



PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA - UFRJ



INSTITUTO FEDERAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
Rio de Janeiro

## **RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO (RTC/IFRJ-ADIMP-GC-EaD01)**

**ADEQUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NO SISTEMA DE EaD DO IFRJ: ASPECTOS E PERSPECTIVAS**

**RIO DE JANEIRO**

**2020**

**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

**Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)**

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRJ - Seropédica



**Organização:** Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

**Discente:** Thiago Luis Lopes Calmeto (Turma 2018).

**Docente orientador:** Prof. Dr. André Yves Cribb

**Dissertação vinculada:** PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO: UM DIAGNÓSTICO DO SISTEMA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO IFRJ

**Data da defesa:** 02/07/2020.

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Núcleo de Educação a Distância (NEaD) e polos de apoio presencial em EaD do IFRJ (que compõem o Sistema de EaD do IFRJ)

**Classificação<sup>1</sup>:** 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
- 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

---

<sup>1</sup> De acordo com o [Relatório do Grupo de Trabalho da CAPES sobre produção técnica](#).



## RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas<sup>2</sup>

#### ✓ Conexão com a Pesquisa

**Projeto de Pesquisa** – Gestão do Conhecimento em Organizações de Ensino, vinculado ao Grupo de Pesquisa - CNPq.

**Linha de Pesquisa vinculada à produção** – Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias.

**Aplicabilidade** (descrição da abrangência realizada) – Este relatório descreve o produto final desenvolvido como complemento à dissertação de mestrado profissional, desenvolvida para o ambiente organizacional do IFRJ. Este relatório tem como objetivo propor a adequação e a implementação da Gestão do Conhecimento (GC) no sistema de EaD do IFRJ, com o intuito de inserir e formalizar essa ferramenta de gestão no cotidiano da EaD, como forma de introduzir uma cultura de valorização do conhecimento aplicável à modalidade e de aprimorar os processos organizacionais por meio de sua prática cotidiana. O ponto de partida para este estudo foi a realização de um amplo diagnóstico organizacional sobre as práticas de GC aplicadas no universo pesquisado, começando com a aplicação da referida pesquisa, visando identificar essas práticas e verificar como elas se desenvolvem no universo pesquisado, tendo em vista os processos de GC estimulados por estas práticas (criação/aquisição, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento). Este diagnóstico permitiu identificar que poucas práticas de GC são aplicadas, que existem outras com potencial de aplicação, e que os processos de GC ficavam comprometidos pela prática incipiente da GC, diante de sua ocorrência esporádica e aleatória. Os resultados encontrados indicaram a necessidade de se trabalhar em busca de uma adequação e implementação efetiva da GC neste ambiente, como forma de trazer efetividade à GC no sistema de EaD do IFRJ, além de formalizar a sua prática; e também a criação de projetos e atividades de GC voltados para a EaD, com o intuito de inserir a GC no contexto organizacional e educacional da modalidade, ao contemplar práticas de GC mais adequadas a este universo e, com isso, desenvolver os processos de GC.

**Replicabilidade** – Este relatório descreve as soluções sociotécnicas formalizadas na concepção deste processo de adequação e implementação da Gestão do Conhecimento (ADIMP-GC-EaD). A replicabilidade das soluções descritas é possível e recomendada para todo o sistema de EaD do IFRJ, considerando que o estudo incluiu as unidades do sistema de EaD do IFRJ (NEaD e polos de apoio presencial) em diversos municípios, onde foram realizadas as pesquisas de campo, e que os processos desenvolvidos nessas unidades são semelhantes, o que não deve precisar de ajustes ou adaptações.

**Dissertação** – Link: <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/producao-discente/>

**Declaração emitida pela organização cliente** – Ver Anexo I.

**Convênio para formação profissional** – Link a seguir:  
<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/convenio-ifrj/>

**Conexão com a Produção Científica** – Estão em processo de elaboração 3 artigos, resultantes da dissertação, para publicação em periódico e apresentação em congressos e eventos. Abaixo, artigos publicados que estão co-relacionados a esta produção:

<sup>2</sup> Link para o manual no formato original: <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/files/2019/11/Relat%C3%B3rio-Conclusivo.pdf>



- CALMETO, T. L. L.; OLIVEIRA, S. B. Um diagnóstico da implantação de sistemas de informação nas prefeituras dos campi de uma instituição pública federal de ensino no sul fluminense. *In: XI CASI - XI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*, 2018, Rio de Janeiro/RJ. XI CASI, 2018. Link: <https://www.even3.com.br/anais/11casi/117172-um-diagnostico-da-implantacao-de-sistemas-de-informacao-nas-prefeituras-dos-campi-de-uma-instituicao-publica-fede/>
- CALMETO, T. L. L.; AGUIAR, S. R. V.; CRIBB, A. Y. Entraves e facilitadores para a institucionalização da EaD no IFRJ. *In: VII Fórum de Educação a Distância*, 2019, Brasília. Inovação, tecnologias e abordagens híbridas na educação. Brasília: IFB, 2019. p. 65-67.

**Financiamento** – CAPES, IFRJ.



## Sumário

|  |    |
|--|----|
| <b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....   | 6  |
| 1.1. <b>Objetivo principal</b> .....   | 6  |
| 1.2. <b>Objetivos específicos</b> .....  | 7  |
| 1.3. <b>Público alvo</b> .....   | 7  |
| 1.4. <b>Responsabilidade institucional</b> .....   | 7  |
| <b>2. CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A ADEQUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA DE EaD DO IFRJ</b> ..... | 8  |
| 2.1. <b>Premissas</b> .....  | 8  |
| 2.2. <b>Etapas do processo de adequação e implementação da GC na EaD do IFRJ</b> .....                                     | 9  |
| 2.2.1. <b>Diagnostico da situação atual quanto à GC</b> .....  | 10 |
| 2.2.2. <b>Formulação da estratégia de GC</b> .....   | 13 |
| 2.2.3. <b>Estabelecimento dos procedimentos de adequação da GC</b> .....   | 17 |
| 2.2.4. <b>Indicação das diretrizes para implementação da GC</b> .....  | 17 |
| <b>3. CONCLUSÃO</b> .....  | 20 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 21 |
| <b>APÊNDICE A – Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento</b> .....   | 22 |
| <b>ANEXO I – Declaração de Relevância</b> .....  | 24 |



## 1. APRESENTAÇÃO

O presente relatório consiste em um guia norteador para a adequação e implementação efetiva da Gestão do Conhecimento (GC) no sistema de EaD do IFRJ, o que compreende o NEaD (Núcleo de Educação a Distância) e os polos de apoio presencial de EaD. Foi elaborado durante o desenvolvimento da Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia pelo aluno Thiago Luis Lopes Calmento, servidor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRJ), sob a orientação do Professor André Yves Cribb.

As proposições descritas neste documento foram desenvolvidas com base no modelo proposto por Alarcon (2015), referente à implementação da GC na EaD em geral, e no modelo de Batista (2012), voltado para aplicação no setor público, no qual a organização está inserida.

Sabe-se que a EaD no IFRJ cumpre um papel social importante, ao ofertar cursos a distância para aqueles que não podem fazê-lo de modo presencial, e o faz com dedicação. Todos os seus integrantes devem ter plena ciência das ações e processos ali desenvolvidos, que culminam na prestação de uma educação de qualidade ao público.

Para tanto, o conhecimento aplicável ao contexto educacional e organizacional da modalidade precisa ser gerido de forma plena e sistemática, por meio de práticas adequadas, como forma de alavancar a competitividade do sistema de EaD e trazer melhorias de desempenho, eficiência, entre outras, etc.

Nesse sentido, o intuito desse relatório é sensibilizar as pessoas e a organização quanto à importância e benefícios da GC, o fortalecimento das práticas de GC já existentes no sistema de EaD no IFRJ, a implementação de práticas de GC indicadas ao contexto da EaD, entre outros itens, com o objetivo de fazer com que a GC possa ser implementada e praticada formalmente.

Sabe-se que o universo da EaD está em constante evolução, o que significa que novas práticas de GC podem surgir e serem adequadas ao contexto da modalidade, ainda mais diante das demandas impostas pela pandemia do coronavírus, que impactam a forma de fazer educação nos tempos atuais, onde novas metodologias de ensino híbridas e tecnologias digitais aplicadas à EaD estão sendo utilizadas e dependem de adaptação dos profissionais.

Dessa forma, acompanhar a evolução da EaD significa também adequar práticas e processos de GC desenvolvidos neste universo, para que, assim, o conhecimento aplicável à modalidade tenha continuidade e perenidade. Por isso, todas as aspectos e ações contidas neste documento podem ser revistos e atualizados futuramente, conforme a necessidade encontrada.

### 1.1. Objetivo principal

O objetivo deste trabalho é apresentar aspectos e perspectivas do processo de adequação

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



e implementação da Gestão do Conhecimento (GC) no sistema de EaD do IFRJ, com o intuito de detalhar os procedimentos a serem adotados para a implementação efetiva da GC e, assim, possibilitar a formalização da GC no universo pesquisado.

## 12. Objetivos específicos

- Apresentar as etapas para a adequação e implementação da GC na EaD do IFRJ;
- Detalhar os procedimentos de cada uma das etapas deste processo;
- Introduzir a cultura de valorização do conhecimento aplicável à modalidade EaD;
- Formalizar a prática da GC no universo pesquisado.

## 13. Público alvo

O presente documento orienta a introdução da Gestão do Conhecimento ao contexto de atuação do sistema de EaD do IFRJ, de maneira formal, sistematizada e adequada ao panorama deste universo. Dessa forma, todos os aspectos abordados e ações descritas para que ocorra a adequação e implementação efetiva da GC requerem esforços e a sensibilização coletiva de todos que atuam na EaD sobre os benefícios que a GC pode proporcionar em sua prática. Desse modo, todos os envolvidos nas ações desenvolvidas na EaD do IFRJ serão beneficiados, tais como: **docentes, discentes, técnicos administrativos e público externo.**

## 14. Responsabilidade institucional

O sistema de EaD do IFRJ (composto pelo NEaD - Núcleo de Educação a Distância, e polos de apoio presencial em EaD nos *campi*) se compromete com o cumprimento da finalidade institucional do IFRJ, que é a promoção de uma educação pública, gratuita e de qualidade.

Para tanto, todas as ações desenvolvidas na EaD, bem como os processos organizacionais e educacionais, são realizados com presteza, conhecimento e dedicação dos profissionais que atuam da modalidade, por meio das interações e da troca de experiências entre todos os seus integrantes, o que possibilita um maior fluxo do conhecimento neste universo e o atendimento dessa finalidade institucional.

Nesse sentido, valorizar, aproveitar e zelar pela construção, retenção, compartilhamento e atualização do conhecimento na modalidade permitirá ao sistema de EaD do IFRJ gerir de forma adequada o conhecimento aplicável à EaD em seus domínios, o que é relevante em termos de desempenho organizacional, eficiência e efetividade nas ações da EaD, mas principalmente em competitividade perante outras instituições de ensino que atuam no mesmo segmento.

Daí a importância de se promover este movimento de adequação e implementação da

### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ, de modo a tornar a sua prática efetiva neste universo, tendo em vista a sua formalização como ferramenta de gestão para auxiliar a organização na busca de seus objetivos.

É importante destacar que o presente relatório foi avaliado pela liderança do sistema de EaD do IFRJ e considerado apto para aplicação das suas proposições no contexto organizacional do NEaD e dos polos presenciais, conforme descrito no documento do Anexo I.

## **2. CONDIÇÕES NECESSÁRIAS PARA A ADEQUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA DE EaD DO IFRJ**

### **2.1. Premissas**

Diante dos resultados encontrados pela pesquisa de campo, foram propostas algumas recomendações, com o objetivo de adequar a GC no sistema de EaD do IFRJ. Ressalta-se que, mesmo direcionadas a este universo em específico, elas também podem ser consideradas para aplicação em outras organizações que atuam com EaD.

Tais recomendações estão orientadas à uma implementação efetiva da GC e consistem em uma sequência de etapas para esta finalidade. São baseadas no modelo proposto por Alarcon (2015), referente à implementação da GC no contexto da EaD em geral, e no modelo de Batista (2012), voltado para aplicação no setor público, no qual a organização pesquisada está inserida.

Para tanto, é necessário verificar as condições mínimas para adequar e implementar a GC na organização, já que este processo deve ser conduzido com ações que respeitem diretrizes estratégicas, de modo que a GC esteja alinhada com a estratégia contida no plano estratégico e traga resultados (ALARCON, 2015; IFRJ, 2018).

Tais condições podem ser estabelecidas por um conjunto de premissas estratégicas, que envolvem aspectos conceituais da GC e organizacionais, que permitem elaborar diretrizes permanentes, que auxiliem a determinar como a GC pode ser adequada e implementada de forma efetiva na organização (ALARCON, 2015).

Alarcon (2015) entende que a elaboração dessas premissas se baseia no próprio processo de GC, pois este deve propiciar a interação com diferentes funções e processos organizacionais e de gestão, o que permite identificar os desafios das organizações comprometidas com a GC.

Da mesma forma, essas premissas se concentram em incentivar mudanças culturais e comportamentais nestas organizações, ao mesmo tempo em que estas possam criar ambientes empáticos, favoráveis à criação, aplicação e compartilhamento do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; ALVARENGA NETO, 2013; ALARCON, 2015).

A seguir, um quadro apresenta essas premissas conceituais e organizacionais para a GC.

#### **RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

**Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)**

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestrado.profissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRJ - Seropédica



**Quadro 1** - Premissas conceituais e organizacionais para adequação e implementação da GC na EaD

| Premissas Conceituais   | Premissas Organizacionais  |
|---|--|
| As Práticas de GC devem estar alinhadas aos processos organizacionais e de Gestão do Conhecimento em um procedimento formal.                  | No âmbito da EaD, as diretrizes devem promover a realização da missão, visão e valores da organização, abrangendo toda a rede de conhecimentos e competências.   |
| Os processos organizacionais e de gestão devem ser interativos e colaborativos para estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento. | As diretrizes devem estar fundamentadas no desenvolvimento do processo de GC na organização, garantindo coerência e consistência.  |
| Os ambientes organizacionais (físicos e virtuais) devem favorecer a criação e o compartilhamento do conhecimento.                             | As diretrizes devem considerar as Práticas de GC existentes nas organizações que trabalham com EaD.  |
| As diretrizes devem manter a consistência e a coerência com as necessidades dos alunos/usuários/atores envolvidos.                            | As diretrizes devem estar alinhadas ao plano de gestão da EaD, de forma que as ações a serem desenvolvidas contribuam com os objetivos estratégicos, por meio da obtenção dos melhores resultados aos projetos de EaD. |
| As diretrizes devem considerar as Práticas de GC já existentes na organização.  |  |
| As Práticas de GC devem promover a rede de relacionamento e parcerias.  |  |
| As diretrizes devem orientar para a melhoria dos resultados da qualidade dos processos e serviços educacionais.                               |  |

Fonte: Alarcon (2015).

Associado a essas premissas, Alarcon (2015) afirma que as iniciativas de GC devem partir do entendimento quanto à importância e aos benefícios que a GC pode trazer para a organização, e considerar fatores e aspectos organizacionais para o sucesso dessas iniciativas.

Nesse sentido, as organizações que trabalham com EaD devem observar os seguintes fatores para o sucesso da adequação e implementação efetiva da GC: formalização da GC (institucionalização da GC); capacitação em GC (relevância da GC para equipes e gestores de EaD); integração das práticas de GC às atividades desenvolvidas em EaD (processos fim e de apoio); avaliação da GC (resultados da GC e sua efetividade na EaD) (ALARCON, 2015).

## **2.2. Etapas do processo de adequação e implementação da GC na EaD do IFRJ**

Observadas as premissas e os fatores para o sucesso da adequação e implementação efetiva da GC vistos no tópico anterior, este processo deve ser planejado e dividido em fases. Dessa forma, o processo de adequação e implementação da GC no sistema de EaD do IFRJ contempla as etapas descritas por Batista (2012) para que seja realizado, mas adaptado ao contexto da EaD, nos moldes preconizados por Alarcon (2015).

Batista (2012) entende que a GC facilita o enfrentamento de novos desafios, ao possibilitar práticas inovadoras, mesmo em organizações que não tem a GC institucionalizada ou mesmo contemplada formalmente em seus planos estratégicos.



Assim, todo este processo contempla ações que visam sensibilizar as pessoas quanto à importância e benefícios da GC, o fortalecimento das práticas de GC já existentes no sistema de EaD no IFRJ, a implementação de práticas de GC indicadas ao contexto da EaD, entre outros itens, com o objetivo de fazer com que a GC possa ser implementada e praticada formalmente.

Para sua efetiva implementação, é necessário que as pessoas envolvidas nessa iniciativa estejam preparadas e capacitadas para a sua execução, de modo que todas as ações previstas possam ser realizadas de forma plena.

Neste sentido, as etapas e ações recomendadas para a adequação e implementação efetiva da GC no sistema de EaD do IFRJ, e que serão vistas em separado na sequência, são:

- Diagnóstico da situação atual quanto à GC;
- Formulação da estratégia de GC;
- Estabelecimento dos procedimentos de adequação da GC;
- Indicação das diretrizes de implementação da GC.

### 2.2.1. Diagnóstico da situação atual quanto à GC

Nesta etapa, seria feita uma avaliação da maturidade em GC no sistema de EaD do IFRJ, quanto às práticas de GC e aos processos de GC, por meio de um instrumento proposto por Batista (2012) em seu MGCAPB (Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira) para este fim, denominado Instrumento para Avaliação da GC (apêndice A).

Os objetivos dessa avaliação são o de determinar o grau de utilização da GC na organização ou setor; determinar se há condições para implementar e manter os processos de GC; e identificar pontos fortes e fraquezas quanto à GC. Desta forma, é possível justificar a importância da GC para a instituição, com base nos resultados da avaliação.

O instrumento proposto para esta avaliação consiste em um questionário, que foi adaptado às particularidades do contexto da EaD, e visa obter informações relacionadas aos critérios de avaliação proposto pelo instrumento (BATISTA, 2012), que são os seguintes:

**Quadro 2** - Critérios de avaliação do nível de maturidade em GC

| <b>Critérios</b>                 |
|----------------------------------|
| <b>Liderança em GC</b>           |
| <b>Processo</b>                  |
| <b>Pessoas</b>                   |
| <b>Tecnologia</b>                |
| <b>Processos de Conhecimento</b> |
| <b>Aprendizagem e Inovação</b>   |
| <b>Resultados da GC</b>          |

Fonte: Adaptado de Batista (2012). Elaborado pelo autor.

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRJ - Seropédica



Os responsáveis pela avaliação definirão os sujeitos que estarão envolvidos neste processo, de modo a aplicar o instrumento a eles (líderes, gestores, coordenadores, técnicos, docentes, etc.). Neste sentido, a análise dos critérios deve envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado.

Abaixo, segue uma descrição de cada um dos critérios avaliados.

- Liderança em GC: detalha se as iniciativas de GC dentro de uma organização ou segmento é incentivada, se estas estão alinhadas aos direcionadores estratégicos e se há suporte ou recursos destinados para a GC, reconhecendo o conhecimento como recurso estratégico (BATISTA, 2012; HELOU, 2015).
- Processo: analisa a forma como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalhos essenciais da organização (GIUGLIANI *et al.*, 2018). Trata-se de uma sequência de passos, em que se verifica a contribuição do conhecimento na organização como um todo (BATISTA, 2012).
- Pessoas: ligação com as diretrizes institucionais, pois as pessoas formam a organização e perseguem propósitos organizacionais, a partir de dinâmicas de capacitação que visam a ampliação do conhecimento, da capacidade e habilidade dos indivíduos no desempenho das atividades (BATISTA, 2012). Tal critério tem papel fundamental nos processos e iniciativas de GC em qualquer organização (ZANUZZI *et al.*, 2018).
- Tecnologia: permite identificar o desenvolvimento e a aceleração dos processos de GC com o suporte da TI da organização, como também se essa infraestrutura se alinha às estratégias organizacionais e de GC (BATISTA, 2012). Além disso, analisa a capacidade organizacional em proporcionar um ambiente de compartilhamento de informações e conhecimentos por meio da tecnologia (ZANUZZI *et al.*, 2018; GIUGLIANI *et al.*, 2018).
- Processos de Conhecimento: envolvem questões relacionadas aos processos de desenvolvimento do conhecimento, como a identificação, criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento no contexto organizacional (BATISTA, 2012). Avalia a capacidade da organização em gerir o conhecimento, desenvolver serviços com base neste conhecimento e compartilhar e aplicar conhecimento relevante (GIUGLIANI *et al.* 2018).
- Aprendizagem e inovação: remete à capacidade organizacional de incentivar, reforçar e apoiar a aprendizagem e a inovação, através do conhecimento

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



(GIUGLIANI *et al.*, 2018).

- **Resultados da GC:** avalia o histórico da organização na implantação/implementação da GC e se há indicadores para avaliar as contribuições da GC nos resultados da organização. Também avalia as melhorias na capacidade dos indivíduos e das equipes (BATISTA, 2012; GIUGLIANI *et al.*, 2018).

Cada critério avaliado possui 6 questões, no total de 42 para todo o instrumento, e devem ser pontuadas numa escala de 1 a 5, conforme descrição:

- 1 – as ações descritas são muito mal realizadas, ou ainda não são realizadas;
- 2 – as ações descritas são mal realizadas;
- 3 – as ações descritas são realizadas de forma adequada;
- 4 – as ações descritas são bem realizadas;
- 5 – as ações descritas são muito bem realizadas.

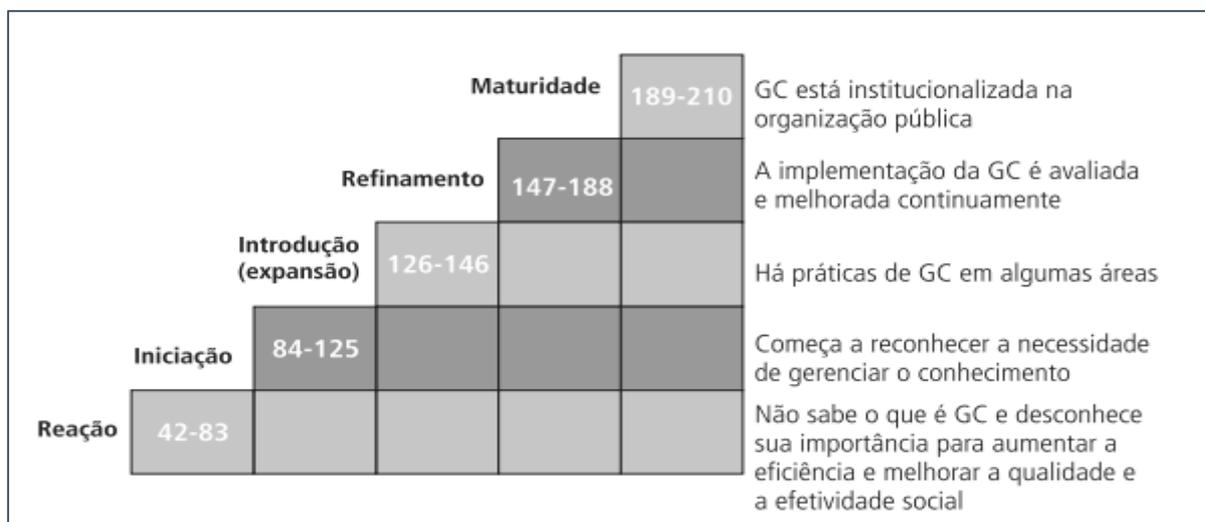
Cada critério tem pontuação máxima de 30 pontos.

Ao mesmo tempo, este instrumento possui cinco níveis de maturidade em GC, de acordo com a pontuação somada de todos os critérios acima vistos (BATISTA, 2012):

- Nível I – Reação (42 a 83 pontos);
- Nível II – Iniciação (84 a 125 pontos);
- Nível III – Introdução (expansão) (126 a 146 pontos);
- Nível IV – Refinamento (147 a 188 pontos); e
- Nível V – Maturidade (189 a 210 pontos) (BATISTA, 2012).

O somatório da pontuação dos critérios acima descritos determinará o nível de maturidade em GC no sistema de EaD do IFRJ, conforme a figura a seguir descreve.

**Figura 1-** Níveis de maturidade em GC (pontuação e descrição de cada nível)



Fonte: Batista (2012, p. 95).

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

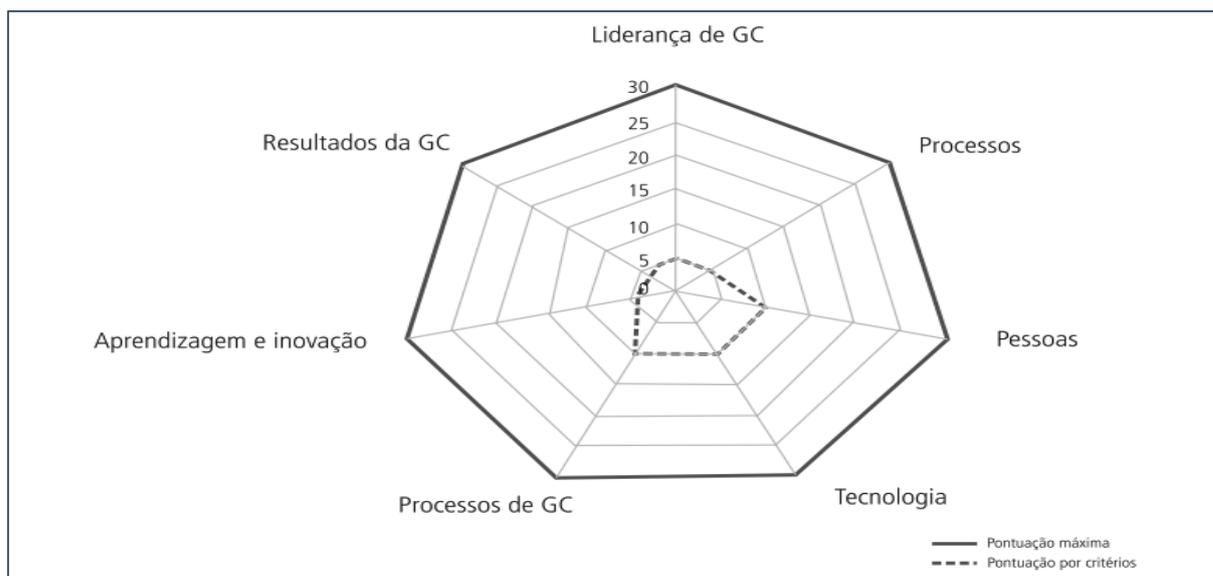
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



O resultado da avaliação mostrará o nível de maturidade em GC do sistema de EaD do IFRJ, de acordo com a pontuação final obtida e com descrição relacionada a cada nível.

Nesse sentido, essa pontuação final pode ser exibida na forma de um gráfico radar, que mostraria com maior exatidão e clareza as pontuações atuais obtidas em cada um dos critérios avaliados, bem como a pontuação máxima de cada critério. Quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima, melhores serão os resultados. Abaixo, uma figura exemplo do gráfico para ilustrar a pontuação obtida e a pontuação máxima em cada critério.

**Figura 2** - Gráfico em radar - pontuação por critério de avaliação em GC



Fonte: Batista (2012, p. 95).

Diante desse resultado, será possível identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria em cada critério avaliado, como forma de desenvolver o que está relacionado a cada um dos critérios (pessoas, processos, atividades, serviços, etc.).

Após a identificação desses pontos fortes e oportunidades de melhoria, é possível justificar a importância da GC para a EaD e para a instituição, e poder contribuir para atender as necessidades de continuidade, perenidade e atualização do conhecimento aplicável à modalidade e aos processos organizacionais do universo em questão.

Dessa forma, sugere-se uma avaliação periódica do nível de maturidade em GC, a partir da adequação e implementação efetiva da GC como ferramenta de gestão, com a participação de todos, para verificar a evolução temporal da maturidade em GC no sistema de EaD do IFRJ.

### 2.2.2. Formulação da estratégia de GC

Após a avaliação da maturidade em GC no sistema de EaD do IFRJ, seria elaborada a estratégia de ação visando a adequação e implementação de práticas de GC mais indicadas à

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestrado-profissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



EaD. Ela precisaria se basear na lógica de um efetivo gerenciamento do conhecimento dentro de uma perspectiva de satisfação dos interesses do público interno e externo do IFRJ.

Nesse sentido, a estratégia de GC para o sistema de EaD do IFRJ contemplaria ações com base nas diretrizes propostas por Batista (2012) e Alarcon (2015):

- a) Definir a estratégia de GC na EaD alinhada com os objetivos estratégicos da organização;
- b) Estabelecer a visão e os objetivos da GC para o contexto da EaD na organização;
- c) Identificar possíveis lacunas de conhecimento na EaD e de estratégia (com o objetivo de interligar o que se sabe e o que se deve saber; como também o que se faz e o que se deve fazer; além da identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, por meio de uma matriz SWOT, por exemplo);
- d) Definir a estrutura e as práticas de GC adequadas ao contexto da EaD da organização (tanto as que já existem como aquelas que podem ser adotadas);
- e) Reconhecer o conhecimento como ativo estratégico para a EaD e para a organização;
- f) Definir as prioridades em relação aos processos de GC que foram identificados como críticos na análise dos resultados da pesquisa, com a incorporação progressiva e a aplicação das práticas de GC mais adequadas para o contexto da EaD;
- g) Sensibilizar a alta gestão, liderança e equipes multidisciplinares quanto à importância da GC para a EaD e para a organização (com orientações, treinamento, palestras sobre GC);
- h) Fortalecer o uso da tecnologia como suporte às ações de GC, no que se refere aos processos de GC (Criação/Aquisição, Armazenamento e Recuperação, Transferência e Aplicação) no contexto educacional e organizacional da EaD;
- i) Definir formas de lidar com possíveis resistências quanto à implementação da GC;
- j) Aprimorar os processos de comunicação interna (formal e informal), no que diz respeito à socialização e ao fluxo do compartilhamento de conhecimentos aplicáveis à EaD;
- k) Criar uma estrutura organizacional que desenvolva competências e integre equipes multidisciplinares, e aumente o conhecimento de todos em GC;
- l) Gerar processos de aprendizagem com foco no conhecimento;
- m) Reforçar os benefícios das práticas de GC para a qualidade e inovação na EaD;
- n) Integrar as práticas de GC às atividades educacionais e organizacionais na EaD;
- o) Estimular e desenvolver a criação, a retenção, a disseminação e a aplicação de conhecimento educacional e organizacional em EaD, via práticas de GC, para prevenir a perda de conhecimentos e competências (decorrentes da saída de pessoas);

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)



- p) Promover ambientes (físicos e virtuais) que favoreçam a criação e o compartilhamento de conhecimento entre pessoas e grupos;
- q) Desenvolver atividades de educação continuada, com treinamento e capacitação para gerar e adquirir conhecimento em EaD, às pessoas da organização (envolve identificar, criar, buscar, reter, compartilhar e aplicar conhecimento na modalidade);
- r) Criar estratégias de avaliação contínua da adequação e implementação da GC;
- s) Proporcionar mudanças culturais ao contexto da EaD e da organização, no que se refere ao comprometimento de todos os colaboradores com a GC;
- t) Focar em práticas de GC já existentes para nivelamento de conhecimento, e instituir novas práticas de GC ao longo do tempo, etc.

Nessa etapa, é necessário observar os fatores elencados por Alarcon (2015) na parte introdutória desse capítulo para uma adequação e implementação bem-sucedida da GC nas organizações de EaD, quanto à verificação de práticas de GC apropriadas à modalidade.

Para formalizar e institucionalizar a GC, a organização deve incentivar e fomentar a criação de uma cultura que valorize o conhecimento como recurso estratégico, a ser utilizado de forma prática nas suas atividades, para a consecução de seus objetivos.

Neste sentido, utilizar práticas de GC que envolvem a identificação, a socialização, o compartilhamento e a retenção de conhecimentos, a união entre colaboradores e equipes multidisciplinares, e a formação de conhecimento organizacional para a modalidade são essenciais para a formalização da GC na EaD do IFRJ.

Como exemplo, as práticas de GC que poderiam ser adotadas para tal finalidade seriam: mapeamento de processos, mapeamento do conhecimento, melhores práticas, memória organizacional/lições aprendidas, comunidades de prática, socialização e fóruns de discussão.

Todas elas, de maneira abrangente, ajudariam nas atividades relacionadas à gestão da EaD em geral, e contemplariam todos os processos de GC, em especial o armazenamento e recuperação, a transferência e a aplicação de conhecimento.

Ações como a definição dos objetivos da GC, das prioridades e a disseminação do conteúdo sobre GC aos colaboradores, com o aprendizado teórico e a troca de experiências entre eles, campanhas de estímulo ao compartilhamento do conhecimento e a exposição de casos de sucesso de implementação da GC em outras instituições, entre outras, podem despertá-los acerca da importância dessa ferramenta para o desenvolvimento da EaD e da organização.

Quanto à integração da GC com os processos educacionais e organizacionais de EaD, a organização deve analisar a relação entre a frequência de ocorrência das práticas de GC no

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestrado-profissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



sistema de EaD, bem como a qualidade e eficiência dos processos fim e de apoio, para estimular a aprendizagem, a criatividade, e o desenvolvimento de conhecimento aplicável à modalidade.

Dentre as práticas de GC potenciais para esta finalidade na EaD do IFRJ, estão o *brainstorming*, o mapeamento do conhecimento e de processos, as melhores práticas, as comunidades de prática, memória organizacional/lições aprendidas, fóruns de discussão, ferramentas de colaboração, a socialização, a normalização e padronização, etc.

Tais práticas estimulariam inovações no desenvolvimento de cursos e atividades, além de facilitar a busca, o compartilhamento, a retenção e a preservação do conhecimento em EaD. A interação e comunicação entre todos também seriam contempladas, ao considerar o uso do ambiente virtual como ferramenta de divulgação de atividades e disponibilização de conteúdo.

Desta maneira, o conhecimento aplicável à EaD no sistema de EaD do IFRJ estaria preservado, armazenado e disponibilizado a todos que dele necessitarem, com a padronização dos processos, atividades e procedimentos relacionados à EaD na instituição.

Ações como a criação de um programa de captura, retenção e compartilhamento de conhecimentos em EaD, que formalizem os conhecimentos dos indivíduos em favor do coletivo em bases de conhecimento e, com isso, previnam a perda de conhecimentos; e a criação de grupos de comunidades de prática, entre outras, também poderiam ser implementadas.

No que se refere à capacitação em GC, a organização deve ter pleno entendimento da importância da GC para atingir os seus objetivos. Para isso, ela deve se preparar e capacitar os envolvidos na adequação e implementação de práticas de GC, de forma a possibilitar o compartilhamento e a disseminação do conhecimento organizacional em seus domínios.

Práticas como a educação corporativa, reuniões, fóruns de discussão, ferramentas de colaboração, redes sociais e espaços físicos/virtuais colaborativos, *coaching*, *brainstorming*, melhores práticas e comunidades de prática, entre outras, poderiam ser adotadas.

A adoção dessas práticas facilitaria a criação e o compartilhamento de conhecimento de forma individual e coletiva, promoveria inovação e aprendizagem contínua, traria um maior domínio do conhecimento das ações desenvolvidas pela EaD do IFRJ, e introduziria conceitos quanto à cultura do compartilhamento, a partir do contato pessoal e do uso da tecnologia.

Além disso, aprimoraria a comunicação formal e informal, pelo uso de ferramentas para disseminar o conhecimento gerado nestas ocasiões (como portal corporativo, ambiente virtual, redes sociais, e-mails, etc.), como também possibilitaria o desenvolvimento de competências e habilidades de todos em criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos em EaD.

A implantação de um programa de treinamento integrado para liderança e equipes multidisciplinares em GC e em práticas de gestão em EaD, a realização de reuniões periódicas

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)



e de seminários internos para trocar experiências e difundir conhecimentos em EaD, a formação de memória organizacional em EaD, a partir da troca de experiências e de lições aprendidas, e o uso contínuo de ferramentas de comunicação, também poderiam ser contempladas.

### **2.2.3. Estabelecimento dos procedimentos de adequação da GC**

Após a etapa de formulação da estratégia de GC para o sistema de EaD do IFRJ, onde foram definidas as bases e colunas para o processo de adequação e implementação da GC, as ações propostas seriam desenvolvidas e testadas, de preferência em um setor ou local específico dentro do sistema de EaD do IFRJ (no NEaD ou em um dos polos de apoio presencial), para que seus resultados sejam avaliados antes de serem efetivamente implementados.

Trata-se da realização de procedimentos iniciais para o processo, como se fosse um teste piloto. Esta etapa possui os seguintes objetivos (BATISTA, 2012):

- Verificar a eficácia da adequação e implementação efetiva da GC neste local;
- Reduzir os riscos advindos do processo de mudança e inovação;
- Funcionar como uma estratégia de aprendizagem;
- Geração de informações para melhoria, ao indicar o que funciona e o que não funciona.

Nesse sentido, deve haver a definição de como o teste será aplicado na EaD do IFRJ e o que será avaliado, em termos de indicadores para análise (por exemplo: número de acessos aos fóruns de discussão e ao ambiente virtual para armazenar ou compartilhar conhecimento, número de processos formalizados e disponibilizados para acesso dos colaboradores, etc.).

Os envolvidos devem ser capacitados para o desempenho das atividades propostas neste teste, e monitorar a sua execução, para verificar se os procedimentos adotados são os ideais e se os resultados esperados estão sendo alcançados (BATISTA, 2012).

Com base nos resultados desse teste, seria feita uma avaliação, que indicaria o que deve ser feito, o que se deve deixar de fazer, o que se deve continuar fazendo, qual a melhor forma de aplicação, etc. As experiências vivenciadas e as lições aprendidas nesta etapa poderiam ser aproveitadas no aprimoramento do processo de implementação efetiva da GC em todo o sistema de EaD do IFRJ, além de direcionar as ações para a sua execução.

### **2.2.4. Indicação das diretrizes para implementação da GC**

Após a realização dos procedimentos iniciais, e do desenvolvimento e aprimoramento do processo de adequação da GC, a etapa derradeira consiste na plena execução deste processo no sistema de EaD do IFRJ. Em outras palavras, ela procura integrar a GC aos processos de



trabalho desenvolvidos no sistema de EaD do IFRJ, de maneira mais ampla do que na fase anterior, em termos de escala, escopo, recursos e participantes.

As diretrizes para sua realização seriam divulgadas para todos os membros desse sistema, como forma de torná-las conhecidas entre os pares que atuam na EaD (incluindo liderança e equipes multidisciplinares), informar os responsáveis pela sua execução, e prepará-los para o processo de mudança e inovação, etc.

Segundo Batista (2012), a implementação da GC deve contemplar, além do processo de comunicação ampla, descrito no parágrafo anterior, os seguintes itens:

- Qualificação e o envolvimento dos colaboradores;
- Mecanismos de estímulo, incentivo ou recompensas (de modo que os benefícios e os resultados obtidos com a aplicação das práticas de GC sejam mantidos ou melhorados);
- Meios para lidar com possíveis resistências; e
- Uma estratégia de avaliação contínua da GC.

Neste caso, o aprendizado que o processo para a adequação e implementação efetiva da GC na EaD do IFRJ pode trazer é fazer com que as pessoas se sintam mais dispostas a colaborar e compartilhar conhecimentos que tenham aplicação prática no sistema de EaD, de modo a contribuir para o desenvolvimento da cultura de compartilhamento e obter melhores resultados.

Nesta etapa, Alarcon (2015) entende que deve ser avaliada a efetividade das práticas de GC no contexto da EaD, com base nas diretrizes citadas na etapa de formulação da estratégia, para verificar se a organização está pronta para as mudanças que a GC pode proporcionar.

Em relação à essa avaliação da efetividade, a organização deve verificar o cumprimento dos objetivos da GC, a adoção e a integração das práticas de GC ao universo da EaD, a coerência e consistência das ações desenvolvidas em GC e os projetos de EaD, a coleta de resultados referentes a essas ações para posterior análise, bem como a relação entre o grau de maturidade em GC e a aplicação dessas práticas na EaD (ALARCON, 2015).

As práticas de GC indicadas para esta finalidade no sistema de EaD do IFRJ são: lições aprendidas, *brainstorming*, memória organizacional, melhores práticas, mapeamento de processos e de conhecimento, reuniões e ferramentas de colaboração.

Tais práticas poderiam ser inseridas em ações que auxiliariam a identificação, revisão, manutenção e atualização de conhecimentos relacionados à elaboração de cursos e disciplinas em EaD e à adequação a novas metodologias de ensino; e no mapeamento e descrição de processos educacionais e organizacionais, além de promover a aprendizagem contínua em EaD.

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



Outras práticas, além das que foram citadas, poderiam ser aplicadas ao contexto da EaD do IFRJ e auxiliariam a realização dessas e outras ações, como *benchmarking* interno e externo, revisão de aprendizagem, revisão pós-ação, repositórios de conhecimento etc.

Com a consolidação dessas ações e das diretrizes propostas no sistema de EaD do IFRJ, de modo que ocorra mudanças culturais e comportamentais dos colaboradores em relação à dinâmica do conhecimento interno, é possível que a GC cumpra o seu propósito e traga melhorias ao desempenho organizacional e maior eficiência a processos, atividades e serviços em EaD em geral, entre outros benefícios advindos de sua adequação e implementação efetiva.

Junto à implementação da GC no sistema de EaD do IFRJ, recomenda-se a elaboração de projetos e atividades de GC delineados para o contexto da EaD, em termos organizacionais e educacionais, com previsão no plano de gestão da modalidade e alinhados ao plano estratégico da organização, que contemplariam práticas de GC adequadas ao segmento no IFRJ, com a finalidade de tornar dinâmicos os processos de GC, com a plena gestão dos conhecimentos aplicáveis à EaD dentro desse sistema.

Trata-se de uma iniciativa de inserir a GC no contexto educacional e organizacional do sistema de EaD do IFRJ, além de incentivá-la e formalizá-la como ferramenta de gestão neste universo.

Algumas ações relacionadas à GC fariam parte destas atividades, como:

- Sensibilizar as pessoas que atuam ou venham a atuar na EaD para a GC, considerando a importância desta para a organização e os benefícios oriundos de sua aplicação no dia a dia;
- Identificar de forma periódica, no ambiente interno e externo, os conhecimentos necessários para as atividades em EaD, com vistas à atualização e aplicação desses conhecimentos;
- Mapear e nivelar os conhecimentos em EaD entre colaboradores, equipes e organização;
- Registrar e armazenar os conhecimentos em EaD identificados e mapeados;
- Disponibilizar os conhecimentos em EaD, de modo que estes sejam localizados e estejam acessíveis para quem precisar fazer uso dos mesmos;
- Instituir a cultura do compartilhamento de conhecimentos em EaD entre colaboradores, equipes multidisciplinares, liderança e demais atores envolvidos (comprometimento);
- Aplicar práticas e conhecimentos já existentes (exercício de utilização e reutilização);
- Promover a atualização sistemática de conhecimentos em EaD, para renovar o estoque de conhecimentos e a memória organizacional da EaD da organização (busca por inovação);
- Implementar novos métodos de trabalho, que otimizem os processos educacionais e organizacionais e promovam a aprendizagem entre os colaboradores da EaD;

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)



- Criar mecanismos formais de proteção, criação, retenção, preservação, transferência e aplicação de conhecimentos em EaD, de modo a prevenir ou evitar a sua perda ou extravio;
- Revisar constantemente as práticas de GC aplicadas na EaD da organização, de modo a manter ou incorporar outras mais indicadas e adequadas para a modalidade; entre outras.

Todas estas e outras ações a serem propostas visam uma maior integração entre as pessoas, ampliação do fluxo e do domínio de conhecimento das ações individuais e organizacionais desenvolvidas na EaD do IFRJ, o alinhamento de competências necessárias para execução das atividades, melhor entendimento da EaD como um todo e, acima de tudo, introduzir e desenvolver uma cultura pautada em disseminar conhecimento neste universo.

### 3. CONCLUSÃO

De forma geral e prática, este relatório trouxe os aspectos e perspectivas da adequação e implementação da GC no sistema de EaD do IFRJ, considerando as recomendações propostas para a realização de todas as etapas descritas neste documento, além das diretrizes e premissas elencadas para a condução deste processo.

Buscou-se, com o presente relatório, trazer à tona a possibilidade de introduzir uma cultura de valorização do conhecimento no sistema de EaD do IFRJ, bem como a aplicação da GC, de modo que essas iniciativas colaborem com a EaD e com a organização, a partir da efetiva implementação e da plena gestão do conhecimento aplicável à modalidade.

Mas, para o sucesso da adequação e implementação efetiva da GC no sistema de EaD do IFRJ, assim como da elaboração de atividades de GC voltadas para aplicação no contexto da modalidade, é preciso que todo este processo encontre apoio e respaldo na liderança e na gestão para que seja bem conduzido, além de um alto grau de qualificação e comprometimento de todos os envolvidos em fazer com que a implementação da GC dê certo.

Dessa forma, espera-se que a prática formal da GC no sistema de EaD do IFRJ possa contribuir para o desenvolvimento dos processos ligados à modalidade na organização, além de proporcionar diversas melhorias em termos de eficiência, desempenho organizacional, competitividade, entre outras, de modo que os seus resultados no contexto da EaD se reflitam em uma educação pública gratuita e de qualidade ao público.

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



## REFERÊNCIAS

ALARCON, Dafne Fonseca. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. Orientador: Fernando José Spanhol. 2015. 213 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157344>. Acesso em: 16 mar. 2019.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2013.

BATISTA, Fábio Ferreira. **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.

GIUGLIANI, Eduardo *et al.* Análise de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: diagnóstico de uma empresa no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 8., 2018. **Anais [...]**. [S.l.], v. 1, n. 1, set. 2018. ISSN 2318-5376. Disponível em: <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/533>. Acesso em: 12 dez. 2019.

HELOU, Ângela Regina Heinzen Amin. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na Administração Pública**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil). 2015. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/06/Angela-Regina-Heinzen-Amin-Helou1.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano estratégico IFRJ: 2017 – 2021**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZANUZZI, Cinthya Mônica da Silva *et al.* Análise da maturidade de gestão do conhecimento de uma organização que atua na área de sanidade animal. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 8., 2018. **Anais [...]**. [S.l.], v. 1, n. 1, set. 2018. ISSN 2318-5376. Disponível em: <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/535>. Acesso em: 16 dez. 2019.



## APÊNDICE A – Instrumento de Avaliação da Gestão do Conhecimento

| Critério        | Descrição das questões  | Pontuação |
|-----------------|---|-----------|
| Liderança em GC | Há o alinhamento entre o compartilhamento de conhecimento, a visão e a estratégia de GC e os direcionadores estratégicos da organização como um todo. |           |
|                 | Existe uma equipe voltada para formalização de iniciativas em GC na EaD.  |           |
|                 | Há alocação de recursos diversos nas iniciativas de GC no sistema de EaD.   |           |
|                 | Existe uma política de proteção de informações e do conhecimento em EaD.  |           |
|                 | A gestão e as coordenações servem de exemplo quanto ao compartilhamento do conhecimento e o trabalho colaborativo.                                    |           |
|                 | Há estímulo e reconhecimento por parte da gestão para a melhoria do desempenho, aprendizado, compartilhamento, criação do conhecimento e inovação.    |           |
| <b>Subtotal</b> |   |           |

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 119)

| Critério        | Descrição das questões   | Pontuação |
|-----------------|--|-----------|
| Processo        | O sistema de EaD identifica suas competências essenciais e as alinha aos objetivos organizacionais.  |           |
|                 | O sistema de EaD modela seu sistema de trabalho e processos de apoio ou finalísticos para agregar valor ao seu público e na busca de melhoria de seu desempenho. |           |
|                 | Os processos contemplam novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento, eficiência, eficácia e efetividade social.  |           |
|                 | O sistema de EaD tem um sistema próprio para gerenciar situações de risco ou imprevistos, visando garantir a continuidade dos serviços.                          |           |
|                 | O sistema de EaD implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para garantir o atendimento ao público e trazer resultados para a organização.          |           |
|                 | O sistema de EaD avalia periodicamente os processos de apoio e finalísticos para aprimorar o desempenho e se atualizar em relação a práticas de gestão.          |           |
| <b>Subtotal</b> |  |           |

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 119)

| Critério        | Descrição das questões  | Pontuação |
|-----------------|---|-----------|
| Pessoas         | Os programas de capacitação do sistema de EaD ampliam o conhecimento e desenvolvem as habilidades dos indivíduos e dão suporte para o alcance dos objetivos da organização. |           |
|                 | O sistema de EaD dissemina informações sobre os benefícios, a estratégia e as ferramentas de GC para novos colaboradores.   |           |
|                 | Há práticas formais de <i>coaching</i> , mentoria e tutoria.  |           |
|                 | Há um banco de competências dos colaboradores.  |           |
|                 | O sistema de EaD reconhece e recompensa o trabalho colaborativo e o compartilhamento de conhecimento.   |           |
|                 | A organização do trabalho do sistema de EaD contempla equipes ou grupos e a definição de uma estrutura por processos de trabalho.   |           |
| <b>Subtotal</b> |   |           |

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 120)

### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



| Critério        | Descrição das questões   | Pontuação |
|-----------------|--|-----------|
| Tecnologia      | O sistema de EaD desenvolve a GC com o suporte da infraestrutura de tecnologia da informação (TI) da organização, que facilita as ações de GC.       |           |
|                 | A infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização.  |           |
|                 | Todos os colaboradores do sistema de EaD têm acesso a computador.  |           |
|                 | Todos os colaboradores do sistema de EaD têm acesso a internet e e-mail.   |           |
|                 | Há atualização regular das informações no site da organização e na plataforma.   |           |
|                 | A intranet (ou similar) é a principal fonte de comunicação para disseminar informações e de apoio à transferência do conhecimento no sistema de EaD. |           |
| <b>Subtotal</b> |  |           |

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 120)

| Critério                  | Descrição das questões   | Pontuação |
|---------------------------|--|-----------|
| Processos de Conhecimento | O sistema de EaD conta com processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento.     |           |
|                           | O sistema de EaD conta com mapas do conhecimento e distribui os ativos ou recursos adequadamente.  |           |
|                           | O conhecimento adquirido após execução de tarefas, atividades e projetos é registrado e compartilhado.                                     |           |
|                           | Os conhecimentos de colaboradores que saem são retidos pelo sistema de EaD.  |           |
|                           | O sistema de EaD compartilha as melhores práticas e lições aprendidas, de modo a evitar o retrabalho e a “reinvenção da roda”.             |           |
|                           | O sistema de EaD realiza atividades de <i>benchmarking</i> interno e externo, de modo a melhorar o desempenho e gerar novos conhecimentos. |           |
| <b>Subtotal</b>           |  |           |

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 120)

| Critério                | Descrição das questões   | Pontuação |
|-------------------------|--|-----------|
| Aprendizagem e Inovação | O sistema de EaD articula, promove e tem a aprendizagem e inovação como valores organizacionais.               |           |
|                         | Assumir riscos ou erros cometidos são tratados como oportunidades de aprendizagem.                             |           |
|                         | Há a formação de equipes multifuncionais para resolução de problemas do sistema de EaD.                        |           |
|                         | Os colaboradores sentem que recebem autonomia da liderança e que suas ideias ou contribuições são valorizadas. |           |
|                         | A gestão e coordenações se dispõem a usar novas ferramentas e métodos.   |           |
|                         | Há incentivo ao trabalho em equipe e ao compartilhamento da informação.  |           |
| <b>Subtotal</b>         |  |           |

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 121)

| Critério         | Descrição das questões   | Pontuação |
|------------------|--|-----------|
| Resultados da GC | O sistema de EaD tem um histórico de sucesso na implementação da GC e outras iniciativas de mudança, comprovado por indicadores de desempenho.   |           |
|                  | Há a utilização de indicadores para avaliar o impacto das iniciativas de GC nos resultados do sistema de EaD.  |           |
|                  | O sistema de EaD teve melhora nos resultados referentes a qualidade de produtos/serviços, graças às contribuições e iniciativas de GC.   |           |
|                  | O sistema de EaD teve melhora nos resultados referentes a eficiência, graças às contribuições e iniciativas de GC.   |           |
|                  | O sistema de EaD teve melhora nos resultados referentes a efetividade social, graças às contribuições e iniciativas de GC.   |           |
|                  | O sistema de EaD teve melhora nos resultados referentes aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e ao desenvolvimento, graças às contribuições e iniciativas de GC. |           |
| <b>Subtotal</b>  |  |           |

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 121)

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica



## ANEXO I – Declaração de Relevância



### DECLARAÇÃO DE RELEVÂNCIA

O trabalho denominado “Adequação e implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: aspectos e perspectivas”, desenvolvido pelo servidor Thiago Luís Lopes Calmeto, atuante no campus Pinheiral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) e discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), foi apresentado a esta coordenação/direção, como produto final oriundo de sua dissertação, intitulada “Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações de ensino: um diagnóstico do sistema de educação a distância do IFRJ”.

Eu, Jorge Alberto Silva Cerdeira, matrícula SIAPE 1753297, responsável pelo Núcleo de Educação a Distância (NEaD) e polos de apoio presencial de EaD do IFRJ, e atuante no campus Pinheiral do IFRJ, declaro, para os fins que se fizerem necessários, que considero que o projeto do mestrando apresenta um impacto relevante no IFRJ, em especial no âmbito da modalidade de Educação a Distância, pois conduz a qualificação do segmento EaD nos *campi* desta Instituição de Ensino e Pesquisa, considerando a aplicação prática das recomendações e adequações que este trabalho prescreve, contribuindo para o processo de desenvolvimento e de consolidação dessa modalidade de ensino em toda a organização.

Dessa forma, acredito que os impactos desse trabalho de mestrado enquadram-se nos aspectos organizacionais, educacionais, tecnológicos e administrativos/burocráticos da comunidade em que se aplica.

Reforço e destaco o empenho do discente em propor uma atividade acadêmica e organizacional perfeitamente possível e viável na organização da esfera institucional em que se determina.

Sem mais, parablenizo a conclusão dessa pesquisa e deste trabalho, na expectativa em que possa se tornar concreta no aspecto prático da unidade, subscrevo-me.

Pinheiral, 01 de julho de 2020.

Jorge Alberto Silva Cerdeira  
Coordenador do Núcleo de Educação a  
Distância

Jorge Alberto Silva Cerdeira  
Coord. do Núcleo de Educação a Distância  
IFRJ - Campus Pinheiral  
Matr. SIAPE: 1753297

#### RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Adequação e Implementação da Gestão do Conhecimento no sistema de EaD do IFRJ: Aspectos e Perspectivas  
(ADIMP-GC-EaD)

Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - Sec.mestradoprofissional@gmail.com – Fone: +55 21 2681-4938  
Rodovia BR 465, Km 7 Campus Universitário da UFRRJ - Seropédica