

# GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL: A TRANSFORMAÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM ORGANIZACIONAL

## GÉSTION DEL CONOCIMIENTO EN UNA UNIVERSIDAD PUBLICA FEDERAL: LA TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO CIENTIFICO EN ORGANIZACIONAL

### KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY: THE TRANSFORMATION OF SCIENTIFIC KNOWLEDGE INTO ORGANIZATIONAL

Patrick Pereira Costa\*  
patrick.pereiracosta@yahoo.com.br

Bianca Scarpeline de Castro \*  
bianccastro2@gmail.com

\* Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) – Seropédica, RJ - Brasil

---

#### Resumo

O conhecimento é fator de importância para sobrevivência das organizações, pois dele emerge a inovação e a competitividade. As Instituições de Ensino Superior (IES) que são conhecidos como grandes produtoras de conhecimento e inovação, com forte papel social e econômico, também podem usar o conhecimento produzido como um diferencial estratégico. O objetivo desse trabalho é compreender como a gestão do conhecimento ocorre na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, a partir da transformação do conhecimento científico produzido sobre a instituição na área de administração em conhecimento organizacional, a fim de contribuir com a gestão universitária. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliométrica para identificar pesquisas da área de administração que utilizam a UFRRJ como objeto. Na apuração foram identificadas 27 pesquisas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, a partir das quais foi escolhido o setor em que a pesquisa seria empreendida e os entrevistados. O resultado da pesquisa evidenciou um ambiente incipiente para a GC, com avanços na valorização da qualificação de pessoal e uso das tecnologias de informação e comunicação, mas com poucos processos formalizados que pudessem transformar o conhecimento científico em conhecimento organizacional. Defende-se a necessidade de ampliar as pesquisas que relacionem os dois tipos de conhecimento (científico e organizacional) e que considere as particularidades das IES para a promoção da GC.

**PALAVRAS CHAVE:** gestão do conhecimento; conhecimento científico; conhecimento organizacional; instituições de ensino superior; universidade pública

#### Resumen

El conocimiento es un factor importante para la supervivencia de las organizaciones, ya que de él surgen la innovación y la competitividad. Las Instituciones de Educación Superior (IES) que son conocidas como grandes productoras de conocimiento e innovación, con un fuerte papel social y económico, también pueden utilizar el conocimiento producido como un diferenciador estratégico. El objetivo de este trabajo es comprender cómo o cómo se gestiona el conocimiento en la Universidad Federal Rural de Río de Janeiro, a partir de la transformación del conocimiento científico producido sobre la institución en el área de

administración en conocimiento organizacional, con el fin de contribuir a la gestión universitaria. Primero, se realizó una investigación de bibliometría para identificar las investigaciones en el área de administración que tienen como objeto la UFRRJ. En la investigación, fueron identificadas 27 investigaciones en el Catálogo de Tesis y Disertaciones de la CAPES, de las cuales fueron escogidos el sector en el que se desarrollaría la investigación y los entrevistados. El resultado de la investigación mostró un ambiente incipiente para la GC, con avances en la valorización de la calificación del personal y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, pero con pocos procesos formalizados que puedan transformar el conocimiento científico en conocimiento organizacional. Se defiende la necesidad de ampliar investigaciones que relacionen los dos tipos de conocimiento (científico y organizacional) y que consideren las particularidades de las IES para la promoción de la GC.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del conocimiento; conocimiento científico; conocimiento organizacional; instituciones de educación superior; universidad pública

### **Abstract**

Knowledge is an important factor for the survival of organizations, as innovation and competitiveness emerge from it. Higher Education Institutions (HEIs) that are known as major producers of knowledge and innovation, with a strong social and economic role, can also use the knowledge produced as a strategic differentiator. The objective of this work is to understand how knowledge management occurs at the Federal Rural University of Rio de Janeiro, from the transformation of the scientific knowledge produced about the institution in the area of administration into organizational knowledge, in order to contribute to university management. First, a bibliometric research was carried out to identify research in the administration area that uses the UFRRJ as an object. In the investigation, 27 researches were identified in the Catalog of Theses and Dissertations of CAPES, from which the sector in which the research would be undertaken and the interviewees were chosen. The research result showed an incipient environment for KM, with advances in the valorization of personnel qualification and use of information and communication technologies, but with few formalized processes that could transform scientific knowledge into organizational knowledge. The need to expand research that relates the two types of knowledge (scientific and organizational) and that considers the particularities of HEIs for the promotion of KM is defended.

**KEYWORDS:** knowledge management; scientific knowledge; organizational knowledge; higher education institutions; public universities

## **1. Introdução**

Atualmente, as organizações compreendem que o conhecimento é um valioso bem organizacional, 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 oferece respostas a problemas emergentes, visando preencher lacunas, gerar inovações e melhorias nos processos já existentes (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). É nesse contexto que a gestão do conhecimento surge como um meio de lidar com o grande volume de informações, dados e transferência de conhecimento, tendo em vista a globalização, as tecnologias de informação e comunicação e o aprofundamento da competição (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Ao tratar das organizações privadas há uma extensa literatura sobre a GC no contexto organizacional, debatendo-se sobre sustentabilidade eecoinovações (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 é ainda bastante fragmentada (BATISTA, 2012).

No contexto das organizações públicas temos as IES (Instituições de Ensino Superior), que são tradicionalmente produtoras de conhecimento (SCOTT, 1997; CARDOSO e MACHADO, 2008; LEITE, 2006, 2011a, 2011b; DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017). Nessas Instituições são prestados serviços acadêmicos, com a formação de profissionais para o mercado de trabalho, e são realizadas pesquisas capazes de gerar novos conhecimentos para problemas emergentes, através da criação, aprendizagem e inovação (DÍAZ, ARIAS e ARIAS, 2017).

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 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 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), 60% da ciência brasileira é produzido por Universidades Públicas, capazes de produzir novos conhecimentos, ferramentas e ações, a fim de diminuir os problemas sociais.

O presente estudo possui como objetivo investigar o processo de gestão do conhecimento em uma universidade pública federal: a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Será investigado como ocorre a conversão do conhecimento científico produzido na área de gestão/administração sobre a Instituição em conhecimento organizacional, capaz de beneficiar a universidade em sua gestão. A partir dos dados coletados, pôde-se compreender as dinâmicas da Gestão do conhecimento no contexto organizacional, seus pontos positivos e negativos.

Esse artigo se justifica teoricamente por tentar relacionar o conhecimento científico com o conhecimento organizacional em uma IES, que é um tema pouco explorado na literatura sobre gestão do conhecimento. O presente artigo está estruturado em seis seções, contando com essa introdução. Na segunda, é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, com a discussão sobre Gestão do Conhecimento, seus principais autores e suas especificidades ao tratar das Instituições de Ensino Superior, que é o caso da UFRRJ (foco deste estudo). A terceira seção contém a metodologia utilizada na pesquisa, com a explicação sobre a bibliometria, a seleção do setor em que a análise aprofundada foi realizado (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP) e a escolha dos entrevistados. A quarta seção apresenta os resultados encontrados com a pesquisa, bem como discute seus achados a partir das categorias pessoas, tecnologias, comunicação e processos, oriundas da literatura sobre Gestão do Conhecimento. Por fim, são apresentadas as considerações finais, com recomendações para a realização de novas pesquisas.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. A Gestão do conhecimento

O conhecimento, de acordo com Polanyi (1966, p.4), significa saber “mais do que podemos dizer”. 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).

A gestão do conhecimento surgiu como forma de gerenciar o grande volume de informações veiculadas por diversos meios, tendo em vista as características da sociedade contemporânea, marcada pelo 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 oportunidades originais. 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 (LEE e WONG, 2015; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). 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 a outros ativos (CRIBB, 2010; DAVENPORT e PRUSAK, 2012), por ser dele que se pode emergir ideias e produtos novos. Com isso, através da GC, as organizações criam mecanismos e práticas para a sua criação, apropriação, arquivamento, transferência e aplicação (CARREIRA, 2017; CRIBB, 2010).

## 2.2. Elementos para a 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. Diversos autores discorrem sobre a importância das pessoas no processo de GC, pois acreditam que 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, 1993).

Para que a gestão do conhecimento nas organizações ocorra também é necessário o uso da tecnologia de informação. Essa ferramenta é capaz de disponibilizar e compartilhar conhecimento em larga escala, tornando-o acessível em qualquer lugar, a qualquer momento e em diferentes formatos (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). A tecnologia também serve como um suporte à GC, possibilitando a comunicação pessoal, e promovendo o compartilhamento formal e informal do conhecimento (BATISTA, 2012; ANGELONI, 2008; SERVIN, 2005; GONZALEZ e MARTINS, 2017).

O último componente basilar para que a gestão do conhecimento nas organizações ocorra são os processos. Os processos são uma sequência contínua de atividades e ações que apresentam certa unidade e regularidade, que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento no âmbito organizacional (ANGELONI, 2008). Os processos descrevem os fluxos de informação e conhecimento, capazes de identificar como as organizações funcionam.

De acordo com Kakabadse (2003) há quatro processos necessários para que a gestão do conhecimento ocorra à contento: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização. A 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). Por isso, é necessário concentrar os esforços na aquisição de fontes internas e externas de informações. Uma vez o conhecimento identificado ou adquirido, 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).

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 distribuí-lo (YUAN et al, 2010). 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, após sua aplicação, verificar lições aprendidas e o que pode ser melhorado (TAPARANOFF, 2001). Após a compreensão do que é Gestão do conhecimento, os elementos necessários para sua consecução, é hora de compreender a GC no contexto das Institutos de Ensino Superior. Apenas com a integração de pessoas, processos e tecnologia é possível estabelecer estratégias e diretrizes para elaboração da GC (SILVA, 2016). Além dos elementos necessário para a GC, é importante compreender que há processos para que a mesma ocorra.

### 2.3. A Gestão do conhecimento em IES (Instituições de Ensino Superior)

Como foi visto, diversos autores discorrem sobre Gestão do conhecimento e apresentam ferramentas para empreende-la no âmbito organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; TEXEIRA FILHO, 2000; TARAPANOFF, 2001). Contudo, poucos estudos abordam as particularidades das Universidades no que tange ao conhecimento científico produzido (TIAN, 2005; LEITE e COSTA, 2006; CORREA, VINCHIARA e VELÁSQUEZ, 2018). 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).

No Brasil, há importantes pesquisas focadas na GC realizada nas universidades, porém, possuem fragmentação dos temas e objetivos, com baixo avanço em construções teóricas mais robustas. São abordados os mais diversos temas (tecnologia, pessoas, processos, aprendizagem etc.) sem haver uma linearidade nos debates apresentados. Mas destaca-se o crescente interesse pelo tema (GC nas IES) nos últimos dez anos (QUARCHIONI, PATERNOSTRO e TROVARELLI, 2020).

As IES são compostas de **entradas – processo – saídas**, onde as entradas são os estudantes, finanças e infraestrutura. Esses últimos são modificados pelos processos da universidade, que são ensino, pesquisa, extensão, pressão dos pares etc. Com os processos, as entradas são transformadas em saídas: resultados de pesquisas para a sociedade, novos conhecimentos, graduados empregáveis, entre outros (PALFREYMAN, 2001; BOUTON e LUCAS, 2008; CRANFIELD, 2011). Essa compreensão difere daquela que entende que as atividades das IES são divididas em dois segmentos distintos: área científica/de ensino e área organizacional. Alguns estudos sobre a Gestão do conhecimento em IES, de acordo com Quarchioni, PaternostroeTrovarelli(2020), reforçam essa divisão, o que pode ocasionar a ausência da comunicação entre ambas as áreas, gerando problemas na gestão dos recursos disponíveis.

Basu eSengupta(2007) afirmam que 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.

Outros autores apontaram 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 o compartilham (RAMACHANDRAN, CHONG,

ISMAIL, 2009) ocasionando o fenômeno de “feudos”, onde há departamentos isolados e áreas funcionais distintas.

O presente estudo vai analisar a Gestão do conhecimento especificamente em uma Instituição Federal de Ensino Superior: a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Essa Universidade, em 2020, 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 UFRRJ, 2019). Pela breve caracterização é possível afirmar que trata-se de uma instituição complexa, que congrega diferentes pessoas, processos e objetivos, sendo a Gestão de Conhecimentos uma importante ferramenta para melhor gerenciá-la.

Nesta universidade todos os anos são defendidos diferentes trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses e muitos deles se utilizam da própria universidade como objeto de estudos. Dentre esses trabalhos, destacam-se as pesquisas da área de administração, que buscam analisar e propor caminhos para o aperfeiçoamento da gestão universitária. Apesar dessas atividades e do desempenho acadêmico relevante, a UFRRJ ainda não possui um plano ou política formal que trate da utilização do conhecimento científico no âmbito organizacional, ou seja, que se relacione à Gestão do conhecimento. Assim, essa pesquisa pretende justamente entender se e como ocorre a gestão do conhecimento na UFRRJ, buscando refletir sobre esse processo e sugerir caminhos para que a IES tenha melhores resultados nesta questão.

### 3. Metodologia

O presente estudo foi empreendido em duas etapas, sendo a primeira um estudo bibliométrico sobre a produção científica na área da administração de pesquisas que utilizam a UFRRJ como objeto. Essa etapa fundamentou a escolha dos sujeitos de pesquisa, bem como o setor a ser analisado.

A escolha do setor e dos sujeitos de pesquisa ocorreu a partir da identificação dos trabalhos encontrados na bibliometria com a classificação nos eixos temáticos utilizados pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) (tabela 1).

Tabela 1. Eixos temáticos da ANPAD

ADI	Administração da Informação
APB	Administração Pública
CON	Contabilidade
EOR	Estudos Organizacionais
EPQ	Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
ESO	Estratégia em Organizações
FIN	Finanças
ITE	Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo
GOL	Gestão de Operações e Logística
GPR	Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho
MKT	Marketing

Fonte: Página oficial da ANPAD

Na segunda etapa ocorreu uma análise documental sobre a UFRRJ e entrevistas. A análise das entrevistas foi feita através do método indutivo (THOMAS, 2006), com a validação de Gibbs (2009). A seguir, cada uma das etapas será explicada.

#### 3.1. Etapa I – A pesquisabibliométrica

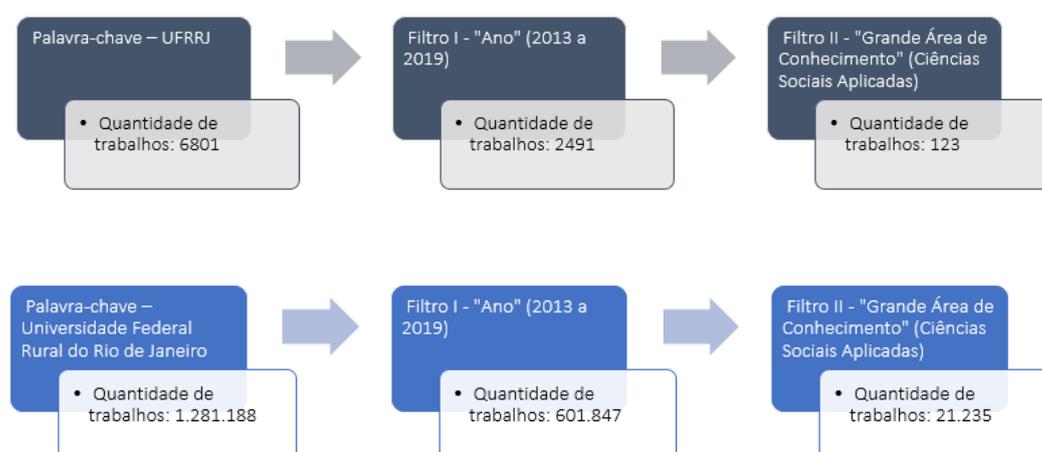
Bibliometria ou análise bibliométrica é um estudo quantitativo da produção científica, disseminação e uso da informação registrada (TAGUE-SUTCLIFFE, 1992). Ou seja, é realizado um levantamento em um banco de dados, utilizando-se de palavras-chaves (ou algoritmos), com critérios de seleção. A partir desse 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, sendo empreendida em quatro fases: **preparatória, coleta dos trabalhos, análise dos trabalhos e triagem**.

Na primeira fase, classificada como preparatória (ocorrida entre os meses de novembro de 2019 a 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: “*ufrjr*” e “*universidade federal rural do rio de janeiro*”. O período de tempo para coleta de dados foi entre os anos de 2013 a 2019<sup>1</sup>.

A palavra-chave “universidade federal rural do rio de janeiro” remeteu a 1.281.188 documentos. Com a aplicação do primeiro filtro “Ano”, o número de trabalhos encontrados foi reduzido para 601.847. 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.

Figura 1. Processo de filtragem da bibliometria



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Após a filtragem realizada e tendo o número total de trabalhos a serem analisados, iniciou-se a terceira fase, que consiste na análise manual dos resultados obtidos no Portal de Dissertações e Teses da CAPES. Nessa fase, analisou-se o título, as palavras-chaves e o resumo de cada um deles. A quarta fase consistiu na triagem dos trabalhos, tendo sido selecionados 27 dissertações, em anexo. 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. Nessa fase também foram baixados os arquivos das dissertações para sua leitura completa posterior, construindo um banco de dados das dissertações que serão objetos de análise do presente trabalho.

<sup>1</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.

### 3.2. Etapa II – As entrevistas e análise documental

A partir dos dados coletados na etapa de bibliometria, determinou-se os sujeitos de pesquisa. Os resultados da bibliometria mostraram que o maior quantitativo de pesquisas na área de administração realizados sobre a UFRRJ versavam sobre Gestão de Pessoas. Com isso, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) foi escolhida como foco de análise, bem como os autores das pesquisas empreendidas neste eixo.

Assim, foram entrevistados nove sujeitos, sendo cinco pesquisadores (do eixo de Gestão de Pessoas) e quatro gestores da UFRRJ, lotados na PROGEP. O objetivo central das entrevistas era compreender como ocorre os processos de Gestão do conhecimento na Universidade, principalmente no que se refere à utilização do conhecimento científico na dinâmica organizacional da IES.

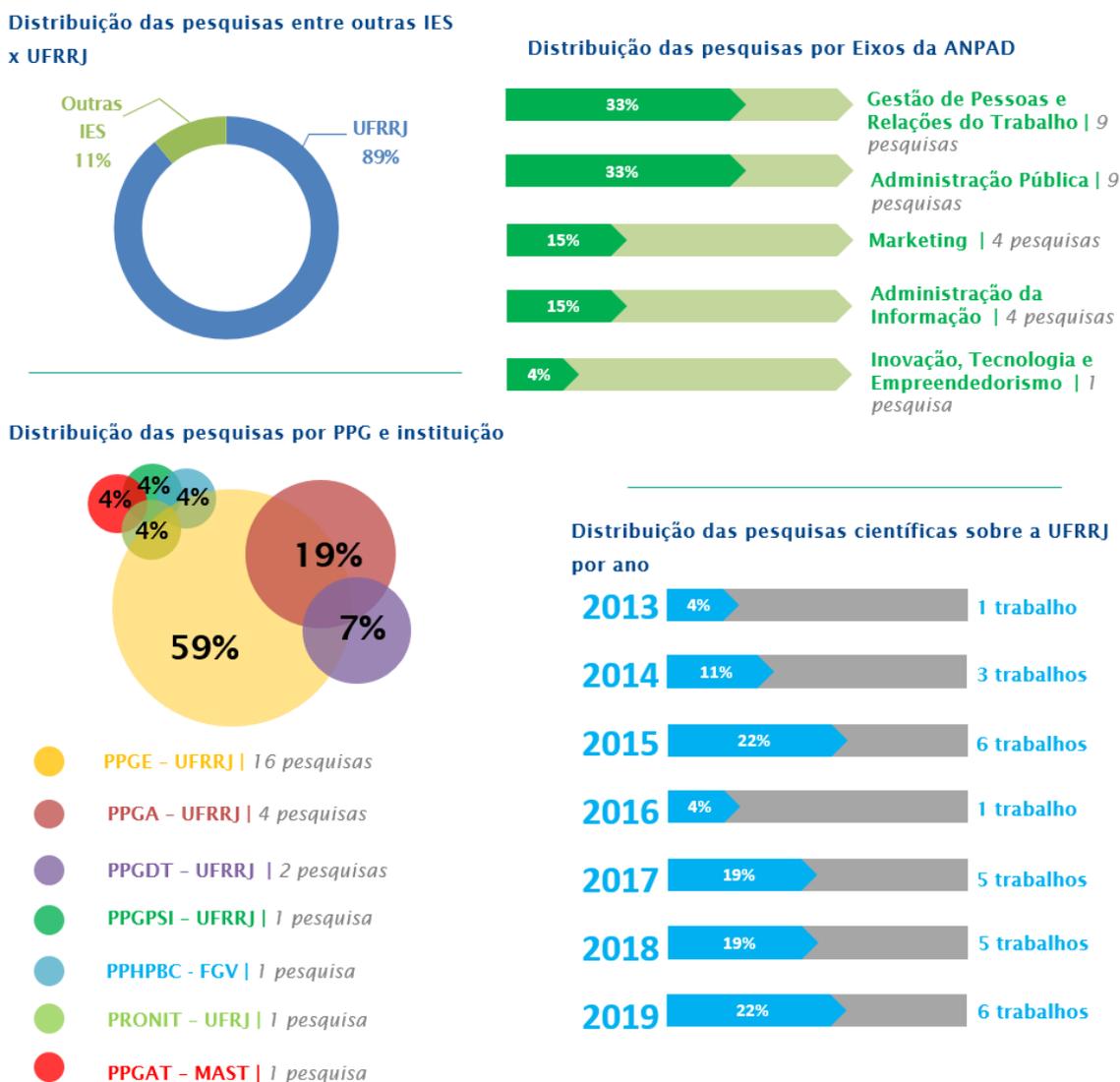
Pretendeu-se compreender o ponto de vista dos pesquisadores em relação ao conhecimento produzido, identificando os gargalos na distribuição e utilização desse conhecimento, em contraponto a visão dos gestores da Universidade, para compreender se as pesquisas foram efetivamente aplicadas ou não na Gestão Universitária. As entrevistas foram fundamentais para compreender o ambiente da Universidade, no entanto, ainda foi considerado necessário analisar diferentes documentos oficiais da UFRRJ para entender como ocorre a Gestão do conhecimento na mesma. Dentre os documentos analisados tem-se o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) 2008-2022, documentos oficiais, tais como: memorandos, portarias, deliberações da Reitoria e setores correlatos, comunicações oficiais da Universidade e a página oficial da UFRRJ.

As entrevistas foram analisadas a partir do método indutivo (THOMAS, 2006), nesse método é necessário realizar leituras aproximadas das transcrições das entrevistas, concatenando as informações para se chegar no mínimo de três ao máximo de oito categorias. A partir dessa análise, foram identificadas quatro categorias que influenciam o processo de gestão do conhecimento na UFRRJ, sendo: pessoas, tecnologia, comunicação e processos, sendo essas categorias importante para compreensão da dinâmica da gestão do conhecimento na UFRRJ.

## 4. Resultados e Discussão

Na primeira fase da pesquisa, obteve-se um banco de dados composto por 27 trabalhos empreendidos sobre a UFRRJ na área de administração/gestão. Esses trabalhos foram analisados a partir de quatro perspectivas: i) distribuição por ano de publicação, ii) distribuição por programa de pós-graduação (PPG) e instituição, iii) tipo de trabalho e iv) distribuição por temas na área de conhecimento da administração (Eixos da ANPAD).

Figura 2. Dashboard com os resultados da bibliometria



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

Dos 27 trabalhos empreendidos sobre a UFRRJ na área de administração/gestão, três foram realizados em outras instituições de ensino (FGV, MAST e UFRJ), enquanto 24 trabalhos foram realizados na UFRRJ, totalizando 89% dos trabalhos. É importante ressaltar que dos 24 trabalhos produzidos na UFRRJ, 16 foram defendidos no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia (PPGE), perfazendo 59% do total de trabalhos identificados.

De 2013 à 2019, ocorreu uma distribuição média de cinco trabalhos por ano, sendo que nos anos de 2015 e 2019 foram produzidos seis trabalhos sobre a gestão na UFRRJ. Ao tratar da incidência por área de gestão/administração, foram utilizadas as Divisões Acadêmicas/Comitês Científicos e Temas de Interesses da ANPAD.

Dos onze eixos existentes, 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, sendo o eixo de Gestão de Pessoas com maior incidência de trabalhos produzidos, juntamente com o eixo de administração pública (um total de 9 trabalhos cada).Entretanto, o setor a área de Gestão de Pessoas foi escolhido, pois os trabalhos

classificados no eixo de gestão pública eram muito genéricos, sendo difícil vislumbrar sua aplicação na gestão da UFRRJ. Por exemplo, haviam trabalhos que versavam sobre a questão da mobilidade urbana dos discentes até o campus Seropédica, sobre accountability, sobre plano diretor participativo e gestão de processos como forma de melhoria das ações empreendidas pela universidade .

A bibliometria realizada evidenciou que a UFRRJ produz conhecimento sobre si própria, ou seja, diferentes pesquisadores possuem interesse em investigar a instituição. Também mostrou que os trabalhos de pesquisa na área de administração possuem grande interesse em gestão de pessoas – conhecimentos que podem ser utilizados para a melhoria da universidade. No entanto, outros temas também foram abordados nas pesquisas encontradas, como gestão de processos com foco em melhoria em diversas áreas da universidade (SANTIAGO, 2015; SARDINHA, 2015; COSTA, 2017) elaboração de um plano diretor para tecnologia de informação (SILVA, 2015), proposta de uma política de comunicação institucional (PEREIRA, 2017), entre outros trabalhos que tiveram uma produção contínua nos anos estudados. Na segunda fase da pesquisa foram realizadas as análises de documentos e entrevistas. Essas fontes de informação foram divididas em categorias (pessoas, tecnologia, comunicação e processos), estabelecidas a partir da literatura de gestão do conhecimento, conforme explicado na metodologia. .

#### 4.1. Categoria I – Pessoas

As pessoas compõem aspecto importante da gestão do conhecimento, pois o conhecimento tácito emerge das pessoas e se torna explícito dentro da organização (NONAKA E TAKEUCHI, 2008), ou seja, toda e qualquer ideia emerge do ser humano, que cria e faz a sua concepção, após isso o torna explícito e pronto para ser utilizado por outros. Por isso, as organizações devem construir políticas para Gestão de Pessoas que promovam um ambiente propício ao compartilhamento e distribuição do conhecimento.

A pesquisa mostrou que a UFRRJ passou por mudanças na sua estrutura que fortaleceram tais políticas e setores. Em 2018, criou a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), com foco no desenvolvimento e cuidado com o servidor da instituição, gerindo ações de qualificação, desenvolvimento e saúde do trabalhador, fortalecendo tais ações dentro da Universidade , tornando-se um ponto positivo para a GC.

Outro ponto positivo identificado foram as políticas de qualificação e treinamento estruturadas pela UFRRJ, estando em consonância com Lei nº 9991/2019 (Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal). A instituição fortaleceu as ações do setor responsável pelo desenvolvimento dos servidores, ofertando uma série de treinamentos, cursos, workshops com intuito de qualificar os seus funcionários.

Além disso, a Universidade instituiu, também em 2018, o PQI – Programa de Qualificação Institucional, uma parceria entre a PROGEP e a PROPPG (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação). No PQI, que já conta com a associação de mais de 20 programas de pós-graduação (mestrado e doutorado), a UFRRJ repassa valores para os programas que aprovarem os funcionários da Instituição em seus respectivos processos seletivos.

As políticas mencionadas estão alinhadas com o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), que é considerado o planejamento estratégico da Universidade para o quadriênio de 2018-2022. No PDI 2018-2022 há ações de qualificação gerencial e qualificação dos servidores da UFRRJ, visando a diminuição da dependência de treinamentos externos, ao mesmo tempo que amplia e fortalece os treinamentos internos.

Porém, apesar de haver incentivos à qualificação, alguns aspectos da cultura organizacional são barreiras para criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, a saber: a ausência de formalismo nas relações, a ausência de isonomia de tratamento entre funcionários, e aspectos políticos da Universidade .

Sobre o primeiro aspecto, é possível mencionar o excesso de informalidade na relações. Tal aspecto faz com que assuntos institucionais sejam resolvidos em momentos importunos e sem respeitar o rito administrativo interposto pela Universidade, gerando ruídos na comunicação organizacional.

Já sobre a ausência de isonomia, deve-se destacar que a maioria dos entrevistados afirmaram que as relações pessoais podem facilitar ou dificultar a obtenção de informações ou solução de problemas. Tal aspecto faz com que haja ruídos na comunicação e cria um ambiente com atritos, em que os indivíduos não são tratados igualmente independentemente de suas vinculações. Ao tratar dos aspectos políticos, vários entrevistados enfatizaram que a troca de administração da Universidade, que ocorre a cada quatro anos, faz com que as pessoas retenham conhecimentos como forma de se manter no cargo de gestão ou chefia. Além desse aspecto, a não continuidade dos projetos de uma gestão para outra impacta negativamente os funcionários.

Os aspectos apresentados acima promovem um ambiente engessado e resistente a mudanças, criando-se uma contracultura de compartilhamento do conhecimento entre pares na Universidade. Mesmo assim, como visto, ações de qualificação foram empreendidas e buscam romper com essa lógica no ambiente estudado.

#### 4.2. Categoria II – Tecnologia

No aspecto de tecnologia e comunicação foi identificado que a UFRRJ está passando por um processo de informatização dos processos e rotinas administrativas. Iniciado pela criação do PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação), entre os anos de 2014 e 2015, o foco são ações para o desenvolvimento informacional e de tecnologia da Universidade. Em 2016, a UFRRJ adquiriu os direitos do SIG (Sistema Integrado de Gestão) que engloba os sistemas acadêmicos, de patrimônio, financeiro e administrativo. Sua utilização foi intensificada no período da Pandemia de Covid-19, quando a Universidade paralisou as suas atividades presenciais e aderiu à modalidade de trabalho remoto, o que ocorreu até 2022.

Nesse período, a UFRRJ adquiriu os direitos de *software* de armazenamento na nuvem, além de melhoria e adequação do SIG para a sua realidade. A partir daí, todos os processos, procedimentos e comunicação passaram a ser feitas digitalmente.

Apesar desse avanço tecnológico, há lacunas nesse quesito. Não há, por exemplo, uma integração entre o SIGAA (Sistema Integração de Gestão de Atividades Acadêmicas) com o sistema da Biblioteca Central da Universidade. Ou seja, os trabalhos produzidos pela pós-graduação são inseridos manualmente no sistema da Biblioteca. Além disso, a UFRRJ utiliza quatro tipos de repositórios institucionais, mas três deles estão desatualizados, dificultando o acesso às pesquisas científicas produzidas, tanto pela desatualização quanto pela fragmentação das informações.

Destaca-se ainda que o PDTI não contempla ações de Gestão de Conhecimento, focando somente em ações de aquisição e estruturação da área de TI da Universidade. Com isso, parece haver dificuldades em organizar as informações e os conhecimentos produzidos para distribuí-los à todos.

#### 4.3. Categoria III – Comunicação

No quesito de comunicação do conhecimento, foi identificado um fortalecimento da Comunicação Institucional da UFRRJ com a criação da CCS (Coordenadoria de Comunicação Social) em 2017. Também foram criados processos de comunicação da Universidade com a comunidade acadêmica, através da utilização massiva das redes sociais, bem como dos canais institucionais (Página Oficial, Memorandos Eletrônicos, *Newletter* e etc). A padronização das comunicações, com a criação de normas e procedimentos para a transmissão das informações, permitiu uma melhora na interlocução da Universidade com a comunidade acadêmica. Porém, a comunicação científica, de acordo com os entrevistados, ainda é ausente do contexto organizacional da UFRRJ.

As críticas foram contundentes nesse ponto, pois os gestores da UFRRJ desconhecem as principais pesquisas empreendidas na Universidade, inclusive aquelas que são pertinentes às suas rotinas de trabalho. Os pesquisadores entrevistados endossaram essa percepção e afirmaram que é notória a ausência da comunicação entre pesquisa e gestão, seja pelo fato de a mesma não chegar a todos ou ser muito fragmentada. Ou seja, tais entrevistados afirmam que apesar do interesse em pesquisar, a gestão universitária não possui canais de compartilhamento do conhecimento produzido e que as ações empreendidas no segmento de ensino e pesquisa não são comunicadas a todos, inclusive aos técnicos-administrativos.

No entanto, há iniciativas da CCS para fomentar a comunicação científica. Dentre elas é possível mencionar o Rural Pesquisa, que é um banco de dados com os contatos, linhas de pesquisa e informações dos pesquisadores da universidade e o Pesquisa e Divulgação<sup>2</sup>, que é um portal que faz a divulgação de algumas pesquisas empreendidas pela comunidade acadêmica, premiações de pesquisas e etc. Tais iniciativas, apesar de existirem, são ainda incipientes, com baixo acesso e conhecimento da comunidade acadêmica.

A ausência da comunicação científica faz com que existam dois universos dentro da Instituição, que não se comunicam ou realizam intercâmbio de informações, esses universos são a Gestão Universitária e a Pesquisa. A falta de comunicação entre as pesquisas empreendidas pela UFRRJ e a sua gestão, não facilita a utilização dos conhecimentos gerados sobre a instituição em prol de uma gestão administrativa eficiente. Com isso, é notório que apesar da criação de um setor responsável pela comunicação institucional, a comunicação científica carece de processos para o seu fortalecimento.

#### 4.4. Categoria IV – Processos

Na pesquisa realizada, buscou-se identificar os processos necessários para a GC no ambiente organizacional da Universidade. No aspecto aquisição do conhecimento (ou sua identificação) foram observadas práticas voltadas para qualificação e criação de novos conhecimentos, dentre elas o já mencionado PQI, mas também o PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoal) e o PAC (Planejamento Anual de Capacitações), com foco em capacitação interna e externa.

Para o armazenamento do conhecimento, como visto na categoria tecnologia, identificou-se que a ausência de mecanismos efetivos prejudica todos aqueles que buscam os conhecimentos produzidos pela Universidade. Apesar da UFRRJ possuir um setor responsável pelas políticas de capacitação, não há dentro desse setor processos de identificação dos conhecimentos produzidos, tampouco o armazenamento de tais conhecimentos.

A ausência desses processos, aliados a incipiente utilização das Tecnologias de Informação, faz com que haja uma lacuna na GC. Inclusive, durante a pesquisa foi necessário recorrer a bases de informações externas à Universidade, uma vez que não foi possível encontrar os conhecimentos produzidos em seus próprios bancos de dados.

Com as entrevistas verificou-se que também há processos incipientes de distribuição do conhecimento científico na área de gestão da universidade. Os pesquisadores entrevistados afirmam que distribuíram o conhecimento produzido em suas dissertações, através de iniciativas não oficiais e informais, convidando gestores para a defesa do trabalho e conversando com os pares. Nesse aspecto enfatiza-se a não utilização das tecnologias da Universidade para distribuição ampla do conhecimento produzido.

De acordo com a literatura de gestão do conhecimento, sua boa utilização é uma estratégia crucial para o sucesso de uma organização, pois nada adianta se criar um conhecimento e não utilizá-lo, pois o torna sem efeito. No caso em tela, não é possível afirmar que há uma sistemática utilização dos trabalhos científicos levantados na etapa bibliométrica (pesquisas que versavam sobre a UFRRJ na área

<sup>2</sup>Portal Pesquisa e Divulgação. Disponível em: <https://portal.ufrrj.br/institucional/pesquisa-e-divulgacao/>. Acessado em out. 2022.

da administração) na Gestão da Universidade. Por outro lado, em análise dos documentos oficiais da Universidade, tais como o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), deliberações, portarias e outros documentos, foram reconhecidas ações isoladas de utilização desses conhecimentos. Como exemplo, é possível citar a elaboração do PDTI da universidade que utilizou como fonte uma pesquisa empreendida na área de tecnologia da informação (SILVA, 2015)

No entanto, deve-se destacar a percepção dos entrevistados: os gestores afirmaram que não tiveram conhecimento das pesquisas sobre a UFRRJ na área de administração e os pesquisadores alegam que “engavetaram” seus trabalhos acadêmicos, devido ao desinteresse da gestão universitária ou por não terem oportunidade de compartilharem suas pesquisas com seus pares. Assim, é possível afirmar que há uma quantidade considerável de trabalhos sobre a gestão universitária produzidos, com qualidade e com proposta de soluções tecnológicas que poderiam contribuir para ações e decisões da Universidade, mas que não são utilizados. Os resultados desta pesquisa indicam que uma das razões para tal é a ausência de processos institucionalizados.

Como explicitado, acredita-se que ocorreram importantes avanços em termos da GC na UFRRJ, como boas políticas de qualificação e de gestão de pessoas e um considerável avanço tecnológico e de comunicação, mas ainda há lacunas em alguns processos que dificultam a promoção desse ambiente. Quando não há processos estruturados, não há a possibilidade de conectar as pessoas às tecnologias e promover a GC. A figura 1 busca resumir os pontos positivos e negativos que se referem à GC na UFRRJ.

Tabela 2. Pontos positivos x negativos sobre a GC na UFRRJ

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Categoria 1 Pessoas	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	
	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Categoria 2 Tecnologia	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
	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Categoria 3 Comunicação	Fortalecimento da Comunicação Institucional, através da criação de um setor responsável por isso.	Ausência de uma Comunicação Científica mais bem desenvolvida dentro da Instituição

	<b>Criação de diretrizes e padronizações para Comunicação Institucional</b>	<b>Ausência de uma integração entre a Comunicação Institucional e Comunicação Científica</b>
	<b>Utilização das TICs e redes sociais para Comunicação Institucional</b>	
	<b>Iniciativas pontuais para divulgação científica (Rural Pesquisa e Pesquisa e Divulgação)</b>	
	<b>Pontos Positivos</b>	<b>Pontos Negativos</b>
<b>Categoria 4 Processos em GC</b>	<b>Cultura informal de compartilhamento e distribuição do conhecimento</b>	<b>Ausência de processos institucionalizados de Gestão do conhecimento (aquisição, armazenamento, distribuição e aplicação)</b>
	<b>Cultura de aquisição do conhecimento</b>	<b>Ausência de um setor específico para controle e mensuração dos conhecimentos produzidos</b> <b>Ausência de uma integração dos processos entre a PROPPG - PROGEP e Biblioteca Central para distribuição e armazenamento do conhecimento produzido</b>

Fonte: Elaboração a partir dos dados coletados (2021)

## 6. Considerações finais

O objetivo geral desse artigo foi compreender como ocorre a gestão do conhecimento na UFRRJ, a partir da perspectiva da conversão do conhecimento científico produzido pela própria instituição na área de gestão em conhecimento organizacional. A partir da da pesquisa empreendida pode-se afirmar que há pontos positivos e negativos acerca do tema que evidenciam um ambiente incipiente para práticas de GC na instituição.

Dentre os pontos positivos verificou-se que há mecanismos para que o servidor da universidade se qualifique, como o PQI e PDP. A qualificação é um instrumento adequado seja para divulgação quanto para criação de novos conhecimentos. No entanto, não há processos que mensurem se essa qualificação retorna para a Universidade, seja em forma de conhecimento organizacional ou de melhora nos processos organizacionais. Com o exposto, acredita-se que seja necessário aprimorar os procedimentos de acompanhamento das qualificações empreendidas e procurar assimilar novos processos com foco em GC para utilização, distribuição e aplicação do conhecimento.

Outros pontos positivos são o aprofundamento recente do uso das tecnologias de informação e comunicação, com a constituição dos processos completamente online, bem como a criação da Coordenadoria de Comunicação Social, fortalecendo a comunicação institucional.

Porém, a pesquisa mostrou que a dificuldade de utilizar o conhecimento científico produzido sobre si própria ocorre devido à ausência de processos formais, que integrem a pesquisa com a gestão da Universidade. Essa ausência foi enfatizada pelos entrevistados, que justificam esse fato por fatores relacionais (ausência de formalismos e isonomia) e políticos, que fazem com que a comunicação, divulgação e integração intrasetorial sejam deficitárias, reforçando a suposição de que há universos distintos em uma mesma instituição.

A mudança desse ambiente incipiente de GC demanda empenho, sendo um primeiro passo a valorização do conhecimento produzido sobre a instituição que podem ser aplicados em sua gestão. O segundo passo é sensibilizar gestores e pesquisadores sobre a importância da GC, fazendo com que haja uma mudança na cultura e ambiente organizacional direcionada para a GC. O terceiro passo é institucionalizar a GC, criar processos e procedimentos formais e alinhar as estratégias organizacionais.

As recomendações realizadas no presente trabalho visam ser o ponto de partida para melhoria da Gestão do conhecimento na UFRRJ, porém de uma forma ampla, pretende contribuir para o debate sobre

a transformação do conhecimento científico em conhecimento organizacional em IES. Esse é um tema pouco abordado na extensa literatura da Gestão de Conhecimento organizacional e que carece de estudos que compreendam as dificuldades e vantagens de se converter os conhecimentos científicos em organizacionais e como isso impactaria as organizações, principalmente as IES, tradicionalmente responsáveis por produzir novos conhecimentos.

## 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.

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.

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. **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.

BILOSLAVO, R.; TRNAVCEVIC, A. Knowledge management audit in a higher educational institution: a case study. **Knowledge and Process Management**, vol. 14, n. 4, p. 275-86, 2007.

BOULTON, G.; LUCAS, C. What are universities for? **League of European Research Universities**, Lovaina, set. 2008.

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.

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.

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.

CRANFIELD, D. **Knowledge Management and Higher Education: A UK Case Study using Grounded Theory**. Thesis (Mestrado) – University of Southampton, Southampton, 2011.

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.

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.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993

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.

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. **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 fTese (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. 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.

MUTURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do Conhecimento**. São Paulo: Palas Athena. 1995.  
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. The Knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, New York, v. 69, n. 6, p. 96-104, nov./dez. 1991

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concepto f “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Los Angeles, v. 40, 1998.

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

PALFREYMAN, D. (ed.). **The Ancient Collegiate Universities**: Oxford and Cambridge. London: Society for Research in Higher Education, 2001.

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.

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

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

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

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.

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.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. **Catálogo Institucional 2019**. Seropédica, 2019. Disponível em: [http://institucional.ufrj.br/ccs/files/2019/07/livreto\\_ufrj\\_final.pdf](http://institucional.ufrj.br/ccs/files/2019/07/livreto_ufrj_final.pdf). Acesso em: 2 jan. 2021.

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.

#### Anexo – Resultado da bibliometria

Autor	Ano	Título	Programa/Universidade
MICHELLE DE ANDRADE SOUZA DINIZ SALLES	2013	Capacitação gerencial para a UFRRJ: uma proposta baseada na aprendizagem dos gestores no escopo de uma gestão de pessoas por competências.	PPGE/UFRRJ
ANDRE DE OLIVEIRA ESKENAZI	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
JÚLIO CÉSAR VALLADARES DA FONSECA	2014	Desenvolvimento de um sistema de informação digital para suporte à decisão de gestores de serviços de manutenção no campus seropédica da ufrralr	PPGE/UFRRJ
TASSIA DONADELLO FERREIRA LIMA	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
WESLEY SILVA DE SOUZA	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	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	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	2015	Gestão de processos aplicada a realização de convênios em uma instituição federal de ensino superior	PPGE/UFRRJ
NATALIA DAHER JAQUES	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
SANDRO LUIS FREIRE DE CASTRO SILVA	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
DANIELE LEAL	2016	Gestão de imagem: uma análise da comunicação da UFRRJ	PPGE/UFRRJ
GUSTAVO TRINDADE FAGUNDES	2017	O que é o rural na cidade da universidade rural? Um estudo sobre ruralidades em seropédica	PPGDT/UFRRJ
ELISANGELA GUIMARAES DA COSTA	2017	Gestão de processos – uma proposta de implementação de melhorias em uma instituição federal de ensino superior	PPGE/UFRRJ
JULIANA DIAS FERREIRA	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	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	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
ANA CRISTINA DE FREITAS OLIVEIRA	2018	Análise da (i)mobilidade e (in)acessibilidade do transporte público no município de seropédica/ campus UFRRJ	PPGDT/UFRRJ
KLINGER PEREIRA	2018	A proposição de uma política de comunicação pública para ifes e inct: o caso UFRRJ	PPGE/UFRRJ
CRISTINA CUNHA SANTOS	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

VIVIANE ARNO DI PALMA	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	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
DANIELLE LISBOA DA MOTTA DE ALMEIDA	2019	Grau de satisfação dos discentes em relação aos serviços complementares ao ensino em uma instituição pública do ensino superior	PPGE/UFRRJ
RAPHAELA PEREIRA RANGEL	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	PPGA/UFRRJ
JÉSSICA CRISTINA GOMES LACERDA	2019	Desenhos arquitetônicos da UFRRJ: planejamento de conservação preventiva	PPACT/MAST
GLAUCE CRISTINA DA CONCEICAO SILVA	2019	Proposta para tratamento da massa documental acumulada da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ	PPHPBC/FGV
ANDERSON PONTES CARREIRO	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	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

Recebido em: 01 de Outubro de 2022

Aceito em: 10 de Outubro de 2022

Endereço para correspondência:

Nome: Patrick Pereira Costa

Email [patrick.pereiracosta@yahoo.com.br](mailto:patrick.pereiracosta@yahoo.com.br)



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)