



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
LENIR TEREZINHA ZANUZZO

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES
ADMINISTRATIVAS DE UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA
CATARINA

Florianópolis
2020

LENIR TEREZINHA ZANUZZO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES
ADMINISTRATIVAS DE UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Clarissa Carneiro Mussi.

Florianópolis

2020

Z34 Zanuzzo, Lenir Terezinha, 1988-
 Compartilhamento do conhecimento nas atividades
 administrativas de um Campus do Instituto Federal de Santa
 Catarina / Lenir Terezinha Zanuzzo. – 2020.
 194 f. : il. ; 30 cm

 Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina,
 Pós-graduação em Administração.
 Orientação: Porfa. Dra. Clarissa Carneiro Mussi

 1. Gestão do conhecimento. 2. Processos administrativos. 3.
 Profissionais da gestão do conhecimento. I. Mussi, Clarissa
 Carneiro. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

 CDD (21. ed.) 658.4038

Ficha catalográfica elaborada por Elia da Silva CRB 14/1250

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES
ADMINISTRATIVAS DE UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE
SANTA CATARINA**

Esta dissertação foi julgada adequada à
obtenção de título de Mestre em
Administração e aprovada em sua forma
final pelo Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade do Sul de
Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de maio de 2020.



Prof.^a Orientadora Clarissa Carneiro Mussi, Dr^a.

Universidade do Sul de Santa Catarina



Professor Leonardo Ensslin, PhD.

Universidade do Sul de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente
Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Data: 15/05/2020 14:34:26-0300
CPF: 706.287.749-04

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr^a.

Universidade Federal de Santa Catarina

LENIR TEREZINHA ZANUZZO

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento é um processo substancial da gestão do conhecimento em uma organização, considerando o atual dinamismo das informações e conhecimentos que permeiam as suas atividades, especialmente em instituições de ensino, intensivas em conhecimento. Estas instituições buscam aprimorar as práticas de compartilhamento do conhecimento, com vistas ao cumprimento de sua missão e visão e ao alcance de seus objetivos estratégicos. Analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um campus do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) constitui-se o objetivo deste estudo. Para isso investigou-se as atividades que envolvem o compartilhamento, os atores envolvidos e os conhecimentos compartilhados; descreveu-se as práticas utilizadas; e identificou-se as barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento. Metodologicamente, adotou-se a abordagem qualitativa e a estratégia de estudo de caso. Participaram da pesquisa treze servidores que desempenham atividades administrativas na instituição. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. A análise de conteúdo foi o método utilizado para a análise dos dados. Os resultados denotam que o compartilhamento do conhecimento mostra-se relevante no âmbito de todas as atividades administrativas e ocorre em quatro níveis diferentes de interações: em nível de campus (com os colegas do setor, colegas de outros setores e chefias), em nível de rede (com servidores que atuam em outros campi), em nível de Reitoria (com as Pró-Reitorias da área de atuação e suas instâncias relacionadas); e em nível externo (na relação com outras instituições). Os conhecimentos percebidos mais necessários para realização das atividades administrativas são relativos aos fluxos e processos inerentes às atividades administrativas da área de atuação, à formação na área de atuação, aos documentos institucionais e legislações externas correlatas à área e gerais, à operacionalização dos sistemas informatizados e ao planejamento do campus. Para viabilizar o compartilhamento destes conhecimentos, foram identificadas práticas que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais. Um conjunto de fatores que atuam como barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento foi identificado no contexto pesquisado. Estes fatores são de natureza pessoal, organizacional e tecnológica. Os fatores pessoais identificados remetem às características individuais do servidor, às relações interpessoais do servidor, à relação do servidor com o trabalho e às experiências prévias do servidor. Os fatores de natureza organizacional relacionam-se às características da instituição de ensino pública, aos sistemas e processos institucionais e à cultura organizacional. Os fatores tecnológicos são concernentes à disponibilidade e ao uso da tecnologia da informação para compartilhamento e registro do conhecimento. Fatores de diferentes naturezas relacionam-se moldando o processo de compartilhamento do conhecimento na instituição, o qual demonstra necessidades de aprimoramento. Os resultados da pesquisa contribuem para a promoção e o aprimoramento do processo de compartilhamento do conhecimento na instituição, além de colaborar com o preenchimento de uma lacuna de pesquisa existente na literatura, relacionada ao compartilhamento de conhecimento nas atividades administrativas de instituições de ensino.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento. Instituições de ensino. Atividades administrativas.

ABSTRACT

Knowledge sharing is a substantial process of knowledge management in an organization, considering the current dynamism of information and knowledge that permeate its activities, especially in educational institutions, which are intensive in knowledge. These institutions seek to improve knowledge sharing practices, with a view to fulfilling their mission and vision and achieving their strategic objectives. The objective of this study is to analyze how knowledge sharing occurs in the administrative activities of a campus of the Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). For that, the shared knowledge, the activities that involve sharing and the actors involved were investigated; the practices used were described; and barriers and facilitators to knowledge sharing were identified. Methodologically, the qualitative approach and the case study strategy were adopted. Thirteen civil servants who perform administrative activities on campus participated in the research. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis and participant observation. Content analysis was the method used for data analysis. The results show that knowledge sharing is relevant in all administrative activities and occurs at four different levels of interactions: at the campus level (with colleagues in the sector, colleagues from other sectors and managers), at the level of network (with servers working on other campuses), at the level of the Rectorate (with the Pro-Rectorates of the area of operation and their related instances); and externally (in relation to other institutions). The perceived knowledge most necessary to carry out administrative activities is related to the flows and processes inherent to the administrative activities of the area of activity, to training in the area of activity, to institutional documents and external legislation related to the area and general, to the operation of computerized systems and to campus planning. To facilitate the sharing of this knowledge, practices involving face-to-face interaction (formal and informal) and practices mediated by physical or digital technological artifacts (interpersonal communication and knowledge recording) were identified. A set of factors that act as barriers and facilitators to knowledge sharing were identified in the researched context. These factors are of a personal, organizational and technological nature. The personal factors identified refer to the individual characteristics of the server, the interpersonal relationships of the server, the relationship of the server with work and the previous experiences of the server. The factors of an organizational nature are related to the characteristics of the public education institution, to the institutional systems and processes and to the organizational culture. The technological factors are related to the information technology available for sharing and registration and the use of information technology for sharing and registration. Factors of different natures are related shaping the knowledge sharing process in the institution that demonstrates needs for improvement. The research results contribute to the promotion and improvement of the knowledge sharing process in the institution, in addition to helping to fill an existing research gap in the literature, related to knowledge sharing in the administrative activities of educational institutions.

Keywords: Knowledge sharing. Educational institutions. Administrative activities.

LISTA DE ABREVIATURAS

CGP – Coordenadoria de Gestão de Pessoas
CODIR – Colégio de Dirigentes
COMAF – Coordenadoria de Materiais e Finanças
CTIC – Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação
DAM – Departamento de Administração
DEPE – Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
DG – Direção Geral
DGC – Diretoria de Gestão do Conhecimento
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
FG – Função Gratificada
FIC – Cursos de formação inicial e continuada – FIC
GC – Gestão do Conhecimento
IE – Instituições de Ensino
IES – Instituições de Ensino Superior
IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina
JIFSC – Jogos do Instituto Federal de Santa Catarina
PAC – Plano Anual de Capacitação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
POCV – Plano de Oferta de Cargos e Vagas
PPC – Projeto Pedagógico de Curso
SEPEI – Seminário de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação
SIG – Sistema Integrado de Gestão
SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TAE – Técnicos Administrativos em Educação
TI – Tecnologia da Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral de conversão do conhecimento	23
Figura 2 – Processo de compartilhamento do conhecimento	24
Figura 3 – Modelo de Compartilhamento de Conhecimento	25
Figura 4 – O modelo multinível de facilitadores e barreiras ao compartilhamento	35
Figura 5 – Um quadro geral para estudar a partilha de conhecimento	36
Figura 6 – Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento nas instituições de ensino.....	56
Figura 7 – Estrutura conceitual de comportamentos de compartilhamento de conhecimento: atitude, normas subjetivas e modelo incorporado de intenção comportamental	60
Figura 8 – Quadro conceitual para o comportamento de compartilhamento de conhecimento entre funcionários não acadêmicos de instituições de ensino superior	61
Figura 9 – Comportamento de transferência do conhecimento	62
Figura 10 – Modelo Conceitual	63
Figura 11 – Delineamento metodológico	65
Figura 12 – Mapeamento da literatura internacional sobre compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas das instituições de ensino	68
Figura 13 – Mapa Estratégico do IFSC	73
Figura 14 – Número de servidores por carreira	74
Figura 15 – Número de servidores por campus	74
Figura 16 – Organograma Campus Garopaba do IFSC.....	76
Figura 17 – Cadeia de valor do IFSC	77
Figura 18 – Desenho de pesquisa	80
Figura 19 – Etapas da análise de conteúdo.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Termos mais utilizados na descrição das atividades de GC.....	19
Quadro 2 - Conceitos de compartilhamento do conhecimento	24
Quadro 3 - Práticas de processos organizacionais em GC	31
Quadro 4 - Facilitadores do compartilhamento de conhecimento.....	33
Quadro 5 - Barreiras do compartilhamento de conhecimento.....	34
Quadro 6 - Fatores pessoais que afetam o compartilhamento de conhecimento.....	37
Quadro 7 - Fatores organizacionais que afetam o compartilhamento do conhecimento.....	40
Quadro 8 - Fatores tecnológicos que afetam o compartilhamento de conhecimento.....	44
Quadro 9 - Fatores culturais que afetam o compartilhamento de conhecimento.	47
Quadro 10 - Resultado da pesquisa nacional (Spell e Scielo) sobre compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino	67
Quadro 11 - Resultado da pesquisa internacional (Scopus e Web of Science) sobre compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino.	69
Quadro 12 - Coordenadorias do Campus Garopaba do IFSC	78
Quadro 13 - Estrutura do roteiro para a entrevista semiestruturada.	82
Quadro 14 - Cargos e atividades dos servidores alocados no Campus Garopaba.....	94
Quadro 15 - Práticas e objetivos do compartilhamento de conhecimento.	111
Quadro 16 - Práticas e objetivos do compartilhamento mediadas por artefatos.	124
Quadro 17 - Práticas citadas na literatura versus práticas identificadas na instituição.	125
Quadro 18 - Fatores pessoais emergentes.....	138
Quadro 19 - Fatores organizacionais emergentes.....	153
Quadro 20 - Fatores tecnológicos emergentes.....	162

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	8
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
2	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.2	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	20
2.2.1	Práticas de compartilhamento do conhecimento.....	27
2.2.2	Fatores que podem afetar o compartilhamento do conhecimento.....	32
2.2.2.1	Fatores pessoais	37
2.2.2.2	Fatores organizacionais	40
2.2.2.3	Fatores tecnológicos	44
2.2.2.4	Fatores culturais.....	45
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO	48
2.3.1	Compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino	52
2.3.2	Compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas das instituições de ensino.....	58
3	METODOLOGIA	65
3.1	DELINEAMENTO METODOLÓGICO	65
3.2	PROCEDIMENTOS USADOS PARA REVISÃO DA LITERATURA.....	67
3.3	O CASO E OS PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	71
3.4	ESTRUTURA DE PESQUISA	79
3.5	COLETA DOS DADOS	82
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	84
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	88
4.1	ATIVIDADES, ATORES E CONHECIMENTOS.....	88
4.1.1	Atividades administrativas e atores envolvidos no compartilhamento do conhecimento 88	
4.1.2	Conhecimentos compartilhados	99
4.2	PRÁTICAS UTILIZADAS PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTOS	102
4.2.1	Práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face	102
4.2.2	Práticas de compartilhamento do conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos	112
4.3	BARREIRAS E FACILITADORES AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	126
4.3.1	Fatores Pessoais	127
4.3.2	Fatores organizacionais.....	140
4.3.3	Fatores tecnológicos.....	156
5	CONCLUSÃO.....	164
	REFERÊNCIAS	172

APÊNDICES	192
APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE....	193

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização do tema de pesquisa e o problema que se pretende investigar, assim como os objetivos e a justificativa para a realização do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

O ambiente em que as organizações estão inseridas é caracterizado por mudanças rápidas e de múltiplas dimensões, onde novos conhecimentos precisam ser criados e disseminados continuamente, para que a organização sobreviva nesse meio competitivo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; FAROOQ, 2017). As atividades que ocupam o lugar central nas organizações da sociedade do conhecimento, não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que usam o conhecimento como elemento principal para geração de riqueza (DRUCKER, 1993).

O conhecimento tem sido reconhecido como principal recurso estratégico organizacional (LEE; KIM, 2001; NONAKA; SOUTO, 2014; VON KROGH; VOELPEL, 2006; ZHANG; JASIMUDDIN, 2015). Ele se origina no indivíduo por meio da sua percepção, compreensão e experiência e é transmitido por meio de grupos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), indicando o capital intelectual de uma organização (LIN, 2007). Nesse contexto, o grande desafio para os pesquisadores e profissionais está na busca de formas para gerenciar o conhecimento nas organizações de maneira eficaz (LI; ZHAO, 2006; BRAUN; MUELLER, 2014, CORREA *et al.*, 2019).

A Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo vista como essencial no cotidiano organizacional (LEE; KIM, 2001; BARBOSA *et al.*, 2009; PASTOR *et al.*, 2017), apresentando-se como uma solução necessária a qualquer tipo de organização por mostrar-se capaz de otimizar as potencialidades do conhecimento e, por conseguinte, fazer face aos desafios impostos por uma sociedade em constante mudança (CRUZ; FERREIRA, 2017). Com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e criar valor, a GC inclui todos os processos que lidam com a criação, estruturação ou armazenamento, compartilhamento ou disseminação e aplicação ou utilização do conhecimento (BARBOSA *et al.*, 2009; DURST; EDVARDSSON, 2012), possibilitando às organizações capazes de desenvolver essas atividades de forma eficaz uma vantagem competitiva sustentável (DAVENPORT *et al.*, 1998; COLLINS; SMITH, 2006; SOUSA; PRATA; PEREIRA, 2018).

Garantir o compartilhamento ou transferência do conhecimento é considerado por diversos autores como a principal atividade da Gestão do Conhecimento (CHONG; YUEN; GAN, 2014; RIEGE, 2005, SZULANSKI; CAPPETTA; JENSEN, 2004), visto que promove a ligação entre o conhecimento individual dos trabalhadores e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999). O compartilhamento do conhecimento consiste no comportamento do indivíduo de disseminar o conhecimento que possui (TONET; PAZ, 2006), por meio de um processo que envolva pelo menos um segundo indivíduo, que adquira e faça uso do conhecimento recebido (HENDRIKS, 1999).

Cabrera e Cabrera (2005) ressaltam que, o compartilhamento de conhecimento entre funcionários e equipes permite que as organizações explorem e capitalizem seus recursos baseados no conhecimento. Todavia, para garantir a efetividade do processo de compartilhamento do conhecimento, a organização precisa considerar o contexto organizacional e interpessoal, e as características individuais dos atores envolvidos, que podem afetá-lo (WANG; NOE, 2010). Este conjunto de fatores que podem afetar o compartilhamento do conhecimento nas organizações é tratado por diversos estudiosos do tema (SORDI *et al.*, 2017; OLATOKUN; NWAFOR, 2012; ALCARÁ *et al.*, 2009; RIEGE, 2005; LIN, 2007), que comumente os abordam sob o aspecto de barreiras ou facilitadores ao compartilhamento de conhecimento nas organizações (VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017; WANG; NOE, 2010; AMAYAH, 2013; BATISTA *et al.*, 2005).

A implementação da GC nas Instituições de Ensino (IE) vem se destacando internacionalmente devido a sua relevância percebida (ANNANSINGH *et al.*, 2018; YESIL; HIRLAK, 2013; DHAMDHERE, 2015) e o seu impacto no desempenho dessas instituições (ASMA; ABDELLATIF, 2016). Tendo o conhecimento como matéria prima, os processos de GC podem contribuir na melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, na excelência dos processos internos, na prestação de serviços para a sociedade, bem como no incremento da inovação e desenvolvimento tecnológico (ANTUNES, 2008).

Por se tratarem de organizações orientadas para o conhecimento, desenvolvendo processos de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento (FULLWOOD; ROWLEY; DELBRIDGE, 2013), por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009), poder-se-ia dizer que o compartilhamento do conhecimento nas IE esteja intrínseco à cultura institucional deste tipo de organização. No entanto, algumas pesquisas sugerem que isso não necessariamente ocorre, e que a presença de diferentes barreiras prejudica este processo (VAN TA; ZYNGIER, 2018; YESIL; HIRLAK, 2013; KHALIL; SHEA, 2012). Muitas instituições de ensino possuem sistemas

desarticulados, como processos administrativos formais e informais, ilhas de informação, padrões de compartilhamento dessas informações e outras práticas de trabalho que se desenvolveram ao longo do tempo e que impedem o fluxo sistêmico de informação e conhecimento organizacional (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018).

O compartilhamento de conhecimento nas instituições de ensino é abordado na literatura sob perspectivas distintas, comumente relacionadas às atividades-fim das instituições (ANNANSINGH *et al.*, 2018; BELLO; OYEKUNLE, 2014; KHALIL; SHEA, 2012; WEDA, 2018; SERDÀ; ALSINA, 2018; JIN; SUN, 2010), ou seja, ao tripé ensino-pesquisa-extensão (SENGER; DE BRITO, 2005). Há um conjunto amplo de estudos que trata do compartilhamento ou transferência do conhecimento da instituição de ensino com o meio externo como por exemplo a interação universidade-indústria (GERBIN; DRNOVSEK, 2016; FERGUSON, 2014; KAISER *et al.*, 2018). Outros estudos abordam o compartilhamento do conhecimento no âmbito interno da instituição. Estas pesquisas analisam o compartilhamento do conhecimento entre acadêmicos (RAZA *et al.*, 2018; FULLWOOD; ROWLEY, 2017; BIBI; ALI, 2017; TAN; RAMAYAH, 2014), entre o corpo docente (RAHMAN *et al.*, 2018; NAEEM *et al.*, 2017; SOHAIL; DAUD, 2009; SANTOSH; PANDA, 2016), entre os docentes e acadêmicos, no processo de ensino e aprendizagem (WEDA, 2018; VAN DOORN; VAN DOORN, 2014, SERDÀ, ALSINA, 2018), e entre pesquisadores, nas atividades de P&D (JIN; SUN, 2010; ISMAIL *et al.*, 2013).

De maneira tímida, a literatura também aborda o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas das IES. Estas contemplam as atividades-meio e relacionam-se às atividades de apoio administrativo, tais como gestão financeira, acadêmica e tecnologia de informação (SENGER; DE BRITO, 2005). Os estudos sobre compartilhamento do conhecimento no âmbito das atividades administrativas abordam tópicos como a relação do clima organizacional com o compartilhamento do conhecimento (GHORBANI; NIA; SADRI, 2012; REYES; ZAPATA, 2014), as práticas de compartilhamento do conhecimento (GAEVERSEN, 2018) e o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos (RAHMAN *et al.*, 2016; RAHMAN; DAUD; RAMAN, 2018; SAIDE *et al.*, 2017).

Adicionalmente à proeminência de estudos sobre compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino relacionados às suas atividades-fim em detrimento das atividades administrativas, observa-se um cenário em que a maioria das pesquisas sobre compartilhamento do conhecimento ocorre em organizações privadas, remetendo a uma carência de estudos sobre o tema em instituições públicas (LEE, 2018). Nesse contexto, o

problema de pesquisa central é expresso na seguinte pergunta: como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um Instituto Federal de Ensino?

A instituição foco deste estudo é o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). O IFSC possui estrutura multicampi, com 22 campi e um polo EAD, distribuídos em 20 municípios do estado de Santa Catarina. Na instituição, a gestão do conhecimento é uma das principais dimensões da Política Institucional e envolve, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), “promover a utilização de fundamentos teórico-práticos da gestão do conhecimento, de forma a estimular a identificação, o armazenamento, a criação, a aplicação e a socialização de informações e conhecimentos estratégicos relevantes para a gestão institucional” (IFSC, 2015). À Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), abarcada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, compete a execução desta função, que tem entre suas competências: “fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC” (PDI-IFSC, 2015-2019, p.5). Portanto, considerando o contexto teórico e empírico da pesquisa, delinear-se os objetivos a seguir.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um campus do Instituto Federal de Santa Catarina. Para isso, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) Caracterizar as atividades administrativas que contemplam o compartilhamento do conhecimento, os atores envolvidos e os conhecimentos compartilhados;
- b) Descrever as práticas utilizadas para o compartilhamento do conhecimento;
- c) Identificar barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pela sua relevância teórica ou científica e prática ou gerencial. A importância desta pesquisa é expressa na emergência que o tema vem obtendo na área da administração e a ampla contribuição percebida do compartilhamento do conhecimento no desenvolvimento das organizações, especialmente às instituições de ensino, que possuem sua

atividade-fim orientada para o conhecimento, por meio da criação, compartilhamento e disseminação (FULLWOOD; ROWLEY; DELBRIDGE, 2013; FREITAS *et al.*, 2017).

No que se refere à perspectiva teórica ou científica, realizou-se uma pesquisa de revisão sistemática da literatura internacional e nacional sobre compartilhamento do conhecimento no contexto de instituições de ensino superior, com o objetivo de identificar lacunas de pesquisa. Por revisão sistemática entende-se o estudo com objetivo de reunir pesquisas semelhantes, relacionados a um mesmo tema, avaliando-os e os reunindo em uma análise estatística (ATALAH; CASTRO, 1998).

A pesquisa internacional foi realizada nas bases de dados Scopus e Web of Science combinando palavras-chave que remetem ao compartilhamento do conhecimento (“*knowledge sharing*”; “*knowledge transfer*”), com aquelas que remetem a instituições de ensino (“*higher education*”; “*university*”; “*college*”; “*technical education*”; “*academic institution*”).

A pesquisa geral resultou em 5.741 publicações. Após uma sucessão de análises (ver seção 3), obteve-se uma seleção de 22 estudos que abordam o compartilhamento do conhecimento no âmbito das atividades administrativas das IE. Constatou-se que, dentre os estudos resultantes da pesquisa nas bases de dados internacionais, dois correspondem a estudos em instituições de ensino brasileiras. O artigo intitulado “O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas”, desenvolvido por De Aguiar e Nassif (2016) e o artigo de título “Aprendizagem de grupo: Estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior Pública de Santa Catarina”, elaborado por Cemin, Rizzatti e Franzoni (2017).

A pesquisa realizada em bases de dados nacionais (Spell e Scielo) utilizou a combinação de palavras-chave “compartilhamento”; “transferência”; “disseminação” associada a “conhecimento”. Essa combinação de palavras foi adotada de forma a ampliar os resultados da pesquisa, pois se utilizando as combinações aplicadas nas bases internacionais, que reúnem palavras-chave associadas à “compartilhamento do conhecimento” e à “instituições de ensino”, obteve-se poucos resultados.

A pesquisa resultou em 927 artigos encontrados, dos quais 133 se referiam ao compartilhamento de conhecimento em organizações, e destes apenas quatro abordavam o compartilhamento no contexto das IES, sendo que apenas dois deles citava o âmbito administrativo dessas instituições. Um deles, o estudo de De Aguiar Filho e Nassif (2016), analisou as práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em estruturas de grupos de apoio de Instituições de Ensino Superior Privadas, em seus processos de avaliação institucional. O outro, o estudo de Rizzetti *et al.* (2016) apresenta uma proposta de

padronização de processos e rotinas para um setor administrativo de uma instituição visando o treinamento e a disseminação de conhecimento aos novos servidores, atuando como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho.

A revisão sistemática feita nas bases internacionais e nacionais mostra a necessidade acadêmica do desenvolvimento de mais estudos sobre o compartilhamento do conhecimento no contexto de instituições de ensino brasileiras, pois, o número de pesquisas realizadas nestas instituições é limitado. Adicionalmente, quanto à revisão internacional, percebe-se um número expressivo de publicações que tratam sobre o compartilhamento de conhecimento em instituições de ensino, no entanto, nota-se que são incipientes estes estudos no âmbito administrativo destas instituições.

A relevância deste estudo é também observada e justificada nas indicações de pesquisas futuras feitas por alguns autores. Annansingh *et al.* (2018), por exemplo, apontam a necessidade de mais pesquisas que examinem como a cultura organizacional afeta o comportamento e as atitudes em relação ao compartilhamento de conhecimento, bem como estudos sobre o alinhamento das práticas existentes de compartilhamento do conhecimento com os objetivos das instituições de ensino. Yesil e Hirlak (2013), que pesquisaram a influência das barreiras ao compartilhamento de conhecimento no comportamento de inovação individual entre acadêmicos, indicam que estudos futuros podem envolver outros funcionários, diferentes universidades (públicas e privadas) e outras configurações organizacionais. Rahman *et al.* (2016) sugerem que estudos futuros podem ser direcionados em instituições públicas e privadas de ensino superior, aplicados aos diferentes cargos de gestão, com vistas a desenvolver uma compreensão mais abrangente das características demográficas dos participantes, que são significantes ao explorar os antecedentes do comportamento de compartilhamento de conhecimento.

Ainda, é válida a contribuição deste estudo para a linha de pesquisa “Desempenho Organizacional” do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, considerando que esta linha “contempla a análise e avaliação, a episteme as diversificadas metodologias aplicadas aos contextos organizacionais, que evidenciam resultados fundamentados em processos avaliativos envolvendo temáticas tais como: tomada de decisão, competitividade, desempenho operacional e financeiro, incluindo ativos tangíveis e intangíveis, como informações e o conhecimento explícito e tácito da organização.” (UNISUL, 2019).

Na perspectiva prática ou gerencial, entende-se que conhecer as práticas adotadas para compartilhar conhecimento na instituição, assim como compreender os fatores que interferem

na decisão para compartilhar, possibilitará o levantamento de tópicos considerados relevantes, na perspectiva dos servidores, para o processo de compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas da instituição. Estes tópicos poderão contribuir com indicativos para a formulação de ações voltadas ao desenvolvimento e fortalecimento do processo de compartilhamento do conhecimento na instituição. Com base em seu estudo de caso envolvendo uma instituição pública de ensino superior, Amayah (2013) afirma que a identificação dos fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento pode ajudar os profissionais na criação de uma cultura de compartilhamento necessária para apoiar sua prática e sustentar a GC dentro dessas organizações.

Em uma visão mais ampla, os resultados deste estudo também poderão fornecer *insights* a outras instituições de ensino que almejam desenvolver este processo da gestão do conhecimento. Por fim, considera-se este estudo viável pela condição do ambiente de pesquisa e dos participantes, visto que o ambiente a ser pesquisado é local de trabalho da pesquisadora, possibilitando o acesso amplo às informações.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica está estruturada em três subseções principais: gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, gestão do conhecimento em instituições de ensino. Na abordagem da gestão do conhecimento foram apresentados os seus conceitos, os processos que a compõe e a sua aplicação nas organizações. O compartilhamento do conhecimento foi abordado quanto às suas principais práticas e quanto aos fatores que afetam o processo. A terceira e última subseção aborda a gestão do conhecimento em instituições de ensino, destacando o compartilhamento de conhecimento nas diversas atividades desenvolvidas por estas instituições, com ênfase na atividade administrativa.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Compreender a Gestão do Conhecimento requer, precedentemente, entender em que consiste o conhecimento (BUKOWITZ; WILLIANS, 2002). De acordo com os autores, conhecimento, ou capital intelectual, é qualquer coisa valorizada pela organização, que esteja contida nas pessoas, ou seja, que derivam de processos, sistemas e cultura organizacional, tais como conhecimento e habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologia, software, *knowhow*, licenças, marcas e segredos comerciais.

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não apenas nos documentos ou arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não apenas nos documentos ou arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento é categorizado em dois tipos básicos: conhecimento tácito e conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; ANGELONI, 2002). A origem desta classificação se deu pelos estudos de Polanyi (1966, *apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997) que desenvolveu as primeiras abordagens ao conhecimento tácito.

O conhecimento tácito abrange, de acordo com Nonaka e Von Krogh (2009, p. 635) “o conhecimento que é desarticulado e ligado aos sentidos, habilidades de movimento, experiências físicas, intuição ou regras implícitas”. Ele é composto principalmente pelos elementos contidos na psique do indivíduo (ANGELONI, 2002), ou seja, suas particularidades, suas vivências e suas experiências que colaboram para o crescimento pessoal e grupal (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006), por isso, difícil de ser formalizado, o que dificulta a transmissão e compartilhamento com outros (STRAUHS; DO, 2012). O conhecimento tácito visa melhorar o processo organizacional por meio da troca de informações relevantes, melhores práticas, experiências, lições aprendidas e senso comum reforçando o desempenho da organização (WANG; WANG, 2012). Zack (1999, p. 128) reitera que “o conhecimento tácito, especialmente aquele pertinente a um contexto específico, vinculado às complexas rotinas organizacionais e desenvolvido a partir de experiências, torna-se único e de difícil imitação”. O autor aponta ainda que, ao contrário de outros recursos tradicionais, para adquirir este tipo de conhecimento de forma similar, os concorrentes precisam desenvolver experiências similares.

O conhecimento tácito difere do “conhecimento explícito” que é expresso e captado nos desenhos e na escrita (NONAKA; VON KROGH, 2009), ou seja, é da ordem da expressão, possível de ser quantificado, sendo expresso em informações, sendo facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; BESSANT; TIDD, 2009). De acordo com Wang, Wang e Liang (2014), o compartilhamento do conhecimento explícito promove a maximização do capital humano e estrutural por meio de troca de documentos, treinamentos e sistemas de tecnologia da informação.

A importância do papel do conhecimento como ciência nas organizações galgou os primeiros passos por meio dos trabalhos de Teece (1981, 1982) e Nelson e Winter (1982). Estes autores romperam com as teorias estabelecidas da empresa na economia neoclássica, e o conhecimento começou a ser vez visto como um fator que explica as idiosincrasias das empresas (NONAKA; VON KROGH, 2009). A relevância do conhecimento, acompanhado de outros recursos, passou a ser ainda mais propagada com o surgimento da corrente teórica baseada em recursos da firma, que propunha que os recursos e capacidades controlados pela firma, tangíveis ou intangíveis, sejam fontes de vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2009). De acordo com os autores, esta teoria promove que a vantagem

competitiva pode ser atribuída à propriedade de um determinado recurso que a habilita a executar determinadas atividades de forma melhor ou mais barata que seus concorrentes.

Posteriormente, outra linha de pesquisa em gestão estratégica, referida por muitos autores como a “Visão da Firma Baseada no Conhecimento” (SPENDER; GRANT 1996, TSOUKAS 1996), surgiu com objetivo de desenvolver estratégias para gerenciar os ativos do conhecimento (CHOU; HE 2004). Esta visão prosperou a partir dos trabalhos de Winter (1987) e Kogut e Zander (1992). O primeiro abordou o conhecimento tácito como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, e o segundo fez uma distinção entre conhecimento tácito e explícito ou codificado (NONAKA; VON KROGH, 2009).

Em 1997 surgiu a Teoria das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), que destacava a importância de os processos serem dinâmicos e que se opunha à Teoria Baseada em Recursos. Essa teoria propunha que a vantagem competitiva das empresas baseia-se em processos de coordenar e combinar ativos, moldados pelas posições de ativos de conhecimento das empresas, bem como dependências de caminho na aquisição e desenvolvimento de ativos (NONAKA; VON KROGH, 2009).

Outra abordagem que se expandiu neste período e que contribuiu para a consolidação do conhecimento como ciência nas organizações foi a Teoria de Criação de Conhecimento Organizacional (NONAKA, 1994; NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006) que objetivou não apenas explicar a natureza dos ativos de conhecimento e estratégias para administrá-los, mas também complementar a visão baseada no conhecimento da firma e a teoria das capacidades dinâmicas, explicando os processos dinâmicos de criação do conhecimento organizacional (NONAKA; VON KROGH, 2009).

Fundamentada nestas teorias de gestão estratégica que dão ênfase ao conhecimento, concebe-se a Gestão do Conhecimento (GC). A GC propicia um meio para alinhar os objetivos organizacionais ao conhecimento organizacional (AMAYAH, 2013; HOWELL; ANNANSINGH, 2013), por meio de um conjunto integrado de ações que visa gerenciar todo o ativo de conhecimento de uma organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A GC objetiva promover a aprendizagem organizacional (KLEIN, 1998), aproveitando os recursos existentes na organização e proporcionando a seus colaboradores a utilização das melhores práticas disponíveis, que, usadas adequadamente, tornam-se um instrumento estratégico que gera vantagem competitiva (LIN, 2007; COLAUTO; BEUREN, 2003) sustentabilidade e eficácia das organizações em longo prazo (FULLWOOD; ROWLEY; DELBRIDGE, 2013).

A evolução da GC é apontada na literatura como um processo de três fases ou gerações (ROCHA NETO, 2012; SNOWDEN, 2002). A primeira fase se deu antes de 1995 e era voltada para a estruturação e fluxo de informações apropriadas para os tomadores de decisão nas organizações, não reconhecendo o valor do conhecimento adquirido através da experiência (SNOWDEN, 2002). Já na segunda fase, o autor aponta que o foco passou a ser o compartilhamento e a conversão de conhecimentos tácitos e explícitos segundo o modelo em espiral de Nonaka e Takeuchi (1997). A terceira concentrou-se na criação de conhecimentos, introdução às inovações e proteção intelectual (SNOWDEN, 2002).

Rocha Neto (2012) propõe que há um movimento na direção de uma quarta geração para tratar a Gestão Social do Conhecimento do ponto de vista da Teoria da Complexidade, conforme já havia sido sinalizado por Dalkir (2005, p. 33, tradução própria) ao afirmar que:

A gestão do conhecimento representa uma resposta ao desafio de tentar gerenciar esse complexo ambiente de trabalho sobrecarregado de informações. Como tal, a GC é talvez melhor categorizada como uma ciência da complexidade. Um dos maiores contribuintes para a complexidade é que a sobrecarga de informação representa apenas a ponta do iceberg - apenas a informação que foi explicitada.

A gestão do conhecimento engloba um conjunto de processos, abordados na literatura por uma variedade de classificações. Davenport e Prusak (1998) apontam que o processo de gestão do conhecimento é composto por três processos: a) geração; b) codificação; e, c) transferência do conhecimento. De acordo com os autores, geração do conhecimento diz respeito às atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo. Quanto ao processo de codificação, este “compreende apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 83). Por fim, a transferência envolve duas ações: “transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor) e absorção por aquela pessoa ou grupo” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 123). Os autores ressaltam que se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido.

Para Salim (2003, p. 57) “a gestão do conhecimento pode ser estruturada em cinco processos: mapear; gerar; disseminar; usar e assimilar; e manter conhecimento”. De acordo com o autor, mapear conhecimento significa criar mecanismos e incentivos para dar visibilidade aos conhecimentos possuídos pelas pessoas, ou seja, saber onde encontrar aquilo de que se precisa, de forma rápida e eficiente. Quanto à geração do conhecimento, esse processo compreende tanto a aquisição externa de conhecimento, quanto sua produção interna deliberada, que em ambos os casos, requer-se a avaliação dos efeitos econômicos e

estratégicos. Quanto à disseminação do conhecimento, o autor aponta que as tecnologias de informação e telecomunicações oferecem muitas oportunidades. No entanto, “as transferências de informações entre pessoas, entre escalões diferentes e de uma área funcional para outra continuam sendo os grandes desafios” (SALIM, 2003, p. 58). O autor reitera que as barreiras são variadas e envolvem desde questões de poder e motivação até hierarquia e infraestrutura. O processo de assimilar e aplicar conhecimento está relacionado à aspectos técnicos de acesso ao conhecimento, as questões culturais e psicológicas, até mesmo a impedimentos relacionados ao processo de aprendizagem (assimilação). O último processo elencado pelo autor está relacionado a manter o conhecimento, e diz respeito ao reconhecimento do conhecimento como um recurso em permanente modificação, que se torna obsoleto se não for reciclado, que se perde nos sistemas de armazenamento se não for registrado, que se torna indisponível quando cessam as parcerias ou quando os funcionários saem da empresa (SALIM, 2003).

A classificação feita por Tiwana (2002) engloba três processos diferentes para a GC: a aquisição, o compartilhamento e a utilização de conhecimento. De acordo com o autor, a aquisição é o desenvolvimento e criação de insights, habilidades e relacionamentos; o compartilhamento é o ato de disseminar e disponibilizar conhecimentos já conhecidos; e a utilização é onde a aprendizagem é integrada à organização.

Considerando essa amplitude de termos existente para definir os processos de GC, Heisig (2009) desenvolveu um estudo que identificou 61 diferentes termos utilizados na literatura para descrever as atividades de GC. Os termos utilizados com maior frequência são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Termos mais utilizados na descrição das atividades de GC

Termo	Frequência
Usar	41
Identificar	37
Criar	36
Adquirir	33
Compartilhar	31
Armazenar	24
Transferir	23
Distribuir	23

Fonte: Heisig (2009).

A partir da sua análise, considerando um consenso amplo sobre as atividades por trás da heterogeneidade semântica dos termos encontrados, Heisig (2009) sugere que uma estrutura de GC deve ser composta por cinco atividades centrais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento. A primeira atividade observada no estudo de Heisig (2009) consiste na identificação do conhecimento. De acordo com Rosenberg (2002), a primeira ação para realizar qualquer ação de gerenciamento é identificar quais as fontes ativas de informação na empresa, para depois estudar as formas possíveis de gerenciá-las. O processo de identificar conhecimento pode se dar por meio do mapeamento dos ativos intelectuais, que consiste, de acordo com Campos e Barbosa (2001), na identificação e localização de conhecimento de um grupo de pessoas sobre um assunto específico.

Criar conhecimento é a segunda atividade de GC sugerida por Heisig (2009), e pode ser definida como um processo em espiral, que se inicia no nível individual e se expande com a interação entre seções e departamentos, no nível interno, e outras organizações, no nível externo (TAKEUCHI; NONAKA, 1997). Ou seja, este processo ocorre nas organizações à medida que estas interagem com seus ambientes, pois elas absorvem as informações disponibilizadas e as transformam em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A próxima atividade sugerida pelo autor está relacionada a armazenar o conhecimento, e consiste, de acordo com Nair e Prakash (2009), na preservação do conhecimento existente na organização, tendo em vista facilitar a sua recuperação, quando aquele conhecimento se fizer necessário.

Quanto à quarta atividade, o compartilhamento do conhecimento, este pode ser definido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe às pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem, sendo considerado um componente chave para o sistema de gestão do conhecimento (TONET; PAZ, 2004). A quinta e última atividade de GC resultante do estudo de Heisig (2009) diz respeito à aplicação do conhecimento. De acordo com Batista (2012), o conhecimento só agrega valor quando é aplicado nos processos de apoio ou finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização.

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento é identificado como uma atividade essencial à Gestão do Conhecimento (FULLWOOD; ROWLEY; DELBRIDGE, 2013; LIAO; HSU; TO, 2013; RIEGE, 2005; CABRERA; CABRERA, 2005). De acordo com Liao, Hsu e To (2013),

para ser mais bem aproveitado, o conhecimento precisa ser disponibilizado e compartilhado na organização.

O processo de compartilhamento promove a ligação entre o conhecimento individual dos trabalhadores e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999), essencial para o processo de aprendizagem organizacional (KLEIN, 1998) e a busca de vantagem competitiva sustentável pela organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Chang *et al.* (2012) corroboram com este entendimento afirmando que o conhecimento quando compartilhado promove a resolução de problemas e maximiza resultados positivos.

Probst, Raub e Romhardt (2002) apontam que a primeira condição para a disseminação do conhecimento é a sua própria existência. Os autores ressaltam que não é necessária a disseminação de todo conhecimento para toda organização, a amplitude da disseminação deve estar em acordo com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia existente. Assim, a pessoa que compartilha o conhecimento é, ou deveria estar, ciente do propósito, uso, necessidades ou lacunas do conhecimento da pessoa que recebe o conhecimento, ou seja, nem todos os funcionários precisam compartilhar todos os conhecimentos, porque não seriam reutilizados ou aplicados (MCDERMOTT, 1999).

De acordo com Lin (2007, p. 315) “o compartilhamento de conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social, envolvendo a troca de conhecimento, experiências e habilidades dos funcionários por todo o departamento ou organização”. Esta interação social é moderada pela orientação de valor social do indivíduo (CYR; CHOO, 2010). A cooperação facilita essa interação social, pois consiste numa ação social articulada, alinhada por objetivos comuns, visando solucionar problemas reais (BRUNI, 2005). Nesse sentido, o estudo desenvolvido por Chiu, Hsu e Wang (2006) analisou os efeitos que os laços de interação social causam no processo de compartilhamento de conhecimento. Os resultados do estudo indicaram que as pessoas que possuíam mais laços de interação social tendiam a ser mais ativas no compartilhamento de conhecimento. No entanto, o estudo mostrou que, apesar de aumentarem a quantidade das ações de compartilhamento, os laços de interação social não aumentaram a qualidade do conhecimento compartilhado.

Assim, tem-se que o compartilhamento do conhecimento é um processo que envolve no mínimo dois atores (HENDRIKS, 1999; SIEMSEN; ROTH; BALASUBRAMANIAN, 2008), sem nenhum momento claro de iniciação ou finalização, gerando um significado específico durante essa interação (BOER; VAN BAALEN; KUMAR; 2002). De acordo com os Hendriks (1999), a primeira parte deve comunicar seu conhecimento, consciente e

voluntariamente ou não (seja por atos, por fala ou por escrito), enquanto que a outra parte deve ser capaz de perceber essas expressões de conhecimento e dar sentido a eles (imitando os atos, ouvindo, lendo o livro). No entanto, “muita atividade mental relacionada ao compartilhamento de conhecimento ocorre na mente das pessoas, o que não é diretamente acessível pela observação” (BOER; VAN BAALEN; KUMAR, 2002, p. 1486, tradução própria).

Enquanto as pessoas podem compreender informações individualmente e isoladamente, o conhecimento só pode ser entendido em um contexto de interatividade e comunicação com os outros (NORRIS; CASWELL-CHEN; KOGAN, 2003). O compartilhamento do conhecimento é um processo de comunicação social de indivíduos e grupos nas organizações em que o conhecimento é compartilhado pelas ideias das pessoas, pontos de vista entre eles para que surjam novos conceitos (LONG *et al.*, 2012). Assim, o processo de compartilhar conhecimento pode ser conceituado como uma “troca”, como definido por Lin (2007), que aponta que o processo de compartilhamento de conhecimento ocorre via duas situações fundamentais: (1) a vontade ou o desejo da pessoa de comunicar-se ativamente com seus colegas (doar conhecimento), em que a pessoa sente prazer em compartilhar e ajudar os outros; e, (2) a disposição para consultar ativamente os colegas para aprender com eles (coleccionar conhecimento).

Nessa mesma lógica, Tonet e Paz (2006) definem compartilhamento do conhecimento como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe para as pessoas com quem trabalha, e de receber o conhecimento que elas possuem. Para as autoras, a consequência esperada desse comportamento é que o destinatário ou receptor assimile o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor.

Para Hooff e Huysman (2009), o compartilhamento de conhecimento é mais do que transferir conhecimento, é também criá-lo. Para o autor, esta atividade deve ser considerada o pilar base para o processo de criação/conversão do conhecimento, de acordo com modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995), o qual compreende os processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, conforme representado na Figura 1. Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 23) descrevem estes processos:

1. *Socialização*: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
2. *Externalização*: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
3. *Combinação*: Sistematizar e aplicar conhecimento explícito e a informação.

4. *Internalização*: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

De acordo com os autores, a socialização ocorre de indivíduo para indivíduo, a externalização acontece de indivíduo para o grupo, a combinação ocorre do grupo para a organização e a internalização da organização para o indivíduo.

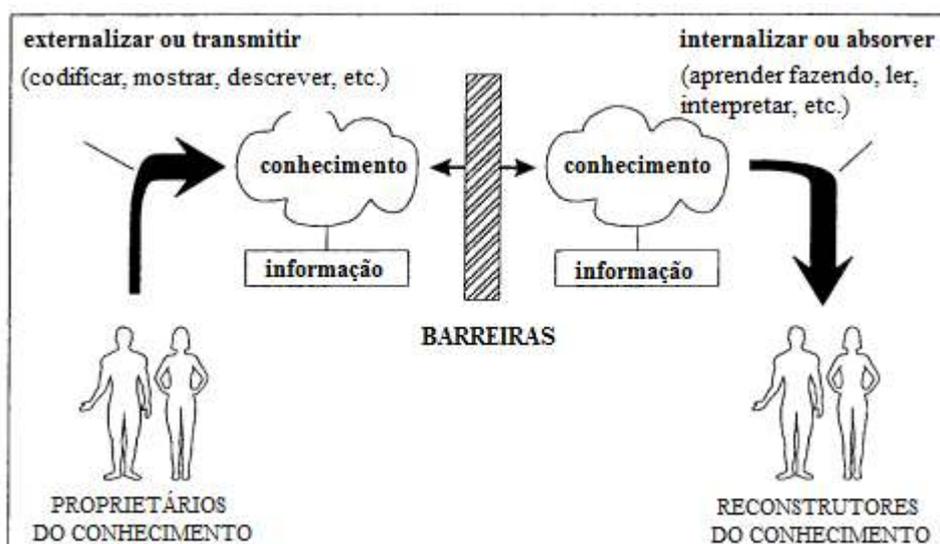
Figura 1 – Espiral de conversão do conhecimento



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

A ilustração elaborada por Hendriks (1999), apresentada na Figura 2, explica de forma simplificada o processo de compartilhamento do conhecimento. O autor define que o processo de compartilhamento de conhecimento possui dois subprocessos. Primeiro, a partilha de conhecimento pressupõe um ato de “externalização” por aqueles que têm conhecimento, que pode ser um ato consciente ou não, identificado na figura como “proprietários do conhecimento”. Em segundo lugar, a partilha de conhecimento pressupõe um ato de “internalização” por aqueles que buscam adquirir conhecimento, identificados na figura como “reconstrutores do conhecimento” (HENDRIKS, 1999). Ainda, o autor indica que existem barreiras que podem distorcer a internalização do conhecimento externalizado (antes ou durante o processo), que podem ser relativamente simples, como barreiras de espaço e tempo, ou mais complexas, como barreiras de distância social, cultura e linguagem.

Figura 2 – Processo de compartilhamento do conhecimento



Fonte: Hendriks (1999, p. 93, tradução própria).

A amplitude de conceitos relacionados ao compartilhamento do conhecimento é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos de compartilhamento do conhecimento

Conceitos	Autor
“Comportamento de disseminar o conhecimento adquirido com outros indivíduos, geralmente integrantes da mesma organização”	Nonaka e Takeuchi (1997)
“Relação entre pelo menos duas partes, uma que possua conhecimento e outra que adquira conhecimento”.	Hendriks (1999)
“Processo de comunicação do conhecimento, o qual permite o seu entendimento e uso por parte do destinatário”.	Groto (2002)
“Processo pelo qual um recurso é dado por uma parte e recebido por outra e para que o compartilhamento ocorra, deve haver troca”.	Sharratt e Usoro (2003)
“A comunicação de conhecimento de um remetente para que ele seja aprendido e aplicado por um destinatário”.	Ko, Kirsch e King (2005)
“Comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem”.	Tonet e Paz (2006)
“Cultura de interação social, envolvendo a troca de conhecimento, experiências e habilidades dos funcionários por todo o departamento ou organização”.	Lin (2007)
“Atividade através da qual o conhecimento (informações, habilidades ou conhecimentos) é trocado entre pessoas, amigos ou membros de uma família, uma comunidade ou uma organização”.	Parekh (2009)
“Informações de diferentes fontes partilhadas, refletindo na criação de um novo conhecimento”.	Bessant e Tidd (2009)
“Troca de diferentes tipos de conhecimento entre indivíduos, grupos, unidades e	Khalil e Shea (2012)

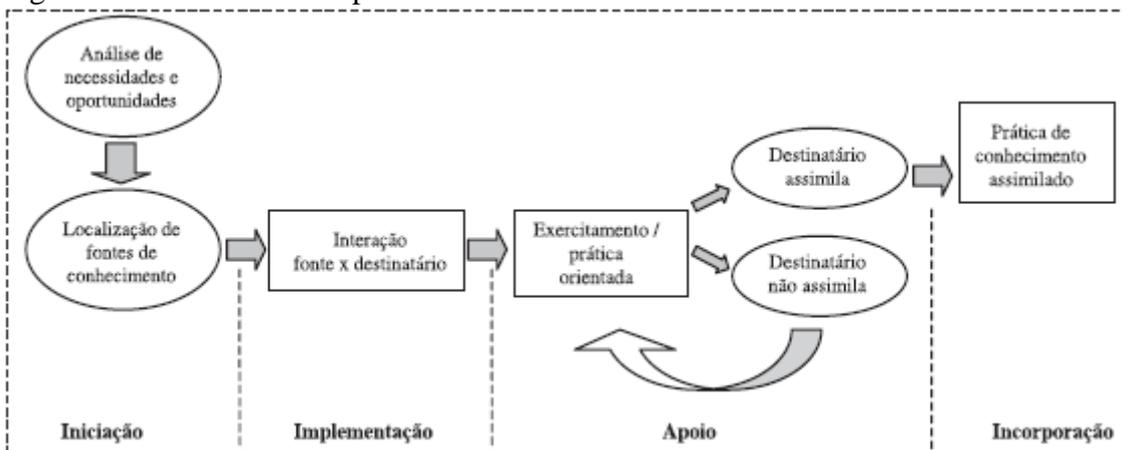
Conceitos	Autor
organizações”.	
“Processo de comunicação social de indivíduos e grupos nas organizações em que o conhecimento é compartilhado pelas ideias das pessoas, pontos de vista entre eles para que surjam novos conceitos”.	Long <i>et al.</i> (2012)

Fonte: A autora (2019).

De acordo com os conceitos apresentados, o compartilhamento do conhecimento envolve uma comunicação, interação social ou troca entre indivíduos, que ofertam e recebem conhecimentos, experiências e habilidades. Os atores envolvidos costumam ser abordados como remetente e destinatário, ou como indivíduos e grupos da organização.

As fases que compõem o processo de compartilhamento do conhecimento são abordadas no estudo de Tonet e Paz (2006). As autoras desenvolveram um modelo de processo de compartilhamento de conhecimento que considera quatro fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. O modelo proposto, representado na Figura 3, considera os elementos básicos do processo de compartilhamento do conhecimento: a fonte do conhecimento, o seu destinatário, o conhecimento em si, que é alvo da ação de compartilhar, e o contexto organizacional em que o compartilhamento ocorre.

Figura 3 – Modelo de Compartilhamento de Conhecimento



Fonte: Tonet e Paz (2006, p. 81).

A fase de iniciação está relacionada à “identificação de necessidades ou demandas de conhecimento, que servirão como estímulo para a localização de fontes de conhecimentos para suprir as carências da pessoa” (TONET; PAZ, 2006, p. 7). Na implementação “são estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o demandante ou

destinatário do conhecimento a ser compartilhado” (TONET; PAZ, 2006, p. 9). A terceira fase, relacionada ao apoio, é abordada pelas autoras como uma necessidade e oportunidade para esclarecer e retificar conhecimentos que foram repassados que ainda precisem de atenção, com o objetivo de evitar seu uso de forma ineficiente ou inadequada. Por fim, a incorporação diz respeito à aplicação do conhecimento pelo receptor, no seu dia-a-dia.

Obter e explorar novas fontes de informações são necessários para o comportamento inovador das empresas (NONAKA, 1994), pois o compartilhamento do conhecimento e a inovação estão inter-relacionados e podem influenciar no desempenho organizacional (RIEGE, 2005; JUAN-RU; JIN, 2017; YESIL; BÜYÜKBESE; KOSKA, 2013; PATTERSON *et al.*, 2009). Os indivíduos que compartilham conhecimento nas organizações propendem a desenvolver comportamentos inovadores de trabalho em razão da compatibilidade com os valores organizacionais que desenvolvem, estabelecendo relacionamentos interpessoais e laços sociais mais fortes (LI, 2010). O estudo de Juan-Ru e Jin (2017) mostrou que tanto o compartilhamento do conhecimento explícito quanto do conhecimento tácito possuem impactos positivos no comportamento de inovação.

Wahyudi *et al.* (2019) identificaram em seu estudo fortes relações positivas entre o alinhamento da pessoa-organização e o comportamento de compartilhamento de conhecimento sobre esse comportamento de trabalho inovador, demonstrando que esse comportamento provavelmente aumentará quando houver maior compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.

O compartilhamento intencional ou voluntário de conhecimento útil se traduz em aprendizado e inovação organizacional e individual acelerados (RIEGE; 2005). Yesil, Büyükbese e Koska (2013), que investigaram o processo de compartilhamento de conhecimento e seu impacto na capacidade de inovação e no desempenho de inovação das empresas, concluíram que alguns facilitadores do compartilhamento de conhecimento têm efeito positivo sobre a capacidade de inovação, como é o caso do compartilhamento do conhecimento de forma voluntária. Teng e Song (2011) classificam o compartilhamento do conhecimento em dois tipos, fazendo uma diferenciação entre compartilhamento solicitado e voluntário. Conforme os autores, o compartilhamento do conhecimento solicitado refere-se ao envio e recebimento de pedidos de conhecimento, bem como o posterior cumprimento destes pedidos, enquanto que o compartilhamento do conhecimento voluntário, refere-se ao envio e recebimento de conhecimento sem qualquer solicitação prévia. Em seu estudo, os autores examinaram o papel de ambos em relação às tarefas, à cultura, a tecnologia e aos processos de GC no nível da unidade de trabalho. Os autores constataram que a rotinização de tarefas e a

comunicação aberta facilitam apenas os comportamentos de compartilhamento solicitados, enquanto a percepção de solidariedade está significativamente relacionada aos comportamentos de compartilhamento voluntário.

Nesse sentido, para promover e aperfeiçoar o processo de compartilhamento do conhecimento em uma organização, percebe-se a necessidade de adoção de práticas de compartilhamento adequadas à sua realidade, considerando os aspectos que serão apresentados na próxima seção.

2.2.1 Práticas de compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento pode se dar de formas diferentes, de acordo com a natureza do conhecimento: de forma explícita, quando um indivíduo ou uma unidade comunica-se com outro indivíduo ou outra unidade, ou implicitamente através de normas e rotinas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; KHALIL; SHEA, 2012). Davenport e Prusak (1998), classificam estas formas em duas estratégias: a transferência espontânea e não estruturada, ligada aos conhecimentos tácitos, e a transferência estruturada, referente ao conhecimento explícito.

A transferência espontânea e não estruturada, comumente tácita, abrange as comunicações informais, workshops, reuniões face a face, trabalho em conjunto, jantares em grupo, salas de bate papo, palestras, etc., ou seja, possuem foco na interação entre as pessoas, não no uso de ferramentas tecnológicas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GROTO, 2002). Davenport e Prusak (1998, p. 107) ressaltam que “embora o termo gestão do conhecimento implique transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas”. Uma possibilidade interessante para a prática espontânea de compartilhamento do conhecimento é a prática de sessões de *brainstorming*, que consiste em uma reunião ou sessão aberta, que objetiva o surgimento de ideias sem o julgamento prévio das mesmas (KANKANHALLI *et al.*, 2003).

A transferência estruturada refere-se aos processos de transferência de conhecimento explícito por meio de mídias físicas (hardwares, equipamentos, manuais, documentos físicos) e/ou digitais (softwares, aplicativos, documentos virtuais), ou seja, com o apoio da tecnologia (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CARVALHO, 2000; CORREA, 2014). São meios para compartilhar conhecimento os recursos de videoconferência, a *Internet* e os sistemas especialistas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Carvalho (2000) elenca ainda a *Intranet*, os mapas de conhecimento, o *Infomapping*, a Gestão Eletrônica de Documentos (GED) e o

Groupware, como ferramentas tecnológicas de apoio aos processos de geração, codificação e transferência do conhecimento.

A prática dos processos de GC pode ser observada no modelo de estratégia de conhecimento e suporte de TI proposto por Hansen, Nohria e Tierney (1999), que estabelece uma relação causal e o nível de alinhamento entre os mecanismos de codificação e personalização do conhecimento e as variáveis de estratégia competitiva, modelo econômico, recursos humanos, estratégia de gestão do conhecimento.

Através de um estudo em empresas de consultoria de gestão, Hansen, Nohria e Tierney (1999) descobriram que estas não costumam adotar uma abordagem uniforme no gerenciamento do conhecimento, mas que empregam duas estratégias diferentes. Em algumas empresas, a estratégia é centrada no computador: o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em bancos de dados, onde pode ser acessado e usado facilmente por qualquer pessoa na empresa (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999). Os autores denominam esta estratégia de codificação. Esta estratégia está baseada, de acordo Guedes *et al.* (2006, p. 6) “na utilização das tecnologias de informação direcionadas para a codificação e armazenamento da informação e do conhecimento que sejam consideradas relevantes para a organização e possa ser utilizada de forma efetiva por qualquer pessoa no momento em que se fizer necessário”.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) verificaram que “em outras empresas, o conhecimento está intimamente ligado à pessoa que o desenvolveu e é compartilhado principalmente por meio de contatos diretos de pessoa para pessoa” (p. 43). Para os autores, o objetivo dos computadores nessas empresas é apenas auxiliar as pessoas na comunicação do conhecimento e não no armazenamento. Os autores denominam esse tipo de estratégia de personalização. Guedes *et al.* (2006) apontam que:

Esta estratégia está relacionada às percepções e inferências das pessoas envolvidas com as atividades da empresa e as múltiplas formas de transformar estes pensamentos em ações, incluindo o desenvolvimento e o compartilhamento de informações e conhecimento com outras pessoas, através de contatos diversos, contribuindo para a geração de um aprendizado coletivo. Nessa estratégia, as ferramentas de tecnologias de informação constituem-se num mecanismo de suporte na viabilização da comunicação entre as pessoas (p. 6 e 7).

O principal argumento do modelo proposto por Hansen, Nohria e Tierney (1999) é que, a fim de permitir o uso eficaz do conhecimento, as organizações devem selecionar uma combinação de estratégia de conhecimento 80/20 de codificação e personalização com uma dessas estratégias dominantes, ou seja, 80% dos esforços totais de GC deve se concentrar na

estratégia dominante e 20% na estratégia alternativa (SCHEEPERS, VENKITACHALAM e GIBBS, 2004). Ainda, Hansen, Nohria e Tierney (1999) ressaltam que a escolha da estratégia que a empresa deverá utilizar não é arbitrária, ela dependerá da maneira como a empresa atende seus clientes, da economia de seus negócios e dos profissionais contratados.

Várias práticas voltadas à facilitação da aprendizagem e da produção de conhecimento vêm sendo associadas à GC, abrangendo o processo de compartilhamento, dentre elas o *infomapping*, o *coaching*, as comunidades de prática, o *mentoring*, o *shadowing*, a educação corporativa, a auditoria do conhecimento, o mapeamento do conhecimento, o banco de competências individuais e organizacionais, a gestão por competências, a gestão do capital intelectual, o sistema de inteligência organizacional, o benchmarking, as melhores práticas e a memória organizacional (BARBOSA, 2008; BLANCO, 2006; BATISTA *et al.*, 2005; MACHADO; URPIA; FORNO, 2019).

O processo de compartilhamento estruturado do conhecimento pode ser iniciado verificando-se o *status quo* da organização, que pode ocorrer com a prática do *infomapping* (BARBOSA, 2008; VALENTIM *et al.*, 2008). Esse método, desenvolvido por Burk Jr. e Horton Jr. (1988), permite descobrir com exatidão o grau de desconhecimento que se tem sobre as fontes, serviços e sistemas com os quais se desenvolve o trabalho informacional da organização (VALENTIM *et al.*, 2008). Os autores explicam que este processo consiste em criar um levantamento de todas as informações, que supostamente constituem-se num recurso informacional gerado internamente ou produzido externamente, que impactam diretamente as atividades corporativas. De acordo com Barbosa (2008, p. 15):

Através deste método é possível saber quem sabe o quê dentro de uma empresa. Neste caso, o guia remete o usuário a uma pessoa e não a um documento. Trata-se, portanto de uma aplicação, destinada essencialmente a aproximar uma pessoa que deseja um conhecimento de outro que possui esse conhecimento.

O estudo de Blanco (2006) analisou a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento, constatando esta hipótese. No que se refere ao ambiente organizacional, o *coaching* consiste em “uma atividade interativa que visa promover o desenvolvimento de habilidades, disseminar conhecimento e apontar valores e comportamentos que levam ao alcance das metas da organização” (BLANCO, 2006, p. 83).

As comunidades de prática têm sido pesquisadas como prática de gestão do conhecimento, visto que possibilitam a geração e a disseminação do conhecimento tácito

(ARDICHVILI *et al.*, 2006). Nas práticas corporativas, as comunidades de prática são chamadas de “comunidades de aprendizagem”, “grupos temáticos”, “grupos de pares”, entre outras denominações (WILBERT; DANDOLINI; STEIL, 2018). As autoras apontam que há elementos centrais na concepção das comunidades de prática: “a existência de um domínio como núcleo de atração de pessoas, voluntariedade na adesão, informalidade no funcionamento, existência de empreendimento conjunto, engajamento mútuo e repertório compartilhado” (WILBERT; DANDOLINI; STEIL, 2018, p. 11). As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (BATISTA *et al.*, 2005).

O *mentoring* caracteriza-se como uma prática na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo (protegido) ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo (BATISTA *et al.*, 2005). A confiança é um fator imprescindível no desenvolvimento desta prática, visto que poderá facilitar o processo de compartilhamento de conhecimento com os protegidos (SZULANSKI; CAPPETTA; JENSEN, 2004).

O *shadowing*, ou sombra, é definido por Blunt (2004) como um acompanhamento diário do colaborador, por meio da observação de suas atividades, com objetivo de identificar o conhecimento tácito relacionado à função ou atividade executada, e permitir a transmissão de experiências organizacionais entre os integrantes. De acordo com o autor, nesta prática cada participante seleciona seu mentor, preferencialmente em uma divisão diferente, para sombrear pelo período de, pelo menos, uma semana. As tarefas de sombreamento são projetadas para expor os desafios gerenciais e as diferentes formas de lidar com eles por líderes fora de suas atribuições normais na organização.

A educação corporativa compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização e pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância, etc. (BATISTA *et al.*, 2005).

A auditoria do conhecimento diz respeito ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes (BATISTA *et al.*, 2005). De acordo com o autor, esta prática inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Machado, Urpia e Forno (2019) elencaram os achados de uma revisão bibliográfica, que contemplam o que se tem estudado em relação às práticas de processos organizacionais em GC. As principais práticas relacionadas nos estudos revisados, acompanhado de sua descrição, podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Práticas de processos organizacionais em GC

Práticas	Descrição
Mapeamento do Conhecimento	Codificação, por meio de taxonomias ou de mapas de conhecimento. Permite identificar os ativos e as fontes de conhecimentos tácitos ou explícitos, mas não os contém. Serve para localização, avaliação das capacidades, oportunidades, necessidades e restrições de conhecimentos.
Banco de Competências Individuais	Repositório de informações que especifica em profundidade as competências humanas: conhecimentos, habilidades e atitudes, no contexto organizacional.
Banco de Competências Organizacionais	Repositório de informações que especifica em profundidade as competências organizacionais que atuam mediante o trabalho em equipe nas organizações.
Sistema de Gestão por Competências	Possui orientação no sentido de avaliar as competências internas, determinar quais competências essenciais necessárias e definir estratégias para superar as deficiências de competências identificadas comparativamente, no nível individual e organizacional.
Gestão do Capital Intelectual	Gestão dos ativos humano, estrutural e de relacionamento com vistas a renovar, organizar, avaliar, proteger e aumentar a disponibilidade dos ativos que representam os conhecimentos presentes no âmbito organizacional.
Sistema de Inteligência Organizacional	Transformação de informações em inteligência. Inclui a extração do conhecimento a partir desta, como forma de apoiar os gestores na tomada de decisão.
<i>Benchmarking</i>	Busca sistemática das melhores referências para comparação, com fins de assimilação de processos, práticas, produtos ou serviços, em um esforço para aumentar a produtividade, qualidade e desempenho organizacional.
Melhores Práticas	Metodologia ou abordagem para identificação, seleção e difusão práticas inovadoras, know-how confiável e processos que garantam melhor desempenho organizacional.
Memória Organizacional	Registro do conhecimento organizacional explícito em repositórios, sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os <i>stakeholders</i> , envolvendo recursos de gestão de conteúdo e mecanismos de consulta e recuperação. Deve acontecer de forma colaborativa

Fonte: Machado, Urpia e Forno (2019, p. 6).

Davenport e Prusak (1998) atentam que, tanto na transferência não-estruturada quanto na transferência estruturada, existem dois aspectos que os influenciam: primeiro a velocidade, que se refere à rapidez que o conhecimento se movimenta na organização; segundo a viscosidade, que se refere à riqueza do conhecimento transferido.

Grotto (2002, p. 106), ressalta que “as organizações devem utilizar-se de práticas formais baseadas em ferramentas tecnológicas (como o mapa organizacional) capazes de facilitar a localização do conhecimento quando necessário”. A autora reitera que não havendo a disponibilidade de um sistema para localizar os recursos de conhecimento mais apropriados, corre-se o risco de se utilizar o conhecimento que estiver mais acessível (que pode não ser o mais adequado) ou de buscar fora um conhecimento que talvez já exista na organização.

É condizente observar que o processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações enfrenta diversas barreiras, que dificultam ou impedem a organização de capitalizar seus ativos de conhecimento (RIEGE, 2005; PATTERSON *et al.*, 2009; WANG; NOE, 2010). Nesse sentido, identificar e buscar remover estas barreiras, assim como promover ações que facilitem o compartilhamento do conhecimento, torna-se um desafio constante para as organizações (KIM; JOH, 2005; RIEGE, 2005; OLIVA, 2014).

2.2.2 Fatores que podem afetar o compartilhamento do conhecimento

As políticas de transmissão de conhecimentos devem estar apoiadas em uma cultura e clima organizacional que propiciem um ambiente favorável à socialização e a troca de ideias, e, por conseguinte, de conhecimento entre as pessoas (CUNHA; YOKOMIZO; CAPELLI, 2011). De acordo com os autores, o relacionamento entre indivíduos e unidades é um importante instrumento para a transmissão de conhecimentos, que pode ser evidenciado na convivência favorável, no estabelecimento da confiança e na comunicação fluída.

McDermott e O'Dell (2001) argumentam que não há um modo preciso que leve as pessoas a compartilhar, mas que existem muitos modos diferentes, que dependem dos valores e estilo da organização. A efetivação do processo de compartilhamento de conhecimento envolve fatores como uma estrutura organizacional formalizada, procedimentos definidos e a predisposição dos atores envolvidos (CABRERA; COLLINS; SALGADO, 2006; TONET; PAZ, 2006; IPE, 2003; YANG, 2010)

O processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações pode ser afetado por diversos fatores e de diferentes formas (SZULANSKI; CAPPETTA; JENSEN, 2004). As variáveis podem estar relacionadas com o conteúdo do conhecimento transferido, com o transmissor e/ou receptor do conhecimento e com o contexto em que o compartilhamento ocorre (TERRA, 2000).

Vaghefi, Lapoint e Shahbaznezhad (2017) realizaram uma pesquisa com o objetivo de fornecer uma visão holística das barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento dentro de uma organização, a partir de uma perspectiva multinível e baseada em processos. Os autores revisaram a literatura existente para identificar os principais facilitadores e barreiras e, posteriormente, desenvolveram uma conceituação multinível de capacitadores e barreiras que podem influenciar o compartilhamento nos níveis individual, de equipe e organizacional.

Os autores identificaram cinco categorias de facilitadores ao compartilhamento que estão relacionados às características do conhecimento, ao emissor e ao receptor, ao seu relacionamento e ao contexto no qual a transferência ocorre, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Facilitadores do compartilhamento de conhecimento

Categoria	Facilitadores	Definição	Autores
Relacionado ao conhecimento	Disponibilidade	As oportunidades para tornar o conhecimento disponível e de fácil acesso para uso.	Ajmal e Koskinen (2008), Bonache e Zárrega-Oberty (2008), Timbrell, Andrews e Gable (2001), Xu and Ma (2008) e Lin <i>et al.</i> (2008)
Relacionado ao remetente do conhecimento	Habilidade	Competências para localizar, gerenciar e compartilhar conhecimento.	Grant (1997)
	Motivação	Vontade e crença no valor do compartilhamento do conhecimento.	Riege e Zulpo (2007), Burgess (2005), Easterby-Smith <i>et al.</i> (2008), Govindarajan e Gupta (2001) e Lin <i>et al.</i> (2008)
Relacionado ao receptor do conhecimento	Habilidade	Ter habilidades necessárias, linguagem compartilhada e experiência prévia relacionada com o trabalho.	Watson and Hewett (2006), Easterby-Smith <i>et al.</i> (2008), Yeoh (2009), Simonin (1999), Govindarajan e Gupta (2001) e Lin <i>et al.</i> (2008)
	Motivação	Disposição para contribuir para o desempenho organizacional.	Minbaeva (2007), Milne (2007) e Watson e Hewett (2006)
Relacionado à troca	Proximidade	O grau de envolvimento da fonte e do destinatário nos canais de comunicação e mecanismos integrativos dentro de uma empresa.	Bonache e Zárrega-Oberty (2008), Ajmal e Koskinen (2008), Collins e Smith (2006) e Govindarajan e Gupta (2001)
Relacionado à organização	Cultura de apoio	A existência de características coletivas, comportamentos e valores que aumentam as interações entre os indivíduos e promovem a GC.	Riege e Zulpo (2007) e Ajmal e Koskinen (2008)

Fonte: Adaptado de Vaghefi, Lapoint e Shahbaznezhad (2017, p. 7, tradução própria).

O papel das cinco principais barreiras relacionadas às características do conhecimento, aos indivíduos envolvidos no compartilhamento, à natureza do intercâmbio e ao contexto organizacional em que o compartilhamento ocorre, também foi identificado no estudo dos mesmos autores, conforme apresentado no Quadro 5.

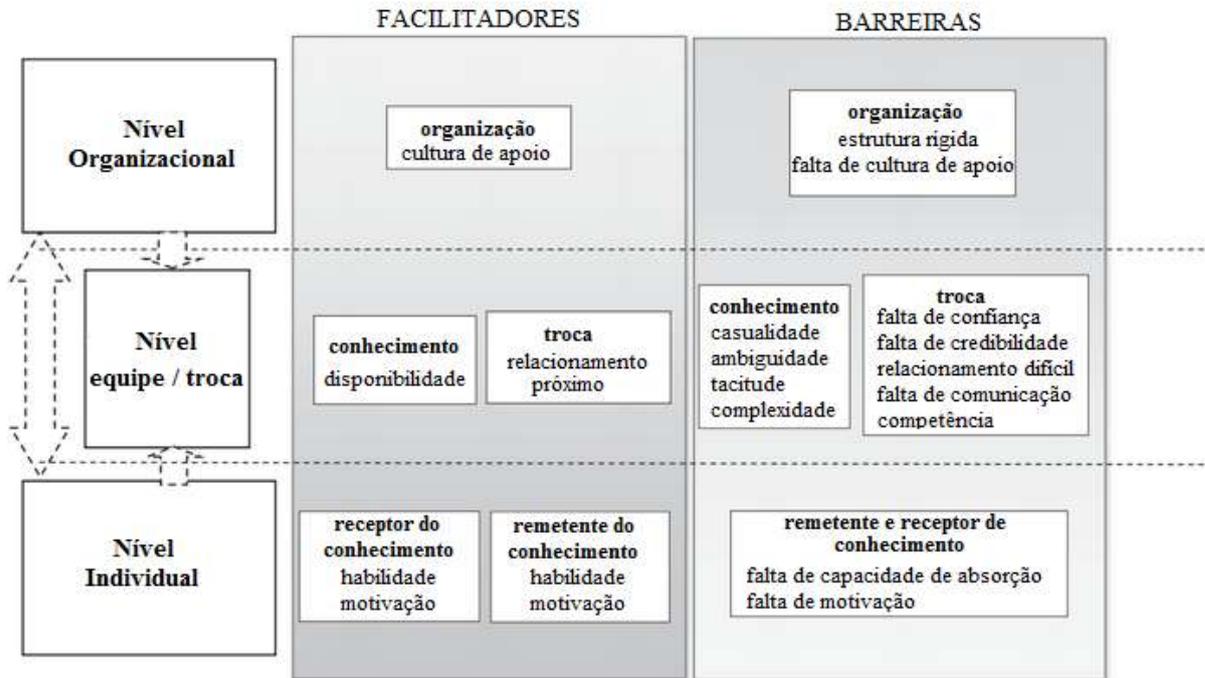
Quadro 5 - Barreiras do compartilhamento de conhecimento

Categoria	Barreiras	Definição	Autores
Relacionado ao conhecimento	Ambiguidade casual	Grau de falta de entendimento entre determinantes e consequências das ações.	Bonache e Zárraga-Oberty (2008), Riege e Zulpo (2007); Szulanski <i>et al.</i> (2004)
	Tacitude (<i>Tacitness</i>)	Grau de não codificação do conhecimento.	Pérez-Nordtvedt, Kedia, Datta, e Rasheed (2008), Yeoh (2009), Simonin (1999); Inkpen e Pien (2006)
	Complexidade	A quantidade de práticas, indivíduos, habilidades e recursos relacionadas a um conjunto de conhecimentos.	Carlos Bou-Llugar e Segarra-Ciprés (2006), Xu e Ma (2008) e Easterby-Smith <i>et al.</i> (2008)
Relacionado à troca	Falta de confiança	Receio de ficar vulnerável por confiar no conhecimento de outras partes	Inkpen e Pien (2006), Lin <i>et al.</i> (2008) e Hodgkinson (2006)
	Falta de credibilidade	Capacidade insuficiente de um remetente para ser confiável e respeitável.	Szulanski (1996) e Elwyn, Taubert, e Kowalczyk (2007)
	Relacionamento difícil	Relação emocionalmente trabalhosa e distante entre a fonte e o destinatário.	Szulanski (1996), Inkpen e Pien (2006), Ajmal e Koskinen (2008); Xu & Ma (2008).
	Falta de competência em comunicação	Falta de habilidades para se comunicar da forma apropriada.	Ko <i>et al.</i> (2005) e Xu and Ma (2008)
Relacionado ao remetente e ao destinatário do conhecimento	Falta de capacidade de absorção	Incapacidade de avaliar, assimilar e aplicar conhecimentos adquiridos.	Inkpen e Pien (2006), Dyer e Hatch (2006); Szulanski (1996)
	Falta de motivação	Falta de disposição pessoal para participar de práticas organizacionais.	Riege e Zulpo (2007), Ardichvili (2008), Xu e Ma (2008); Szulanski (1996)
Relacionado à organização	Cultura não-sustentável	Falta de normas e valores de apoio em relação à GC na organização.	Liebowitz, Ayyavoo, Nguyen, Carran, e Simien (2007)
	Estrutura rígida	Existência de alta formalidade e estrutura organizacional inflexível.	Grant (1997)

Fonte: Adaptado de Vaghefi, Lapoint e Shahbaznezhad (2017, p. 8, tradução própria).

Vaghefi, Lapoint e Shahbaznezhad (2017) expõem que para entender a complexidade que existe no compartilhamento do conhecimento, é importante considerar como os fatores macro e micro-nível se integram entre si. Nesse sentido, os autores propuseram uma conceituação multinível de facilitadores e barreiras (Figura 4), com o objetivo de explicar como esses fatores podem desempenhar um papel em diferentes níveis da organização.

Figura 4 – O modelo multinível de facilitadores e barreiras ao compartilhamento



Fonte: Vaghefi, Lapoint e Shahbaznezhad (2017, p. 9, tradução própria).

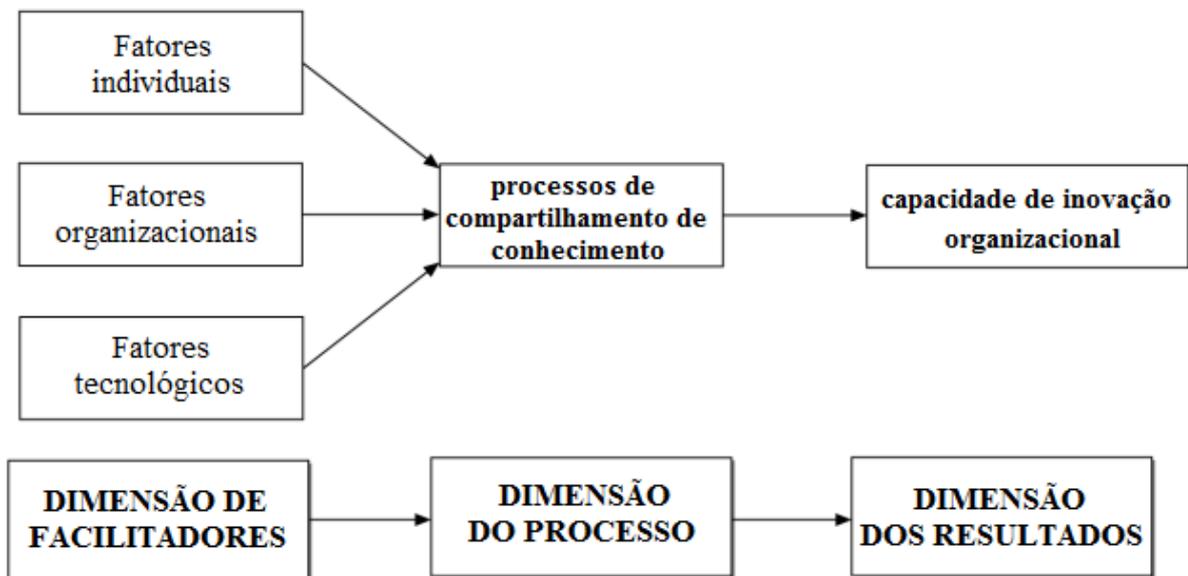
Os fatores individuais estão relacionados a características como a capacidade e disposição de transferir conhecimento e operam principalmente no nível micro. Os fatores de equipe funcionam em nível intermediário e estão relacionados à transferência do conhecimento entre um emissor e um receptor na organização. Por fim, os fatores no nível organizacional (relacionados à cultura e estrutura organizacional) definem o ambiente no qual o compartilhamento ocorre e funcionam no nível macro, podendo fornecer uma definição de como o compartilhamento pode ser facilitado ou inibido (VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017).

De forma geral, os fatores que afetam o processo de compartilhamento do conhecimento são abordados na literatura, comumente, relacionados a aspectos individuais, organizacionais e tecnológicos (KHALIL; SHEA, 2012; WANG; NOE, 2010; SOHAIL; DAUD, 2009; STEYN, 2004; RIEGE, 2005; KUKKO, 2013, LIN, 2007). Alguns autores consideram ainda os aspectos culturais do indivíduo (AL-KURDI, EL-HADDADEH e ELDABI, 2018; VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017). Este conjunto de fatores pode influenciar o processo de compartilhamento de conhecimento tanto positivamente (facilitadores), como negativamente (barreiras) (WANG; NOE, 2010). A influência positiva ou negativa é contextual, pois depende essencialmente do contexto

analisado, de uma série de características organizacionais, tecnológicas e pessoais (WANG; NOE, 2010).

O estudo de Lin (2007) analisou os fatores individuais, organizacionais e tecnológicos nos processos de compartilhamento de conhecimento e como estes podem melhorar a capacidade de inovação da organização. O autor seguiu a abordagem proposta por Rajagopalan *et al.* (1993), que compreende três aspectos: facilitadores, processos e resultados. Os “facilitadores” são o mecanismo para promover a aprendizagem individual e organizacional e também facilitar o compartilhamento do conhecimento entre funcionários (LIN, 2007). O aspecto “processos” consiste na disposição dos funcionários de se comunicar ativamente com os colegas e aprender com eles (doar e coletar conhecimento). Os “resultados” referem-se aos efeitos do grau de compartilhamento de conhecimento efetivamente alcançado na capacidade de inovação da organização (LIN, 2007, p. 317).

Figura 5 – Um quadro geral para estudar a partilha de conhecimento



Fonte: LIN (2007, p. 317, tradução própria).

Amayah (2013) investigou os fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento no âmbito das organizações públicas e constatou que os principais facilitadores ao compartilhamento são a interação social, as recompensas e o apoio organizacional. A pesquisa de Eldor (2018) investigou o efeito da compaixão (carinho, generosidade, ternura) no ambiente de trabalho do serviço público e encontrou evidências de que o recebimento de compaixão dos supervisores no local de trabalho do serviço público estava positivamente

associado ao senso de engajamento dos funcionários. Além disso, o autor percebeu que a compaixão afeta também o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários do serviço público e o compartilhamento de conhecimento avaliado pelos supervisores.

2.2.2.1 Fatores pessoais

Os fatores pessoais dizem respeito às motivações internas do indivíduo, que podem não querer compartilhar conhecimento com os outros porque simplesmente não estão motivados de forma suficiente (SOHAIL; DAUD, 2009), mesmo que a organização forneça todas as condições necessárias (BOCK *et al.*, 2005). O acúmulo do conhecimento é uma tendência natural do ser humano (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), que o fazem para se proteger, manter segredos comerciais, manter status ou poder, ou simplesmente porque não querem compartilhar conhecimentos que eles trabalharam “duro” para acumular (BURES, 2003). O autor acrescenta que o ato de compartilhar ainda pode ser entendido como um trabalho adicional, pois não costuma fazer parte das atribuições formais do colaborador.

O processo de compartilhamento de conhecimento exige envolvimento ativo dos possuidores do conhecimento, o que implica observar possíveis barreiras pessoais que possam afetar este processo. O Quadro 6 apresenta uma visão geral dos principais fatores pessoais identificados na literatura pesquisada e como estes podem afetar o processo de compartilhamento do conhecimento.

Quadro 6 - Fatores pessoais que afetam o compartilhamento de conhecimento

Fator	Descrição	Autores
Poder	Medo de perder poder, valor ou status que o conhecimento possuído lhe confere.	Bures (2003); Szulanski (1996); Riege (2005); Nowak e Sigmund (2000); Tonet e Paz (2006); Boisot (2002).
Reciprocidade	Medo de não ter reciprocidade ou reconhecimento por compartilhar conhecimento.	Cohen (1998); Sohail e Daud (2009); Bock <i>et al.</i> (2005); Ipe (2003); Lin <i>et al.</i> (2009).
Confiança	Falta de confiança nos colegas, superiores e subordinados.	Sohail e Daud (2009); Holste e Fields (2010); Ipe (2003); Hendriks (1999); Davenport e Prusak (1998); Alcará <i>et al.</i> (2009)
Habilidades interpessoais	Habilidades interpessoais, capacidade de comunicação e de absorção deficitárias.	Sohail e Daud (2009); Szulanski (1996); Bures (2003); Riege (2005).
Altruísmo	Falta de altruísmo, empatia ou comprometimento com os colegas.	Davenport e Prusak (1998); Lin (2007); Wasko e Faraj (2005); Alcará <i>et al.</i> (2009)

Fator	Descrição	Autores
Grau de amizade ou inimizades	Relacionamentos não amistosos e rancorosos, ou falta de afinidade entre colegas.	Bures (2003); Ardichvili <i>et al.</i> (2006); Alcará <i>et al.</i> (2009).
Percepção sobre o valor do conhecimento	Baixa consciência do valor do seu conhecimento para os outros	Davenport e Prusak (1998); Bures (2003); Riege (2005).
Antecedentes do conhecimento	Heterogeneidade dos antecedentes dos indivíduos que possuem conhecimentos e níveis de experiência diferentes.	Davenport e Prusak (1998); Riege (2005); Bures (2003).

Fonte: A autora (2019).

O relacionamento entre transmissor e receptor pode afetar o processo de compartilhamento e inclui a confiança, o poder e o status dos atores envolvidos (IPE, 2003). A confiança é um fator chave, visto que muitas pesquisas sugerem que a confiança influencia o desejo de um indivíduo de compartilhar (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; HENDRICKS, 1999; MCDERMOTT; O'DELL, 2001, RIEGE, 2005; ALCARÁ *et al.* 2009). A falta de confiança nos colegas e o receio de que eles abusem do conhecimento ou que recebam crédito não merecido por ele desmotiva este processo, assim como a reputação da pessoa que procura o conhecimento, incluindo interações passadas e a probabilidade de reciprocidade futura (ENSIGH; HEBERT, 2010). Quando há confiança entre fonte e destinatário, o comportamento de compartilhar conhecimento é significativamente mais identificado (LIN *et al.*, 2009). Holste e Fields (2010) investigaram o impacto da confiança interpessoal no compartilhamento e no uso do conhecimento tácito e concluíram que a confiança baseada na afeição exerce maior influência no compartilhamento, ao passo que a confiança baseada na cognição influencia mais o uso do conhecimento. Além disso, as pessoas compartilham o que sabem apenas quando percebem o destino de tal conhecimento, enfatizando a existência da intenção do conhecimento (STEWART, 2012).

Uma vez que o indivíduo percebe que o conhecimento lhe confere importância, a tendência é acumular e não compartilhar (IPE, 2003). Na visão de Boisot (2002), é comum o dono do conhecimento não querer compartilhar o que sabe, por causa do medo de perder o poder percebido relativo a esse conhecimento. De forma similar, Szulanski (1996) descreve que isso está associado ao receio de perder uma posição de privilégio, visto que, ao compartilhar o conhecimento, a pessoa torna-se vulnerável, correndo o risco de perda de prestígio ou poder. Neste sentido, Mello (1999, p. 4) aponta que: “Os colaboradores precisam perceber que seus conhecimentos disseminados na empresa podem alavancar novos negócios

gerando melhores condições de trabalho e, ao contrário do que pensam, garantir seus empregos”.

Nowak e Sigmund (2000) observam que o ser humano tem obsessão pela reputação ou status que tenha ou que venha a ter em uma comunidade ou círculo onde esteja inserido. Tonet e Paz (2006) acrescentam que o status relacionado ao detentor do conhecimento implica na resistência em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder o status perante o grupo e por temer ser substituído pelo “aprendente” (destinatário).

Para alavancar o processo de compartilhamento do conhecimento, a reciprocidade é um fator de destaque e está implícita ao ato de compartilhar conhecimento: os indivíduos só compartilham se recebem algo em troca (COHEN, 1998). Ipe (2003) aponta dois lados da reciprocidade, o positivo, que pode ocorrer quando os indivíduos vêem que o valor que agregam depende do quanto eles compartilham, e o negativo, que é o medo da exploração, quando eles compartilham, mas não percebem nenhum retorno. Assim, percebe-se que a reciprocidade está relacionada com os custos e benefícios percebidos (LIN *et al.*, 2009), se o comportamento de compartilhar não for recíproco, os custos envolvidos podem ser maiores que os benefícios.

O altruísmo, relacionado ao prazer de ajudar os outros, é outro fator que pode motivar o compartilhamento do conhecimento nas instituições (LIN, 2007; WASKO; FARAJ 2005; ALCARÁ *et al.*, 2009). Para Wasko e Faraj (2005), os funcionários possuem uma motivação natural para contribuir com o conhecimento, pelo desafio e prazer que isso pode lhes proporcionar, e porque eles gostam de ajudar os outros. Os funcionários são motivados quando percebem que os comportamentos de compartilhamento de conhecimento valerão o esforço e serão capazes de ajudar os outros (LIN, 2007). De acordo com Alcará *et al.* (2009, p. 181), “neste caso, a pessoa tem um sentimento de prazer em compartilhar suas ideias com os demais colegas, em auxiliar o próximo sem receber nada em troca.” Esse comportamento vai ao encontro do sentimento de sentir-se parte de uma comunidade, que motiva o compartilhamento de conhecimento (COHEN, 1998).

Por outro lado, as emoções negativas, tais como relacionamentos não amistosos ou rancorosos entre colegas, podem diminuir a disposição do indivíduo em compartilhar seus conhecimentos (BURES, 2003; ARDICHVILI *et al.*, 2006). Outrossim, o indivíduo pode estar disposto, mas não ser capaz de efetivamente receber e usar o conhecimento devido à escassez de sua capacidade de absorção (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SZULANSKI, 1996), ou por possuir uma comunicação verbal/escrita e habilidades interpessoais deficitárias (RIEGE, 2007).

A decisão sobre compartilhar também pode estar voltada ao medo ou insegurança, que ocorre quando o indivíduo não está certo da utilidade de seu conhecimento e não compartilha para evitar constrangimentos (BURES, 2003). Esse fator está ligado à heterogeneidade dos antecedentes dos indivíduos, que são capacitados em diferentes campos e possuem conhecimentos diversificados e diferentes níveis de experiência (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; RIEGE, 2005; KHALIL; SHEA, 2012). Nesse sentido, Bures (2003) exemplifica que pode ser difícil para os membros mais jovens estimar o valor de seus conhecimentos para os outros membros ou para a organização como um todo. Riege (2005) corrobora ao afirmar que diferenças de idade e de níveis de educação também podem ser barreiras ao compartilhamento.

2.2.2.2 Fatores organizacionais

A maioria das pessoas tem um desejo natural de compartilhar o que sabem, no entanto, este desejo muitas vezes é impedido por barreiras culturais da organização (O'DELL; GRAYSON, 1998; SZULANSKI, 1996). Se a estrutura organizacional for aberta e flexível ela estará mais propensa a suportar este processo (RIEGE, 2005; LONG; FAHEY, 2000), ao passo que, se predominar a hierarquia e um alto nível de burocracia, o ambiente não será propício ao compartilhamento (BURES, 2003; McDERMOTT; ODELL, 2001). O Quadro 7 apresenta uma visão geral dos principais fatores organizacionais e descreve como estes podem afetar o processo de compartilhamento do conhecimento, conforme observado na literatura.

Quadro 7 - Fatores organizacionais que afetam o compartilhamento do conhecimento

Fator	Descrição	Autores
Estrutura organizacional	Estrutura organizacional rígida com alto nível de burocracia	Riege (2005); Long e Fahey (2000); Bures (2003); McDermott e Odell (2001).
Cultura organizacional	Cultura organizacional que não promova o compartilhamento entre seus atores.	Bures (2003); Sordi <i>et al.</i> (2017); Khalil e Shea (2012); McDermott e O'dell (2001), Cabrera e Cabrera (2005); Cabrera <i>et al.</i> (2006); Bock <i>et al.</i> (2005).
Clima organizacional	Clima organizacional inadequado ao compartilhamento	Sordi <i>et al.</i> (2017); Davenport e Prusak (1998); Riege (2005); Sohail e Daud (2009); Dixon (2000); Witherspoon <i>et al.</i> (2013); Wasko e Faraj (2005).
Recompensas	Falta de incentivos financeiros e não financeiros ao compartilhamento pela organização.	Lin (2007); O'Dell e Grayson (1998); Osterloh e Frey (2000); Sohail e Daud (2009); Wang e Noe (2010).
Oportunidades para compartilhar	Falta de oportunidades para compartilhar, como promoção de reuniões, treinamentos e grupos de trabalho	McDermott e O'Dell (2001); Riege (2005); Sordi <i>et al.</i> (2017); Ipe (2003); Siemsen, Roth e Balasubramanian (2008).
Liderança	Falta de apoio da gestão e lideranças nas atividades de promoção do	Lin, 2007; Wang e Noe (2010); He e Wei (2009).

Fator	Descrição	Autores
	compartilhamento do conhecimento.	
Competição interna	Clima de trabalho que incentive o poder individual e a concorrência.	Sordi, Binotto e Ruviaro (2014); Long e Fahey (2000); Khalil e Shea (2012).
Tempo	Indisponibilidade de tempo para se dedicar ao compartilhamento.	O'dell e Grayson, 1998; Riege, 2005.

Fonte: A autora (2019).

Senge (1999, p. 491) afirma que a capacidade de uma organização difundir práticas inovadoras depende, dentre outros fatores, de uma cultura organizacional que encoraje a reciprocidade, a curiosidade e a reflexão, além das fronteiras internas e externas e de infraestruturas de aprendizagem. Todavia, McDermott e O'dell (2001, p. 77) ponderam que empresas que implementam com sucesso a gestão do conhecimento não tentam mudar sua cultura de acordo com sua abordagem de gerenciamento de conhecimento. Eles desenvolvem sua abordagem de gerenciamento de conhecimento para se adequar à sua cultura.

Desenvolver um ambiente e cultura apropriados para compartilhar o conhecimento entre os indivíduos torna-se vital para o sucesso das organizações (SUHAIMEE *et al.*, 2006). A cultura organizacional é considerada a principal barreira organizacional ao compartilhamento do conhecimento (BURES, 2003; KUKKO, 2013; OLIVA, 2014). Ela refere-se aos valores, crenças, símbolos, visões e práticas dos indivíduos que atuam na organização (BURES, 2003).

A cultura de uma organização poderá afetar de forma positiva o compartilhamento de conhecimento, quando oferecer um ambiente no qual existam fortes normas sociais sobre a importância de compartilhar o conhecimento com seus pares e um ambiente que perpetue a confiança e a ajuda mútua (CABRERA; CABRERA, 2005). Por outro lado, se o processo se der em um ambiente de competição acirrada, que favoreça a retenção de conhecimentos (SORDI; BINOTTO; RUVIARO, 2014), e não promova a captura de conhecimento, a avaliação, o *feedback* e a tolerância a erros (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), a influência da cultura organizacional será negativa.

No que se refere ao clima organizacional, se faz necessário fazer uma prévia distinção deste da cultura organizacional. De acordo com Bock *et al.* (2005, p. 90), “clima refere-se a uma situação contextual em um ponto no tempo e sua ligação com os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização”. O autor complementa que o clima é temporal e subjetivo, sujeito a manipulação pelas pessoas com poder e influência. Ao passo que a cultura refere-se a um contexto evoluído, dentro do qual, situações específicas são incorporadas (BOCK *et al.*, 2005).

Nesse sentido, um clima organizacional ideal para a promoção do compartilhamento do conhecimento diz respeito ao estabelecimento de um clima de confiança e comprometimento entre os atores envolvidos, com um fluxo livre de informações, com tolerância a erros (DIXON 2000; WITHERSPOON *et al.*, 2013) e com a instituição de normas pró-sociais (CONSTANT; KEISLER; SPROULL, 1994; WASKO; FARAJ, 2005).

O clima organizacional propício ao compartilhamento de conhecimento exerce forte influência na formação de normas subjetivas relativas ao compartilhamento de conhecimento (Bock *et al.*, 2005). Normas subjetivas diz respeito à pressão social exercida sobre o indivíduo a fim de que ele se comporte ou não de determinada forma (SORDI *et al.*, 2017). Para o autor, quando o compartilhamento de conhecimento é institucionalizado na organização, há uma pressão normativa social para que os colaboradores compartilhem seus conhecimentos. De acordo com Cabrera, Collins e Salgado (2006, p. 252) “as normas subjetivas resultam das crenças normativas das pessoas e de sua motivação individual para cumprir essas crenças”. Os autores complementam que as pessoas estarão mais inclinadas a realizar determinado comportamento se acreditarem que serão aprovadas e até mesmo aplaudidas pelos indivíduos que consideram importantes ou de referência.

Por outro lado, a competição interna entre os membros de uma organização é um fator que pode afetar o clima, e conseqüentemente o compartilhamento do conhecimento organizacional (KHALIL; SHEA, 2012), porque pode colocar em risco a segurança do trabalho de um indivíduo. Sordi, Binotto e Ruviaro (2014) afirmam que o acirramento da competição entre departamentos, seções, equipes ou unidades pode diminuir o compartilhamento entre estes grupos. Nesse sentido, um clima de trabalho que incentive o poder individual e a concorrência pode resultar em comportamentos de acumulação de conhecimento entre os indivíduos (LONG; FAHEY, 2000; KHALIL; SHEA, 2012).

Sordi *et al.* (2017) abordam as recompensas como parte integrante de incentivos organizacionais, que pode contemplar também premiações e reconhecimento. Os funcionários podem não querer compartilhar seus conhecimentos por medo de não receber reconhecimento de gerentes e colegas (RIEGE, 2005, KHALIL; SHEA, 2012), ou por perceberem este processo como um trabalho extra e, portanto, esperam receber algo em troca (BURES, 2003). Nesse sentido, a implantação de um sistema de recompensas desempenha um papel fundamental nas organizações (LIN, 2007; SOHAIL; DAUD, 2009; WANG; NOE, 2010).

Diversas organizações fazem uso de recompensas, sejam elas tangíveis ou intangíveis (O'DELL; GRAYSON, 1998), também descritas como incentivos financeiros e não financeiros (OSTERLOH; FREY, 2000), pelo engajamento do indivíduo no

compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) reforçam que para se estabelecer a prática de compartilhamento, é imprescindível o uso de moedas valiosas, como gratificações monetárias, aumentos de salário e promoções. No entanto, Osterloh e Frey (2000) ressaltam que, ainda que as recompensas financeiras possam aumentar a probabilidade dos funcionários compartilharem seus conhecimentos, as recompensas sociais são muito mais importantes.

O apoio da gestão é um fator organizacional influente no compartilhamento de conhecimento, que precisa ocorrer principalmente por intermédio das lideranças, que devem promover este compartilhamento, bem como, fornecer oportunidades para compartilhar (RIEGE, 2005; LIN, 2007; WANG; NOE, 2010; SORDI *et al.*, 2017; CONSTANT; KEISLER; SPROULL, 1994). Para Constant, Keisler e Sproull (1994), quanto mais os funcionários acreditam que o compartilhamento do conhecimento é o comportamento correto e socialmente esperado no local de trabalho, mais eles estariam dispostos a compartilhar. He e Way (2008) ressaltam que a influência da administração é definida como o grau em que um funcionário percebe que a administração acredita que ele deve contribuir ou buscar conhecimento.

Vasconcelos *et al.* (2013) apontam que o processo de compartilhamento do conhecimento requer um ambiente propício para o aprendizado coletivo, a disposição e desejo dos membros de uma organização para a troca e uma liderança comprometida com a promoção do conhecimento. Nesse contexto, as lideranças devem focar na promoção do conhecimento e não no seu controle (ICHIJO, 2008, p. 126). O autor define “promotores do conhecimento” como um “conjunto geral de atividades organizacionais que afetam positivamente a criação e compartilhamento do conhecimento”.

No que se refere às oportunidades para compartilhar, esse processo consiste na disponibilização de um conjunto de fatores diretos e indiretos em torno do funcionário e do ambiente de tarefas, que inibem ou permitem o compartilhamento de conhecimento com os colegas de trabalho (SIEMSEN; ROTH; BALASUBRAMANIAN, 2008). Nesse sentido, as organizações precisam estabelecer condições de trabalho que facilitem o compartilhamento de conhecimento, como a disponibilização de espaços abertos (físicos e virtuais) para interação entre os funcionários, realização de reuniões e eventos e a disponibilização de tempo aos funcionários para que desenvolvam estas interações (BORGATTI; CROSS, 2003; SORDI *et al.*; 2017).

Ainda, um indivíduo pode estar motivado e ser capaz de compartilhar conhecimento, mas pode não ter disponibilidade de tempo para a interação entre fontes de conhecimento e

destinatários (DAVENPORT; PRUSAK, 1988; O'DELL; GRAYSON, 1998; RIEGE, 2005). Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 113) apontam que “os gerentes precisam reconhecer que a disponibilidade de tempo para aprender e pensar pode ser um dos melhores indicadores da empresa voltada para o conhecimento”.

2.2.2.3 Fatores tecnológicos

O compartilhamento do conhecimento pode ter a tecnologia da informação (TI) como a principal barreira (CHAN; CHAU, 2007; RIEGE, 2005). Este processo torna-se um desafio para os indivíduos se houver uma falta de integração de sistemas tecnológicos e processos, falta de suporte técnico, uma lacuna entre o que os indivíduos necessitam e o que os sistemas oferecem e uma falta de familiaridade e treinamento em sistemas (RIEGE, 2005). O Quadro 8 apresenta os principais fatores identificados na literatura acompanhado da descrição de como podem afetar o processo de compartilhamento.

Quadro 8 - Fatores tecnológicos que afetam o compartilhamento de conhecimento

Fator	Descrição	Autores
Infraestrutura	Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados ao processo de compartilhamento.	O'Dell e Grayson (1998); Riege (2005); Chan, Au e Chao (2006); Chan e Chau (2007); Lin et al (2009)
Disponibilidade e usabilidade	Indisponibilidade ou dificuldade no acesso às plataformas.	Hall (2001); Cabrera, Collins e Salgado (2006).
Qualidade do conteúdo	Baixa qualidade ou compreensibilidade dos conteúdos disponíveis nas plataformas.	Hall (2001); Sordi <i>et al.</i> (2017).
Capacitação	Promoção de treinamentos e práticas sobre o uso das ferramentas de TI insuficientes ou inadequadas.	Riege (2005); Chan, Au e Chao (2006); Chan e Chau (2007), Li (2010).

Fonte: A autora (2019).

De acordo com Santos, Soares e Carvalho (2012), a infraestrutura precisa ser considerada, pois recursos, equipamentos, sistemas e iniciativas inadequadas ou insuficientes podem inviabilizar a utilização das tecnologias disponibilizadas e por consequência, dificultar o compartilhamento de conhecimento por esses meios. A organização deve oferecer suporte contínuo às demandas e incentivos à utilização das tecnologias disponíveis, para a formação de massa crítica, capaz de abastecer as plataformas com conteúdo útil (HALL, 2001). Nesse sentido, os repositórios de conhecimento e as plataformas de comunicação devem atentar para

a qualidade dos conteúdos disponibilizados, oferecendo informações e conhecimentos úteis (HALL, 2001). Do contrário, os indivíduos tendem a não aproveitar esses meios para adquirir conhecimento, pois passam a não perceber vantagens na sua utilização (SORDI *et al.*, 2017).

Além de oferecer conhecimentos úteis, as plataformas e repositórios de conhecimento precisam estar disponíveis quando necessárias (CABRERA; COLLINS; SALGADO, 2006) e oferecer interfaces amigáveis, adequadas ao público usuário (HALL, 2001). A utilização de uma tecnologia inadequada, o analfabetismo informático e falta de treinamento ou prática fazem com que os indivíduos hesitem ao usar os recursos tecnológicos para acessar e interagir nos repositórios digitais de conhecimento (RIEGE, 2005; CHAN; CHAU, 2007; CHAN; AU; CHAO, 2006).

As iniciativas baseadas em fatores tecnológicos podem falhar porque não consideram as necessidades humanas e sociais das organizações (O'DELL; GRAYSON, 1998; RIEGE, 2005). Nessa linha, Lin *et al.* (2009) apontam que o sistema de compartilhamento de conhecimento utilizado precisa ser compatível com as demais ferramentas utilizadas pelos usuários, adequado às necessidades dos mesmos, sendo compatível com as experiências, valores e cultura da organização. As condições adequadas poderão ajudar a “abrir a mente” dos indivíduos que preferem compartilhar conhecimento, especialmente o conhecimento tácito, através da comunicação interpessoal, e não através de uma abordagem orientada para a tecnologia (CHAN; CHAU, 2007).

Além disso, as organizações devem oferecer suporte suficiente, como treinamento e comunicação sobre como o sistema de compartilhamento de conhecimento pode se encaixar nos trabalhos dos usuários, para ajudá-los a criar a conexão, em vez de apenas fornecer o componente técnico (LI, 2010). De acordo com o autor, as organizações devem se esforçar para fornecer sistemas de compartilhamento de conhecimento que possam ser integrados à prática de trabalho diária dos funcionários ou criar trabalhos que envolvam o compartilhamento de conhecimento, se quiserem promover o compartilhamento de conhecimento de forma eficaz.

2.2.2.4 Fatores culturais

O compartilhamento do conhecimento pode ser afetado ainda por fatores de natureza cultural. Sobre isso, Straub *et al.* (2002) alertam que existe uma opinião acadêmica ampla e contraditória sobre quais valores, normas e crenças representam o conceito de cultura. Os autores exploraram uma visão da cultura baseada na teoria alternativa através da Teoria da

Identidade Social (SIT), que sugere que cada indivíduo é influenciado por uma infinidade de culturas e subculturas, algumas étnicas, algumas nacionais e algumas organizacionais. De acordo com os autores, a pesquisa da SIT quase sempre pressupõe que um indivíduo que vive em um lugar e tempo específicos pertence a uma única cultura. Abdul Jabbar e Al-Hafidh (2018) afirmam que palavra “cultura” tem várias definições alternativas que se referem ao compartilhamento de atitudes, hábitos, valores e conhecimentos comuns pelos membros de uma sociedade. Portanto, para os autores, cultura pode ser definida como o ato de compartilhar pressupostos básicos aprendidos por um grupo para resolver problemas por meio de adaptações externas e integração interna.

Ford e Chan (2003) afirmam que o termo cultura pode se referir à cultura profissional, cultura organizacional e cultura nacional. A abordagem da cultura nesta seção é voltada para a cultura nacional e profissional, visto que a cultura organizacional faz parte dos fatores organizacionais, abordado na seção anterior.

A cultura nacional consiste, de acordo com Hofstede (1980), em uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outro, o que significaria dizer que os membros de uma cultura terão conjuntos semelhantes de preferências embutidos em sua visão do mundo. A literatura mostra diversos estudos que abordam as barreiras transculturais ao compartilhamento, voltados à cultura organizacional (MCDERMOTT; O'DELL, 2001; CHOW *et al.*, 2000), porém, o impacto das culturas nacionais (FORD; CHAN, 2003; STRAUB *et al.*, 2002) ainda é pouco abordado (RIEGE, 2005; AL-KURDI; EL-HADDADEH; ELDABI, 2018).

Os fatores culturais podem ter um impacto significativo na cultura institucional e em como o compartilhamento do conhecimento é percebido (SANTOS, SOARES e CARVALHO, 2012; KUKKO, 2013). Este é um fator que não pode ser ignorado pelas organizações, principalmente as que dependem de práticas de compartilhamento entre subsidiárias internacionais (RIEGE, 2005), pois a diversidade de culturas e línguas faladas na economia mundial poderia restringir operações comerciais (TERPSTRA; DAVID, 1991).

A cultura profissional ou técnica está relacionada principalmente com as terminologias próprias utilizadas por cada área profissional (SANTOS; SOARES; CARVALHO, 2012). Os autores apontam que as informações possuem diferentes formatos, regras e usos e que os participantes utilizam diferentes termos técnicos, como dialetos profissionais, que podem dificultar a uniformização dos processos. O Quadro 9 apresenta as principais barreiras culturais ao compartilhamento do conhecimento nas organizações, identificadas na literatura.

O Quadro 9 apresenta os principais fatores culturais identificados na literatura, acompanhado da descrição de como podem afetar o processo de compartilhamento.

Quadro 9 - Fatores culturais que afetam o compartilhamento de conhecimento

Fator	Descrição	Autores
Linguagem	Variedade de linguagens (nacionais e técnicas)	Santos, Soares e Carvalho (2012); Riege (2005); Luring e Selmer (2012); Ford e Chan (2003); Hofstede (1980).
Cultura de trabalho	Diferenças na cultura de trabalho e na ética profissional	Ford e Chan (2003)
Origem	Valores e crenças associadas à origem pessoal (filiação, religião, etnia, características demográficas)	Santos, Soares e Carvalho (2012); Riege (2005); Hwang (2012).

Fonte: A autora (2019).

A influência da cultura no compartilhamento do conhecimento é abordada por Riege (2005, p. 24), entendida por ele como uma barreira de fator individual, e definida como “diferenças na cultura nacional ou origem étnica; e valores e crenças associados a ela (a linguagem é parte disso)”. Conforme o autor, a cultura nacional dos funcionários pode ser reconhecida como um “conjunto inter-relacionado de valores, práticas e símbolos, que são aprendidos e compartilhados por indivíduos e cujos significados fornecem orientação aos membros de uma organização” (p. 24).

Santos, Soares e Carvalho (2012, p. 34) abordam a cultura dentro de “barreiras de comunicação” considerando “origens pessoais, fusos horários, culturas nacionais e contextos técnicos (levando a mal-entendidos e conflitos)”. Os autores consideram que, por causa das diferentes culturas e idiomas e embora seja possível usar várias tecnologias para resolver problemas, não há nada como participantes realizarem uma reunião ou conversarem em um bar depois do trabalho, para discutir problemas em uma sessão de *brainstorming*.

Hwang (2012) investigou os efeitos moderadores da orientação cultural coletivista introduzidos na literatura de sistemas de informação e gestão do conhecimento (GC) para entender os fatores e relacionamentos importantes no compartilhamento do conhecimento em um ambiente de aprendizagem *online*. O autor aplicou um teste em uma grande amostra de estudantes, com múltiplas origens culturais, nas mais diversas universidades e identificou as normas sociais e a orientação cultural coletivista como fatores diretos e moderadores da atitude dos usuários do sistema em relação ao compartilhamento de conhecimento por *e-mail*.

Os resultados confirmaram que a orientação cultural coletivista modera os efeitos das normas sociais na atitude de compartilhar conhecimento por e-mail e que as normas do grupo são mais fortes que as normas do instrutor.

Os pontos fortes e fracos da diversidade nas organizações provêm dos diferentes antecedentes demográficos, nacionais, linguísticos, sociais e culturais dos seus membros (LAURING; SELMER, 2012). Os autores argumentam que poucas tentativas foram feitas para ligar diferentes tipos de diversidade ao compartilhamento de conhecimento, apesar do fato de que organizações que podem fazer uso total de seu conhecimento e experiência coletiva possam ser mais eficientes, efetivas e criativas. Nesse sentido, o estudo desenvolvido pelos autores mostrou que a diversidade relacionada à internacionalização (cultural e linguística) teve associações mais positivas com o compartilhamento do conhecimento do que a diversidade demográfica inerente (idade e gênero), que geralmente tinham relações negativas ou inexistentes com o compartilhamento do conhecimento.

A influência da cultura nacional na cultura organizacional foi analisada por Ford e Chan (2003), que conduziram um estudo de caso em uma subsidiária japonesa no oeste dos EUA, para explorar até que ponto a partilha de conhecimento depende da cultura nacional. Alguns dos indicadores de diferentes culturas percebidos na pesquisa dos autores foram: a) a presença de diferentes línguas: três idiomas são falados regularmente dentro da empresa, no entanto, a maioria dos funcionários fala apenas um idioma; b) percepções de senso de comunidade entre os trabalhadores hispânicos (latino-americanos), em oposição aos trabalhadores não-hispânicos (americanos); c) comentários sobre as diferenças de ética percebidas no trabalho entre japoneses e americanos.

Considerando que a relevância da GC abrange todos os tipos de organizações, que precisam desenvolver os seus processos de forma eficaz, para se destacar e manter uma vantagem competitiva sustentável, independente do seu tamanho e/ou grau de modernização (DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998), a próxima seção aborda o processo de compartilhamento do conhecimento no âmbito de um tipo específico de organização: as instituições de ensino.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A importância da GC se destaca nas instituições de ensino, principalmente pelo fato de serem organizações intensivas em conhecimento (ROWLEY, 2000; DHAMDHERE, 2015; AL-KURDI; EL-HADDADEH; ELDABI, 2018). Estas organizações têm o conhecimento

como razão de sua existência, pois são responsáveis pela criação e disponibilização de conhecimento à sociedade, bem como é seu principal produto (RODRIGUES; MACCARI, 2007; SOHAIL; DAUD, 2009).

A influência da GC no contexto acadêmico é abordada no trabalho de Freitas Júnior (2003), que pondera que as Instituições de Ensino Superior – IES necessitam da informação e do conhecimento para o processo educativo, melhorando desta forma a qualidade de ensino, pesquisa e extensão, bem como auxiliando o processo decisório na instituição. Os processos de GC podem melhorar a qualidade acadêmica através do compartilhamento e aplicação dos conhecimentos em práticas que incentivem a criatividade, a inovação e o senso crítico (DAMACENO, 2013).

Leite e Costa (2007) expõem que a universidade é um celeiro da produção do conhecimento científico, embora haja poucos estudos de modelos de GC que consideram as particularidades das universidades. Brito e Bolson (2014) corroboram com essa afirmação, apontando que a implantação da GC em instituições de ensino superior privado encontra-se em estado rudimentar, contrastando com a finalidade da instituição de ensino que se caracteriza pela criação e disseminação do conhecimento.

Os tipos de conhecimentos no contexto das IES são abordados por Pham, Nguyen e Nguyen (2015). Os autores apontam que o conhecimento explícito está relacionado a procedimentos de trabalho escritos, como manuais de treinamento e informações sobre estudantes, ao passo que o conhecimento tácito é pessoal e contextual, existe principalmente no formato de *know-how* e habilidades, e não pode ser facilmente formalizado, codificado ou documentado para fins de compartilhamento.

A GC em uma universidade é geralmente vinculada aos seus objetivos e destina-se a alcançar resultados específicos, como melhorar o desempenho por meio de inteligência compartilhada e níveis mais altos de inovação (ASMA; ABDELLATIF, 2016). Os autores definem as principais atividades do processo de GC na universidade como sendo: aquisição, capitalização, difusão e utilização do conhecimento, e apontam que estas atividades são influenciadas tanto pelo ambiente interno como externo.

O estudo de Antunes (2008) avaliou as ações de GC em uma universidade, verificando sua contribuição como estratégia organizacional. De acordo com a autora, a mudança cultural é um dos principais objetivos da institucionalização da GC nas organizações, porém, implementá-la e medi-la não é tarefa fácil. A implantação da GC em universidades tem o potencial de contribuir para que o conhecimento seja revertido em produtividade (ANTUNES, 2008).

Ao se referir às instituições de ensino de caráter público, outras especificidades precisam ser consideradas (BATISTA, 2012; SOUZA, 2009). Enquanto que o setor privado realiza a GC com foco no lucro e na melhoria contínua, a administração pública visa à qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (DAMACENO, 2013).

Apesar de as organizações públicas serem notadamente intensivas em conhecimento, a sociedade brasileira, em geral, e as três esferas da administração pública, de maneira genérica, não possuem uma cultura, nem um ambiente, voltados para a aprendizagem organizacional e para a inovação e, não costumam incentivar a educação continuada de seus servidores (COELHO, 2004). No entanto, Braun e Mueller (2014) apontam que:

Em seu processo de modernização, a administração pública visa realizar sua função social, de forma profissional, aperfeiçoando seu sistema de controle social, melhorando a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos e buscando modelos de gestão com referência ao cumprimento de objetivos, valorizando o servidor público, visando melhores resultados, exigindo da organização e, conseqüentemente, de seus servidores maior flexibilidade, criatividade e compromisso (p. 986).

Assim, de acordo com Braun e Mueller (2014, p. 986), “a administração pública terá como meta o olhar para o resultado enquanto uma devolutiva de sua real função, e também o olhar para o interno, focando o aperfeiçoamento de seu capital humano”. Nesse sentido, Batista (2004, p. 9) pondera que:

Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para:

- (a) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;
- (b) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas;
- (c) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e
- (d) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

A GC pode representar um avanço significativo na gestão pública brasileira. De acordo com Souza (2009), ela é um caminho para novas concepções de estruturas e de processos administrativos, novas formas de relacionamentos externos, utilizando-se tecnologias de informação e comunicação avançadas e novas concepções da gestão de pessoas. Nessas instituições, a GC está associada à eficiência, eficácia, efetividade social, ao

desenvolvimento econômico e aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, questões específicas deste tipo organizacional (BATISTA, 2012)

Nesse sentido, Batista (2012) elaborou um modelo genérico da Gestão do Conhecimento para a administração pública, visando atender às especificidades das organizações públicas como um todo, com foco em resultados. O modelo desenvolvido pelo autor possui seis componentes. O primeiro é os direcionadores estratégicos da organização, ou seja: sua visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. As iniciativas de GC precisam estar alinhadas com a estratégia para conseguir contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública (BATISTA, 2012). O segundo componente do Modelo são os fatores críticos de sucesso, também chamados viabilizadores da GC, definidos assim por Batista (2012): a) liderança ou alta administração: quem deve dirigir o esforço de implementação da GC e estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas; b) tecnologia: que viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas; c) pessoas: que necessitam de programas de educação e capacitação, assim como o desenvolvimento de carreiras que incrementem a habilidade dos servidores e gestores públicos; e d) processos: que consiste em um conjunto de atividades que transformam insumos em produtos ou serviços.

O terceiro componente do Modelo de GC para a administração pública é o processo de GC, que consiste em cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Estas atividades devem ser executadas na gestão de processos e de projetos, por isso utiliza-se o Ciclo KDCA, quarto componente do modelo, que se baseia no Ciclo PDCA de controle de processos (BATISTA, 2012). Este ciclo engloba as seguintes etapas: planejar, quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; executar, quando são executadas as atividades de educação e treinamento; verificar, quando se verificam os resultados da tarefa executada; e atuar corretivamente, quando a organização atua corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas (CAMPOS, 1992).

Os Resultados de GC é o quinto componente do Modelo e podem ser divididos em resultados imediatos: “aprendizagem e inovação; e aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade” (BATISTA, 2012, p. 80), e resultados finais: “aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro” (BATISTA, 2012, p. 80). Por fim, o autor apresenta o sexto e último componente do modelo de GC para a administração pública, que são as partes

interessadas, caracterizados como o cidadão-usuário (destinatário dos serviços e das ações da administração pública) e a sociedade (desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, etc.).

Em linhas gerais, a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização e à geração de novos conhecimentos, visando a uma posição mais vantajosa na competição pelo mercado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Os autores ressaltam que as organizações que conseguem desenvolver essas etapas de forma eficaz se destacam e mantêm uma vantagem sustentável, e isso independe do tipo, tamanho ou grau de modernização da organização. Nesse sentido, a aplicação dos processos de GC em uma instituição de ensino mostra-se viável, assumindo um papel estratégico no gerenciamento do capital intelectual da instituição, estimulando a criação, o compartilhamento e a conversão do conhecimento (FREITAS JÚNIOR, 2003) e preservando-o com o uso da tecnologia (DHAMDHERE, 2015).

2.3.1 Compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino

Compartilhar conhecimento é vital para a instituição de ensino se distinguir das outras instituições e obter vantagens competitivas (KHALIL; SHEA, 2012; SOHAIL; DAUD, 2009). Nesse contexto, as IES enfrentam desafios como qualquer outra organização, ou seja, elas precisam inovar constantemente, competir por estudantes e orçamento, identificar seu “produto de conhecimento”, avançar na tecnologia e preservar seu *know-how* (DALKIR, 2013).

As IES são consideradas organizações complexas devido a sua natureza de organização intensiva em conhecimento, desempenhando um importante papel como fonte geradora e disseminadora do conhecimento, com a responsabilidade de conduzir a educação profissional e acadêmica, impulsionar pesquisas científicas, desenvolver a cidadania e a convivência em comunidade (SOUZA, 2009). Por possuir essa natureza, as IES aparentam ser um lugar ideal para implementar práticas essenciais da gestão do conhecimento, tais como o compartilhamento ou transferência do conhecimento (KIDWELL; VANDER LINDE; JOHNSON, 2000; ROWLEY, 2000). O compartilhamento de conhecimento é particularmente desafiador e um conceito importante a ser considerado nestas instituições (SOHAIL; DAUD, 2009).

A maioria das instituições de ensino possui sistemas desarticulados, como processos administrativos formais e informais, ilhas de informação, padrões de compartilhamento dessas

informações e outras práticas de trabalho que se desenvolveram ao longo do tempo e impedem o fluxo sistêmico de informação e conhecimento organizacional (SOUZA; HELOU; SOHN, 2018). De acordo com os autores, as instituições de ensino podem melhorar esse cenário por meio da identificação de pontos falhos nos grupos de pessoas que mantêm relações de colaboração e compartilhamento dentro da organização, elaborando estratégias sistemáticas de incorporação de práticas de compartilhamento na rotina organizacional.

As pesquisas que investigam as instituições de ensino relacionadas ao compartilhamento de conhecimento costumam abordar o desenvolvimento da inovação e do desempenho organizacional (MOTTA, 2013). A maioria relacionada às atividades-fim das IES, principalmente o ensino e a pesquisa (ANNANSINGH *et al.*, 2018; WEDA, 2018; SERDÀ; ALSINA, 2018; JIN; SUN, 2010).

Annansingh *et al.* (2018) apontam que compartilhar conhecimento é o caminho natural para aumentar o valor do conhecimento, no entanto, se as estratégias de compartilhamento do conhecimento não forem adequadamente planejadas e implementadas, isso pode resultar em várias implicações em relação à quebra da confiança, da comunicação, da cooperação e até mesmo dos riscos. Em seu estudo no contexto da pesquisa e do ensino em IES, os autores abordaram a percepção dos riscos internos e externos ao compartilhamento, e o seu impacto na confiança e na motivação para compartilhar conhecimentos. Utilizando a técnica de discussões em grupos focais, os autores identificaram que dentre os principais fatores que afetam a confiança e a motivação para compartilhar estão a competição entre colegas e o receio de perda de poder.

Van Ta e Zyngier (2018) investigaram as barreiras ao compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino superior. Por meio de uma triangulação de dados obtidos em entrevistas e discussões em grupo focal com o pessoal acadêmico e dados obtidos de sites governamentais, os autores identificaram três fatores significativos: gestão burocrática causando falta de autonomia na tomada de decisões, sistemas de gestão do conhecimento deficientes e fraca capacidade de absorção individual. Conforme os autores, os resultados demonstram que esses três fatores possuem uma influência significativa na motivação para compartilhar, absorver e criar novos conhecimentos.

O comportamento de compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos é objeto de diversos estudos, como os de Brouwer e Jansen (2018), Raza *et al.* (2018) e Fullwood e Rowley (2017). Estes últimos investigaram a influência de fatores organizacionais e individuais na partilha de conhecimento entre acadêmicos em um contexto departamental. Os autores identificaram que, em geral, as crenças individuais entre acadêmicos foram mais

influentes em suas atitudes de compartilhamento de conhecimento do que a cultura organizacional e que a liderança foi o fator mais influente dentro da cultura organizacional geral, enquanto que a autonomia mostrou um relacionamento mais fraco. Ainda, a crença na possibilidade de recompensas foi considerada um fator individual altamente significativo (FULLWOOD; ROWLEY, 2017).

Numa linha similar, Brouwer e Jansen (2018) investigaram os determinantes da partilha de conhecimento entre acadêmicos e seus efeitos sobre o sucesso do aluno. Os autores analisaram o altruísmo, a confiança, o pertencimento (identificação da comunidade), a interação social percebida e as atitudes e expectativas dos benefícios do compartilhamento de conhecimento. A pesquisa identificou que a confiança afeta indiretamente os benefícios pessoais e comunitários esperados do compartilhamento do conhecimento, por meio das atitudes gerais dos alunos em relação ao compartilhamento do conhecimento, e que o altruísmo, a confiança e o pertencimento afetam indiretamente os benefícios pessoais do compartilhamento do conhecimento através da interação social. Num estudo similar, Raza *et al.* (2018) examinaram o impacto da atitude do aluno, confiança, norma subjetiva, motivação e recompensas na atitude de compartilhamento de conhecimento entre estudantes universitários e concluíram que todos os fatores estudados têm um impacto positivo e significativo no comportamento de troca de conhecimentos.

O comportamento de compartilhamento de conhecimento entre acadêmicos de uma universidade também foi investigado por Cheng, Ho e Lau (2009). Os fatores que afetam a disposição de compartilhar conhecimento, amplamente classificados como fatores organizacionais, individuais e de tecnologia, foram examinados e os principais resultados revelaram que os sistemas de incentivo e a expectativa pessoal são os dois fatores-chave para que os acadêmicos se envolvam em atividades de compartilhamento de conhecimento, enquanto que a participação "forçada" não é uma política eficaz nesse âmbito.

O comportamento de compartilhamento do conhecimento também é objeto de diversas pesquisas na área docente (RAHMAN *et al.*, 2018; NAEEM *et al.*, 2017; SANTOSH; PANDA, 2016; SOHAIL; DAUD, 2009). A pesquisa de Rahman *et al.* (2018) investigou o comportamento de compartilhamento do conhecimento tácito entre o corpo docente de instituições de ensino superior. Os resultados dos pesquisadores revelaram que todos os traços de personalidade (neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade) afetam o comportamento de compartilhamento do conhecimento tácito entre o pessoal acadêmico de instituições de ensino superior, exceto o traço de personalidade de consciência. A pesquisa também apontou que a motivação, a autoeficácia e a confiança

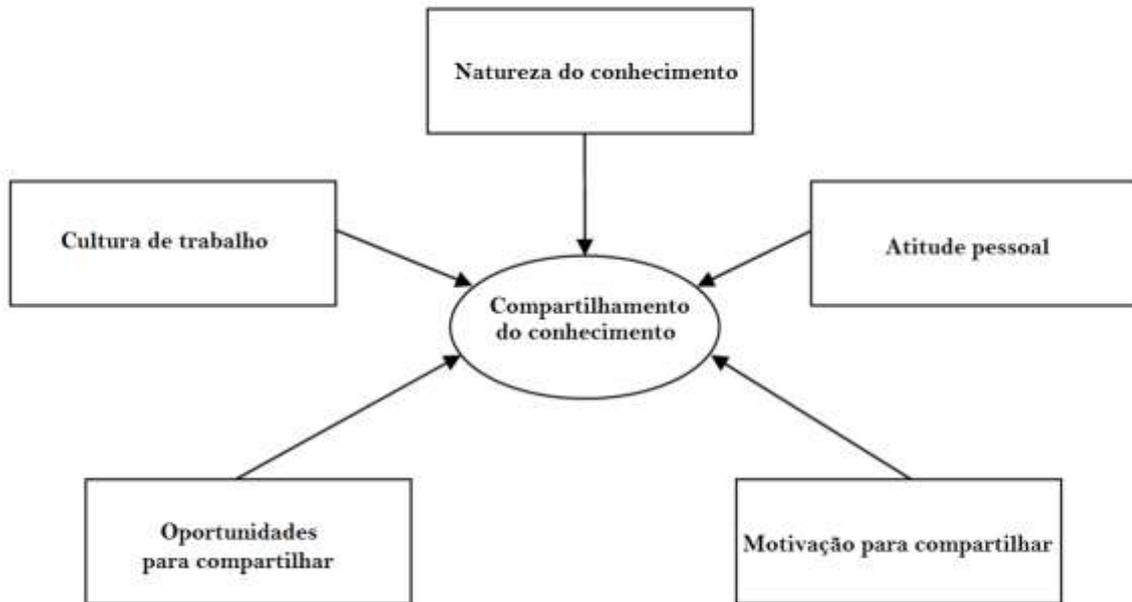
mútua desempenham um papel significativo no comportamento de compartilhamento do conhecimento tácito.

Naeem *et al.* (2017) examinaram os efeitos mediadores do comprometimento afetivo e da confiança baseada no afeto na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comportamento de compartilhamento de conhecimentos do corpo docente. Os resultados indicam que as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel crítico na estimulação deste comportamento. As variáveis intervenientes, como comprometimento afetivo e confiança baseada no afeto, também confirmaram a mediação plena entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comportamento de compartilhamento de conhecimentos do corpo docente.

Os fatores que afetam o compartilhamento em IES também foram investigados por Veer Ramjeawon e Rowley (2018) que apuraram os facilitadores e as barreiras para a gestão do conhecimento com os funcionários acadêmicos das principais IES públicas e privadas nas Maurícias. Os autores constataram que nenhuma das universidades possuía uma estratégia de gestão do conhecimento e que existiam mais barreiras do que facilitadores para a GC. As barreiras estavam relacionadas à falta de políticas e mecanismos de recompensa, recursos, dados, financiamento e tempo para pesquisa, mudanças frequentes de liderança, falta de uma cultura de compartilhamento de conhecimento e repositórios de pesquisa e fracos vínculos entre indústria e academia. Os autores também identificaram os facilitadores percebidos: pessoal acadêmico qualificado e experiente em IES públicas, infraestrutura de tecnologia da informação (TI) e biblioteca e alguns incentivos para a criação e transferência de conhecimento.

Sohail e Daud (2009) examinaram os fatores que contribuem para o sucesso do compartilhamento de conhecimento entre o corpo docente em universidades públicas e privadas da Malásia. O instrumento de pesquisa considerou cinco fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento nas organizações (Figura 6). Com base nas proposições de Ipe (2003), foram definidos os quatro primeiros fatores, relacionados à natureza do conhecimento, cultura de trabalho, motivação para compartilhar e oportunidades de compartilhar. O estudo também considerou um quinto fator, relacionado à atitude da equipe, que foi adaptado do estudo de Heng (2005). Os resultados obtidos pelos pesquisadores mostraram que a natureza do conhecimento e a cultura de trabalho desempenham um papel importante no aumento do compartilhamento de conhecimento entre o corpo docente e que as atitudes do pessoal em relação ao compartilhamento de conhecimento estão explicitamente ligadas ao comprometimento organizacional.

Figura 6 – Fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento nas instituições de ensino



Fonte: Sohail e Daud (2009, p. 132)

A colaboração dos docentes em ambientes de Recursos Educacionais Abertos (OER) também é comumente abordada na literatura, como na pesquisa de Pirkkalainen, Jokinen e Pawlowski (2014), que investigou os desafios organizacionais, individuais e tecnológicos que podem dificultar a motivação dos professores para compartilhar e colaborar nestes ambientes. As descobertas do estudo expõem barreiras dentro destes ambientes. Os principais desafios relacionam-se com a falta de apoio organizacional, idioma e cultura, bem como preocupações de qualidade. A pesquisa demonstrou que a motivação dos professores para compartilhar e colaborar nesses ambientes diminui quando percebem barreiras linguísticas e culturais mais elevadas.

O compartilhamento de conhecimento no processo de ensino aprendido, ou seja, na relação docente-discente, é abordado no estudo de Weda (2018), que analisa as práticas de gestão do conhecimento na sala de aula de inglês como língua estrangeira (EFL) no ensino superior na Indonésia, empregando o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995). Os resultados deste estudo revelam que o compartilhamento de conhecimento, a criação de conhecimento e a aquisição de conhecimento de alunos no ambiente de sala de aula no ensino superior são baixos. De acordo com o autor, a implicação deste estudo é que os profissionais educacionais em nível macro, membros do corpo docente da universidade, professores e

alunos da escola precisam empregar o modelo SECI na sala de aula para criar, adquirir e compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos.

Numa linha similar, Serdà e Alsina (2018) compararam a efetividade das metodologias de ensino e aprendizagem baseadas em transferência de conhecimento (palestras) com abordagens que enfatizaram a aprendizagem auto-dirigida (Aprendizagem Baseada em Problemas [PBL] e a Aprendizagem Reflexiva [RL]). Os resultados quantitativos mostram uma melhor pontuação para RL em comparação com PBL e o formato de aula tradicional. Os resultados qualitativos indicam que as metodologias autodirigidas resultam em resultados de maior qualidade na aquisição de conhecimento de conteúdo pelo aluno. Os autores concluem que o uso simultâneo de diversas técnicas instrucionais constitui a melhor abordagem instrucional.

O compartilhamento de conhecimento científico, ou entre pesquisadores, é outra linha de pesquisa abordada na literatura. Como o estudo de Jin e Sun (2010), que analisaram algumas universidades chinesas e verificaram uma dificuldade no processo de compartilhar conhecimento de uma equipe para outra, principalmente devido os mecanismos de gestão administrativa das universidades. Resultados parecidos foram encontrados por Ismail *et al.* (2013), que desenvolveram um estudo sobre compartilhamento de conhecimento de pesquisa em uma universidade e verificaram que os pesquisadores normalmente compartilham seus conhecimentos de pesquisa apenas para cumprir suas exigências acadêmicas. Os resultados apontam que a falta de apoio e inspiração de líderes de pesquisa é um dos fatores importantes de "não compartilhar". Nesse sentido, Leite e Costa (2007) apontam a importância do compartilhamento do conhecimento científico em uma instituição de ensino superior, considerando que a influência interna e externa motivam a criação de novos conhecimentos, por isso, a comunidade científica não pode fechar-se em si mesma.

O compartilhamento do conhecimento científico também é abordado no âmbito externo, ou seja, na relação universidade-indústria ou mercado (KAISER *et al.*, 2018; NIELSEN; CAPPELEN, 2014; JOHNSTON; ROBINSON; LOCKETT, 2010). Com o objetivo de estimular o debate entre comunidades acadêmicas e formuladoras de políticas quanto à importância dos processos sociais e dos contextos abertos de inovação dentro dos modelos existentes de transferência de conhecimento entre instituições de ensino superior e indústria, Johnston, Robinson e Lockett (2010) realizaram um estudo que confirmou que os processos sociais são frequentemente sub-explorados em ambientes colaborativos entre indústria e IES. Os autores identificaram sete temas emergentes importantes para as relações universidade-indústria: a importância dos intermediários de rede; flexibilidade, abertura e

conectividade das estruturas de rede; incentivo à participação da rede; construção de confiança nos relacionamentos por meio do entendimento mútuo; aprendizagem em rede ativa; reforço à cooperação por meio do reforço de capacidades; e mudança de cultura.

Os mecanismos, os capacitadores e as barreiras para a transferência de conhecimento em projetos de colaboração universidade-indústria, envolvendo empresas, estudantes e pesquisadores, foram objetos do estudo de Nielsen e Cappelen (2014). Os resultados obtidos pelos estudiosos mostraram que, para garantir a agregação de valor real por meio da transferência de conhecimento em projetos de colaboração universidade-indústria, é importante que as partes envolvidas se considerem como parceiros iguais. Os autores concluíram que a criação de uma melhor compreensão dos papéis e competências das partes envolvidas pode ajudar a diminuir este problema. Ainda, ficou evidente que a partilha contínua de conhecimento ao longo do projeto parece mais valorizada pelas partes envolvidas do que o relatório final.

Ainda que de maneira mais tímida, a literatura também aborda o compartilhamento do conhecimento entre colaboradores nas atividades administrativas ou gerenciais das IES (RAHMAN *et al.*, 2016; SAIDE *et al.*, 2017; MIR; BAZGIR, 2018), conforme descrito mais detalhadamente na próxima seção.

2.3.2 Compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas das instituições de ensino

As instituições de ensino concentram seus esforços basicamente em dois tipos de atividade: atividades-fim, relacionadas sumariamente ao tripé ensino-pesquisa-extensão, e atividades-meio, as quais envolvem as atividades de apoio administrativo, tais como gestão financeira, acadêmica e tecnologia de informação (SENGER; DE BRITO, 2005).

A conceituação de atividades-meio ou administrativas no contexto das IEs não é recente, Vlasman *et al.* (1979, p. 91) já as definia como as “atividades que obtêm os recursos humanos, materiais e financeiros, necessários às atividades-fim, adaptam-nos aos objetivos institucionais, colocam os resultados obtidos em condições de emprego e providenciam as normas para a realização dos registros e controles necessários”. De acordo com Finger (1993), a atividade-meio nas instituições de ensino envolve basicamente os serviços administrativos e de infra-estrutura.

Outra classificação, feita por Rizzatti e Rizzatti (2013), aborda as funções administrativas como as atividades de planejamento, organização, direção e controle da

instituição universitária, distinguindo-se das funções técnicas ou operacionais, relacionadas diretamente com a elaboração do produto final (atividade-fim).

Os estudos sobre compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino que abordam as atividades administrativas dessas organizações comumente o fazem em conjunto com outras atividades, ou seja, abordam a instituição como um todo ou um conjunto de atividades, contemplando a atividade administrativa, mas não tratando dela especificamente (GHORBANI; NIA; SADRI, 2012; DALIKIR, 2013; SAIDE *et al.*, 2017; MIR; BAZGIR, 2018; RAHMAN; DAUD; HASSAN, 2017). Outros estudos abordam o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de forma específica (RAHMAN *et al.*, 2016; RAHMAN; DAUD; RAMAN, 2018).

Ghorbani, Nia e Sadri (2012) investigaram a relação dos processos de gestão do conhecimento com o clima organizacional em centros de ensino superior, incluindo membros do corpo docente e funcionários de escritório em diferentes centros. A pesquisa dos autores seguiu duas linhas: a primeira investigou os componentes de aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimento e a segunda analisou o clima organizacional (comportamento do superior em relação ao subordinado e o comportamento dos funcionários entre si). Os resultados obtidos mostram que existe uma correlação significativa entre a gestão do conhecimento e o clima organizacional, o que significa dizer que um aumento no conhecimento dos funcionários pode levar a um melhor clima organizacional e vice-versa.

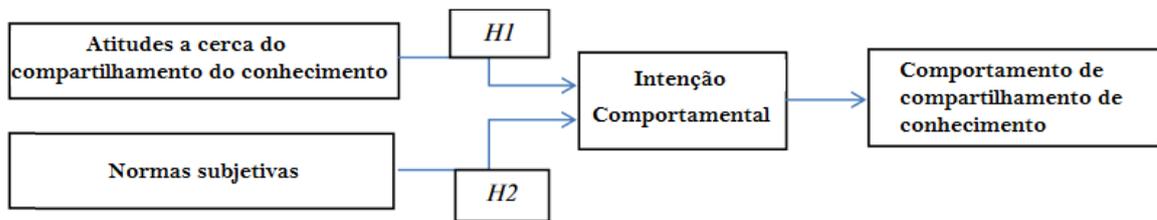
Numa linha similar, o estudo de Reyes e Zapata (2014) teve como objetivo identificar a relação do clima organizacional e suas dimensões no comportamento de compartilhamento de conhecimento, porém, foi aplicado em dois tipos de instituições de ensino: uma de natureza privada e a outra pública. Ao realizar uma análise de cada organização, os pesquisadores verificaram que o nível de correlação entre o clima e o comportamento de compartilhamento de conhecimento era altamente significativo na organização pública, enquanto que não houve correlação entre as duas variáveis estudadas na organização privada. Quanto às dimensões do clima e do comportamento de compartilhamento de conhecimento, os resultados mostraram que em todas as universidades públicas elas possuem correlação, enquanto que na universidade privada, foi observada apenas uma relação, com a dimensão de crescimento pessoal.

O compartilhamento do conhecimento entre funcionários no âmbito gerencial das IES foi abordado no estudo de Gaeversen (2018), que objetivou verificar as práticas de compartilhamento de conhecimentos envolvendo os principais setores administrativos vinculados à Direção da Escola de Engenharia (EE) de uma universidade, propondo um

Programa de Compartilhamento de Conhecimentos (PCC) do qual participaram os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) lotados nesses setores. O trabalho permitiu reunir um conjunto de conhecimentos tácitos, que poderão aumentar a eficiência da instituição em seus processos administrativos, na identificação, armazenamento, uso e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Rahman *et al.* (2016) buscaram, em seu estudo, compreender os antecedentes do comportamento de compartilhamento de conhecimento entre a equipe não acadêmica de diferentes instituições de ensino superior na Malásia, por meio de uma pesquisa aplicada aos gestores das IES. Os autores apresentam um modelo (Figura 7) com as hipóteses testadas.

Figura 7 – Estrutura conceitual de comportamentos de compartilhamento de conhecimento: atitude, normas subjetivas e modelo incorporado de intenção comportamental

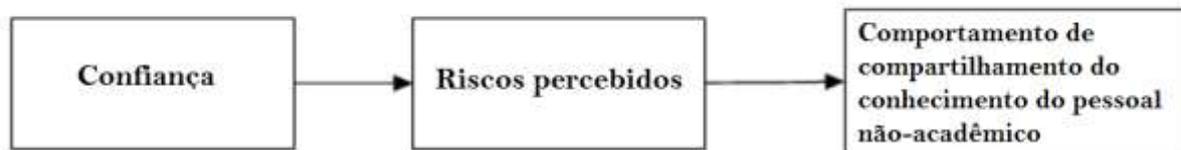


Fonte: Rahman *et al.* (2016, p. 70, tradução própria).

Os achados da pesquisa confirmaram as hipóteses dos autores, revelando uma conexão positiva e significativa da atitude e das normas subjetivas com o comportamento de compartilhamento do conhecimento. Os resultados mostram que a intenção de compartilhar o conhecimento desempenha um papel substancial como uma variável mediadora nessas relações. Nesse sentido, os autores sugerem que as diferentes instituições de ensino superior precisam criar um ambiente onde a intenção seja facilitada em termos de compartilhamento de conhecimento entre a equipe (RAHMAN *et al.*, 2016).

Rahman, Daud e Raman (2018) analisaram o comportamento de compartilhamento de conhecimento entre funcionários não acadêmicos de instituições de ensino superior, com objetivo de verificar o impacto da mediação do risco percebido na confiança e no comportamento de compartilhamento de conhecimento. Uma estrutura conceitual (Figura 8) foi proposta pelos autores, para posterior análise empírica: confiança como variável independente, risco percebido como variável mediadora e comportamento de compartilhamento do conhecimento da equipe como variável dependente.

Figura 8 – Quadro conceitual para o comportamento de compartilhamento de conhecimento entre funcionários não acadêmicos de instituições de ensino superior



Fonte: Rahman, Daud e Raman (2018, p. 116, tradução própria).

Os resultados obtidos pelos autores implicam que o comportamento de compartilhamento de conhecimento de funcionários não acadêmicos de IES é influenciado pela extensão de confiança que eles têm em seus colegas e que a confiança no local de trabalho é uma influência mais forte no comportamento de compartilhamento de conhecimento quando os fatores de risco percebidos desempenham um papel mediador entre o relacionamento. Assim, entende-se que estes funcionários estão mais dispostos a compartilhar conhecimento quando o nível de risco percebido é mínimo. Nesse sentido, os autores argumentam que os gestores devem desenvolver a confiança no local de trabalho, introduzindo programas de treinamento e sistema de recompensas para aqueles que desejam compartilhar seus conhecimentos, além de facilitar programas vinculados a grupos para incentivar um vínculo mais próximo entre os funcionários.

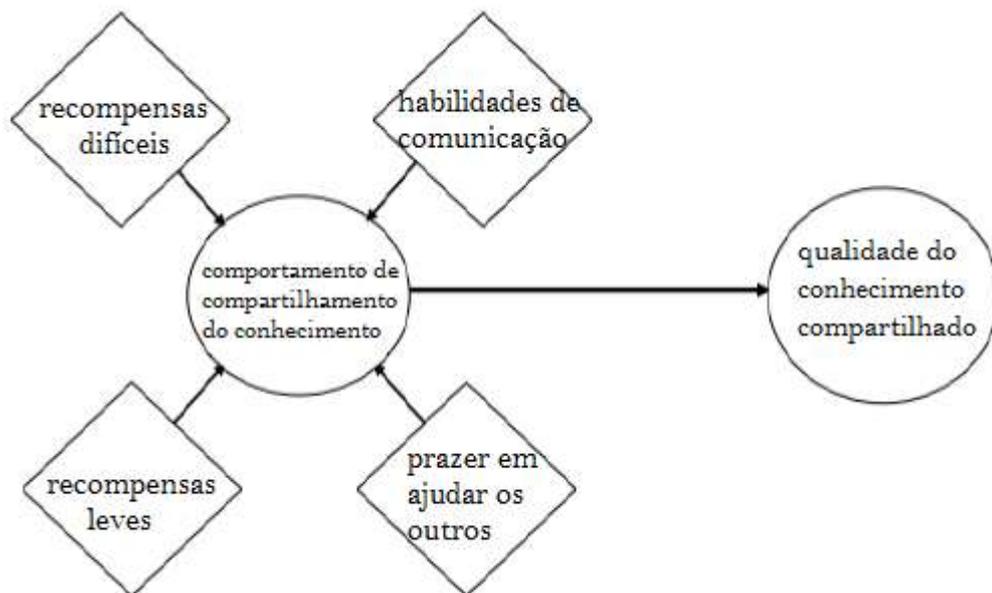
O estudo de Dalkir (2013) analisou uma unidade dentro de uma universidade para entender melhor como o conhecimento relacionado não apenas à pesquisa, mas também às atividades de ensino e serviço foram transferidos e preservados. Os participantes foram convidados a descrever como eles transferiam conhecimento, preservavam o conhecimento e colaboravam com seus pares. Algumas das principais descobertas indicaram que havia falta de clareza sobre os papéis e responsabilidades de cada um. Embora houvesse um consenso sobre a importância de preservar valiosos conhecimentos, não havia noção de como fazer.

Saide *et al.* (2017) alertam que, apesar do amplo reconhecimento da importância do compartilhamento de conhecimento nas organizações para ajudar a melhorar o desempenho, ainda existe relutância por parte dos colaboradores para compartilhar. Os autores propuseram um modelo de pesquisa (Figura 9), com vistas a examinar os fatores que influenciam o comportamento de compartilhamento de conhecimento e a qualidade do conhecimento compartilhado entre funcionários de instituições acadêmicas. Os fatores examinados foram as recompensas *hard*, habilidades de comunicação, prazer em ajudar os outros e recompensas suaves *soft*. De acordo com os autores, recompensas *hard* estão relacionadas com as

expectativas das pessoas de obter resultados explícitos (recompensas financeiras, promoção, etc.), enquanto que recompensas *soft* são definidas como expectativas individuais de alcançar resultados implícitos (relacionamentos e reputação pessoal), em troca do desempenho do comportamento de compartilhamento de conhecimento.

Os resultados do estudo mostraram que todos os fatores propostos influenciam no comportamento de compartilhamento de conhecimento e também na qualidade do conhecimento compartilhado, sendo que as habilidades de comunicação é considerado o fator que mais contribui. Ainda, os autores ressaltam a importância de compreender o comportamento individual de compartilhamento de conhecimento, dado que o conhecimento em nível de equipe e organizacional é influenciado pela medida em que ocorre o compartilhamento de conhecimento entre funcionários.

Figura 9 – Comportamento de transferência do conhecimento

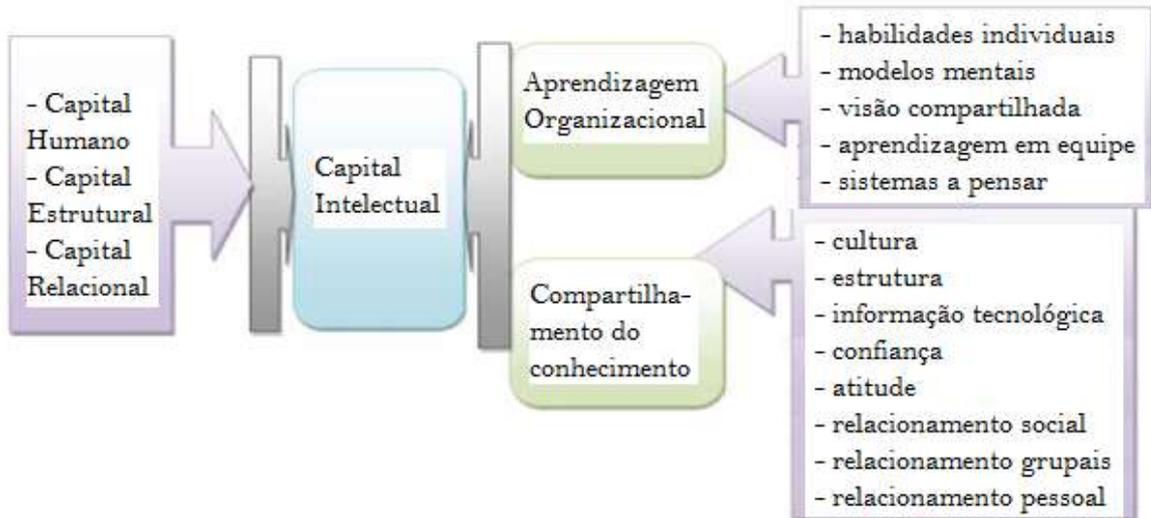


Fonte: Saide *et al.* (2017, p. 355, tradução própria).

Mir e Bazgir (2018) avaliaram o papel da aprendizagem organizacional e partilha de conhecimento no desenvolvimento do capital intelectual entre os funcionários (acadêmicos e não acadêmicos) de uma universidade. Os autores utilizaram fatores relacionados à aprendizagem organizacional (habilidades individuais, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico) e compartilhamento de conhecimento (cultura, estrutura, tecnologia da informação, confiança, atitude, relações sociais, relações

peçoais e relações grupais) por um lado, e componentes do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) do outro lado, conforme ilustrado na Figura 10.

Figura 10 – Modelo Conceitual



Fonte: Mir e Bazgir (2018, p. 13)

De acordo com os resultados encontrados, os autores determinaram que, tanto a aprendizagem organizacional quanto o compartilhamento de conhecimento têm impacto no desenvolvimento do capital intelectual. Os autores concluíram também que os componentes da aprendizagem organizacional impactam no desenvolvimento do capital intelectual e os relacionamentos são significativos, ao que eles sugerem investimento na educação e aprendizagem do indivíduo e grupo. Ainda, percebeu-se que os componentes de compartilhamento de conhecimento também têm um impacto significativo no desenvolvimento do capital intelectual. Nesse sentido, os autores sugerem que, para aumentar o compartilhamento de conhecimento a organização deve encorajá-los a aprender e preparar a equipe de trabalho.

Rahman, Daud e Hassan (2017) investigaram a influência das diferenças intergeracionais (gerações X e Y) na relação entre motivação dos funcionários e a intenção comportamental de compartilhar conhecimento e constataram que estas diferenças desempenham um papel significativo de moderação entre a intenção e o comportamento de compartilhamento de conhecimento. Pelos resultados da pesquisa, os autores destacam que as instituições de ensino superior precisam institucionalizar o comportamento de

compartilhamento de conhecimento entre seus funcionários não acadêmicos, facilitando o ambiente de trabalho orientado ao compartilhamento de conhecimento.

De forma geral, nos estudos de compartilhamento em IE apresentados, os fatores identificados e os temas abordados nestes estudos são similares aos contemplados em estudos em outras organizações (seção 2.2.2). No entanto, a literatura mostra-se consensual no que se refere à existência de características peculiares que afetam a motivação do indivíduo para compartilhar conhecimentos em instituições de ensino (MOTTA, 2013; BATISTA, 2012), o que admite a necessidade da adoção de métodos específicos para a promoção da gestão e compartilhamento do conhecimento nestes ambientes.

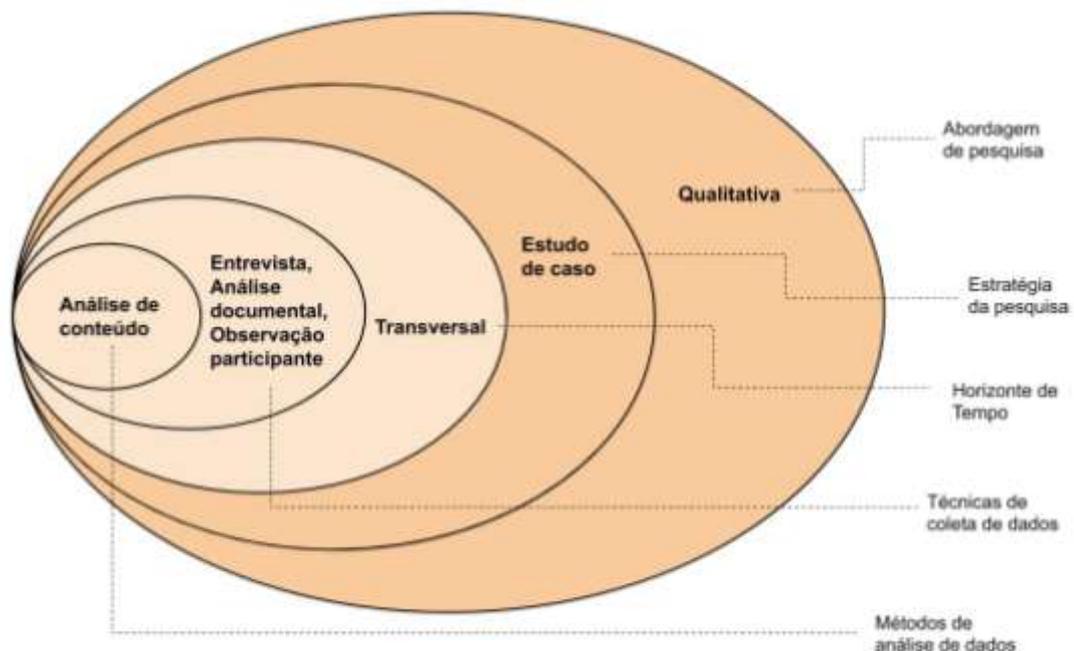
3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a caracterização da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste estudo, que, de acordo com Minayo (1994), referem-se ao caminho que será adotado para alcançar os objetivos traçados, ou seja, descreve-se a forma de pensar, agir e compreender a realidade.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O delineamento metodológico desta prevê a abordagem, a estratégia, o horizonte de tempo e as técnicas de coleta e análise de dados a serem utilizadas, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 11 – Delineamento metodológico



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2008, p. 138, tradução minha).

A abordagem metodológica que fundamenta esta pesquisa é qualitativa, pois o estudo objetiva compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas do Instituto Federal de Santa Catarina, com base no aprofundamento da percepção e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos neste processo. A pesquisa qualitativa busca questionar “como” e “por que”, por meio de elucidações, sem dar ênfase às

causas, aos efeitos e aos aspectos quantitativos (YIN, 2015), mas trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1994).

Quanto à estratégia, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso (CRESWELL, 2010; YIN, 2015), visto que está imersa em configurações únicas (EISENHARDT, 1989), com ênfase em uma análise contextual completa e suas inter-relações, com o objetivo de obter perspectivas múltiplas de uma única organização, situação, evento ou processo em um ponto no tempo ou por um período (COOPER; SCHINDLER, 2016). De acordo com os referidos autores, em um estudo de caso os participantes são convidados a contar a história de sua experiência e representam diferentes níveis de uma organização ou diferentes visões de uma mesma situação ou processo. A flexibilidade da abordagem e a ênfase no entendimento do contexto do sujeito permitem uma riqueza de entendimento, que caracterizam o estudo de caso.

De acordo com Yin (2003), nesta estratégia de pesquisa, as fronteiras entre o fenômeno estudado e o contexto em que ele está inserido não são claras, permitindo ao pesquisador pouco controle sobre eventos e manifestações do fenômeno. O estudo de caso é fundamentado em quatro princípios básicos que maximizam a validade do construto e a confiabilidade das evidências, quais sejam: o uso de múltiplas fontes de evidências (documentação, registro em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos), a criação de um banco de dados (organizar e documentar dados coletados de forma que possam ser consultados), o estabelecimento de um encadeamento entre as evidências e a cautela no uso de dados oriundos de fontes eletrônicas (YIN, 2015).

Quanto ao horizonte de tempo, este é definido pelo intervalo de tempo que o pesquisador utilizará para a condução da pesquisa. Nas pesquisas sociais são mais frequentes os estudos com corte transversal (RICHARDSON, 2017), em que os dados são colecionados em um determinado ponto de tempo, normalmente com base em uma amostra aleatória, obtendo-se uma imagem instantânea que informa sobre a situação social existente no momento da coleta dos dados. Nesse sentido, este estudo possui caráter transversal, visto que foi realizado em um período de tempo, em um determinado momento, conforme definido por Saunders, Lewis e Thornhill (2008, p. 155) será como “um ‘retrato instantâneo’ tirado em um momento específico”.

3.2 PROCEDIMENTOS USADOS PARA REVISÃO DA LITERATURA

Para realização deste trabalho, procedeu-se a uma sequência de procedimentos para mapeamento da literatura sobre o tema. A pesquisa foi realizada nas bases de dados nacionais Spell e Scielo e internacionais Scopus e Web of Science.

Para a pesquisa nacional utilizou-se as palavras-chave “compartilhamento”, “transferência” e “disseminação” combinadas à palavra “conhecimento”. Buscou-se as combinações no resumo das publicações. Foram encontrados 927 artigos, os quais foram analisados pelos títulos, resultando num quantitativo de 133 publicações que tratavam do compartilhamento de conhecimento em organizações. A seleção de artigos foi então analisada com a leitura dos resumos para verificar o alinhamento com instituições de ensino. Ao fim, constatou-se que apenas quatro publicações (Quadro 13) se referiam às instituições de ensino, sendo que apenas duas abordavam, de forma parcial, o processo de compartilhamento no contexto administrativo das IE. As publicações em questão são os artigos de Rizzetti *et al.* (2016), que aborda a padronização de processos em uma IE, e de De Aguiar e Nassif (2016), que analisa o compartilhamento no contexto das avaliações das instituições de ensino.

Quadro 10 - Resultado da pesquisa nacional (Spell e Scielo) sobre compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino

Título do artigo	Periódico	Ano de publicação	Autor
Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira	Caderno Profissional de Administração da UNIMEP	2016	Daniele Medianeira Rizzetti Daniele Estivalette Cunha Andreia L. da Costa Schlosser Gilnei Luiz de Moura
O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas	Perspectivas em Ciência da Informação	2016	Armando Sérgio de Aguiar Filho Mônica Erichsen Nassif
A relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades/IPPS e o desempenho inovativo das firmas no Brasil	Revista Brasileira de Inovação	2014	Priscila Gomes de Castro André Luiz da Silva Teixeira João Eustáquio de Lima
Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	2013	Rita de Cassia Clark Teodoroski Elizandra Machado Danielly Oliveira Inomata Neimar Follmann.

Fonte: A autora (2019).

A pesquisa internacional foi realizada nas bases de dados Scopus e Web of Science utilizando a equação booleana: (“knowledge sharing” OR “knowledge transfer”) AND

("higher education" OR "university" OR "college" OR "technical education" OR "academic institution"). A pesquisa foi aplicada a títulos, resumos e palavras-chave, selecionando artigos publicados nos últimos 10 anos (2010 a 2019). A pesquisa resultou em 5.741 publicações, das quais foram analisados os títulos para verificar os que se alinhavam ao tema "compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino", resultando em 703 publicações. Destas, foram suprimidas as repetidas, obtendo-se um quantitativo de 442 publicações. Em seguida, a seleção de publicações foi analisada pela leitura de seus resumos, com o objetivo de delinear seu alinhamento ou não com o âmbito administrativo da IE, resultando em 36 artigos. Após leitura completa destas publicações, o portfólio final resultou no quantitativo de 22 artigos que contemplam o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de instituições de ensino.

A Figura 19 mostra a sequência de procedimentos para mapeamento da literatura sobre o tema nas bases de dados internacionais.

Figura 12 – Mapeamento da literatura internacional sobre compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas das instituições de ensino



Fonte: A autora (2019)

O Quadro 11 elenca os 22 artigos resultantes da pesquisa nas bases de dados internacionais, assim como o periódico, o ano de publicação e os autores correspondentes.

Quadro 11 - Resultado da pesquisa internacional (Scopus e Web of Science) sobre compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino

Título do artigo	Periódico	Ano de publicação	Autor
Knowledge sharing behaviour among non-academic staff in higher learning institutes: The role of trust and perceived risk	Knowledge Management & E-Learning	2018	Muhammad Sabbir Rahman Nuraihan Mat Daud Murali Raman
Promoting successful knowledge management processes integrated into information technology in higher education universities in Iraq.	Journal of Theoretical and Applied Information Technology	2018	Hayder Salah Hashim Zainab Amin Al-Sulami
The role of organizational learning and knowledge sharing on intellectual capital development in islamic Azad university of Khorramabad	Revista Gestão & Tecnologia	2018	Ali Mir Mohammadreza Bazgir
An analysis of structural social capital and the individual's intention to share tacit knowledge using reasoned action theory	The Journal of Applied Business Research	2017	Carol Smith
Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing A study on employees in public sector universities	VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems	2017	Farwa Muqadas Muqqadas Rehman Usman Aslam Ubaid Ur Rahman
Generation "X" and "Y" knowledge sharing behaviour: The influence of motivation and intention on non-academic staff of higher learning institutions	Journal of Applied Research in Higher Education	2017	Muhammad Sabbir Rahman Nuraihan Mat Daud Hasliza Hassan
La Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior del Norte de Chile	Revista de Pedagogía	2017	Carmen Araneda-Guirriman Emilio Rodríguez-Ponce Liliana Pedraja-Rejas Consuelo Baltazar-Martínez Hugo Soria-Lazcano
Group learning: Case study of a Public higher education institution of Santa Catarina	Revista Espacios	2017	Xênia Cemin Giselly Rizzatti Ana Maria Benciveni Franzoni
The mediating effect of knowledge-sharing behaviour on total quality management and organisational innovation capability	Journal Global Business Advancement	2017	Sorapol Buranakul Sunpasit Limnararat Manat Pithuncharurnlap Worarat Sangmanee
Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behavior.	VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems	2016	Muhammad Sabbir Rahman Nuraihan Mat Daud Hasliza Hassan Aahad M. Osmangani
Knowledge sharing behaviors among non academic staff of higher learning institutions: Attitude, subjective norms	VINE Journal of Information and Knowledge	2016	Muhammad Sabbir Rahman Nuraihan Mat Daud Hasliza

Título do artigo	Periódico	Ano de publicação	Autor
and behavioral intention embedded model.	Management Systems		Hassan Aahad M. Osmangani
The role of the support groups and sharing information and knowledge in institutional reviews of private higher education institutions	Perspectivas em Ciência da Informação	2016	Armando Sergio de Aguiar Filho Mônica Erichsen Nassif
Towards a technology institute: A knowledge management system challenges from the perspective of the academic and student management office	Journal Teknologi	2016	Mariana Simanjuntak Santi Agustina Manalu Roy Deddy Hasiholan Tobing
Factors that influence information sharing, collaboration, and coordination across administrative agencies at a Chinese university	Inf Syst E-Bus Manage	2015	Chuanshen Qin Bo Fan
Tacit knowledge sharing behavior, within a relational social capital framework, in a South African university of technology.	The Journal of Applied Business Research	2015	Carol Smith Marie de Beer Roger Bruce Mason,
Testing knowledge sharing effectiveness: Trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model.	Management and Marketing	2015	Muhammad Sabbir Rahman AAhad M. Osman-Gani Md. Abdul Momen Nazrul Islam
Trust and work place spirituality on knowledge sharing behaviour: Perspective from non-academic staff of higher learning institutions	Learning Organization	2015	Muhammad Sabbir Rahman Aahad M Osmangani Nuraihan Mat Daud Abdul Hannan Chowdhury Hasliza Hassan
Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers	International Journal of Psychological Research	2014	Milena Margarita Villamizar Reyessa Ignácio Castañeda Zapata
Requirement analysis and learning process model design of a customized knowledge sharing system for administrative employees in universities	Information (Japan)	2014	Sangmi Kim Chanjung Park
Organizational memory in institutions of higher education: A case study	Knowledge Management: An International Journal	2013	Kimiz Dalkir
The relationship between knowledge management and organizational climate	World Applied Sciences Journal	2012	Mahmmood Ghorbani Khadije Rahmaty Nia Feridoon Sadri
The role of organizational infrastructures in sharing tacit knowledge: A case study in Tehran University	Australian Journal of Basic and Applied Sciences	2011	Mahshad Norouzi Mohsen Rahmandoust Hossein Hakimpoor Nooshia Norouzi

Fonte: A autora (2019).

A pesquisa nas bases internacionais evidenciou que a maioria dos estudos sobre o tema possui abordagem de pesquisa quantitativa, correspondente a 68%, sendo qualitativas 23% e mistas 9% das publicações. No que se refere às autorias, destaca-se a quantidade de estudos envolvendo o tema, desenvolvidos pelo autor Muhammad Sabbir Rahman, que aparece em seis artigos, correspondente a 27% do portfólio. Quanto à nacionalidade das publicações, destaca-se o fato de três delas serem em revistas brasileiras (14%), sendo que dois destes estudos ocorreram em instituições de ensino brasileiras.

O mapeamento da literatura realizado contribuiu para identificar a lacuna de pesquisa envolvendo o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas das instituições de ensino. Essa lacuna está relacionada à proeminência de estudos de compartilhamento do conhecimento nas instituições de ensino voltados à atividade-fim em detrimento daqueles voltados à atividade-meio.

Ao considerar os 442 artigos das bases internacionais pesquisadas que tratam de compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino, observou-se que a ênfase da maioria destes artigos está nas atividades-fim, essas pesquisas normalmente envolvem discentes, docentes, pesquisadores, relação com a indústria, mercado de trabalho e comunidade em geral. Essas publicações somam 420 artigos, correspondente a 95% do total de pesquisas identificadas que tratam de compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino. Por outro lado, a abordagem do compartilhamento do conhecimento no âmbito das atividades administrativas somou apenas 22 estudos, correspondente a 5% das publicações identificadas.

3.3 O CASO E OS PARTICIPANTES DO ESTUDO

Analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um campus do Instituto Federal de Santa Catarina se mostra relevante por se tratar de uma organização intensiva em conhecimento. Pelo exposto e por perceber-se na instituição a existência de uma preocupação com o desenvolvimento dos processos de GC, o Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC foi escolhido como objeto para este estudo.

O IFSC é uma instituição pública federal de ensino, autarquia vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. A instituição atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos nos mais diversos níveis: qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação (IFSC, 2019).

A instituição iniciou suas atividades no ano de 1909, em Florianópolis, como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, com objetivo de proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. Posteriormente, a instituição passou por algumas mudanças de nome e status. Em 1937, a instituição passou a ser chamada de Liceu Industrial de Florianópolis e, cinco anos mais tarde, transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis, ofertando cursos industriais básicos; em 1965 a instituição passou a se chamar Escola Industrial Federal de Santa Catarina; a partir de 1968, a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC), com objetivo de especializar a escola em cursos técnicos de segundo grau (atual ensino médio); em 2002, a ETF-SC foi transformada em CEFET-SC, passando a oferecer cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação lato sensu (especialização) (IFSC, 2019).

A expansão do IFSC iniciou no ano de 1988, com a oferta de novos cursos em São José. Em 1994, foi implantada a terceira unidade da instituição, a primeira no interior de Santa Catarina, na cidade de Jaraguá do Sul, no norte do estado e em 2006, como parte do plano de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, o Cefet-SC implantou três novas unidades de ensino: a Unidade Continente, instalada na parte continental de Florianópolis, e outras duas unidades no interior de Santa Catarina: em Chapecó, no oeste, e Joinville, no norte. A sétima unidade de ensino do CEFET-SC iniciou as atividades em fevereiro de 2008, em Araranguá, na região sul do estado (IFSC, 2019).

Em 2008, a Lei 11.892 criou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, formada por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Assim, o CEFET-SC transformou-se em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Em 2009 e 2010, o IFSC passou por uma nova etapa de expansão, com a implantação dos Campi Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema. Em 2010 foram federalizados os Campus Geraldo Werninghaus (em Jaraguá do Sul) e Xanxerê e implantado o Campus Garopaba. No mesmo ano, foi criado o Campus Palhoça Bilíngue, primeira escola a oferecer aulas bilíngues em Linguagem Brasileira de Sinais (Libras) e Português na América Latina e implantada a sede própria da Reitoria no bairro Coqueiros, em Florianópolis. Em 2015, foram inaugurados os Campi São Carlos, Tubarão, e o Campus Avançado São Lourenço do Oeste. Atualmente, o IFSC possui 22 campi implantados (IFSC, 2019).

A Gestão da Informação e do Conhecimento é uma das principais dimensões de política institucional no IFSC, de acordo com o seu plano de desenvolvimento institucional, que se justifica pela implementação da Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), subordinada à

Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, a qual possui entre suas competências: “fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC” (PDI-IFSC, 2015-2019, p.5). O mapa estratégico desenvolvido pelo IFSC traz na sua base a perspectiva “pessoas e conhecimento”, que envolvem iniciativas estratégicas que corroboram com o aprimoramento dos processos de compartilhamento do conhecimento na instituição (IFSC, 2019), como pode ser observado na Figura 12.

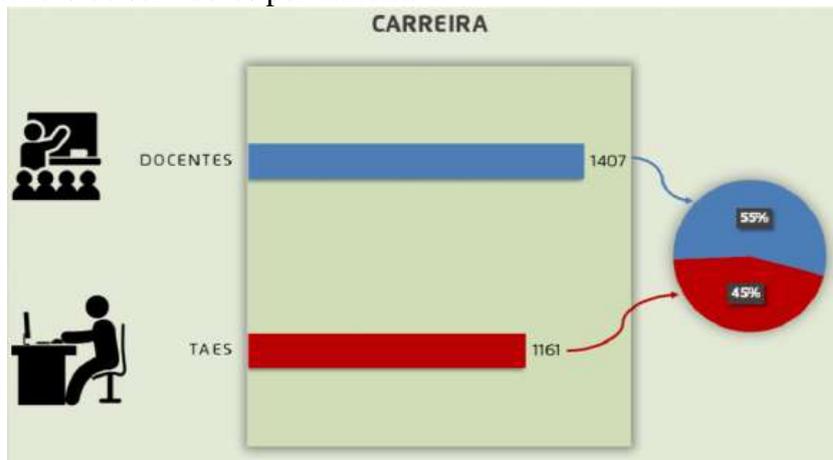
Figura 13 – Mapa Estratégico do IFSC



Fonte: PDI IFSC 2015-2019 (p. 74).

O quadro de servidores do IFSC é composto por duas carreiras, os docentes do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, regidos pela Lei 12.772/2012, e os Técnico-Administrativos em Educação - TAES, regidos pela Lei 11.091/2005. A Figura 13 integrante do Relatório de Gestão do IFSC (2018) apresenta os quantitativos de servidores de acordo com as respectivas carreiras.

Figura 14 – Número de servidores por carreira



Fonte: IFSC (2019).

A Figura 14 mostra a distribuição dos servidores por campus.

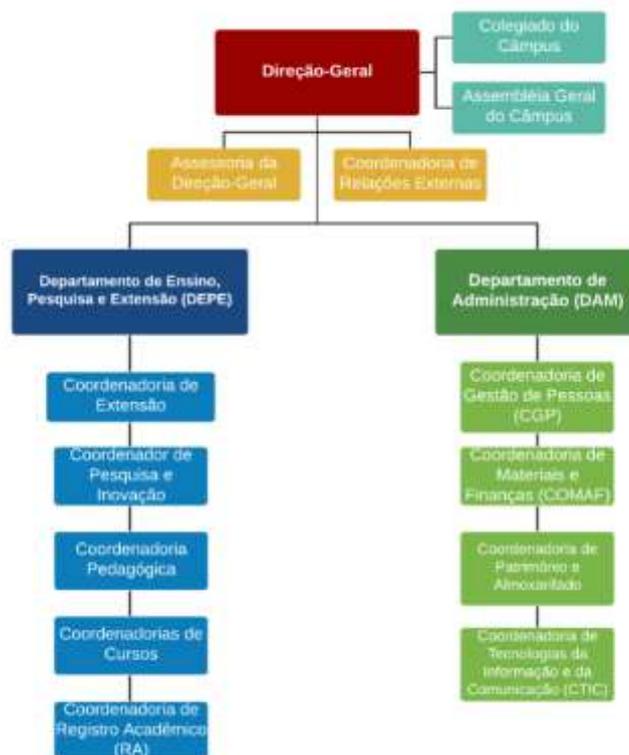
Figura 15 – Número de servidores por campus



Fonte: IFSC (2019).

O Campus Garopaba foi definido como unidade de análise para este estudo. O campus foi escolhido por ser o ambiente de trabalho da pesquisadora, e, portanto, viabilizará a utilização da técnica de observação participante, junto com as demais que serão empregadas nesta pesquisa. O Campus Garopaba iniciou suas atividades há menos de dez anos (2010) e atua nas áreas de informática, administração, meio ambiente e turismo, por meio da oferta de cursos superiores, técnicos integrados, concomitantes e subsequentes, e cursos de formação inicial e continuada (FIC). O campus possui atualmente 62 servidores efetivos, dos quais 32 são docentes, ou seja, atuam diretamente na atividade-fim, e 30 são Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), atuando nas atividades administrativas, também denominadas de apoio ou atividade-meio. O organograma do Campus Garopaba apresenta a estrutura de departamentos e coordenadorias que envolvem a instituição, conforme apresentado na Figura 15 (IFSC, 2019). O organograma do campus segue um padrão geral do IFSC, mas possui flexibilidade para adaptações, considerando, principalmente, a tipologia de campus, que é definida pelo quantitativo de alunos e turnos de atuação.

Figura 16 – Organograma Campus Garopaba do IFSC



Fonte: IFSC (2019).

Para fins deste estudo, serão considerados servidores que desempenham “atividade administrativa” aqueles que exercem processos de suporte e gerenciais, de acordo com a Cadeia de Valor do IFSC (Figura 16).

Figura 17 – Cadeia de valor do IFSC



Fonte: IFSC (2018, p. 6).

A Cadeia de Valor do IFSC se estrutura da seguinte forma (IFSC, 2018, p. 6):

- **Processos Finalísticos:** ligados à essência de funcionamento da instituição, representam as atividades essenciais que a instituição executa para cumprir a sua missão. Recebe apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou para o aluno e a sociedade. Está diretamente relacionado ao objetivo do IFSC.
- **Processos de Suporte:** existem para entregar valor aos processos finalísticos ou processos gerenciais. Apesar de não gerarem valor diretamente aos alunos e à sociedade, são fundamentais e estratégicos, pois estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição;
- **Processos Gerenciais:** ligados à estratégia da instituição. Estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas. Também referem-se ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização. São necessários para assegurar que a instituição opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

As atividades administrativas para fins deste estudo não estão restritas às atividades dos servidores com cargos de Técnicos Administrativos em Educação - TAE, mas são ampliadas aos docentes que desempenham atividades administrativas ou gerenciais,

decorrentes do exercício de Função Gratificada (FG), aplicada às funções de coordenadores de setores e de cursos, tornando-se, portanto, sujeitos importantes desta pesquisa. Portanto, os servidores do Campus Garopaba que participaram deste estudo foram definidos de forma a contemplar todos os setores que desempenham atividades administrativas e gerenciais abarcados pelos Departamentos de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE), pelo Departamento de Administração (DAM) e pela Direção-Geral (DG). Estes servidores foram selecionados devido à sua relação direta com as atividades administrativas (de suporte ou gerenciais), visto que este estudo possui como objetivo investigar o processo de compartilhamento do conhecimento nesse âmbito. O Quadro 10 apresenta a listagem geral das coordenadorias e demais setores objeto deste estudo ordenados de acordo com o departamento de vinculação, assim como os quantitativos de servidores que as compõe e o quantitativo de servidores participantes da pesquisa.

Quadro 12 - Coordenadorias do Campus Garopaba do IFSC

	Setores/Coordenadorias	Número de servidores	Número de participantes
Direção-Geral (DG)	Diretor-Geral	1	1
	Assessoria da Direção-Geral	1	0
	Coordenadoria de Relações Externas	1	0
Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE)	Chefia do DEPE	1	1
	Coordenadoria Pedagógica	8	1
	Coordenadoria de Registro Acadêmico	1	1
	Coordenadoria de Pesquisa	1	1
	Coordenadoria de Extensão	1	1
	Coordenadoria de Cursos	6	1
	Biblioteca	3	1
	Secretaria Acadêmica	3	1
Departamento de Administração (DAM)	Chefia do DAM	1	1
	Coordenadoria de Materiais e Finanças (COMAF)	4	1
	Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP)	1	1
	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC)	2	1
Total		35	13

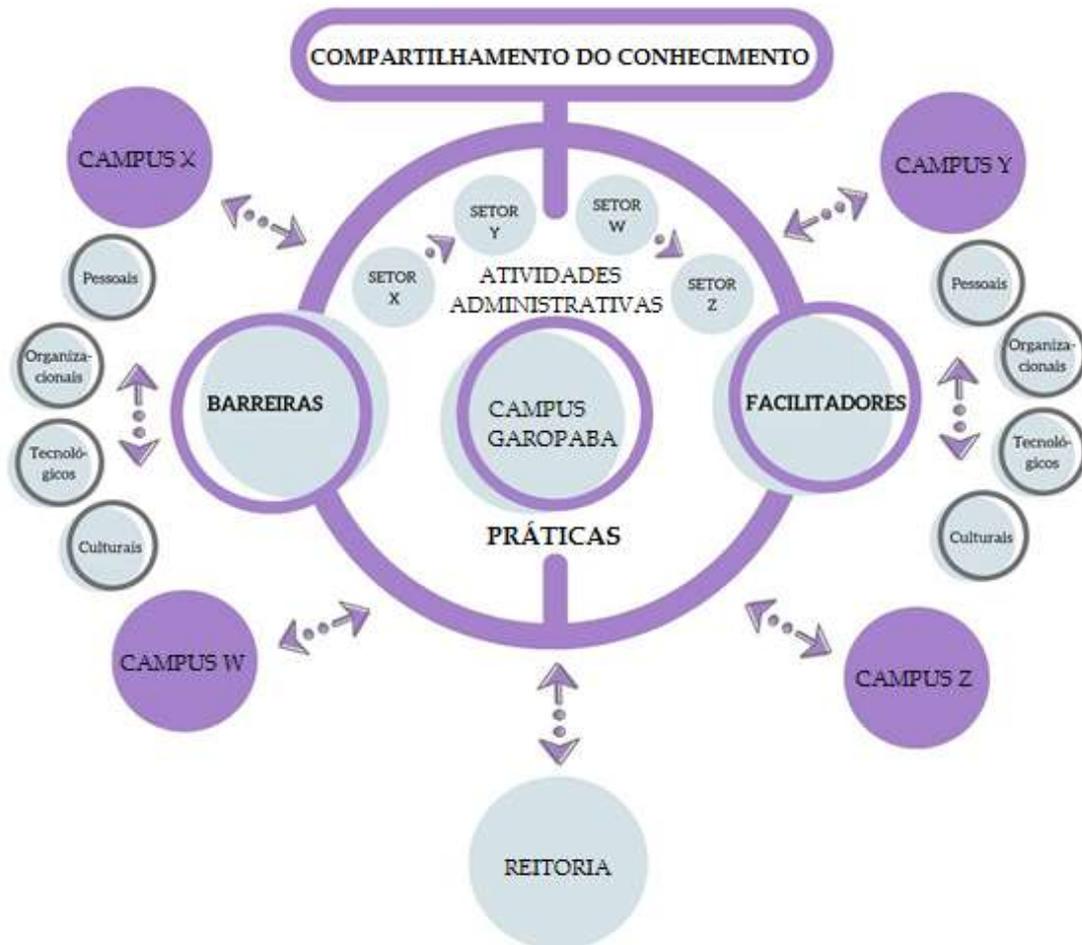
Fonte: A autora (2019).

No que tange à DG, participou deste estudo o Diretor-Geral. Quanto ao DEPE, fizeram parte do estudo a Chefia do DEPE, a Coordenadoria Pedagógica, a Coordenadoria de Registro Acadêmico, a Coordenadoria de Pesquisa, a Coordenadoria de Extensão e uma Coordenadoria de Curso, além dos setores não citados no organograma (Figura 15), por não constituírem coordenadorias institucionalizadas, quais sejam a Secretaria Acadêmica e a Biblioteca. No que compreende o DAM, participaram da pesquisa a chefia do DAM, a Coordenadoria de Materiais e Finanças (COMAF), a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) e a Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação (CTIC). O estudo teve participação de um servidor de cada coordenadoria ou setor do campus. No caso de setores com mais de um servidor foi convidado, prioritariamente, o coordenador deste setor, e no caso da indisponibilidade deste, outro servidor por ele indicado. No caso dos setores que não possuem coordenação (Secretaria Acadêmica e Biblioteca), o servidor que está atuando a mais tempo no setor foi convidado a contribuir com o estudo. Ao fim, o estudo abrangeu um total de 13 participantes.

3.4 ESTRUTURA DE PESQUISA

A estrutura de pesquisa, ilustrada na Figura 17, contempla os elementos principais que orientaram a pesquisa de campo. Estes elementos remetem ao compartilhamento do conhecimento, as suas práticas e fatores intervenientes (facilitadores e barreiras). O desenho apresenta ainda o contexto em que o compartilhamento do conhecimento foi analisado na instituição, considerando as relações inter e intrasetoriais, inter e intracampi, além da relação do campus com a Reitoria. Para isso, considerou-se como unidade de análise um campus da rede e a percepção dos servidores deste campus quanto ao compartilhamento do conhecimento nestas relações.

Figura 18 – Desenho de pesquisa



Fonte: A autora (2019).

Para efeito deste estudo, algumas definições dos elementos contantes no desenho de pesquisa foram adotadas a partir da literatura sobre o tema. O conhecimento é entendido como uma “mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6). O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento pessoal, subjetivo, incorporado à experiência individual, e, assim, difícil de ser formulado e comunicado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), enquanto que o conhecimento explícito “refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65).

O compartilhamento do conhecimento é entendido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe para as pessoas com quem trabalha e de receber e assimilar o conhecimento que elas possuem. (TONET; PAZ, 2004). Envolve a transmissão do

conhecimento a uma pessoa ou grupo e a absorção (incorporação ou assimilação) desse conhecimento por quem o recebeu (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O processo de compartilhamento promove a ligação entre o conhecimento individual dos trabalhadores e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999).

As práticas de compartilhamento do conhecimento são os procedimentos que podem ser adotados e estimulados nas organizações para a promoção do compartilhamento do conhecimento. Tais práticas visam colocar as pessoas em contato; captar, estruturar e disponibilizar o conhecimento; ou indicar onde se pode encontrá-lo (GROTO, 2001; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Por fim, considera-se que o processo de compartilhamento do conhecimento pode ser afetado positivamente (facilitadores) e/ou negativamente (barreiras) (WANG; NOE, 2010), por fatores de natureza individual, organizacional, tecnológica (KHALIL; SHEA, 2012; WANG; SOHAIL; DAUD, 2009; RIEGE, 2005) e cultural (VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017). Estes fatores podem tanto dificultar/impedir quanto facilitar/promover que a organização capitalize seus ativos de conhecimento (PATTERSON *et al.*, 2009; OLIVA, 2014; RIEGE, 2005).

Os fatores pessoais ou individuais estão relacionados àqueles de foro íntimo como expectativas, valores, atitudes, percepção, personalidade, emoções, sentimentos, disposição e motivação (QUEIROZ *et al.*, 2017). No nível organizacional, os fatores estão relacionados ao contexto da organização como estratégia, modelo de gestão, estrutura organizacional, infraestrutura, tamanho das unidades, liderança, processos operacionais, cultura e sistemas de recompensas (PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011). Os fatores de natureza tecnológica são aqueles que ocorrem por intermédio dos processos de tecnologia da informação e uso dos sistemas de informação (PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011). Por fim, os fatores culturais estão relacionados com a cultura do indivíduo, de atitudes, hábitos, valores e conhecimentos comuns pelos membros de uma sociedade (ABDUL JABBAR; AL-HAFIDH, 2018).

A identificação e a análise das práticas de compartilhamento do conhecimento e de fatores intervenientes ocorreram considerando o contexto da instituição de ensino e do campus de estudo, compreendendo sua estrutura organizacional e interações entre os servidores.

3.5 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante. A entrevista semiestruturada é uma técnica de entrevista que apresenta certo grau de estruturação, pois têm como base os pontos de interesse do entrevistador (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2008) e que predomina nas pesquisas na área das ciências sociais (FLICK, 2009). A entrevista semiestruturada aproxima-se mais de uma conversação, a condução da entrevista é aqui caracterizada pela introdução de tópicos e pela formulação intencional de questões baseadas em teorias científicas sobre os tópicos (FLICK, 2009). A característica principal deste tipo de entrevista é a possibilidade de realização de perguntas mais complexas, podendo solicitar o esclarecimento destas sempre que necessário (COLLIS; HUSSEY, 2005). Em contrapartida, ela exige mais criatividade e habilidade por parte do entrevistador para obter os dados e ter clareza nas respostas, assim como um grande dispêndio de tempo (COOPER; SCHINDLER, 2011).

As entrevistas realizadas tiveram como suporte um roteiro pré-elaborado. De acordo com Minayo (2010), o roteiro de entrevista é um guia desenvolvido com o objetivo de facilitar a abertura, a ampliação e o aprofundamento da comunicação. O roteiro de entrevista foi baseado na estrutura de pesquisa apresentada na seção 3.4. O quadro 11 apresenta a estrutura do roteiro que embasou as entrevistas deste estudo.

Quadro 13 - Estrutura do roteiro para a entrevista semiestruturada

Seções da entrevista	Conteúdo abordado
Seção 1 – Questões com finalidade de caracterizar os participantes, de natureza objetiva.	Formação acadêmica e profissional. Cargo ocupado na instituição. Função ocupada na instituição. Tempo na instituição.
Seção 2 – Questões norteadoras sobre o tema de pesquisa, de natureza subjetiva.	Contexto histórico do campus e da instituição na perspectiva do entrevistado. Papel do entrevistado neste contexto. Interação intra e inter-campi e atores envolvidos. Natureza das informações e conhecimentos envolvidos nas interações. Fontes, serviços e sistemas de informação e conhecimento. Identificação das práticas institucionais de compartilhamento do conhecimento, sua aplicabilidade dentro da coordenação ou setor, do campus, na relação com outros campi e entre campus e Reitoria. Percepção de fatores que afetam o compartilhamento do conhecimento. Diferenciação entre compartilhamento solicitado e voluntário.
Seção 3 – Sugestões e informações complementares	Proposições pelos entrevistados de sugestões para a instituição no que se refere ao tema de pesquisa, caso deseje fornecê-las.
Seção 4 – Notas da pesquisadora	Anotação de <i>insights</i> do pesquisador percebidos durante e após a entrevista.

Fonte: Adaptado de Mussi (2008).

As entrevistas foram agendadas previamente, verificando a disponibilidade e voluntariedade dos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 1). Os entrevistados foram referidos nesta pesquisa pela letra “E” seguida de um número sequencial (E1 a E13). As 13 entrevistas ocorreram de forma presencial no ambiente de trabalho, sendo gravadas, com o consentimento dos participantes. O tempo médio de cada entrevista foi de 48 minutos, totalizando 10 horas e 40 minutos de gravação e um total de 210 páginas transcritas.

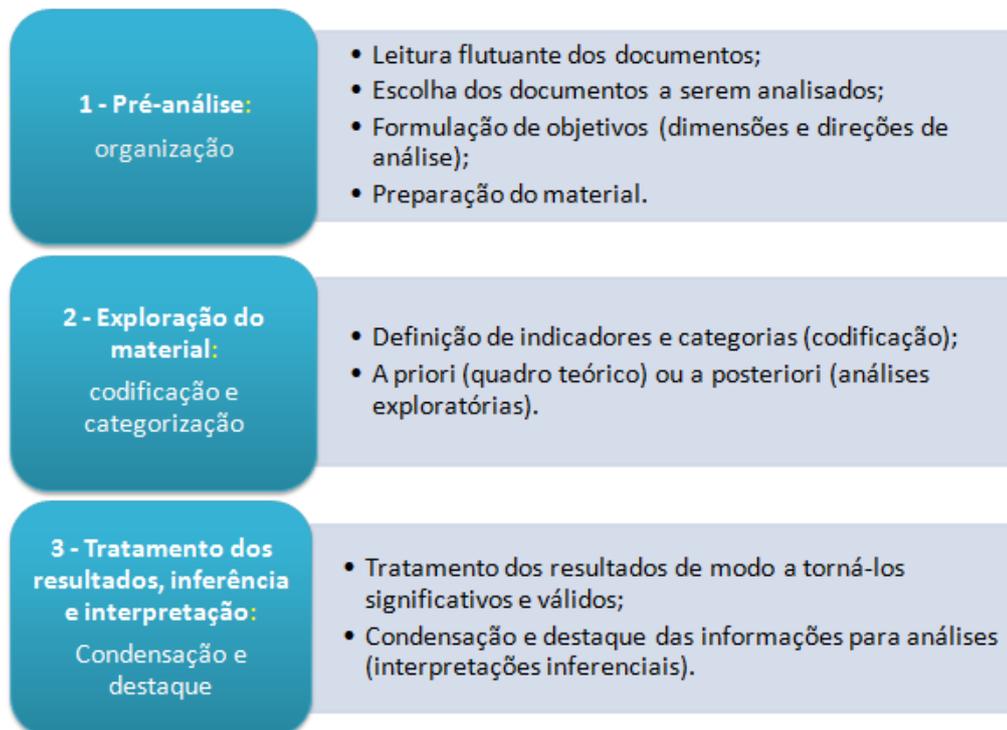
Além da realização das entrevistas, a coleta de dados também contemplou a análise documental. Esta técnica está relacionada à coleta de conteúdos de materiais impressos, elementos gráficos, registros arquivais e artefatos físicos (YIN, 2016). De acordo com Yin (2015), para a pesquisa de estudo de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes. No âmbito deste estudo, foram considerados os diversos documentos institucionais do IFSC, tais como resoluções, instruções normativas, relatórios de gestão e outros que possam contribuir para o entendimento do compartilhamento do conhecimento na instituição.

A coleta de dados foi complementada ainda por observação participante (YIN, 2016), considerando que o pesquisador estará inserido no ambiente social e atuou como observador e ator ao mesmo tempo, tendo assim mais condições de entender os hábitos, atitudes, interesses, relações pessoais e demais características desse grupo. Richardson (2017) ressalta que na observação participante o observador não é um mero expectador dos fatos, pois ele se coloca no mesmo nível dos outros indivíduos pesquisados. A observação participante possibilita ao pesquisador acesso a documentos e demais fontes de evidências, bem como a prerrogativa de manipular eventos como a marcação de reuniões, quando a pesquisa ocorrer no ambiente de trabalho do pesquisador. Yin (2016, p. 127) pondera que a observação deve ser valorizada na pesquisa qualitativa, pois “observar pode ser uma forma valiosa de coletar dados porque o que você vê com seus olhos e percebe com seus sentidos, não é filtrado pelo que os outros podem ter relatado a você, ou o que o autor de algum documento pode ter visto”.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio do método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é, enquanto método, um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2009). De acordo com Chizzotti (2006, p. 98) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. As etapas da técnica de análise de conteúdo para este estudo foram organizadas de acordo como Bardin (2006), em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material e tratamento dos resultados; e 3) inferência e interpretação.

Figura 19 – Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin (2009).

A fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais denomina-se pré-análise (BARDIN, 2006). De acordo com a autora, trata-se da organização propriamente dita por meio das etapas de: a)

leitura flutuante (estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto); (b) escolha dos documentos (demarcação do que será analisado); (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; e (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise. Nesta fase, Creswel (2014, p. 144) reitera que, “fazer anotações ou escrever lembretes nas margens das notas de campo , transcrições ou abaixo das fotografias ajuda nesse processo inicial de exploração da base de dados.”

Para este estudo, a fase de pré-análise consistiu na reunião e organização de todas as informações coletadas, seguida de uma leitura inicial das entrevistas transcritas, dos documentos coletados e das observações de campo registradas, a fim de obter-se uma ideia geral dos dados disponíveis. Posteriormente, foram definidos os documentos utilizados com base nos objetivos do estudo e no estabelecimento de direções de análise. As evidências de todas as fontes coletadas foram organizadas em arquivos digitais, para fácil acesso e manipulação nas fases seguintes.

A segunda fase consiste na exploração do material com a definição de indicadores e categorias (codificação) e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos (BARDIN, 2006). De acordo com a autora, esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.

Esta fase compreende processos de codificação e de categorização. O processo de codificação envolve a separação do texto em pequenas categorias de informação , buscando evidências para o código a partir de diferentes bases de dados , e depois atribuindo um rótulo ao código (CRESWEL, 2014). Em outras palavras, codificar significa tratar os documentos, ou seja, transformar dados brutos do texto em uma representação do conteúdo ou da sua expressão, esclarecendo as características principais do texto que pode ser utilizado como um índice (BARDIN, 2016).

A categorização consiste “na classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2006, p. 117). De acordo com a autora, as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos. Assim, tem-se que a categorização é um procedimento de agrupar dados, considerando a parte comum existente entre eles, conforme apontado por Gomes (2004, p.70), “a palavra categoria,

em geral, se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si”. De acordo com Vergara (2011, p. 10):

As categorias devem ser: (a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos , embora nem sempre isso seja possível); (b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento só poderá ser incluído em uma única categoria; (c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; (d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa.

No caso desta pesquisa, a fase de exploração do material (codificação e categorização) foi realizada considerando duas categorias de análise mais amplas: 1) práticas de compartilhamento e 2) fatores intervenientes no compartilhamento. No caso dos “fatores intervenientes no compartilhamento” foram consideradas categorias teóricas a priori relacionadas à natureza dos fatores: individual, organizacional, tecnológica e cultural. Procedeu-se então à codificação no “interior” de cada categoria com vistas à identificação de categorias emergentes (a posteriori), em diferentes níveis de aprofundamento. O Quadro 14 apresenta as categorias a priori adotadas e as categorias emergentes do estudo de campo em seu maior nível de abstração.

Quadro 14- Categorias de análise a priori e a posteriori

Categorias de análise	Categorias a priori	Categorias emergentes
Práticas de compartilhamento		Práticas com interação face a face (formais ou informais)
		Práticas mediadas por artefatos tecnológicos (digitais ou físicos)
Fatores intervenientes ao compartilhamento	Fatores individuais	Características individuais
		Relações interpessoais
		Relação com o trabalho
		Experiências prévias
	Fatores organizacionais	Características das instituições públicas
		Sistemas e processos
		Cultura organizacional
	Fatores tecnológicos	Tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro
		Uso da tecnologia da informação para compartilhamento e registro
	Fatores culturais	-

Fonte: A autora (2020).

O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação constituem a terceira etapa da análise de conteúdo, que consiste no tratamento dos dados codificados e categorizados

(BARDIN, 2006). Conforme a autora, nesta etapa ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, resultando em interpretações inferenciais (é o momento da intuição e da análise reflexiva e crítica do pesquisador). No caso desta pesquisa, esta etapa envolveu a interpretação dos dados com base nas análises efetuadas na etapa anterior. Foi estruturada em torno dos objetivos específicos do estudo e articulação do material empírico analisado com estudos prévios sobre o tema.

Adicionalmente, este estudo também fez uso da técnica de triangulação no processo de análise dos dados. De acordo com Vergara (2011, p. 247), “as pesquisas qualitativas contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos”. Nesse sentido, abordar o fenômeno estudado de diferentes formas, ou por meio de métodos múltiplos, com base em diferentes fontes pode fortalecer as evidências obtidas, porque ampliam as atividades de pesquisa (FLICK, 2013) e reduzem possíveis vieses (WEISS, 1998).

Fazer triangulação denota assumir diferentes visões a respeito da questão de pesquisa que se busca responder, combinando-se distintos tipos de dados sob uma abordagem teórica e produzindo-se um conhecimento adicional em relação ao que seria possível adotando-se uma única perspectiva (FLICK, 2013). Contudo, Davidson (2005) ressalta que ao usar diversos métodos, os dados obtidos devem ser analisados em conjunto, e as conclusões devem ser tiradas com base no todo. A autora reitera que, caso haja divergências entre as fontes, será necessário explorá-las mais e explicá-las.

Para fins desta pesquisa, foram triangulados os dados obtidos dos servidores por meio de entrevistas, os dados oriundos de documentos institucionais e as percepções provenientes da observação participante.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção objetiva analisar os dados coletados para responder à pergunta de pesquisa proposta, tomando como base o referencial teórico. A seção está disposta em três subseções, consoantes com os objetivos específicos propostos. A primeira subseção busca caracterizar as atividades administrativas que envolvem o compartilhamento, os atores envolvidos neste processo na instituição e o conhecimento compartilhado. A segunda subseção descreve as práticas utilizadas no processo de compartilhamento do conhecimento. Por fim, a terceira e última subseção caracteriza-se pela identificação das barreiras e dos facilitadores ao compartilhamento do conhecimento.

4.1 ATIVIDADES, ATORES E CONHECIMENTOS

No campus objeto de estudo um conjunto de atividades administrativas é realizado por meio da interação entre diferentes atores. Estas atividades e interações são descritas a seguir, bem como a percepção dos servidores, participantes da pesquisa, sobre a ocorrência do compartilhamento de conhecimento quando da realização das suas atividades e sobre os conhecimentos que costumam ser compartilhados.

4.1.1 Atividades administrativas e atores envolvidos no compartilhamento do conhecimento

Para a realização das atividades administrativas, os entrevistados entendem que informações e conhecimentos precisam ser compartilhados. Os servidores apontam que essa necessidade de compartilhamento costuma ocorrer em praticamente todas as atividades administrativas, conforme ilustram os depoimentos:

Eu acho que constantemente a gente troca conhecimentos assim. Eu vejo a necessidade de realmente trabalhar em rede, trabalhar assim, com o grupo, isso fortalece muito a gente. (E3).

Eu não saberia dizer quais dessas atividades eu conseguiria executar se não tivesse compartilhamento de informação. Seja informação que a gente pega nesses canais onde já fica disponibilizado, os sites, intranet e tudo mais, seja em formação de uma troca direta, assim, e-mail, telefone ou conversas. (E12).

A necessidade desse compartilhamento mostra-se essencialmente importante quando o servidor inicia em uma atividade nova, como quando, por exemplo, assume uma função gerencial. Conforme E11, “*quando você iniciou suas atividades, você viu que você teve que aprender sobre algo, você teve que ler uma legislação, você teve que fazer uma capacitação com uma pessoa que já fazia isso.*”

Também, a necessidade de compartilhar é apontada como um fator essencial para consolidar uma padronização nas atividades em nível de rede. Conforme E4:

Porque nós temos que seguir um certo padrão de procedimentos, uma certa postura padrão, e isso acontece quando a gente troca o conhecimento com servidores de outros câmpus, ou da Reitoria, que já passaram por situações semelhantes e conseguem nos orientar de como a gente deve proceder em determinados casos [...]. Quando a gente troca conhecimentos com servidores, de outros câmpus, que já passaram por situações semelhantes e conseguem nos orientar de como a gente deve proceder em determinados casos, a gente vai compartilhando um conhecimento padrão entre todos os servidores que atuam nessas tarefas, na execução mesmo, vai executando e vai dando certo, vai passando pros demais.

As atividades administrativas desempenhadas no campus abrangem as atividades-meio ou de suporte e as atividades gerenciais. As atividades-meio ou de suporte são aquelas essenciais para garantir as condições adequadas à execução das atividades-fim. Conforme a Cadeia de Valor do IFSC, estes processos existem para entregar valor aos processos finalísticos ou processos gerenciais. Apesar de não gerarem valor diretamente aos alunos e à sociedade, são fundamentais e estratégicos, pois estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição (IFSC, 2020).

As atividades gerenciais estão ligadas à estratégia da instituição, diretamente relacionadas à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas, ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (IFSC, 2020). Nos campi, o desenvolvimento de atividades gerenciais se destaca na atuação da direção-geral e das chefias dos departamentos, ainda que também sejam contempladas em algumas atividades das coordenadorias.

Quanto às atividades-meio, estas são desempenhadas tanto pela Direção-Geral (DG), quanto pelos setores do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) e Departamento de Administração (DAM).

A DG é composta pelo diretor-geral, a assessoria de direção-geral e a coordenadoria de relações externas. A direção-geral do campus atualmente está a cargo de um servidor docente, com formação em Química. Entre suas principais atividades está a representação política da instituição frente a outras instituições do setor público e do setor privado e na relação do campus com a Reitoria, no sentido de encaminhar as demandas do campus. A direção-geral também preside as reuniões do colegiado do campus, onde ocorrem as principais deliberações do campus, decisões estratégicas importantes. A direção também se envolve com o planejamento anual de trabalho do campus, com o plano de desenvolvimento institucional, com o relatório de gestão, entre outras atividades gerenciais amplas.

Além disso, a direção-geral tem a relação direta com os seus departamentos. No DEPE, a direção está envolvida em algumas comissões que são de âmbito estratégico, como o planejamento de cursos, de contratação de cargos e vagas para o campus, a organização das atividades de ensino, decisões estratégicas em relação aos cursos, alterações nos cursos ofertados e questões mais graves envolvendo alunos ou servidores. No DAM, a direção se envolve, principalmente, com decisões estratégicas relacionadas ao orçamento do campus, distribuição orçamentária, regras de elaboração e revisão do Plano Anual de Trabalho (PAT), decisões relacionadas com gestão de pessoas, elaboração de editais de capacitação, de contratação temporária de docente, de processo eleitoral das coordenações, entre outras atividades.

A Coordenadoria de Relações Externas é ocupada atualmente por um servidor docente, com formação em letras, e possui entre suas principais atividades a realização de atendimento específico à comunidade externa, a formalização de parcerias institucionais, a prospecção de parcerias de interesse institucional, e o desenvolvimento de ações de divulgação da atuação do IFSC à comunidade externa.

A Assessoria da Direção-Geral possui atualmente um servidor técnico em audiovisual lotado. As principais atividades desta assessoria contemplam assistir a Direção-Geral no seu relacionamento institucional e administrativo, coordenar as atividades administrativas do gabinete da Direção-Geral e assessorar as reuniões da Direção-Geral e providenciar seus encaminhamentos.

O Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) possui os seguintes setores: a Coordenadoria Pedagógica, a Coordenadoria de Registro Acadêmico, a Coordenadoria de Pesquisa e Inovação, a Coordenadoria de Extensão, a Secretaria Acadêmica, a Biblioteca e as Coordenadorias de Cursos, que são em número de seis.

A chefia do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) atualmente é ocupada por um servidor docente, com formação em tecnologia e processamento de dados, e atua em três frentes de trabalho distintas e conectadas: ensino, pesquisa e extensão. No ensino as atividades consistem no gerenciamento da oferta, manutenção e planejamento dos cursos, que envolvem qualificação profissional, técnicos e superiores. Dentre as atividades, um processo que se destaca é o planejamento semestral, que é realizado de forma anual e semestral, dependendo do tipo de oferta, e contempla atividades como identificar a fase do curso, o quantitativo de vagas, o processo de ingresso, a distribuição de carga horária docente, entre outras atividades. Outra atividade que pode ser destacada é o acompanhamento da execução, criação ou alteração dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC's), documento onde constam as diretrizes necessárias para que um curso mantenha o seu funcionamento ao longo do semestre/ano letivo. No que se refere à pesquisa e à extensão, existe coordenações designadas que se envolvem no desenvolvimento e acompanhamento das atividades pertinentes, como projetos e ações de extensão, que são desenvolvidas em editais específicos e de forma paralela aos cursos, envolvendo estudantes bolsistas. Nestes âmbitos, a chefia DEPE atua mais na parte gerencial, como aprovação de projetos de pesquisa e extensão, aprovação da participação de servidores em projetos e aprovação de relatórios de projetos já executados.

A Coordenadoria Pedagógica atualmente é gerida por um servidor de cargo e formação em psicologia, e contempla também um pedagogo, um assistente social, dois técnicos em assuntos educacionais e três assistentes de alunos. Esta coordenadoria atua com questões relativas ao processo de ensino e aprendizagem do corpo discente, orientações e encaminhamentos sobre programas especiais para alunos em dificuldade socioeconômica, atendimento e encaminhamentos diversos relacionados com o corpo discente e docente, acompanhamento de conselhos de classes, entre outras atividades.

A Coordenadoria de Registro Acadêmico é exercida atualmente por um servidor técnico do cargo de assistente de alunos, com formação em direito, que é responsável por acompanhar o processo de ingresso, as matrículas dos alunos, gerenciamento de toda a documentação dos alunos e o preenchimento de censos do Governo Federal. Também é responsável por operar o sistema acadêmico, preenchendo a criação de turmas e de cursos.

A Biblioteca e a Secretaria Acadêmica do campus não possuem gerenciamento próprio, sendo subordinadas diretamente à chefia de ensino. A biblioteca conta com três profissionais, um bibliotecário e dois auxiliares de biblioteca. Este setor atua desde o auxílio na seleção da compra de livros até o recebimento, a catalogação, a disponibilização na base de

dados, a etiquetagem, e a disponibilização física na estante, além do cadastro e o controle de empréstimos do acervo. A Secretaria Acadêmica é composta por três servidores técnicos de cargo assistentes em administração, e possui entre suas principais atividades o atendimento ao público, prestando informações relativas aos processos de ingresso da instituição e a recepção e protocolo de documentos administrativos.

A Coordenadoria de Pesquisa e Inovação é coordenada atualmente por um servidor docente, com formação em Turismo e Hotelaria. Este setor contempla apenas o coordenador, que entre as atividades desenvolvidas compete identificar o calendário dos editais institucionais, divulgar aos servidores, receber documentos e encaminhar, disponibilizar os relatórios e publicizar o que foi desenvolvido. Além disso, quando ocorrem editais internos do campus, esta coordenadoria é responsável pelo desenvolvimento dos editais e os demais trâmites relacionados ao processo de submissão e acompanhamento de projetos de pesquisa.

A Coordenadoria de Extensão também comporta apenas o coordenador, atualmente é ocupada por um docente com formação em letras, e possui como principal atividade acompanhar todo o processo de editais de extensão, orientando os servidores que concorrem a estes editais, tanto no preenchimento dos formulários, como nos relatórios destes projetos.

As atividades desempenhadas pelas Coordenadorias de Cursos, ocupadas por docente que atua no curso, envolvem acompanhar as turmas daquele curso, atualizar unidades curriculares do curso, organizar e gerenciar a distribuição das unidades curriculares no semestre letivo, acompanhar casos de alunos, realizar reuniões com os pais, organizar as reuniões de conselho e pré-conselho de classe e dar encaminhamentos, gerenciar os professores que ministram aula no curso, entre outras.

O Departamento de Administração no campus estudado possui quatro setores: a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP), a Coordenadoria de Materiais e Finanças (COMAF), a Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC) e a Coordenadoria de Patrimônio e Almoxarifado.

A função de chefia do Departamento de Administração (DAM) atualmente é ocupada por um servidor técnico do cargo de assistente em administração, que possui formação na área de psicologia. Esse departamento gerencia várias atividades ligadas à questão de infraestrutura e manutenção do campus, relacionadas com os seus setores. Por exemplo, com o setor de materiais e finanças, a chefia DAM acompanha toda a parte de gerenciamento e controle orçamentário do campus, desde o planejamento até a execução. Com o setor de patrimônio e almoxarifado, toda a gestão patrimonial e dos materiais do almoxarifado. Da mesma forma ocorre com os demais setores. Como relata E11, o DAM “*é um departamento,*

né? Uma questão departamental, que abrange todos esses setores de uma maneira mais gerencial”.

A Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP) é gerenciada por um servidor técnico do cargo de assistente em administração, que possui formação em design de informação. Atualmente as atividades do setor são abarcadas por apenas este servidor, que possui entre suas atribuições dar aporte legal e encaminhamentos nas questões relacionadas à vida funcional do servidor, tais como benefícios, salários, progressões, e também atua como um canal de comunicação com campus com a Reitoria.

A Coordenadoria de Materiais e Finanças (COMAF) é responsável pelo acompanhamento da execução orçamentária, distribuição orçamentária (emissão de empenhos), processos de compras em geral e gerenciamento de contratos terceirizados. Essa coordenadoria está sendo gerenciada por um servidor técnico em tecnologia da informação, que possui graduação em gestão pública. O setor possui mais três profissionais alocados, um contador, um administrador e um assistente em administração.

No que se refere à Coordenadoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (CTIC), as atividades consistem no atendimento de “chamados” diversos relacionados com o uso dos equipamentos tecnológicos, planejamento das necessidades de aquisição de materiais para reparos necessários e o planejamento geral das atividades. O setor, conforme o entrevistado 5, *“atua em duas frentes, na questão preventiva e na questão corretiva. A questão preventiva é o planejamento propriamente dito para evitar os problemas hoje em dia, e a questão corretiva já seria in loco, atendimento às ordens de chamados, para resolver questões pontuais”*. Atualmente, este setor está sob coordenação de um servidor docente, com graduação em tecnologia e telecomunicações, e contempla ainda um servidor técnico em tecnologia da informação.

A Coordenadoria de Patrimônio e Almojarifado executa atividades relacionadas ao recebimento, controle e distribuição dos materiais de consumo, e de recebimento, tombamento e controle dos bens patrimoniais da instituição. Esta é uma coordenadoria que está sem servidor à frente no momento, sendo suas atividades abarcadas pela chefia imediata, a chefia DAM.

Vale ressaltar que há dois segmentos de servidores no IFSC, os docentes e os técnicos administrativos em educação (TAE). Os servidores docentes possuem nível único, sendo estes profissionais formados e atuantes na sua área dentro da instituição. Os servidores TAEs contemplam cargos de nível superior, médio e fundamental. O cargo ocupado diz respeito ao cargo de provimento do servidor por meio de concurso público, enquanto que função diz

respeito à atividade exercida pelo servidor por um período de mandato, atribuída pelo exercício de função de coordenação, chefia, assessoramento, entre outros, instituído acréscimo no vencimento do servidor.

Nesse sentido, percebe-se que alguns TAEs possuem graduação em área distinta a de atuação no campus, isso ocorre nos cargos de nível médio e fundamental, visto que estes cargos não exigem formação superior na área. Já a disparidade entre a formação e a função exercida (coordenação) decorre do método eletivo que a instituição se utiliza para designar os coordenadores dos setores, que muitas vezes elege servidores técnicos de áreas específicas para atuarem em setores de área distinta. Entre as formações dos TAEs identificadas no campus constam administração, direito, psicologia, design e gestão pública, pedagogia e biblioteconomia.

A composição dos setores/coordenadorias que executam as atividades-meio, normalmente se dá de acordo com os cargos de provimento dos servidores, com exceção de cargos considerados “coringas”, como é o caso de Assistente em Administração, que pode vir a atuar em diferentes setores. No que se refere às atividades gerenciais, a designação para coordenar os setores ocorre por meio de processo eleitoral, de ampla concorrência, o que pode resultar em servidores de um cargo específico coordenando setores de outra área, como por exemplo, um Técnico em Tecnologia da Informação atuando na função de Coordenador de Materiais e Finanças. A configuração atual do campus está apresentada no Quadro 15.

Quadro 14 - Cargos e atividades dos servidores alocados no Campus Garopaba

	Sector ou Coordenadoria de lotação	Cargos dos servidores lotados	Atividades desenvolvidas
DG	Diretor-Geral	Docente	Representação política da instituição; Relação do campus com a Reitoria; Presidência do Colegiado do campus; Responsável por decisões estratégicas como planejamento anual de trabalho do campus e plano de desenvolvimento institucional, etc.
	Assessor da Direção-Geral	Técnico em Audiovisual	Assistir a D.G. no seu relacionamento institucional e administrativo, coordenar as atividades administrativas do gabinete da D.G. e assessorar as reuniões da D.G. e providenciar seus encaminhamentos.
	Coordenadoria de Relações Externas	Assistente de Alunos	Realização de atendimento específico à comunidade externa, formalização de parcerias institucionais, prospecção de parcerias de interesse institucional, e desenvolvimento de ações de divulgação da atuação do IFSC à comunidade externa.
DEPE	Chefia DEPE	Docente	Gerenciamento da oferta, manutenção e

	Setor ou Coordenadoria de lotação	Cargos dos servidores lotados	Atividades desenvolvidas
			planejamento dos cursos; Planejamento (anual e semestral) conforme tipo de oferta, que contempla identificar a fase do curso, o quantitativo de vagas, o processo de ingresso e a distribuição de carga horária docente; Acompanhamento da execução, criação ou alteração dos Projetos Pedagógicos de Curso (PPC's); Acompanhamento e gerenciamentos das atividades de pesquisa e extensão.
	Coordenadoria Pedagógica	Pedagogo (coordenador) Psicólogo Assistente Social Técnico em Assuntos Educacionais Assistente de Alunos	Atua em atividades relativas ao processo de ensino e aprendizagem do corpo discente, orientações e encaminhamentos sobre programas especiais para alunos em dificuldade socioeconômica, atendimento e encaminhamentos diversos relacionados com o corpo discente e docente, acompanhamento de conselhos de classes, entre outras atividades.
	Coordenadoria de Registro Acadêmico	Assistente de Aluno (coordenador)	Acompanhar o processo de ingresso e as matrículas dos alunos, gerenciar documentação dos alunos, preencher os censos do Governo Federal, e operar o sistema acadêmico, preenchendo a criação de turmas e de cursos.
	Coordenadoria de Extensão	Docente (coordenador)	Acompanhar todos os processos de editais de extensão, orientando os servidores que concorrem a estes editais, tanto no preenchimento dos formulários, como nos relatórios destes projetos.
	Coordenadoria de Pesquisa e Inovação	Docente (coordenador)	Identificar o calendário dos editais institucionais, divulgar aos servidores, receber documentos e encaminhar, disponibilizar os relatórios e publicar o que foi desenvolvido. Quando ocorrem editais internos do campus, desenvolver os editais e os demais trâmites relacionados ao processo de submissão e acompanhamento de projetos.
	Coordenadorias de cursos (7)	Docentes (coordenadores)	Acompanhar as turmas, atualizar unidades curriculares do curso, organizar e gerenciar a distribuição das unidades curriculares no semestre letivo, acompanhar casos de alunos, realizar reuniões com os pais, organizar as reuniões de conselho e pré-conselho de classe e dar encaminhamentos, gerenciar os professores que ministram aula no curso, entre outras.
	Secretaria Acadêmica	Assistente em Administração	Atendimento ao público, prestando informações relativas aos processos de ingresso da instituição e à recepção e protocolo de documentos administrativos.
	Biblioteca	Bibliotecário Auxiliar de Biblioteca	Atua no auxílio da seleção de compra de livros até o recebimento, catalogação dos exemplares, disponibilização destes na base de dados, etiquetagem e a disponibilização física na estante, além do cadastro e o controle de empréstimos do acervo.

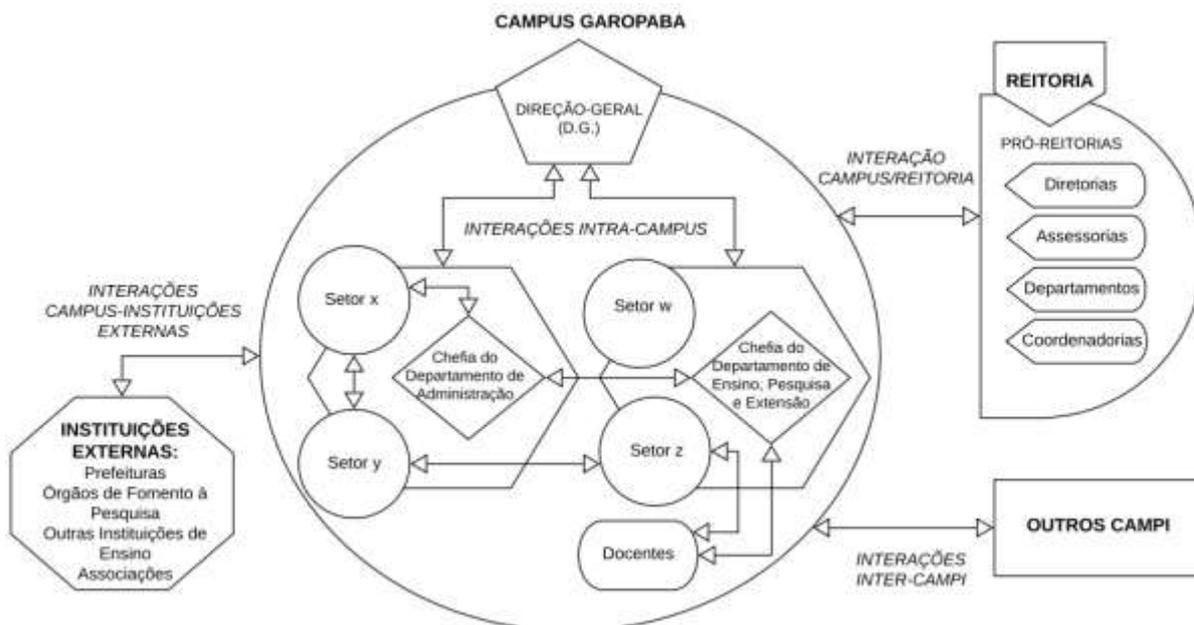
	Setor ou Coordenadoria de lotação	Cargos dos servidores lotados	Atividades desenvolvidas
DAM	Chefia DAM	Assistente em Administração	Atividades ligadas à questão de infraestrutura e manutenção do campus, e gerenciamento de atividades junto aos seus setores (gerenciamento e controle orçamentário do campus - planejamento e execução; gestão patrimonial e dos materiais do almoxarifado; etc.).
	Coordenadoria de Materiais e Finanças	Técnico em TI (coordenador) Contador Administrador Assistente em Administração	Acompanhamento da execução orçamentária, distribuição orçamentária, emissão de empenhos, processos de compras em geral e gerenciamento de contratos terceirizados.
	Coordenadoria de Gestão de Pessoas	Assistente em Administração	Dar aporte legal e encaminhamentos nas questões relacionadas à vida funcional do servidor, tais como benefícios, salários, progressões, além de atuar como um canal de comunicação do campus com a Reitoria.
	Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação	Docente (coordenador) Técnico em TI	Atendimento de “chamados” relacionados ao uso dos equipamentos tecnológicos, planejamento das necessidades de aquisição de materiais para reparos necessários e o planejamento geral das atividades. As atividades consistem em ações preventivas e corretivas: a questão preventiva é o planejamento para evitar os problemas e a questão corretiva é o atendimento às ordens de chamados.
	Coordenadoria de Patrimônio e Almoxarifado	* não possui servidores alocados no momento.	Recebimento, registro, controle e distribuição dos materiais de consumo, e de recebimento, registro (tombamento) e controle dos bens patrimoniais da instituição.

Fonte: A autora (2020).

Para adquirir os conhecimentos necessários para desenvolver as suas atividades administrativas os servidores precisam interagir com diferentes pessoas, tanto internamente, dentro do campus (intracampus), quanto externamente, na relação com os outros campi (intercampus), com a Reitoria (Campus-Reitoria) ou com outras instituições (campus-instituições externas). A importância dessa interação foi abordada por Chiu, Hsu e Wang (2006) em um estudo que analisou os efeitos dos laços de interação social no processo de compartilhamento de conhecimento. Os autores constataram que as pessoas que possuem mais laços de interação social costumam ser mais ativas nas atividades de compartilhamento de conhecimento.

As interações que envolvem o compartilhamento de conhecimento no Campus Garopaba do IFSC para a consecução das atividades-meio ou de suporte e das atividades gerenciais podem ser observadas na Figura 19.

Figura 19 – Atores e interações no compartilhamento do conhecimento do Campus Garopaba



Fonte: A autora (2020).

As interações intracampus são as mais recorrentes e envolvem uma diversidade de relações necessárias para a troca de conhecimentos. Primeiramente, quando da necessidade de conhecimentos, os servidores relatam buscá-los junto aos colegas de setor ou do departamento, que desenvolvem aquela atividade ou possuem algum conhecimento relacionado. Em outras situações, outros servidores do campus que já desempenharam aquela função ou atividade em algum momento, ou que possuem conhecimento técnico sobre a área, também são consultados.

Quando não há pessoas detentoras destes conhecimentos disponíveis no campus, normalmente o servidor aciona a sua chefia imediata, ou a chefia do departamento (acima), para levar a necessidade adiante. Em alguns casos a chefia sabe onde adquirir aquela informação ou conhecimento, em outros, é necessária a interação com outro departamento ou com a direção-geral do campus. Nesse sentido, os servidores percebem a necessidade de integrar melhor os setores, para dar um suporte mais efetivo à atividade-fim:

Eu acho que quando tem estímulo à integração a gente tem estímulo a compartilhar conhecimento. A partir do momento que a gente não tem isso, a gente não sabe nem o quanto é importante o conhecimento que a gente tem. Quanto é necessário. Porque a gente não tem integração, com que precisa ou com quem tem demanda disso. (E4).

[...] eu sinto muita falta também da integração entre os departamentos, porque por mais que o administrativo seja considerado uma [...] atividade-meio, a gente tem que ter um contato com o ensino [...]. (E9).

Muitas vezes os conhecimentos necessários para a execução de algumas atividades não estão disponíveis no campus e é necessário consultar as Pró-Reitorias, que normalmente comportam Diretorias, Assessorias, Departamentos e Coordenadorias específicas ou que tem relação direta com as diversas áreas, e que ficam concentradas na Reitoria. A interação Campus-Reitoria incide com maior frequência nas atividades gerenciais, em assuntos específicos a alguma área, em situações inéditas para o campus e em assuntos que possuem um grau maior de complexidade.

O IFSC possui cinco Pró-Reitorias que atendem as grandes áreas: Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas, Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional. As Pró-Reitorias contemplam atividades gerenciais de toda a rede IFSC, e suas diretorias, assessorias, departamentos e coordenadorias possuem atribuições próprias de cada sub-área. Estas instâncias possuem um leque maior de conhecimentos sobre assuntos específicos, visto que atendem uma área mais específica, tornando-se mais “especialista” nos assuntos relacionados aos assuntos dessa área, enquanto que o servidor no campus precisa atuar em diversas frentes, desenvolvendo atividades mais diversificadas. Nessa linha, mesmo quando não possuem o conhecimento em si, estas instâncias possuem maior respaldo para dar uma orientação sobre como se pode proceder em situações que envolvem a área.

Outra ação que ocorre com frequência no campus é a interação com os outros campi do IFSC (interação intercampus) para obter conhecimentos, principalmente entre servidores ou setores que exercem atividades similares, que trocam experiências entre si e disseminam melhores práticas. E11 observa que essas trocas de conhecimentos entre os campi ocorrem mais conforme a necessidade, não de forma planejada: *“Os outros campus, eles são abertos, e também eles questionam, né, então é uma troca, assim. Mas, não é algo que vem de ‘ah, olha, agora eu vou promover uma capacitação disso’. Não, é conforme a necessidade, mesmo”*.

Em alguns setores essa prática é menos comum, conforme E9: *“A gente tem pouco contato, pouco contato com o pessoal dos outros campi”*. E13 aponta que, apesar de perceber essa interação em diversos setores, em outros, como as coordenações de cursos, por exemplo, isso não é evidente: *“É uma coisa que eu acho que poderiam ser mais difundidas, essas práticas [entre campi], o coordenador de cursos específicos trocar ideias com coordenadores de outros cursos específicos”*. (E13)

Por fim, também ocorre a interação com algumas organizações externas (interação campus-instituições externas), tais como outras instituições de ensino, prefeituras, órgãos de

fomento à pesquisa, associações, entre outras. Essas interações ocorrem principalmente no nível gerencial, por intermédio da direção-geral e chefias de departamento, ou em situações mais específicas, como é o caso da Coordenação de Pesquisa e Inovação, que precisa se inteirar do funcionamento de alguns editais externos. Conforme área de atuação, o servidor precisa acionar atores externos para se inteirar de informações e conhecimentos necessários à execução da atividade, como ilustra o relato:

O CnPQ pra mim é uma fonte de informação, né. A própria FAPESQ é uma fonte de informação. E a gente tá sempre tendo que procurar informação relacionada à publicação em revistas acadêmicas, sobre até a categorização de revistas. Então há fontes externas também, relacionadas à área que eu trabalho [pesquisa]. (E2).

A partir da identificação das atividades administrativas e atores envolvidos no campus, observou-se que ocorre um conjunto de interações, seja intracampus, intercampus, entre campus e Reitoria ou com as instituições externas. Esses atores são envolvidos conforme se percebe a necessidade, sendo as informações e conhecimentos buscados, primeiramente, com os colegas ou chefias, dentro do campus. Quando esse conhecimento não é percebido, identificam-se a necessidade de interação com os demais atores, externos ao campus.

Nas diferentes interações identificadas, diversas informações e conhecimentos são compartilhados, sendo estes fundamentais para a consecução das atividades. Nesse sentido, torna-se relevante identificar a percepção dos servidores quanto a quais são os conhecimentos compartilhados nessas interações.

4.1.2 Conhecimentos compartilhados

Os principais conhecimentos referenciados pelos entrevistados para realização das atividades administrativas na instituição são relativos aos fluxos e processos inerentes as atividades administrativas da área de atuação; à formação na área de atuação, aos documentos institucionais e legislações externas correlatas à área e gerais, à operacionalização dos sistemas informatizados e ao planejamento do campus.

Os conhecimentos dos fluxos e processos inerentes às atividades administrativas da área de atuação do servidor é o primeiro conhecimento necessário para iniciar uma atividade. É preciso conhecer os processos envolvidos nas atividades e os fluxos que precisam ser

seguidos para a sua execução. De acordo com E10, esse conhecimento é necessário e vai além da descrição das atribuições relacionadas ao cargo ou função:

Quando eu entrei na [função eletiva], uma coisa que eu senti bastante falta foi uma visão geral a respeito do que era a [função eletiva], quais eram as suas atribuições. Porque uma coisa é tu pegar e ler as atribuições no regimento interno, elas não te dizem muita coisa. (E10).

Por vezes, possuir formação na área de atuação é percebido como essencial para uma atuação efetiva em determinadas atividades, como nas áreas de tecnologia e bibliotecas, por exemplo. Essa necessidade é exposta nos depoimentos abaixo:

Então, digamos, eu poderia ser docente, mas se eu fosse de uma outra área talvez eu não caberia ali [na coordenadoria que atua], porque são questões técnicas, muitas vezes, que envolve um conhecimento de área, de setor mesmo, de especificidades que requer. Então acho que esse conhecimento de formação mesmo, na área [...] é necessário assim para ficar a frente da gestão, organizando as questões do setor. (E5).

Primeiramente, do meu cargo, eu tenho que ter todo o conhecimento técnico, né. Porque eu vou catalogar um livro, e vou ter que ter todo o conhecimento aprendido numa faculdade né. (E3).

O conhecimento explicitado nas diversas resoluções e normativas institucionais, em legislações externas correlatas à área e em outras legislações gerais voltadas ao serviço público, é citado como um dos mais importantes pelos servidores. Considerando, principalmente, o princípio da legalidade, tomar conhecimento e garantir o cumprimento destas regulamentações é identificado como uma obrigação intrínseca a todos os servidores.

Do mesmo modo que, conhecer os sistemas informatizados utilizados no setor e saber como utilizá-los é considerado fundamental para os servidores, visto que muitas atividades administrativas desenvolvidas fazem uso constante de um ou mais sistemas, e o não domínio destes sistemas pode acarretar em prejuízos nas execuções destas atividades. Como diz E13, “capacitá-las [as pessoas] pra usar melhor as ferramentas seria algo mais interessante do que criar novas, né? Às vezes a gente tem uma ferramenta que ela já tem disponível os recursos que a gente precisa, porém, a gente não sabe usar.”

Outro conhecimento apontado é relacionado ao planejamento do campus. Os servidores percebem que precisam inteirar-se do planejamento e das principais informações internas do campus, como por exemplo, referente à oferta de cursos e ao orçamento, para que possam trabalhar de acordo com o que a Instituição almeja e também garantir que a

informação correta chegue ao público. A importância de conhecer o planejamento do campus é reforçado nas atividades gerenciais, apontado como um dos conhecimentos mais necessários e que norteia os demais. Nesse sentido, E13 aponta que, *“O campus possui um documento institucional chamado POCV, que é plano de oferta de cargos e vagas, onde nessa planilha mistura basicamente duas coisas: a distribuição de oferta de cursos e a implicação que isso tem nas áreas de conhecimento do campus.”*

Ainda, no que se refere aos conhecimentos compartilhados, destaca-se a importância atribuída aos conhecimentos compartilhados por pessoas que atuam ou já atuaram na área, considerando as suas experiências. Esses conhecimentos são considerados bastante válidos para corroborar e fortalecer o portfólio de conhecimentos do servidor, principalmente quando ele está ingressando na atividade. E9 relata: *“Eu tive bastante dificuldade no início, porque não tem um tutorial de fácil acesso. Então eu contei mesmo com o conhecimento dos colegas do setor”*. Na mesma linha, E11 aponta que *“Essas pessoas, elas acabam te passando a prática mesmo, né? Quando eu entrei no Instituto eu acabei indo para a gestão de pessoas, então eu sentava do lado das pessoas que exerciam a função [...] e eles me mostravam na prática o que tinha que ser feito, né?”*.

Dentre os conhecimentos compartilhados, percebem-se aqueles de natureza tácita, relacionados aos que o servidor adquiriu durante sua formação e sua experiência na instituição, e aqueles explícitos, mais ligados às legislações e documentos institucionais.

Conforme Nonaka e Von Krogh (2009), tácitos são aqueles conhecimentos desarticulados e ligados aos sentidos, habilidades de movimento, experiências físicas, intuição ou regras implícitas. Assim, o conhecimento sobre os fluxos e processos inerentes às atividades administrativas da área de atuação do servidor, oriundos da sua própria experiência ou prática, assim como a formação técnica ou acadêmica na área de atuação, aproximam-se do que se entende por conhecimento tácito. Essa experiência faz com que o servidor desenvolva um conhecimento único e personalizado daquelas atividades, conhecimento este difícil de mensurar e de disseminar para outras pessoas, mas essencial para um melhor desempenho das atividades. A fala de E5 expressa a importância do conhecimento tácito: *“Algumas decisões são assim, na hora, você tem que... ‘ó, deu problema, o que a gente faz?’, então você já tem que ter um leque de situações, problemas, de vivência, de experiência, para encaminhar da melhor forma”*.

Por outro lado, o conhecimento que advém dos documentos institucionais, legislações, sistemas e planejamento do campus, são de natureza explícita, visto que são passíveis de ser

expressos, quantificados e comunicados (NONAKA; TAKEUHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Ao identificar os conhecimentos envolvidos nas atividades administrativas, que necessitam compartilhamento, percebe-se a necessidade de identificar as práticas utilizadas para efetivar esse compartilhamento, visto que a utilização de práticas adequadas à realidade da instituição aperfeiçoa e promove este processo.

4.2 PRÁTICAS UTILIZADAS PARA COMPARTILHAR CONHECIMENTOS

As práticas ou meios utilizados no Campus Garopaba do IFSC para compartilhar conhecimentos são variadas e complementares entre si, englobando ações que envolvem a interação face a face e outras mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais.

As práticas de compartilhamento que envolvem a interação face a face ocorrem quando o conhecimento é compartilhado principalmente por meio de contatos diretos de pessoa para pessoa. Essas práticas se aproximam do que Hansen, Nohria e Tierney (1999) chamam de personalização e ao que Davenport e Prusak (1998) denominam de transferência espontânea e não estruturada. Ao permitir o contato pessoal e face a face, estas práticas têm potencial de propiciar o compartilhamento do conhecimento tácito.

Por outro lado, as práticas de compartilhamento de conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos, físicos ou digitais, ocorrem quando da utilização de tecnologias direcionadas para a comunicação, codificação e armazenamento do conhecimento. Estas práticas são voltadas ao que Hansen, Nohria e Tierney (1999) denominam de codificação e ao que Davenport e Prusak (1998) chamam de transferência estruturada do conhecimento, sendo, portanto, mais propícias ao compartilhamento do conhecimento explícito.

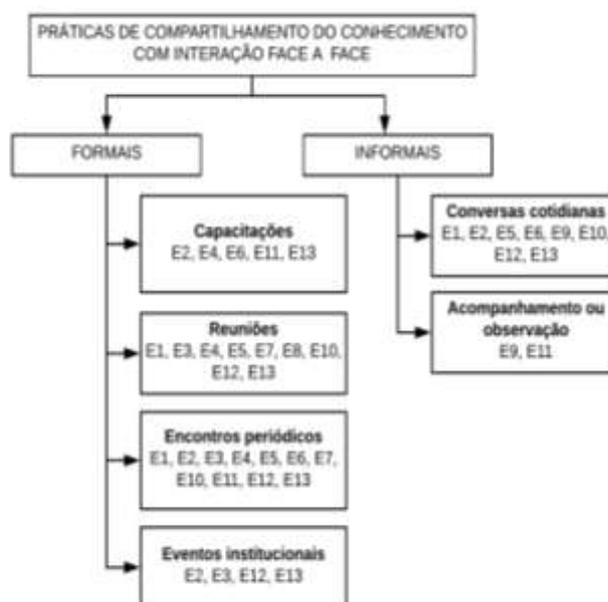
4.2.1 Práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face

As práticas de compartilhamento de conhecimento que envolve a interação face a face, identificadas na instituição, englobam uma diversidade de ações que facilitam a troca de conhecimentos. Identificou-se que tais práticas ocorrem na instituição tanto formalmente quanto informalmente. As práticas formais são aquelas instituídas periodicamente, planejadas ou agendadas conforme necessidade, dentre elas destacam-se a capacitação, as reuniões, os encontros periódicos das áreas e os eventos institucionais. Já as práticas informais são aquelas

que não necessitam de um agendamento prévio e ocorrem de forma mais natural e espontânea entre os servidores, tais como as conversas cotidianas e o acompanhamento ou observação de atividades.

As práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face identificadas no Campus Garopaba, bem como, os entrevistados que conduziram à identificação destas práticas estão ilustradas na Figura 20.

Figura 20 – Práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face



Fonte: A autora (2020).

Dentre as práticas formais, a capacitação ou os “momentos de formação”, como definem alguns entrevistados, foram identificados como uma prática utilizada com frequência para compartilhar conhecimentos na instituição. As capacitações são promovidas de duas formas: pela Reitoria, buscando atender toda a rede, ou pelo campus, atendendo os servidores locais.

De acordo com os entrevistados, as capacitações que ocorrem em nível de rede, são intermediadas pela Reitoria, que planeja e organiza as capacitações por área, buscando contemplar todos os campi. Essas capacitações muitas vezes ocorrem na própria instituição e são ministradas por servidores ou em parceria com outros órgãos do Governo Federal. Normalmente, a participação do servidor nessas capacitações não é obrigatória, exceto em casos de convocação, que ocorrem mais no nível gerencial. Por vezes, essas capacitações

deixam de ser presenciais e são feitas de forma online, devido à restrição orçamentária dos campi para custear a participação dos servidores.

Para identificar as necessidades e planejar as capacitações, o IFSC possui uma Coordenadoria de Capacitação e Avaliação, vinculada à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), que é responsável pela elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC) e pela coordenação do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores, que visa diagnosticar as carências e subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação. O PAC objetiva ser configurado como um norteador das ações de aprendizagem do processo de capacitação, definindo diretrizes gerais e metodologias voltadas para o desenvolvimento de competências dos servidores do IFSC.

Uma das ações desenvolvidas nesse sentido é o envio de um questionário aos servidores para avaliar as necessidades de capacitação por competências. Com base nas competências com maior grau de lacuna, a Diretoria de Gestão de Pessoas elabora o Plano Anual de Capacitação dos servidores do IFSC.

No entanto, alguns servidores demonstram não possuir conhecimento do uso de ferramentas para captar as necessidades de capacitação da rede. E9 aponta que *“falta sim, alguma ferramenta que colha as demandas de capacitação e que sejam feitas pela própria rede”*. Outros apontam que essas capacitações têm ocorrido com pouca frequência e que os motivos podem estar relacionados ao orçamento: *“Eu acho que a questão orçamentária em relação à implementação de capacitações também dificulta”*, observa E11. Nesse sentido, o entrevistado complementa que uma alternativa é fazer essas capacitações à distância *“Eu entendo, também, que fica difícil para fazer isso, quando tu tens pouco recurso. Então, talvez, a proposta, não seja necessariamente mais face a face, mas fazer por webconferência, né?”*.

Sobre os encontros face a face que ocorrem em nível de rede, E10 salienta que percebe que falta atenção para a capacitação: *“eu acho que elas [reuniões] deveriam ser um pouco mais, no sentido de capacitação, mesmo e não, necessariamente, de tanta troca de informações”*. Especificamente, no que se refere à capacitação dos gestores, é identificada a necessidade de treinamentos específicos, principalmente para que estes tenham consciência da importância e das consequências de algumas atividades inerentes à gestão, como a ordenação de despesa, por exemplo.

Em nível de campus, existem basicamente dois tipos de capacitação: a disponibilização de recurso para o servidor se capacitar externamente, e a promoção de capacitações na instituição. No primeiro tipo, é lançado um edital no qual os servidores concorrem para usufruir do investimento. No entanto, esta ação depende de disponibilização

de recursos financeiros que, muitas vezes, impede sua realização. No segundo tipo, principalmente no que tange às atividades ligadas ao departamento de ensino, estes momentos de formação ocorrem de forma esporádica e, normalmente, abordando temas ou atividades mais generalistas, visando abranger um maior número de pessoas. No entanto, percebe-se que algumas tentativas de capacitações ocorridas no campus não foram exitosas, tendo baixa adesão de servidores, como ilustra este relato: “*Até seria interessante [capacitar]. Já por duas vezes teve uma formação aqui [da área de atuação] para os servidores, mas foram muito poucos, a adesão foi muito baixa*” (E6). E2 aponta uma possível causa para isso ocorrer:

Essa baixa adesão ocorre, principalmente entre os servidores docentes, devido aos inúmeros compromissos que estes possuem e a disponibilidade de carga horária diversa entre si, dificultando a reunião de um grande número de servidores em determinados horários.

Apesar de existentes, as práticas de capacitação percebidas na instituição não refletem uma “educação corporativa”, citada por Batista *et al.* (2005), que compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização, podendo ser implementada sob a forma de universidade corporativa ou sistemas de ensino a distância.

As reuniões são outra prática bastante utilizada na instituição. Ela ocorrem tanto internamente, em nível de campus, envolvendo os departamentos, setores ou áreas do campus, quanto externamente, em nível de rede, envolvendo servidores de outros campi e as instâncias superiores da Reitoria. Uma parcela destas reuniões ocorre por meio de convocação, enquanto em outras a participação é espontânea, dependendo do grau de complexidade e envolvimento do servidor com aquele tema.

Em nível de campus, as configurações de reuniões identificadas são as reuniões departamentais, reuniões setoriais, reuniões de comissões ou grupos de trabalho, reuniões do órgão colegiado do campus, reuniões de conselhos de classe e reuniões para tratar de assuntos específicos (ocorrências). Ocorrem ainda, apesar de que com menos frequência, reuniões gerais, envolvendo todos os servidores do campus.

Apesar de comuns, a maioria das reuniões ocorre no campus de acordo com a demanda ou necessidade, ou seja, não possuem um cronograma fixo ou periódico. As exceções observadas são algumas reuniões departamentais e setoriais, principalmente de coordenação de cursos, que ocorrem durante o evento Semana Pedagógica, no início de cada

semestre; as reuniões de conselho de classe, que ocorrem duas vezes por semestre; e as reuniões do órgão colegiado do campus, que possui periodicidade mensal.

As reuniões departamentais são amplas, envolvendo todos os setores/coordenadorias pertencentes ao departamento. No campus, essa prática é mais comum no Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão. Estas reuniões objetivam tratar de assuntos pertinentes a todos os servidores da área. Um exemplo de reunião departamental são as que ocorrem no evento “Semana Pedagógica”, que visam discutir, principalmente, a organização didático-pedagógica para o semestre. Elas são consideradas bastante positivas, pois conseguem contemplar um grande número de servidores, visto que ocorrem antes do início do semestre letivo, e, por isso, professores e técnicos conseguem participar de forma integral. Outras reuniões, necessárias ao andamento das atividades, que ocorrem durante o período letivo, enfrentam maior dificuldade para conseguir reunir os servidores, que desempenham suas atividades em diferentes turnos e horários.

As reuniões setoriais são mais específicas, e costumam ocorrer apenas nos setores que há um número maior de servidores envolvidos, tais como as coordenadorias de cursos e a coordenadoria pedagógica. Estas reuniões tratam de temas e questões específicas pertinentes ao andamento das atividades daquela coordenadoria.

As reuniões de Conselho de Classe são organizadas pela Coordenação de Curso em conjunto com a Coordenadoria Pedagógica, e envolve os estudantes representantes de turma e os professores que atuam naquele curso. Segundo o regulamento didático-pedagógico do IFSC, é uma instância diagnóstica e deliberativa sobre o processo de ensino-aprendizagem e possuem como objetivo realizar o diagnóstico das situações que impactam o ensino-aprendizagem dos estudantes ao longo do período letivo. As decisões deliberadas neste espaço são soberanas sobre as decisões educativas individuais, devendo-se sempre buscar o consenso, confirmando a sua legitimidade.

As comissões ou grupos de trabalho são formados para atuarem em assuntos ou eventos específicos, por isso, sua composição pode envolver servidores de diversos setores, tanto docentes, quanto técnicos. Estas reuniões possuem o objetivo de planejar e dar encaminhamentos às atividades que compete à comissão. Alguns exemplos de comissões ou grupos de trabalho existentes no campus são: Comissão de Planejamento Anual de Trabalho, Comissão de Planejamento de Oferta de Cursos e Vagas, Comissão de Ingresso, entre outras.

As reuniões do órgão colegiado do campus possuem periodicidade mensal e envolvem, além da gestão, representantes do segmento docente, técnico administrativo,

discente e comunidade externa. Nessas reuniões são discutidas e encaminhadas as principais ações do campus, que afetam a instituição como um todo.

Ainda, ocorrem no campus algumas reuniões gerais, para as quais são convidados todos os servidores do campus, e abordam assuntos amplos à comunidade acadêmica, tais como planejamento, infraestrutura e outros assuntos de interesse geral. Outras reuniões ocorrem para tratar de assuntos específicos, decorrentes de ocorrências eventuais e não planejadas, das quais participam os setores ou servidores afetados.

A criação de um calendário de reuniões é apontada como uma ação que poderia ser desenvolvida no campus, de forma que reuniões periódicas fossem agendadas previamente e que os servidores tivessem tempo para se organizar e garantir sua participação. Também, sugere-se a promoção de reuniões com objetivo voltado especificamente para a troca de conhecimentos sobre as atividades desenvolvidas pelos servidores das diferentes áreas, bem como o planejamento e o andamento destas atividades. Estas sugestões de melhoria são expressas nos depoimentos a seguir:

Olhando o nosso cenário, um calendário de reuniões, com certeza, é algo que poderia se manter aqui, né? Talvez no início seria meio difícil de conseguir, mas é algo que tem que se organizar, né? Que tem que se proporcionar, né? No momento que tu coloca um calendário de reunião, as pessoas começam no início talvez a ter uma resistência, mas depois elas vão se adaptando e vão se acostumando, né? Que todo mês vai ter reunião [...]. (E13).

Primeiro, reuniões, né? Pra troca de conhecimento, pra conhecimento das tarefas dos colegas e do andamento de tarefas e do andamento de planejamentos, que eu acho que é um problema talvez também orçamentário que a gente passa aqui no campus por pouco planejamento. (E9).

Com relação à qualidade das reuniões existentes no campus, percebe-se que às vezes elas não são muito objetivas e deixam a sensação de que não há uma continuidade ou um fechamento sobre o assunto num momento posterior. E12 assim expressa: “*Com relação às reuniões eu sempre fico com uma sensação de que não há uma continuidade e que não há fechamentos, entendeu? A gente muitas vezes inicia coisas ou inicia conversas e numa reunião seguinte não há um link direito com aquilo*”.

Em nível de rede, reuniões que envolvem todos os campi ou grupos de campi regionais, ocorrem mais nas atividades gerenciais, envolvendo principalmente os dirigentes/diretores dos campi, como as reuniões do CODIR – Colégio de Dirigentes. Essas

reuniões costumam ter uma periodicidade definida e são elencadas como encontros periódicos, visto que envolvem também outras atividades.

A realização de encontros periódicos é outra prática que ocorre na maioria das áreas de atuação da instituição, tais como ensino, pesquisa, extensão, gestão de pessoas, registro acadêmico, bibliotecas, tecnologia da informação e comunicação, entre outras. Essas atividades ocorrem em nível de rede, e são denominadas como encontros, seminários ou fóruns. Os encontros costumam ocorrer de maneira planejada, com periodicidade semestral ou anual, e têm como objetivo reunir os profissionais da mesma área de atuação de todos os campi para troca de experiências, atualizações e capacitações na área afim.

Uma atividade que costuma ocorrer nestes encontros é o compartilhamento entre os campi de experiências exitosas e inovadoras, desenvolvidas em campi específicos. Essa ação é abordada na literatura como “melhores práticas”, que, de acordo com Machado, Uripia e Forno (2019), é uma abordagem que identifica, seleciona e difunde práticas inovadoras, know-how confiável e processos que garantam melhor desempenho organizacional. Nesse sentido, a estruturação multicampi do IFSC favorece essa prática, visto que integra um grande quantitativo de campi, inseridos em realidades distintas, que vivenciam diferentes experiências, mas que precisam convergir para uma ação padronizada, de acordo com as normas e regulamentos da instituição como um todo.

Aproveitar os momentos de contato face a face para estreitar as relações com os outros campi, assim como aumentar a periodicidade destes encontros são melhorias sugeridas pelos servidores. No entanto, essa demanda esbarra na questão da distância física entre os campi, ou entre os campi e a Reitoria, e na falta de recursos financeiros para promover estas atividades. Apesar disso, os servidores acreditam que estes encontros devem ser promovidos, pois, além de agregarem muitos conhecimentos, eles fortalecem a relação entre os servidores. E12 sustenta que, *“se a gente perde esse contato face a face, a gente perde a sociabilidade inerente ao ambiente de trabalho. E eu acho que pra qualidade de vida do nosso trabalho a sociabilidade é importante”*.

Estes encontros periódicos em nível de rede também ocorrem nas atividades gerenciais, envolvendo a gestão dos campi. Os dirigentes (diretores-gerais), por exemplo, se reúnem com periodicidade mensal e os encontros normalmente envolvem uma pauta pré-definida, de natureza consultiva, e em alguns momentos ocorrem também ações de capacitação. O encontro de chefias de departamentos costuma ocorrer numa periodicidade semestral, e as atividades envolvem informes, discussão de assuntos da área e, por vezes, ações de capacitação. Nesse sentido, os servidores gestores percebem uma carência no que se

refere à capacitação deles enquanto gestores, ficando muitas vezes os encontros mais voltados à apresentação de dados e informações, como ilustra o relato de E11:

Bom, quando eu penso em reuniões, assim, de chefias, eu acho que as coisas deveriam ser... eu acho que é interessante pelo compartilhamento das informações, né? [...] Mas eu acho que elas deveriam ser um pouco mais, no sentido de capacitação, mesmo e não, necessariamente, de tanta troca de informações. Acho que mais... talvez, elas deveriam ser um pouco mais pontuais, nesse sentido de capacitar os chefes a algumas ações específicas.

Outra prática identificada são os eventos institucionais, que ocorrem tanto em nível de rede quanto em nível de campus. Os principais eventos citados pelos entrevistados que ocorrem em nível de rede são o SEPEI (Seminário de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação) e o JIFSC (Jogos do Instituto Federal de Santa Catarina). Apesar de não serem eventos voltados ao compartilhamento de conhecimentos no âmbito de atividades administrativas, visto que possuem foco no público discente, a participação dos servidores nesses eventos oportuniza o estreitamento das relações e a troca de informações, promovendo o compartilhamento do conhecimento de modo geral.

Em nível de campus, o principal evento citado pelos entrevistados é a Semana Pedagógica, que é um evento voltado para os servidores, principalmente os que atuam no Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão. O evento ocorre no início de cada semestre e contempla momentos de informes, planejamento das aulas, discussão de temas correlatos e formações voltadas para o ensino-aprendizagem. Também ocorrem outros eventos no campus, como a SNCT (Semana Nacional de Ciência e Tecnologia) e a Semana do Meio Ambiente, eventos estes voltados para o público discente, mas que também promovem a interação e a troca de informações e conhecimento entre os servidores.

Sobre a importância dos eventos organizacionais, Davenport e Prusak (1998, p. 113) apontam que a estratégia da gestão deve ser “criar locais e ocasiões para os funcionários interagirem informalmente”. Os autores ressaltam que esses eventos criam oportunidade para o intercâmbio entre funcionários que nunca puderam se comunicar durante o expediente de trabalho.

Dentre as práticas informais, as conversas cotidianas foram apontadas como a prática face a face que mais ocorre na instituição, principalmente na interação em nível de campus. De acordo com E1, “Fazemos bastantes conversas assim, acho que é um ambiente que nos proporciona, nos possibilita sempre o contato com as pessoas né... pra tirar as dúvidas, sempre”. Estas conversas normalmente ocorrem de forma natural, cotidiana, sem

planejamento prévio e objetivos definidos, podendo ocorrer no próprio ambiente de trabalho ou na interação com os servidores em outros ambientes do campus, ou ainda, fora da instituição. Os depoimentos que seguem exemplificam essa prática:

E assim também no dia a dia, conversando, sem ser uma reunião, também acontece muito, né, de eu estar em um setor e às vezes surge um problema, a gente discute como resolver, ou seja, o tipo de solução adequada, né. (E5).

E no campus, a gente troca informação a todo o momento. Às vezes a gente tá tomando café, conversando e assim, falando sobre o trabalho, discutindo os procedimentos. (E9).

A conversa cotidiana é uma prática abordada por Davenport e Prusak (1998, p. 110), que enfatizam que: “numa economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar”. Os autores reiteram que, embora uma parte das conversas que ocorrem nos bebedouros e restaurantes seja sobre esporte e sobre como anda o tempo, a maioria das conversas são sobre trabalho: “as pessoas se perguntam sobre os projetos em curso, trocam ideias e pedem conselho sobre como resolver problemas”.

Outra prática de compartilhamento de conhecimento observada pelos entrevistados é o acompanhamento ou observação, na qual ocorre o repasse do conhecimento de forma direta, de um servidor para o outro. Neste caso, o detentor do conhecimento repassa e acompanha as ações do servidor que está assimilando o conhecimento, para garantir o êxito do compartilhamento. Esta prática ocorre, principalmente, em períodos de transição de servidores ou chegada de novos servidores no setor. No entanto, não é uma prática institucionalizada, parte do bom senso do detentor do conhecimento, ou mediante solicitação da chefia imediata. Sobre esta prática, os trechos a seguir relatam:

Tu busca [o conhecimento] com as pessoas que exerciam o cargo anterior a você, né? Então, essas pessoas, elas acabam te passando a prática mesmo, né? Quando eu entrei no Instituto eu acabei indo para gestão de pessoas, então eu sentava do lado das pessoas que exerciam a função, principalmente na Reitoria, porque não tinha gestão de pessoas no campus, e eles me mostravam na prática, né? Essencialmente, o que tinha que ser feito. (E11).

[...] no início, trabalhava... todos os procedimentos que eu fazia, eu tinha alguém que tinha experiência naquilo. Ia fazer uma liquidação, chamava o [nome do servidor], ia fazer um... fazer empenho chamava o [nome do servidor], ia fazer uma estimativa chamava o [nome do servidor]. Então, todos os processos, inicialmente, todos os procedimentos que eu fazia tinha um colega atuando junto. (E9).

Essa ação se assemelha à prática de shadowing, ou sombra, que é definido por Blunt (2004) como uma atividade de acompanhamento diário do colaborador, por meio da observação de suas atividades, e com objetivo de identificar o conhecimento tácito relacionado à função ou atividade executada, e permitir a transmissão de experiências organizacionais entre os integrantes.

O Quadro 15 ilustra as práticas que propiciam o compartilhamento do conhecimento face a face identificadas e os objetivos de uso na instituição.

Quadro 15 - Práticas e objetivos do compartilhamento de conhecimento

Prática	Objetivos
Capacitações	Treinar e repassar conhecimentos aos servidores sobre as atividades desempenhadas.
Reuniões	Discutir e encaminhar pontos de pauta pertinentes à área.
Encontros periódicos	Reunir os profissionais da mesma área de atuação de todos os campi para troca de experiências, atualizações e capacitações.
Eventos institucionais	Socializar a comunidade acadêmica.
Conversas cotidianas	Resolver questões pontuais ou debater assuntos diversos.
Acompanhamento ou observação	Repassar por meio da observação e prática os conhecimentos relacionados à execução de determinada atividade.

Fonte: A autora (2020).

A percepção dos entrevistados das práticas face a face utilizadas na instituição para compartilhar conhecimentos é, de modo geral, positiva. O contato face a face é considerado fácil e acessível, principalmente pela estrutura do campus, que ainda é pequena e possui um quantitativo relativamente baixo de servidores, e pela disponibilidade das pessoas, o que facilita essa interação. Nesse sentido, E7 sinaliza: *“acredito que hoje a gente tem vários canais, e que isso facilita muito o nosso trabalho”*. E10 argumenta que *“essa prática de você lidar com os assuntos pessoalmente, eu acho que é importante, eu acho que muitas vezes você consegue resolver um problema de uma forma até mais eficiente, quando tá lá, atuando pessoalmente”*.

Algumas possíveis ações de melhoria são citadas pelos entrevistados. Uma delas é a promoção de mais momentos de integração entre os departamentos, considerando a importância do contato face a face para a manutenção da sociabilidade inerente ao ambiente de trabalho. E9 percebe a *“falta da integração entre os departamentos”*, e complementa que

“a promoção de reuniões para troca de conhecimento, para tomar conhecimento das tarefas dos colegas e do andamento de tarefas e planejamentos” poderia otimizar o compartilhamento do conhecimento”. E10 reforça a importância do contato face a face ao afirmar que *“[...] muitas vezes você tem o aspecto positivo, que nada como a conversa pessoal, que o olho no olho, sentir o clima, sentir o sentimento, muitas vezes uma escrita não consegue expressar aquilo que a pessoa tá querendo dizer.”*

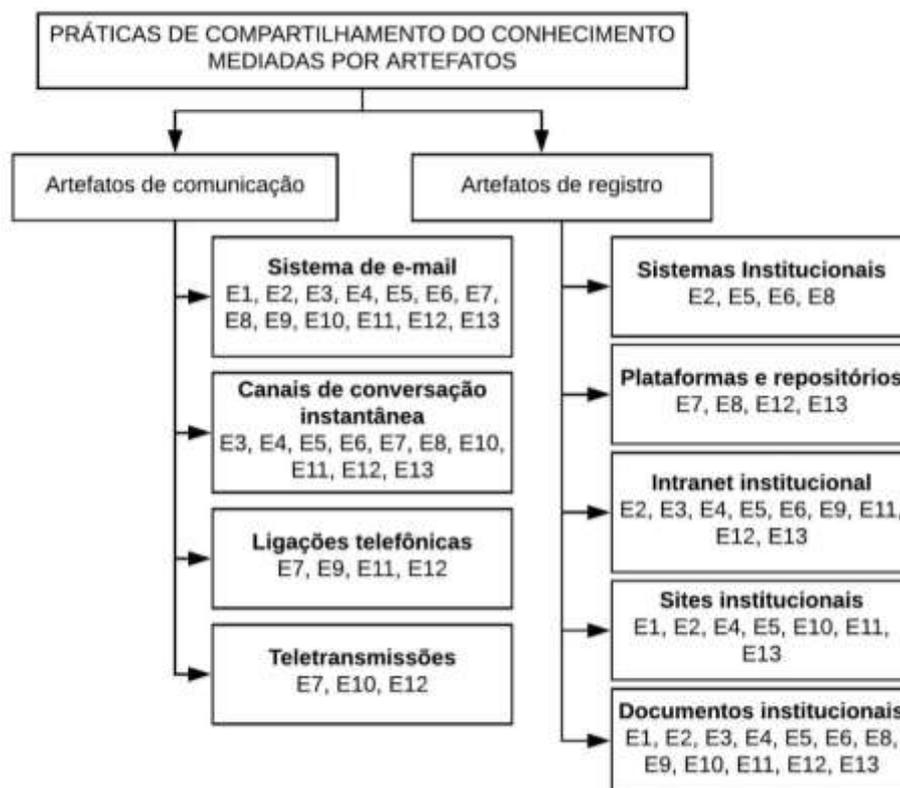
Apesar dessa consciência da importância da comunicação face a face, principalmente para tratar assuntos mais minuciosos, os servidores percebem que, muitas vezes, não se consegue promovê-la em decorrência de indisponibilidade de tempo e recursos financeiros que ela exige, em detrimento de outros meios disponíveis. Além disso, ela também é percebida com fragilidade em certos aspectos, visto que, pode ser facilmente esquecida ou equivocada, caso não seja registrada. E10 expressa esta questão em sua fala: *“Quando tu ficas só na informação verbal, é muito fácil você perder essa informação, você esquece”*. Neste sentido, os artefatos tecnológicos podem desempenhar um papel relevante.

4.2.2 Práticas de compartilhamento do conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos

As práticas de compartilhamento de conhecimento, empreendidas na instituição, que não envolvem a interação face a face, ocorrem por meio do uso de artefatos tecnológicos, físicos ou digitais (fazem uso da tecnologia da informação). Estes artefatos propiciam tanto a comunicação interpessoal quanto o registro de informações e conhecimentos. Os artefatos de comunicação tem foco na troca de conhecimentos mutuamente, às vezes em tempo real. Os artefatos de registro tem como objetivo principal disponibilizar o conhecimento, como em repositórios e plataformas.

As práticas identificadas na instituição mediadas por artefatos de comunicação, compreendem a utilização de sistema de e-mail, canais de conversação instantânea, ligações telefônicas e tele transmissões. Quanto aos artefatos de registro, foram identificados os sistemas institucionais, as plataformas e repositórios digitais, a Intranet institucional, o site institucional e os documentos institucionais. A Figura 21 ilustra estas práticas e os entrevistados que remeteram à identificação das mesmas.

Figura 21 – Práticas de compartilhamento do conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos.



Fonte: A autora (2020).

A troca de informações via e-mail foi apontada por diversos servidores como a prática mais utilizada para repasse de informações e conhecimentos, principalmente na relação Campus/Reitoria. As interações via e-mail ocorrem de forma individual ou em grupo. Os e-mails em grupo são compostos por servidores da mesma área de atuação e/ou lotação e o conteúdo das trocas de e-mail envolve, principalmente, orientações e esclarecimentos sobre processos novos ou alterados, legislações novas ou atualizadas, pareceres e respostas às dúvidas específicas enviadas pelo servidor.

Referente ao uso do e-mail, destacou-se ainda a prática de criação e uso de endereço de e-mail setorial pelo servidor ocupante da função de coordenador, em vez de usar seu próprio endereço de e-mail institucional. Este fator facilita, principalmente, o processo de transição quando há troca de titular da função, que, recebendo acesso a este e-mail consegue acessar o histórico de mensagens.

A utilização do e-mail como uma prática para compartilhar informações e conhecimentos possui prós e contras na percepção dos participantes da pesquisa. O principal argumento desfavorável é o volume excessivo de e-mails que se recebe diariamente, visto que ele é utilizado amplamente como ferramenta de trabalho. Nesse sentido, acaba-se não lendo e-

mails menos urgentes, deixando de se inteirar de algumas informações e conhecimentos importantes. E13 aponta que “*O IFSC usa hoje como principal ferramenta daria pra dizer, o e-mail, talvez o principal não, mas a mais intensa delas é, com certeza. O e-mail eu nunca achei ele tão eficaz, né? Em função do volume*”. A questão do excesso de mensagens recebidas via e-mail também é identificada por E8, como expressa:

Eu recebo um monte de e-mail, tá. Imagino o gestor mais pra cima. Então, eu não tenho o hábito de todo dia abrir, de manhã cedo, abrir a caixa de e-mail para ver todos os emails. Então às vezes, nesse sentido, aí é uma falha minha, né, que eu não abro todos os dias o e-mail.

O excesso de informações e conhecimentos disseminados via e-mail pode ser controlado a partir de algumas ações, como a filtragem de destinatários no envio, encaminhando as mensagens apenas para o público-alvo, e a estruturação da mensagem, dispondo as informações de forma concisa e direta. Esta ação vai ao encontro do que citam Probst, Raub e Romhardt (2002), de que não é necessária a disseminação de todo conhecimento para toda organização, a amplitude da disseminação deve estar em acordo com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia existente.

Por outro lado, a utilização do e-mail é considerada uma prática segura, visto que é um meio institucional e fácil de mapear e acessar a informação a qualquer tempo. Conforme E10 “*a gente procura fazer uso do e-mail institucional, porque é a nossa ferramenta de comunicação institucional.*” De acordo com E7 “*Quando a gente tem algum questionamento, que precisa de uma resposta oficial, ou que a gente vai embasar alguma atitude nisso, geralmente a gente tem que encaminhar um e-mail e pedir uma resposta oficial. Geralmente desses e-mails daí surgem as orientações*”.

Os canais de conversação instantâneos também são usados frequentemente na instituição, principalmente o aplicativo de celular WhatsApp, que é utilizado para trocar informações e conhecimentos em nível individual e em grupo. Quanto ao uso desse aplicativo, são observados pontos positivos e pontos negativos. Por um lado, ele facilita a comunicação, uma vez que é ágil e tem um alcance maior e mais imediato às pessoas, mesmo quando estas não estão no ambiente de trabalho. Por outro lado, é uma ferramenta que dificulta encontrar a informação posteriormente, além de não passar segurança, por não ser um meio oficial. Sobre isso, os depoimentos a seguir relatam:

O Whatsapp, [...] ele facilita bastante a comunicação, a gente agiliza bastante, só que tem o aspecto negativo de, muitas vezes, você ter informações importantes que não ficam registradas [...]. Muitas vezes eu uso bastante o Whatsapp, mas eu também sou refém dele [...]. Muitas vezes, eu fico procurando, às vezes informações importantes que são passadas pelo Whatsapp, eu não consigo encontrar elas. (E10).

O que eu me incomodo um pouco é com grupo de WhatsApp assim. Eu acho que fica a informação muito perdida. Então, geralmente, quando eu não preciso de uma informação tão ligeira, eu coloco no e-mail. Porque depois eu posso arquivar esse e-mail com essa dúvida que eu tinha, ou receber até essa resposta de alguém, né, pra depois ir lá e acessar. E eu acho que o WhatsApp não te dá essa possibilidade. E é muita coisa, muita gente falando. É bom, mas pra algumas coisas, pra coisas pontuais, mais ligeiras assim. (E3).

E eu acho que uma outra coisa que vem... que pode agravar esse compartilhamento de informações, do ponto de vista dele ficar registrado em algum lugar, é as novas mídias que a gente usa pra se comunicar tipo, WhatsApp. Que ela serve, é maravilhosa numa comunicação rápida, o próprio Facebook eu acho que tem uma, assim atinge de uma forma maravilhosa, mas quando eu me restrinjo a informar ali, nessas plataformas assim de WhatsApp e Facebook por exemplo, eu deixo de registrar informações em locais que eu possa consultar ou de locais mais institucionais. (E12).

Ainda, a forma de utilização deste aplicativo abre outros questionamentos, principalmente quanto aos conteúdos compartilhados nos grupos de conversação, por vezes não relacionados com o trabalho, e os horários que ocorrem essas comunicações. Nesse sentido, E8 relata: “No WhatsApp, tinha um grupo “docentes” e aí, do meu ponto de vista, como eu sou mais cartesiano, deveria ser assim, docentes só para coisas de trabalho. E aí eu saí daquele grupo porque começou a ter muita informação que era desnecessária, do meu ponto de vista, né”. Ainda, E11 fala sobre a informalidade do artefato utilizado: “Existe esse grupo [no WhatsApp], que é um grupo, em tese, informal, mas que muita coisa é passada formalmente, de necessidade institucional pra resolver por WhatsApp”.

Outros canais de conversação instantânea utilizados são institucionais, tais como os *chats* e fóruns online, no entanto, poucos setores fazem uso ou possuem conhecimento desta ferramenta, outros, já experimentaram fazer uso, mas não tiveram êxito. A necessidade de fomentar a utilização destes meios é identificada por alguns servidores, que percebem a falta de um canal institucional para troca de mensagem simultânea, de perguntas e respostas, e de discussão das áreas. De acordo com E9, “[...] A instituição, ela não te disponibiliza nenhum formato padrão de disponibilização desses procedimentos, não existe – como eu tinha falado antes – um banco de perguntas, um banco de respostas, a instituição, ela não possibilita isso,

ela não te orienta a isso”. Nesse sentido, além da necessidade de uma maior divulgação dos canais de chat e fóruns online existentes, o uso de uma estratégia de FAQ (*Frequently Asked Questions*) poderia ser positivo para a instituição. Esta estratégia faz uma compilação das perguntas mais frequentes acerca de um tema específico, assim, os servidores conseguem encontrar respostas às suas dúvidas sem a necessidade de contatar outros servidores, principalmente na Reitoria, otimizando o tempo e a carga de trabalho.

Os meios utilizados que fazem uso da escrita para interação pessoal, tais como o e-mail e a conversação instantânea, podem ser, por vezes, de mais difícil compreensão ou interpretação. Diferente de uma conversa face a face, uma mensagem escrita pode, por exemplo, não refletir exatamente o que se quer comunicar, podendo gerar conflitos ou não ser compreendida da forma correta, gerando prejuízos às atividades, como explica E10:

Às vezes você escreve uma mensagem de e-mail ou no Whatsapp, às vezes fica parecendo agressivo, quando, na verdade, você não tá querendo ser, e às vezes é mal interpretado, e às vezes acaba gerando conflito sem querer. Então, a comunicação pessoal, ela é importante, mas nem sempre você consegue fazer isso, exige muito mais tempo, e muitas vezes você precisa dos outros meios de comunicação pra poder encaminhar certos aspectos.

Outra prática utilizada quando há urgência na aquisição da informação ou conhecimento é o contato telefônico. Este meio é considerado rápido e eficaz pelos entrevistados, visto que possibilita contatar a pessoa que possui o conhecimento com maior rapidez e facilidade, além de possibilitar obter maior clareza na informação. E9 diz “[...] a gente usa muito telefone, né? Com... são conversas informais assim, [...]. Tem dúvida, liga pros departamentos [na Reitoria]”. Contudo, o ponto considerado fraco deste artefato é que as informações não ficam registradas.

A instituição também faz uso de tele transmissão para promover a troca de conhecimentos, utilizando as ferramentas de webconferência e de videoconferência. Percebe-se que alguns setores tem mais contato com essa prática, principalmente os gestores, enquanto que outros não as citam. Os depoimentos a seguir exemplificam essa prática:

Tem muita reunião, assim, de comissão. Por exemplo, tem uma câmara temática, que eu participo na Reitoria [...] que a maioria das reuniões, ela é feita por webconferência. Quando a gente tem algumas situações mais delicadas, e que precisa também de atendimento rápido da Reitoria, a gente faz videoconferência. As reuniões do colégio de dirigentes, algumas são também feitas. Quando tem pautas, reuniões extraordinárias com pautas mais urgentes, também se utiliza webconferência [...] então, às vezes, a webconferência, ela facilita. (E10).

E a gente também trabalha com web [conferência], às vezes, quando é um procedimento novo, que eles precisam mostrar para a gente como funciona, o sistema, aí a webconferência funciona também. Principalmente agora nessa mudança de sistema que aconteceu ano passado a gente fez algumas. (E7).

As tele transmissões ocorrem, principalmente, pela dificuldade de tempo e orçamento para viabilizar os encontros de forma presencial, e abrangem reuniões e capacitações. Sobre os recursos de webconferência, uma dificuldade percebida são os atrasos, normalmente relacionados com problemas de conexão. E10 fala que, na utilização da webconferência, *“muitas vezes, a gente não consegue fazer uma boa reunião, porque, normalmente, um campus ou outro tá com problema de conexão, e demora, muitas vezes, pra começar. Assim, eu acho que a gente precisa melhorar, desenvolver melhor a ferramenta.”* Quanto ao uso de videoconferência, é observado que existe uma subutilização desta, considerando que a mesma poderia ser usada com mais frequência, visto que a tecnologia existe e está disponível: *“Agora, eu sugeriria mais videoconferência entre os campus, é uma coisa que eu sinto falta assim. Essa troca de informação via rede, né, e utilizar a videoconferência para isso, é muito pouco utilizada”*, salienta E5.

Observa-se que os artefatos até então descritos são mais voltados à comunicação interpessoal. Embora alguns deles permitirem que as trocas efetuadas fiquem registradas, como por exemplo, no sistema de e-mail e canais de conversação, e até mesmo as tele transmissões, que podem ser gravadas, o objetivo principal destas práticas é proporcionar uma comunicação efetiva entre duas ou mais pessoas, na maioria das vezes em tempo real. Os artefatos abordados a seguir são mais voltados para o registro de informações e conhecimentos, que são disponibilizados para que sejam consultados e atualizados conforme a necessidade identificada.

No que se refere aos sistemas institucionais, o principal é o Sistema Integrado de Gestão (SIG), desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e adquirido pelo IFSC, que engloba sub-sistemas como o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos (SIGRH).

O SIGAA é um pacote de soluções para os procedimentos relacionados à área acadêmica da instituição, permitindo o gerenciamento das informações e atividades em todos os níveis de ensino. O SIPAC oferece um vasto conjunto de ações para a gestão das unidades

da instituição, integrando todas as operações e procedimentos gerenciais, tornando mais fáceis, ágeis e eficientes os processos burocráticos. O SIGRH permite o cadastro, o gerenciamento e a consulta das principais informações funcionais dos servidores da instituição, tornando mais transparentes e relevantes as pesquisas e os dados sobre o quadro pessoal (UFRN, 2019).

Os sistemas do SIG organizam e integram diferentes módulos e auxiliam no processo de compartilhamento de conhecimento, pois contempla plataforma para disponibilização de documentos relacionados aos seus processos. Também, servidores que atuam na Coordenadoria de Registro Acadêmico e Secretaria citam que o sub-sistema SIGAA contempla um chat para conversação. Segundo E7, “*A gente consegue conversar direto com eles [instâncias na Reitoria] a respeito disso também. [o chat] É dentro do sistema, é vinculado, é do IFSC mesmo.*” Todavia, percebe-se que esta ferramenta não está disponibilizada ou não há conhecimento sobre sua disponibilidade em outros setores.

Sobre as deficiências do SIG, E8 pondera que “*ele [SIG] foi adaptado de uma gestão universitária, que é bastante diferente de uma gestão técnica né, dos institutos federais, então a gente tem muitos problemas assim né, que às vezes dá uns problemas no sistemas*”. Essas inconsistências percebidas geram a necessidade de várias adaptações ou alterações, muitas vezes difíceis de viabilizar, podendo causar prejuízos às atividades.

Nessa linha, Riége (2005) sugere que, incompatibilidades com os requisitos de necessidade dos funcionários podem dificultar o compartilhamento. Para o autor, os sistemas devem suportar processos relacionados ao trabalho de indivíduos, que decidem quais informações acessar e armazenar ou encaminhar para outras pessoas. As novas e existentes tecnologias geralmente são capazes de suportar processos eficazes de compartilhamento de conhecimento; no entanto, a menos que haja um ajuste próximo entre os requisitos de necessidade dos funcionários, a tecnologia em si pode se tornar uma barreira. (RIEGE, 2005).

A disponibilização e acesso de arquivos em plataformas e repositórios é outra prática existente na instituição para compartilhar conhecimento por meio do registro. Ela ocorre mais em nível de campus, que utiliza tanto meios institucionais (disco virtual), quanto meios externos (*Google Drive*), para viabilizar esta prática. Esses meios são utilizados para disponibilizar diversos tipos de documentos aos servidores, tais como manuais, atas de reuniões, planilhas de acompanhamento de atividades, entre outros.

No departamento de ensino do campus, as principais informações e conhecimentos pertinentes à área ficam concentradas em uma plataforma única no *Google Drive*, denominada “*planilha de ofertas*” (E13). Esta ferramenta faz uso de recursos instantâneos e é considerada

eficaz pelos usuários. De acordo com E13, ela *“começou com execução de carga horária [docente], depois entrou ali o calendário acadêmico, depois entrou conselhos de classe, então, como hoje todo mundo já se habituou, eu entendo que é um local onde eu posso fazer esse compartilhamento”*. Já no que tange outras instâncias como o departamento de administração, direção geral e Colegiado do Campus, percebe-se ainda a necessidade de uma prática similar, que concentre informações e conhecimentos dessas áreas e que possa ser acessada de forma fácil e ágil pelos servidores. De acordo com E12, *“[...] acho que pode melhorar nesse sentido, assim, de não, como é que posso dizer, as informações ficam muito espalhadas, eu acho que a gente poderia centralizar”*. E2 complementa que *“Nós teríamos que ter uma plataforma mais ágil, para que as pessoas também consigam acessar a informação”*.

Outro repositório citado por alguns servidores é o disco virtual do IFSC, uma ferramenta institucional, que funciona como *“uma espécie de nuvem”* (E13), utilizada para compartilhar documentos de forma que possam ser acessadas e manipuladas por um grupo de servidores previamente autenticados. No entanto, alguns servidores acabam não usando esse repositório, pois percebem nele algumas deficiências, como a impossibilidade de acesso por dispositivos móveis, optando-se pelo uso do *Google Drive*, pela *“facilidade e possibilidades de acesso”* (E13).

A utilização da *Intranet* institucional como um meio para compartilhar conhecimentos funciona de forma similar a uma plataforma, visto que nela ficam disponibilizados diversos documentos e arquivos organizados por abas de acordo com cada área, que podem ser acessados e consultados a qualquer momento, com o acesso limitado aos servidores da instituição. Na *Intranet* são disponibilizados os principais documentos institucionais, tais como documentos norteadores, normativas e regulamentos, modelos de documentos, editais internos, entre outros. Os depoimentos que seguem ilustram essa prática: *“A Intranet é uma outra área, a Intranet só servidor tem acesso. Então é uma outra área em que todos os editais de pesquisa ficam disponibilizados.”* (E2); *“[...] ficam disponibilizadas na Intranet [os regulamentos e normas], daí tem uma pastinha que é biblioteca e ali tem toda a documentação.”* (E4); *“[...] a Intranet, com os nossos manuais, ou as páginas específicas de cada unidade organizacional com a qual nós nos relacionamos que tenha ali os documentos e manuais. Então esses são fundamentais.”* (E12).

No entanto, os servidores observam que alguns pontos são negativos no uso da *Intranet*, principalmente relacionados com a atualização dos documentos e interatividade. E9 comenta: *“O que eu acesso de tutoriais é a página... é na Intranet, [...] mas a maioria é*

incompleto ou está em elaboração, e assim, que não ajuda muito a gente". E4 complementa: *"Mas, a Intranet também, a Intranet é bem... eu acho ela bem poluída, assim. Ela não tem uma forma de organização, vai colocando lá os documentos, não tem uma ordem, é aquela ordem que tu coloca os documentos, é difícil achar. Acho bem complicado assim"*, complementa.

Hall (2001) estudou o compartilhamento de conhecimento nas Intranets, a sua pesquisa considerou as estratégias para tornar as *Intranets* "amigáveis para a entrada", investigando como as organizações podem extrair os conteúdos produzidos internamente pelos funcionários. A discussão explora fatores que incentivam as contribuições da Intranet, como o fornecimento de ferramentas apropriadas, o desenvolvimento da cultura organizacional de GC e sistemas de recompensa (HALL, 2001).

Quanto aos sites institucionais, a página do IFSC possui uma funcionalidade similar a *Intranet*, porém, com amplitude maior, visto que seu acesso é ampliado, sendo acessado também pela comunidade externa. Na estrutura organizacional do site do IFSC existe o domínio "ifsc.edu.br" e a partir deste, existe os espaços destinados a cada campus da rede. No Campus Garopaba é utilizado o endereço "ifsc.edu.br/garopaba". Na página do campus são disponibilizados documentos destinados ao público geral, tais como editais diversos que envolvam a comunidade externa, informações sobre cursos e atividades do campus, informações sobre a estrutura organizacional, entre outros. *"A gente também usa a página do campus para fazer alguns tipos de divulgação. Por exemplo, editais a gente tem divulgado pela página"*, aponta E10. E2 comenta sobre a importância da disponibilização de informações no site:

Então, eu alimento a cada submissão de projeto novo, a cada proposta nova, eu alimento uma aba no site do campus, e ali eu coloco uma lista de todos os projetos que são desenvolvidos, por ano, e quem é o coordenador. Porque às vezes a comunidade pode se interessar por alguma questão ali e tentar fazer uma parceria, ou mesmo os servidores, alunos... possam ter curiosidade em saber o que está acontecendo.

Além da página do IFSC e dos campi, o uso de outros sites institucionais é identificado no campus. E7 e E12 citam a página denominada por elas de wikis, que consiste em um compilado de informações sobre determinado setor ou áreas, que se assemelha a um tutorial ou a um manual passo-a-passo. E12 aponta que, no sua área de atuação *"[...] foi feita uma página, um wiki, que explica todos esses procedimentos. Então ficou mais simples, assim. São bem organizadas, essas documentações, então a gente consegue visualizar como*

funcionam os sistemas, e o preenchimento dos sistemas também". E5 também aponta o uso de página específica da área para compartilhamento de documentos e informações relevantes à atuação destes profissionais. *"A gente acessa muito o site [da área]. Lá tem alguns manuais, algumas normativas, alguns passo a passo, que a gente utiliza nas atividades"*.

A utilização de *wikis* é uma prática que poderia ser melhor desenvolvida na instituição, alcançando outros setores e servidores, visto que, de acordo com Schons (2008), são ferramentas colaborativas com grande potencial de contribuição, pois permite a edição frequente dos conteúdos, sendo possível fazer acréscimos ou alterações nos textos e hipertextos, vídeos, planilhas e outros tipos de documentos. O uso de *wikis*, segundo o autor, promove a interação social, amplia a comunicação e estimula o potencial colaborativo, convertendo conhecimentos tácitos em explícitos e criando novos conhecimentos.

Todavia, os servidores apontam algumas dificuldades quanto ao uso dos sites institucionais, tanto para disponibilizar informações, quanto para acessá-las. Essas dificuldades afetam a otimização dessa ferramenta que acaba não sendo utilizada como "deveria" ou poderia. Sobre a utilização do site, E13 aponta: *"Às vezes a gente tem uma ferramenta que já tem disponível os recursos que a gente precisa, porém, a gente não sabe usar, então eu não vejo que precisaríamos de mais ferramentas, mas sim utilizar as que a gente tem de forma mais adequada"*. Ainda, E2 pondera: *"[...] esse novo modelo do site ele ainda, as pessoas não estão acostumadas com ele, então às vezes não encontram as informações, e eu tenho procurado falar, né, até já mandei e-mail sobre isso, [sobre] onde estão essas informações"*.

No que se refere à acessibilidade, tanto nos sites quanto na Intranet institucional, quanto nas demais plataformas de disponibilização de documentos, os servidores percebem que encontram dificuldades para encontrar o que procuram. Apesar de saberem que o conhecimento existe e que está disponibilizado em algum lugar, não está bem claro e orientado "onde e como" acessá-los. Para os entrevistados, a imprecisão sobre o local correto a acessar ocorre principalmente devido à pulverização de canais existentes (site, Intranet, SIG, disco virtual, etc.) e a falta de definição de critérios de publicização, que faz com que o conhecimento fique espalhado e não concentrado em uma plataforma única. Adicionalmente, os servidores enfrentam dificuldades relacionadas à usabilidade dos sistemas, o que muitas vezes dificulta encontrar o que precisa sem algum tipo de orientação.

Os documentos institucionais disponibilizados pela instituição também são considerados importantes fontes de conhecimento, essenciais para o andamento das atividades, principalmente as legislações, regulamentos, normativas e manuais, desenvolvidos

e disponibilizados para consulta pelos servidores. Os documentos utilizados assumem a forma física ou digital, esta última disponibilizada, principalmente, nas ferramentas mencionadas anteriormente. No entanto, percebe-se que às vezes não ocorre a atualização destes documentos, o que pode gerar prejuízos à execução das atividades relacionadas. “[...] *tem muita coisa que tá desatualizado, que precisaria estar atualizado*”, ressalta E7. Nesse sentido, Antunes (2017) reforça a importância da atualização constante dos manuais, por exemplo. O autor sustenta que os manuais são importantes instrumentos de orientação e consulta, utilizados para esclarecer os usuários nas atividades para as quais foram elaborados, trazendo uma gama de conhecimentos úteis. Contudo, para que essa ferramenta mantenha a coerência com a realidade organizacional, é necessário que tenha acompanhamento e atualização constante (ANTUNES, 2017).

Um documento institucional que vem sendo desenvolvido atualmente é o mapeamento dos processos institucionais. Esse instrumento é percebido com relevância, visto que auxilia no entendimento do fluxo das atividades desenvolvidas nos setores, como cita E11:

Eu achei isso muito importante para o Instituto a questão do mapeamento dos processos, né? Eles vêm ocorrendo no Instituto, isso eu acho de extrema relevância, né? Quando tu consegue entrar na plataforma institucional e tu consegue lá, abrir aquele mapa dos fluxos dos processos e o que que tu tem que seguir, né?

Todavia, percebe-se que este mapeamento de processos está mais concentrado nas atividades desenvolvidas na Reitoria e, ainda assim, não abrange todas as áreas. Alguns servidores apontam que não existe mapeamento de processos nas atividades que desenvolve, ou que não têm ciência do andamento deste trabalho. “[...] *mas a dificuldade maior eu acho que é esse, é o mapeamento de processos que a gente não tem assim, a gente vai fazer um procedimento novo e a gente não sabe onde procurar*”, relata E9. Esse desconhecimento pode ocorrer devido a pouca divulgação destas ações ou pelo baixo envolvimento dos servidores do campus neste processo, por parte da instituição. No campus, os únicos setores que afirmaram possuir processos mapeados foram a Secretaria Acadêmica e o Registro Acadêmico, conforme relato de E7:

[...] a gente fez na secretaria e no registro acadêmico. A gente fez o mapeamento de processos e ele está disponível na página do campus, para todo o campus ver [...]. E eu não sei até que ponto isso está sendo utilizado para conhecimento, para saber quais os procedimentos que acontecem lá e qual a importância disso para a instituição.

Apesar de alguns servidores considerarem que as práticas existentes para compartilhamento de conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais sejam satisfatórias, de modo geral, a falta de padronização na disponibilização (onde encontra o quê) e a pulverização de canais de informações e conhecimentos na instituição são apontadas como aspectos que precisam ser melhorados. Em avaliação às práticas utilizadas, E4, por exemplo, assim se manifesta: *“podem ser melhoradas, e podem existir outras formas, inclusive formas mais formais, institucionalizadas, né, que podem ficar armazenadas para uma possível busca posteriormente”*. Quanto à pulverização dos canais, E13 comenta: *“aumentar os meios, eu não sei se seria o adequado, mas talvez as informações serem melhores concentradas, seria interessante”*. Nessa linha, E12 reafirma: *“eu acho que pode melhorar nesse sentido, assim, de não, como é que posso dizer, as informações ficam muito espalhadas, eu acho que a gente poderia centralizar.”*

As dificuldades apontadas pelos entrevistados convergem com as colocações de Tonet e Paz (2006, p. 92), que ressaltam em seu estudo a importância da disponibilidade do conhecimento organizacional:

O conhecimento explícito, por sua vez, embora sendo mais fácil de ser repassado entre pessoas e unidades de trabalho, também merece atenção, principalmente no que diz respeito a sua codificação e registro, de forma a poder ser rapidamente recuperado sempre que solicitado. De que adianta saber que a organização possui determinada informação, e que essa informação está em certo documento, mas que este está perdido em uma selva de pastas em um arquivo físico ou eletrônico? Na hora em que for encontrado, provavelmente, não mais atenderá à situação que provocou a sua busca, e a organização poderá ter perdido uma oportunidade de negócio. Ou, então, para que servem os relatórios sobre desempenho e resultados, se eles ficam circunscritos à diretoria, e não chegam às pessoas que executam o trabalho e produzem os resultados?

Também, percebe-se a necessidade de um maior incentivo às trocas de experiências entre os campi, e de meios para trocar informações entre os setores, possibilitando uma maior transparência nas atividades, informações e conhecimentos que os envolvem. Nesse sentido, a modernização ou informatização dos procedimentos é apontada como uma importante aliada nesse processo. *“Eu acho que poderiam ter mais meios de troca de informações assim, entre o pessoal dos departamentos, das coordenadorias [...] Para isso uma coisa é essencial: modernização dos procedimentos, informatização dos procedimentos”*, conclui E9.

As práticas existentes para compartilhamento de conhecimento mediadas por artefatos físicos ou digitais e os objetivos inerentes a essas práticas são ilustrados no Quadro 16.

Quadro 16 - Práticas e objetivos do compartilhamento mediadas por artefatos

Prática	Objetivos
Sistema de e-mail	Possibilitar a comunicação e o registro formal de informações e conhecimentos.
Canais de conversação instantânea (<i>WhatsApp, Chat, Fórum</i>)	Viabilizar uma comunicação mais ágil, podendo abranger um número maior de pessoas.
Ligações telefônicas	Viabilizar uma comunicação mais ágil e personalizada.
Tele transmissões (webconferência e videoconferência)	Viabilizar capacitações e reuniões, principalmente em decorrência da falta de tempo e recursos.
Sistemas institucionais (SIG e seus sub-sistemas)	Disponibilizar informações e conhecimentos aos servidores relacionados aos processos e possibilitar a comunicação via <i>chat</i> de conversação.
Plataformas e repositórios (Disco Virtual, Google Drive)	Disponibilizar documentos aos servidores, tais como manuais, atas de reuniões, planilhas de acompanhamento de atividades, entre outros.
Intranet institucional	Disponibilizar informações aos servidores, tais como documentos norteadores, normativas e regulamentos, modelos de documentos, editais internos, entre outros.
Sites institucionais	Disponibilizar informações aos servidores e ao público em geral, tais como editais externos, informações sobre cursos e informações sobre a estrutura organizacional, na página do IFSC. Também, em outras páginas institucionais, dispor de informações e documentos pertinentes às áreas específicas (wikis).
Documentos institucionais	Consultar normas e processos institucionais

Fonte: A autora (2020).

As práticas de compartilhamento do conhecimento de modo geral, tanto com interação face a face, como as mediadas por artefatos físicos ou digitais, percebidas na instituição, constituem apenas uma pequena parcela do que é abordado na literatura. Dentre as práticas elencadas na literatura, está o infomapping, o coaching, as comunidades de prática, o mentoring, o shadowing, a educação corporativa, a auditoria do conhecimento, o mapeamento do conhecimento, o banco de competências individuais e organizacionais, o benchmarking, as melhores práticas, a memória organizacional, a gestão eletrônica de documentos (GED), o groupware, a videoconferência, a Internet, a Intranet e os sistemas especialistas (CARVALHO, 2000; BARBOSA, 2008; BLANCO, 2006; BATISTA et al., 2005; MACHADO; URPIA; FORNO, 2019; DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ainda, são citadas as comunicações informais, workshops, reuniões face a face, trabalho em conjunto, jantares em grupo, salas de bate papo, palestras (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; GROTO, 2002).

O Quadro 17 lista as práticas identificadas na literatura em comparação com as práticas identificadas no campus da instituição investigada.

Quadro 17 - Práticas citadas na literatura versus práticas identificadas na instituição

Literatura	Autores	Identificadas na instituição
<i>Brainstorming</i>	Kankanhalli <i>et al.</i> , 2003.	
<i>Infomapping</i>	Carvalho, 2000; Barbosa, 2008; Valentim <i>et al.</i> , 2008.	
<i>Coaching</i>	Blanco, 2006.	
Comunidades de prática	Ardichvili <i>et al.</i> , 2006; Wilbert; Dandolini; Steil, 2018; Batista <i>et al.</i> , 2005.	
<i>Mentoring</i>	Batista <i>et al.</i> , 2005; Szulanski; Cappetta; Jensen, 2004.	
<i>Shadowing</i>	Blunt, 2004.	x
Educação corporativa	Batista <i>et al.</i> , 2005.	
Auditoria do conhecimento	Batista <i>et al.</i> , 2005.	
Mapeamento do conhecimento	Carvalho, 2000; Machado, Urpia e Forno, 2019.	
Banco de competências individuais e organizacionais	Machado, Urpia e Forno, 2019.	
Gestão por competências	Machado; Urpia; Forno, 2019.	
Gestão do capital intelectual	Machado; Urpia; Forno, 2019.	
Sistema de inteligência organizacional	Machado; Urpia; Forno, 2019.	
<i>Benchmarking</i>	Machado; Urpia; Forno, 2019.	
Melhores práticas	Machado; Urpia; Forno, 2019.	x
Memória organizacional	Machado; Urpia; Forno, 2019.	x
Comunicações informais	Davenport; Prusak, 1998.	x
<i>Workshops</i>	Davenport; Prusak, 1998.	x
Reuniões face a face	Davenport; Prusak, 1998.	x
Trabalho em conjunto	Davenport; Prusak, 1998.	x
Jantares em grupo	Davenport; Prusak, 1998.	x
Salas de bate papo	Davenport; Prusak, 1998.	x
Palestras	Davenport; Prusak, 1998.	x
<i>Intranet</i>	Carvalho, 2000.	x
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Carvalho, 2000.	
Groupware	Carvalho, 2000.	
Videoconferência	Davenport; Prusak, 1998.	x
Internet	Davenport; Prusak, 1998.	x
Sistemas especialistas	Davenport; Prusak, 1998.	

Fonte: A autora (2020).

Percebe-se que a grande maioria das práticas citadas pelos autores não ocorrem na experiência da instituição, outras são denominadas de outra forma pelos entrevistados. Algumas das práticas citadas na literatura não assinaladas no quadro aparecem na pesquisa,

no entanto, de forma insuficiente para configurar a existência da prática na instituição. Esse é o caso das capacitações que, apesar de não observadas diretamente na literatura, podem integrar a “Educação Corporativa” (BATISTA *et al.*, 2005), no entanto, a prática citada pelo autor é mais abrangente. Outrossim, Davenport e Prusak (1998) também citam que as palestras podem ser consideradas uma ação de capacitação, no entanto, a percepção da prática de capacitações na instituição é mais ampla. Este fator é relevante devido a importância da capacitação percebida pelos entrevistados, considerada por vários como uma das principais práticas face a face para o compartilhamento do conhecimento na instituição.

Outras práticas, identificadas na instituição, não foram observadas diretamente na literatura pesquisada, são as mediadas por tecnologia, como o uso do sistema de e-mail, as ligações telefônicas e os sistemas institucionais (gerencial). Este entendimento pode estar atrelado à visão de algumas dessas práticas como meros meios de comunicação, não sendo relacionados diretamente como práticas de compartilhamento de conhecimentos, como pode ser o caso do uso do e-mail e telefone. De uma forma similar, os sistemas institucionais podem ser vistos apenas como a ferramenta de execução de atividades, que é sua principal função, apesar de este poder abarcar funcionalidades que ajudam na promoção do compartilhamento.

A identificação das práticas adotadas na instituição contribuiu com a investigação e compreensão dos fatores que podem afetar o compartilhamento do conhecimento na instituição. Estes fatores podem se tornar barreiras ou facilitadores ao compartilhamento, conforme abordagem na próxima seção.

4.3 BARREIRAS E FACILITADORES AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Identificar fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento pode ajudar os profissionais a criar uma cultura de compartilhamento necessária para apoiar sua prática e sustentar a GC dentro das organizações (AMAYAH, 2013). A identificação destes fatores no contexto organizacional pesquisado possibilitou uma visão ampliada, contribuindo para compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas.

Os fatores que podem afetar o compartilhamento do conhecimento podem ser abordados como barreiras e facilitadores (VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017) e costumam ser classificados, quanto a sua natureza, em fatores de nível pessoal ou

individual, organizacional e tecnológico (KHALIL; SHEA, 2012; WANG; NOE, 2010; SOHAIL; DAUD, 2009. Alguns autores também apontam fatores de nível cultural do indivíduo (AL-KURDI, EL-HADDADEH; ELDABI, 2018; VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017). A partir da análise dos dados coletados, um conjunto de categorias emergiu relacionado a fatores de natureza pessoal, organizacional e tecnológica, não sendo identificados fatores de natureza cultural.

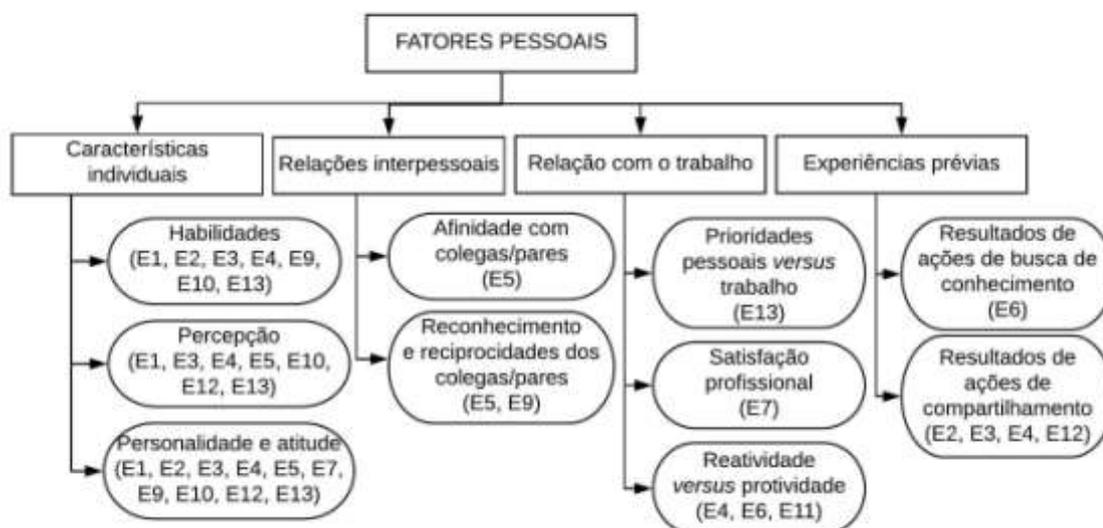
O fator de natureza cultural sugere que cada indivíduo é influenciado por uma infinidade de culturas e subculturas, que podem ser étnicas ou nacionais (STRAUB *et al.*, 2002). Apesar de alguns autores apontarem que o impacto dos fatores culturais pode ser significativo na cultura institucional e em como o compartilhamento do conhecimento é percebido (SANTOS; SOARES; CARVALHO, 2012; KUKKO, 2013), Riege (2005) observa que este é um fator mais relevante às organizações que dependem de práticas de compartilhamento entre subsidiárias internacionais, o que pode explicar o fato de os resultados da pesquisa na instituição pesquisada não revelarem estes fatores no compartilhamento do conhecimento.

Quanto aos fatores identificados, de natureza pessoal, organizacional e tecnológica, estes são detalhados nas seções seguintes.

4.3.1 Fatores Pessoais

No nível individual os obstáculos e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento estão relacionados àqueles de foro íntimo como expectativas, valores, atitudes, percepção, personalidade, emoções, sentimentos, disposição e motivação (QUEIROZ *et al.*, 2017). Os fatores pessoais que afetam o compartilhamento no campus pesquisado estão relacionados a quatro categorias emergentes principais: (i) características individuais, (ii) relações interpessoais, (iii) relação com o trabalho e (iv) experiências prévias, conforme ilustra a Figura 22.

Figura 22 - Categorias emergentes da dimensão “Fatores Pessoais”.



Fonte: A autora (2020).

As características individuais remetem a três subcategorias: habilidades, percepção e personalidade e atitude. Quanto às habilidades, foram identificadas barreiras relacionadas à capacidade de comunicação e articulação e aos diferentes níveis que cada indivíduo compreende as informações e conhecimentos. Estes fatores dificultam o compartilhamento do conhecimento a medida que este deixa de ocorrer, ou ocorre de forma ineficiente, devido a limitações de alguns servidores quanto a estas habilidades para transferir e receber conhecimento. A falta de capacidade para compartilhar pode estar relacionada com a dificuldade de comunicação e de articulação do servidor, conforme exemplificam os depoimentos:

Às vezes, nem todos são bons na parte de comunicação [...]. Então, mas pra fazer isso, tem que ter também uma desenvoltura do servidor. Até mesmo a parte de comunicação, porque nem todos os vídeos ficavam uma maravilha. Tem uns que se comunicam melhor, outros não, sabe? (E10).

É uma coisa que tu desenvolve (articulação). Não tem um manual que diz um monte de regras pra tu ser uma pessoa articulada, a gente não tem isso aqui. Acho que são habilidades que o servidor desenvolve no dia a dia. (E4).

Esta percepção converge com a análise feita por Saíde *et al.* (2017) em seu estudo, que identificou que as habilidades de comunicação têm uma influência positiva e significativa no comportamento de compartilhamento de conhecimento, e que têm um coeficiente de caminho

mais alto em comparação com todas as variáveis que foram teorizadas para influenciar o comportamento de compartilhamento de conhecimento. Estes autores defendem que a capacidade das pessoas de compartilhar conhecimentos depende preliminarmente de suas habilidades de comunicação, tanto verbal quanto escrita.

Riege (2005) observa que a capacidade dos funcionários de compartilhar conhecimento depende, em primeiro lugar, de suas habilidades de comunicação. A comunicação eficaz, tanto verbal (o veículo mais comum do compartilhamento do conhecimento tácito) quanto escrita, é fundamental para o compartilhamento efetivo do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SOHAIL; DAUD, 2009). Gagné (2009) sugere que, com relação ao compartilhamento de conhecimento, deve-se promover treinamentos que incluam entre seus conteúdos o ensino de habilidades de comunicação e o ensino do conhecimento a ser compartilhado e como compartilhá-lo.

Os diferentes níveis que cada indivíduo compreende uma informação ou um conhecimento recebido também impacta o processo de compartilhar conhecimentos. Essa habilidade assemelha-se ao que Cohen e Levinthal (1990, p. 128) denominam de "capacidade de absorção", ou seja a "habilidade em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las [...]". Nesse sentido, a capacidade de absorção do receptor é essencial para efetivar o processo de compartilhamento. Conforme Davenport e Prusak (1998, p. 123), "se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido".

A influência da capacidade de absorção no processo de compartilhamento também foi uma constatação da pesquisa de Van Ta e Zyngier (2018) que investigaram as barreiras ao compartilhamento do conhecimento entre pesquisadores em instituições de ensino superior. O estudo identificou três fatores significativos: a gestão burocrática, os sistemas de gestão do conhecimento deficientes e a fraca capacidade de absorção individual. Para os autores, no contexto estudado, a baixa capacidade de absorção pode ser causada por dois fatores: a sobrecarga de trabalho - o estudo descobriu que a maioria dos pesquisadores acadêmicos vietnamitas é muito mal remunerada e por isso a maioria tem dois empregos em período integral - e a proficiência em Inglês, visto que mais de 90% do conhecimento da pesquisa é publicado em inglês.

A segunda subcategoria relacionada a características individuais refere-se à percepção que os servidores têm sobre o valor/utilidade do seu conhecimento para os outros e dos conhecimentos que recebe, bem como à percepção do valor do processo de compartilhamento. Os servidores, muitas vezes, optam por não compartilhar seus conhecimentos por não se sentirem seguros quanto à validade do conhecimento que possuem ou por desconhecerem a

importância dos seus conhecimentos pessoais, como ilustra o depoimento de E3, “às vezes tu desenvolve um trabalho e tu acaba meio que se subestimando, ‘ah, sei lá, não vou mandar pro grupo, de repente eles nem vão achar que é tão bom assim’ [...]”.

Bures (2003) adota o termo “incerteza”, para abordar essa barreira individual. Para o autor, “especialmente os funcionários mais jovens e menos experientes podem sentir incerteza, porque não podem julgar se seus resultados de trabalho representam um conhecimento valioso para os outros” (p. 58). O autor argumenta que pode ser difícil para os funcionários mais jovens, ou que está a menos tempo na organização, estimar o valor de seus conhecimentos para outros membros da equipe. Esse fator pode ter relação com os “antecedentes do conhecimento”, que diz respeito à heterogeneidade dos antecedentes dos indivíduos que possuem conhecimentos e níveis de experiência diferentes, podendo ser percebidos como barreiras pelos funcionários mais jovens (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; RIEGE, 2005; KHALIL; SHEA, 2012).

No entanto, muitas vezes, o servidor se surpreende ao perceber que este conhecimento torna-se significativo para outras pessoas conseguirem desenvolver melhor suas atividades. Quando o servidor percebe a utilidade do conhecimento que possui ele se motiva e se estimula a manter e a desenvolver ainda mais a prática de compartilhar, como explica E4: “Acho que quando ele [o servidor] vê que o resultado do trabalho dele dá frutos. Quando ele vê que ele pode impactar positivamente, no grupo, no funcionamento, e quando ele vê que o que ele... o conhecimento que ele adquiriu pode ajudar, que pode ser útil.” Essa percepção positiva em relação ao conhecimento recebido também incentiva a prática.

Por outro lado, o servidor também pode não ter motivação em relação ao conteúdo do que é compartilhado quando já possui domínio do assunto e por isso não se interessa em participar das interações, pois não percebe como útil aquela troca de conhecimentos. Nesse sentido, observa-se que a identificação ou gosto pelo assunto pode ser também um facilitador ao processo de compartilhamento, quando este envolver conteúdos que a pessoa sente prazer em falar e ouvir sobre. Estas percepções são descritas nos depoimentos que seguem:

Tem os próprios interesses. Então, há pessoas que têm interesse na pesquisa, pessoas que não têm interesse. Há pessoas que já dominam essa informação, então elas não querem participar às vezes dessas conversas porque se torna chato [...]. (E2).

[...] já ocorreram casos que as pessoas não quiseram se envolver, nas coisas, nas demandas. Então isso a gente percebe. Então, não se envolveu na demanda, apenas por gosto, por ter mais interesse ou não, como que eu posso explicar isso...alguns servidores, por exemplo, gostam de se envolver

mais com assuntos sociais, outros não, outros gostam da parte mais técnica. Então isso é um fator pessoal, isso com certeza influencia para a pessoa compartilhar mais ou menos. (E13).

Ainda, a percepção da importância e da responsabilidade do processo de compartilhamento pelos servidores pode ser um facilitador, ao passo que exista *“interesse do servidor de que a informação não fique centralizada em apenas uma pessoa”* (E10), ou pode ser uma barreira, quando existe *“falta de consciência do servidor sobre seu papel na instituição”* (E13). Os resultados também mostram que, por vezes, os servidores não têm a consciência da responsabilidade e importância de compartilhar seus conhecimentos em prol da otimização de esforços e de recursos públicos. Inclusive, para alguns servidores as ações de registro do conhecimento podem ser percebidas como perda de tempo, que poderia ser dedicado a outras atividades consideradas mais importantes ou mais urgentes. As falas de E13, E2 e E12 denotam este fato: *“Um exemplo que dá pra dizer assim, e que ocorre no nosso campus continuamente, é a prioridade que a gente dá para as coisas”* (E13). Nesse sentido, E2 reforça: *“[...] nós precisamos que haja vontade, de se apropriar dessa informação. Porque às vezes a informação está aí, mas não existe a vontade de se apropriar dessa informação, porque há algumas prioridades”*. Também, E12 contribui: *“eu acho que as pessoas de uma forma geral, elas não querem perder tempo registrando aquilo que fazem para compartilhar, ou não tem tempo registrando aquilo que fazem para compartilhar”*.

Riege (2005) aborda essa baixa conscientização sobre o valor do conhecimento possuído para os outros, como uma barreira individual potencial. De acordo com o autor, alguns funcionários parecem experimentar um nível de incerteza sobre o valor e o benefício que teria o seu conhecimento para os outros. Ou seja, nem a fonte de conhecimento nem o destinatário estão preocupados demais com quem exige conhecimento ou quem possui conhecimento. Essa "ignorância nos dois lados" poder ser uma das maiores barreiras ao compartilhamento na maioria das empresas (O'DELL; GRAYSON, 1998).

A terceira subcategoria de características individuais dispõe sobre personalidade e atitude, e contempla barreiras como os traços da personalidade do indivíduo, o medo de se expor ou insegurança em relação a como suas ações podem ser vistas pelos outros, e o receio de perder status/poder.

Os traços da personalidade estão relacionados com características do indivíduo, que, por vezes, inibe o servidor de participar e contribuir com o processo de compartilhamento do conhecimento na instituição. A timidez, por exemplo, foi mencionada por E3: *“Tem gente que é mais retraída e acaba ficando no seu canto e não compartilhando esse conhecimento”*.

O medo de se expor e a insegurança em relação a como suas ações podem ser vistas pelos outros permeia alguns servidores que por vezes não se envolvem em algumas atividades por medo de demonstrar deficiência ou por não saberem o que as pessoas percebem a respeito deles. E13 argumenta que “[...] *isso é muito comum, a pessoa acaba não compartilhando conhecimento por algum tipo de receio, ou para não demonstrar uma deficiência [...].*” Ao passo que E2 reitera que *"a gente não sabe o que as pessoas percebem a respeito de nós"*.

O receio de perda de status, poder ou valorização pessoal envolve ações como a retenção de informações por parte do servidor e a vontade de se apropriar de uma atividade e tornar-se fundamental porque só ele sabe fazer aquilo, com objetivo de *"valorizar seu passe"* (E13), por exemplo. Estas ações inviabilizam o compartilhamento do conhecimento e podem deixar a instituição suscetível às circunstâncias. Os depoimentos que seguem ilustram: *"Para alguns pode ser uma forma de se apropriar daquela atividade, ficar como sendo uma pessoa assim, fundamental porque só ela sabe fazer aquilo"* (E12). E10 identifica que na instituição o compartilhamento é prejudicado por dois principais pontos: *"[...] tem muitas variáveis envolvidas, mas talvez as principais sejam essas: primeiro porque talvez exista um interesse próprio na retenção daquela informação, e segundo porque talvez não tenha predisposição ou a pessoa não tenha... ou não se sinta qualificada"*.

Para Tonet e Paz (2006), as principais dificuldades encontradas na fase de implementação de um processo de compartilhamento de conhecimento, envolvem, entre outros fatores, a resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder status ou poder, por temer ser substituído pelo aprendente. O receio relacionado a perda de poder também é abordado por Bures (2003, p. 58), que o classifica como uma barreira individual ao compartilhamento do conhecimento. Conforme o autor, *"ao fornecer conhecimento (sobre clientes, concorrentes, fornecedores, procedimentos, métodos, processos etc.) ao colega, a exclusividade da influência é reduzida, o que pode garantir alguma certeza de trabalho ou respeito"*.

Riege (2005) argumenta que acreditar que o acúmulo do conhecimento reflete poder e que pode beneficiar o avanço da carreira, é uma visão herdada da velha escola de pensamento em que a lucratividade era refletida pela produção de uma organização, e o compartilhamento de conhecimento costumava ser considerado um enfraquecimento da posição, poder ou status corporativo de um funcionário dentro da empresa. O autor aponta que, ainda hoje, muitas vezes existe um receio entre os funcionários de que o compartilhamento de conhecimento reduz a segurança no emprego.

Nesse sentido, percebe-se que desenvolver a confiança entre os pares torna-se uma necessidade emergente. Para Alcará *et al.* (2009), a confiança quebra barreiras, possibilita a interação entre as pessoas e, muitas vezes, pode ser um fator preponderante para que o compartilhamento de informações e conhecimentos ocorra de forma eficaz e satisfatória.

Ipe (2003) aborda a confiança como um elemento crítico no relacionamento com o destinatário em um processo de compartilhamento do conhecimento. O autor observa que as barreiras à confiança surgem da percepção de que outros não estão contribuindo igualmente para a comunidade ou que outros podem explorar seus próprios esforços de cooperação. Essas dúvidas e suspeitas criam relutância em iniciar trocas com outras pessoas ou responder aos convites de outras pessoas para participar de trocas cooperativas com membros da comunidade (KRAMER, 1999, p. 163).

Em seu estudo, Hoste e Fields (2010) exploraram a relação entre a confiança baseada no afeto e na cognição e a vontade dos profissionais de compartilhar e usar o conhecimento tácito dentro de uma organização. Os resultados indicaram que a confiança baseada no afeto e na cognição está relacionada positivamente à vontade do trabalhador de compartilhar e usar o conhecimento tácito. A confiança baseada no afeto tem uma influência maior na disposição de compartilhar conhecimento tácito, enquanto que a confiança baseada na cognição tem uma influência maior na disposição de usar o conhecimento tácito. Com base nos resultados obtidos, os autores sugerem que são necessárias relações pessoais calorosas, provavelmente desenvolvidas por meio de interações face a face, e um sólido respeito pela capacidade profissional de outro trabalhador para o compartilhamento de conhecimento tácito.

O altruísmo foi identificado como um facilitador ao compartilhamento do conhecimento, integrando também a subcategoria personalidade e atitude. O altruísmo identificado neste estudo está ligado à vontade e disposição de ajudar os outros, tendo consciência de que o conhecimento que possui pode contribuir com o trabalho de outras pessoas, que podem melhorar a qualidade e o tempo de execução destas atividades. De acordo com Alcará *et al.* (2009), o altruísmo pode ser conceituado como “doação”, referindo-se ao ato de doar conhecimento sem receber nada em troca, comportamento que exemplifica uma motivação intrínseca, uma disposição natural e espontânea de realizar determinada atividade. De acordo com os autores, isso ocorre quando o indivíduo tem um sentimento de prazer em compartilhar suas ideias com os demais colegas, em auxiliar o próximos sem receber nada em troca.

Para E5, *“às vezes a pessoa faz por fazer [o compartilhamento], ela não quer reconhecimento nenhum, né, ela não tem esse ego. Então ela vai procurar ajudar as pessoas.*

Eu acho que isso é uma motivação também, ajudar o outro”. Nesse sentido, E7 percebe a vontade de ajudar os outros como uma atitude predominante na instituição:

Acho que a gente tem uma missão que acho que todo mundo tem por objetivo cumprir aqui dentro e isso fica bem claro quando a gente questiona alguma coisa, uma inovação, e a pessoa mais que prontamente se dispõe a ajudar. E isso eu acho que tanto em nível de campus, quanto campus e Reitoria, e nós com outros campus também.

Esse facilitador converge com os resultados do estudo de Saíde (2017), que constatou que o prazer de ajudar outras pessoas tem uma influência significativa no comportamento de compartilhamento de conhecimento. Os funcionários são intrinsecamente motivados a contribuir com o conhecimento por dois principais motivos: porque o envolvimento em atividades intelectuais e a solução de problemas é desafiador ou prazeroso e porque eles gostam de ajudar os outros (WASKO; FARAJ, 2005)

A segunda categoria emergente relacionada a fatores pessoais remete às relações interpessoais do servidor, que abrange as afinidades com os colegas/pares e o reconhecimento e reciprocidade destes.

A afinidade pode envolver laços de amizade, simpatia, vínculos e aproximação por interesses afins entre os servidores. Estes fatores influenciam na predisposição para compartilhar conhecimentos, tornando-se uma barreira quando, na sua falta, as pessoas não se comunicam de forma eficiente. Conforme E5, *“querendo ou não as pessoas elas se reúnem em grupos, é natural, acho que do ser humano escolher grupos e tal, e determinados grupos muitas vezes não conversa com outros grupos”*.

Nessa tangente, Costa (2002) aborda as relações interpessoais e a humanização no ambiente de trabalho. Entre as constatações do estudo do autor está a importância de a administração garantir um bom relacionamento com e entre os empregados:

A maneira pela qual o fluxo de informações se dá influencia a qualidade do trabalho: as pessoas que se identificam com o grupo de trabalho do qual fazem parte, nas simpatias e valores, encontram muito mais facilidade para compartilhar as informações de que necessitam, objetivando a coordenação de suas tarefas, do que as pessoas que, conquanto agrupadas, mantêm contatos infrequentes entre si em razão de não compartilharem as mesmas simpatias e valores. (COSTA, 2002, p. 20).

Rahman, Daud e Raman (2018) também destacam em seu estudo que os gestores devem desenvolver a confiança no local de trabalho, introduzindo programas de treinamento e sistema de recompensas para aqueles que desejam compartilhar seus conhecimentos, além de facilitar programas vinculados a grupos para incentivar um vínculo mais próximo entre os

funcionários. Numa linha similar, os resultados da pesquisa de Alcará *et al.* (2009), apontaram que a afinidade, a harmonia e a amizade fortalecem o vínculo entre as pessoas. Para os autores, quando os valores pessoais, as crenças e as expectativas são semelhantes, cria-se um clima harmonioso, com forte tendência à comunhão de ideias. O autores concluem que “as relações de amizade facilitam o compartilhamento da informação pela presença da confiança na relação” (p. 181). Por outro lado, Bures (2003) categoriza este fator como uma barreira social, denominando de emoções. O autor afirma que “as emoções afetam a disposição dos funcionários em compartilhar conhecimento com qualquer pessoa. Não é fácil obrigar dois funcionários a compartilhar conhecimento com um relacionamento hostil e rancoroso” (p. 58).

O reconhecimento e a reciprocidade nas atividades desenvolvidas é uma ação que os servidores esperam tanto dos colegas de trabalho como dos superiores hierárquicos, sendo visto como um facilitador que os motiva. O reconhecimento pode ser um simples agradecimento, ou pode ser visualizado, por exemplo, em um momento de processo eletivo. Sobre isso, E5 explana: “*E aí o que motiva essas pessoas, né? Às vezes um resultado positivo, né, um reconhecimento, às vezes um “muito obrigado”.* A falta de reconhecimento ou agradecimento é uma barreira percebida, que desmotiva os servidores: “*O não reconhecimento sobre o teu trabalho acaba te inibindo para as próximas colaborações*” (E9).

A importância do reconhecimento no processo de compartilhamento do conhecimento é constatado no estudo de Gagné (2009), que defende que o reconhecimento é a melhor maneira para incentivar o compartilhamento de conhecimento, mais do que dinheiro ou recompensas tangíveis. O autor considera que as recompensas tangíveis são insuficientes e podem inclusive prejudicar a motivação para o comportamento de compartilhar.

No que se refere à reciprocidade ou retorno no processo de comunicação, percebe-se que a falta desta dificulta a continuidade das ações de compartilhamento do conhecimento, visto que para que este ocorra de forma eficiente é necessária a ação efetiva do receptor, tanto quanto do emissor. Como diz o servidor E1:

O fato de também não dar um retorno, né? Mandar um e-mail pra uma pessoa e ela não responder e quando tu vai falar com ela, ela “ai eu ia mesmo te responder”... não adianta, porque se tu mandou por e-mail tu quer a resposta por e-mail, pra ficar registrada. Então o que talvez não facilite, atrapalha né, é o não retorno daquela pergunta que tu fez. Seria um conhecimento necessário de repente até pra tu continuar um processo.

Lin *et al.* (2009) identificaram os “benefícios recíprocos” como um fator que promove o compartilhamento. Na percepção dos autores, quando o indivíduo compartilha seu

conhecimento com os colegas, ele acredita que suas solicitações futuras de conhecimento serão respondidas. Os relacionamentos recíprocos antecipados capturam os desejos dos funcionários de manter relacionamentos contínuos com os outros, especificamente no que diz respeito à provisão e recepção de conhecimento (BOCK *et al.*, 2005).

A terceira categoria que integra os fatores pessoais aborda a relação do servidor com o trabalho e engloba barreiras como a priorização das questões pessoais em detrimento das profissionais e a insatisfação com a atuação profissional. Também, a reatividade versus proatividade é um fator que pode facilitar ou dificultar o compartilhamento do conhecimento na instituição.

A priorização das questões pessoais em detrimento das profissionais é uma barreira que a instituição enfrenta, por exemplo, quando tem a necessidade de definir horário de trabalho dos servidores, ou alterar um horário definido anteriormente, para contemplar a participação dos servidores em determinadas atividades. Conforme E13, *“no âmbito de servidor público, a gente vivencia situações em que o servidor coloca as questões pessoais a frente do trabalho. Isso com certeza implica, na forma como a gente conduz as ações no dia a dia”*.

Também, um fator que pode dificultar o compartilhamento é o servidor não estar satisfeito profissionalmente, não estar se sentindo feliz nas atribuições que exerce na instituição, o que faz com que ele não sinta entusiasmo para se dedicar integralmente à estas atividades. *“Eu acho que é desmotivação mesmo. Talvez a pessoa não se sinta feliz no que ela faz, muitas vezes”*, expressa E7.

Outro fator relacionado com o trabalho é a atitude reativa/proativa do servidor. Uma dificuldade observada é que o servidor, muitas vezes, se acomoda em fazer só o que é necessário, não se motivando a fazer além: *“parece que a gente já está no automático, “isso é só o que tenho que fazer”, e vou fazendo”*, diz E6. Conforme E4, *“o indivíduo se acomoda em fazer só o necessário para atender a demanda diária. Às vezes não tem a preocupação, nem o estímulo, de fazer além do que aquilo que é obrigação, da cultura do servidor”*. Ou ainda, *“tem muita gente também que não quer se inteirar, quer fazer o seu trabalho, não quer saber o que o outro está fazendo dentro da instituição”*, diz E7.

A reatividade ocorre quando o servidor não age de forma proativa, executando as atividades somente quando solicitado, utilizando de chavões como *“se minha chefia pedir eu faço”* (E1). Quanto a este fator, ele também se relaciona com a busca (reativa/proativa) de informações e conhecimentos. Nesse sentido, a falta de hábito de aquisição de informações e conhecimentos é uma barreira que ocorre, principalmente, pela não habitualidade de acesso à

uma das principais ferramentas de comunicação institucional, o e-mail. Essa barreira é explicitada no depoimento de E10:

Muitos servidores não leem os e-mails. E isso é uma dificuldade. Quer dizer, a informação, ela tá lá, ela tá colocada, mas a pessoa simplesmente não tem acesso àquela informação, não acessou aquela informação, mesmo sendo de obrigação do servidor fazer o acesso a ela. Eu acho que o fator.. esse comportamento de ignorar algumas informações, isso dificulta. A pessoa alega desconhecimento, mas não dá pra dizer que a informação não tá ali, que ela não tá disposta. Não, ela está disponibilizada, mas a pessoa não se apropriou dela.

Por outro lado, a proatividade relacionada à vontade pessoal de adquirir informações e conhecimentos disponíveis está relacionada com a aspiração do servidor de aumentar seu rol de conhecimentos, e é percebida como um fator importante para viabilizar o compartilhamento de conhecimento. “*Nós precisamos que haja vontade, de se apropriar dessa informação. Porque às vezes a informação está aí mas não existe a vontade de se apropriar dessa informação [...]*”, relata E2.

A motivação para crescimento profissional por parte do servidor, facilita o compartilhamento do conhecimento, a medida que este objetiva crescer e evoluir no cargo que ocupa na instituição, se capacitando para desenvolver melhor suas atividades. De acordo com E11, “*[...] quanto mais a pessoa se prontifica a exercer, a entender e a evoluir no cargo, que seja uma evolução formal ou informal, eu acho que ajuda muito no processo de abrir as portas pro conhecimento e pra também passar o conhecimento*”.

Por fim, a quarta e última subcategoria dos fatores pessoais envolve as experiências prévias vivenciadas pelos servidores em relação ao compartilhamento do conhecimento. Essas experiências apareceram tanto relacionadas a resultados de ações pessoais de busca por conhecimento, quanto a resultados de ações de compartilhamento pessoais ou dos pares.

Experiências positivas motivam, e experiências negativas desestimulam os servidores em ações futuras de compartilhamento do conhecimento. Por isso, quando o servidor já tentou propor alguma ideia ou desenvolver alguma ação de compartilhamento, mas não foi escutado, ou tenha buscado o conhecimento e não encontrado, ele muitas vezes perde o interesse e se acomoda. Essa atitude é exemplificada nos depoimentos que seguem: “*Porque cada pessoa e cada experiência de cada pessoa é diferente. [...] Porque provavelmente muitos servidores já tenham tentado fazer isso, e provavelmente não foram escutados neste momento e aí já... não tem mais interesse em tentar*” (E6). E7 assim expressa: “*Pode ser que em algum momento*

essa pessoa tenha buscado, tenha se decepcionado por não encontrar, nos mecanismos disponíveis, e depois ela simplesmente se acomodou".

Por outro lado, quando o servidor observa resultados positivos relacionados às ações de compartilhamento desenvolvidas pelos colegas, ou ainda, quando ele percebe o resultado positivo e a influência em outros servidores do seu próprio trabalho, ele se motiva a continuar e a desenvolver outras ações. *“Às vezes tu acaba se surpreendendo, uma coisa tão pequena que tu fez, mas que dá um resultado muito grande, inclusive pro grupo. E através disso, tu acaba entusiasmando outras pessoas para desenvolver aquele tipo de trabalho”*, diz E3.

O Quadro 19 apresenta as categorias emergentes relacionadas aos fatores pessoais nos diferentes níveis de abstração e a indicação de como foram identificadas no contexto pesquisado (barreira e/ou facilitador).

Quadro 18 - Fatores pessoais emergentes

Categoria nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/ Facilitador
Características individuais	Habilidades	Habilidade de comunicação e articulação	<
		Capacidade de compreensão/absorção	<
	Percepção	Percepção do valor/utilidade do seu conhecimento para os outros	>>
		Percepção dos conhecimentos que recebe	>>
		Importância/responsabilidade no processo de compartilhamento	>>
	Personalidade e atitude	Traços da personalidade (ex.: timidez)	<
		Medo de se expor ou insegurança	<
		Receio de perder status/poder ou valorização pessoal	<
		Altruísmo	>
	Relações interpessoais	Afinidade com colegas/pares	Laços de amizade, empatia, vínculos, interesses afins
Reconhecimento e Reciprocidade de colegas/pares		Reconhecimento por um trabalho desenvolvido ou por conhecimentos compartilhados	
		Reciprocidade no processo de comunicação e de compartilhamento	>>
Relação Com O Trabalho	Prioridades pessoais <i>versus</i> trabalho	Balanceamento prioridades pessoais e de trabalho	<
	Satisfação profissional	Grau de satisfação ou identificação com as atividades desenvolvidas	<
	Reatividades <i>versus</i> proatividade	Disposição pessoal	<
		Motivação para crescimento profissional	>
		Falta de hábito de aquisição de informações e	<

Categoria nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/ Facilitador
		conhecimentos, acomodação (servidor se acomoda em fazer apenas o necessário)	
Experiências prévias	Resultados de ações de compartilhamento	Resultados de experiências pessoais e de pares voltadas ao compartilhamento do conhecimento	><
	Resultados de ações de busca	Resultados de experiências pessoais voltadas à busca por conhecimento	><

- > Fator identificado como facilitador
- < Fator identificado como barreira
- >< Fator identificado como barreira e como facilitador conforme sua aplicação

Pode-se observar que, dentre as categorias de fatores pessoais identificadas, a terceira categoria que aborda a relação com o trabalho, é a que possui algumas especificidades, que podem estar atreladas à natureza da instituição (de ensino, pública) pesquisada. Por exemplo, a priorização de atividades pessoais em detrimento das atividades de trabalho, bem como a falta de hábito de aquisição de informações e conhecimentos e a acomodação em fazer apenas o necessário, podem se dar pela segurança percebida com a estabilidade do emprego, assim como pelo nível mais baixo de cobranças, se comparada a uma instituição privada.

Percebe-se que os fatores pessoais identificados na instituição, de modo geral, estão alinhados com a literatura referenciada. Em sua maioria, os fatores elencados na literatura integram a primeira categoria emergente identificada por este estudo, que trata das características individuais.

As características individuais englobam o medo de perder poder, valor ou status que o conhecimento possuído lhe confere (BURES, 2003; SZULANSKI, 1996; RIEGE, 2005; NOWAK; SIGMUND, 2000; TONET; PAZ, 2006; BOISOT, 2002); as habilidades interpessoais, capacidade de comunicação e de absorção (SOHAIL; DAUD, 2009; SZULANSKI, 1996; BURES, 2003; RIEGE, 2005; KO *et al.*, 2005; XU; MA, 2008); a consciência sobre o valor do seu conhecimento para os outros (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BURES, 2003; RIEGE, 2005), a confiança nos colegas, superiores e subordinados (SOHAIL; DAUD, 2009; HOLSTE; FIELDS, 2010; IPE, 2003; HENDRIKS, 1999; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ALCARA *et al.*, 2009) e o altruísmo, empatia e comprometimento com os colegas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; LIN, 2007; WASKO; FARAJ, 2005; ALCARA *et al.*, 2009).

Na categoria emergente que trata das relações interpessoais, os fatores abordados na literatura envolvem os tipos de relacionamentos e a afinidade entre colegas (BURES, 2003;

ARDICHVILI *et al.*, 2006; ALCARA *et al.*, 2009; SZULANSKI, 1996; AJMAL; KOSKINEN, 2008; XU; MA, 2008) e a reciprocidade ou reconhecimento por compartilhar conhecimento (COHEN, 1998; SOHAIL; DAUD, 2009; BOCK *et al.*, 2005; IPE, 2003; LIN *et al.*, 2009).

No que tange à terceira categoria emergente, que aborda a relação com o trabalho, não foi identificada na literatura pesquisada relação com as subcategorias “priorização das questões pessoais em detrimento das profissionais” e “insatisfação com a atuação profissional”. No que se refere à reatividade, incluindo a falta de estímulo para fazer além do solicitado e a falta de proatividade, estas posturas podem estar relacionadas com a falta de disposição pessoal do servidor para participar de práticas organizacionais (RIEGE; ZULPO, 2007; ARDICHVILI, 2008; XU; MA, 2008; SZULANSKI, 1996). Quanto à proatividade, que envolve a vontade pessoal de adquirir informações e conhecimentos e a motivação para crescimento profissional, estas se relacionam com a vontade e crença no valor do compartilhamento do conhecimento (RIEGE; ZULPO, 2007; BURGESS, 2005; LIN *et al.*, 2008).

Quanto à última categoria emergente, que se refere às experiências prévias dos servidores, tanto em relação às suas ações de busca por conhecimento, quanto à visualização dos resultados de ações de compartilhamento pessoais ou dos pares, não se identificou na literatura referenciada relação direta com os fatores citados.

4.3.2 Fatores organizacionais

De acordo com Paghaleh, Shafiezadeh e Mohammadi (2011), nessa dimensão os fatores estão relacionados à estratégia, modelo de gestão, estrutura organizacional, infraestrutura, tamanho das unidades, liderança, processos operacionais, cultura e sistemas de recompensas. Os fatores de natureza organizacional no campus estudado, ilustrados na Figura 23, apresentaram-se em três categorias emergentes principais: características da instituição de ensino pública, sistemas e processos, e cultura organizacional.

Figura 23 - Categorias emergentes da dimensão “Fatores Organizacionais”



Fonte: A autora (2020).

No que se refere às características da instituição de ensino pública, as falas dos entrevistados remeteram a três sub-categorias emergentes: estrutura organizacional, recursos financeiros e carreira do servidor público.

A estrutura organizacional abrange fatores como as especificidades de cada campus, considerando que a instituição possui estrutura multicampi, atuando em diferentes regiões do estado, com diferentes tempos de atuação e diferentes estruturas físicas. O tempo de atuação influencia na maturidade dos campus, sendo considerada uma barreira ao compartilhamento do conhecimento, quando o campus ainda não tem um determinado nível de maturidade, com processos bem definidos e funcionais.

Nesse âmbito, E6 reflete: *“Eu acho que o principal problema é organizacional. [...] como uma cultura que tem que ser criado dentro deste campus em concreto, e igual que aqui tem se criado uma cultura, em outros campus têm se criado outra, e na instituição como um todo também”*. E3 corrobora ao assinalar que: *“Cada câmpus tem uma maneira de trabalhar, né. Por mais que a gente tenha essa regulamentação, tu vai adaptar aquilo ali pra tua realidade, né. Então às vezes eu aplico uma coisa aqui e um outro campus não consegue aplicar”*. Especificamente no que tange o campus estudado, E13 salienta:

O Campus Garopaba, ele ainda é um campus jovem. E por ser jovem, muitas das nossas atividades que a gente desempenha na rotina de trabalho diária, elas ainda estão sendo digeridas, podemos dizer assim, por alguns servidores, né. Percebe-se assim que as vezes a gente poderia adotar algumas práticas e acaba não adotando. (E13).

O excesso de departamentalização da instituição também foi observado como uma possível barreira, que pode dificultar o acesso ao conhecimento amplo de todos os processos pelos servidores. Conforme E12, “*acho que esse excesso de setores e caixinhas e tudo, eu acho que dificulta muito o compartilhamento da informação, eu não converso com a caixinha que não tem relação direta com meu trabalho, e nem percebo que o que aquela caixinha faz pode de fato impactar no meu trabalho*”. Esse cenário fomenta também a burocracia, inerente a uma grande parcela das atividades das organizações públicas, também abordada pelos entrevistados como uma barreira ao compartilhamento do conhecimento. Os depoimentos abaixo retratam essas percepções:

Eu acho que o IFSC ele é muito em caixinhas, assim , muito burocrático [...]. E isso ‘entrunca’ os processos. Porque se eu posso falar diretamente com o servidor por que eu preciso pedir pro chefe dele, por exemplo, mandar aquilo, mas se não é o chefe que manda eles talvez não respondam. (E1).

Tem [barreiras]. A burocracia, principalmente a burocracia que, pra ti solicitar algo, tem que formalizar, tem que... por exemplo o próprio sistema [utilizado pelo setor], é uma burocracia. Formalizar, muita vezes não pra eu pegar o telefone e ligar direto para a pessoa para resolver o problema, tem que passar por algumas instâncias, memorando [...], é essa burocracia que demanda tempo, né, e impede muitas vezes a solução rápida de um problema. (E5).

A questão da burocracia como uma barreira ao compartilhamento do conhecimento aparece nos resultados do estudo de Van Ta e Zyngier (2018) que investigaram as barreiras ao compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino superior. Os autores identificaram três fatores significativos: a gestão burocrática, causando falta de autonomia na tomada de decisões, os sistemas de gestão do conhecimento deficientes e a fraca capacidade de absorção individual. No que se refere à burocracia na IES, os autores , descobriram que o gerenciamento burocrático e a autonomia limitada impediram que os funcionários se envolvessem com criatividade e inovação e reduziram sua motivação para compartilhar conhecimento. A influência negativa da direção de cima para baixo, o mecanismo de dar e receber e a falta de uma cultura de compartilhamento levaram claramente à essa desmotivação.

No âmbito de organização pública, Amayah (2013) constatou que a natureza burocrática dessas organizações, onde o conhecimento não flui facilmente para outros departamentos ou agências, não conduz ao compartilhamento de conhecimento e a iniciativas abrangentes de gerenciamento de conhecimento. Nesse sentido, a autora sugere que os

gerentes de organizações do setor público poderiam incentivar o desenvolvimento de comunidades de prática (SNOWDEN, 1998) para apoiar o compartilhamento de conhecimento.

Outra barreira observada, referente à estrutura organizacional, diz respeito à insuficiência de pessoal nos setores, que pode se dar pela falta de conhecimento das instâncias superiores sobre a quantidade e complexidade de atividades abarcadas pelos setores, conforme diz E7:

[...] por as pessoas não terem uma noção do que é feito no setor [...] quando tu não visualiza tu não consegue ter uma noção do que é necessário ou não, de pessoas, para aquilo né. Mas isso é uma visão também de gestão, eu acho, principalmente de cima para baixo, de quem está na Reitoria perceber que existe essa demanda, que precisa ser olhado para isso.

Esse fator retarda, complexifica e dificulta a alocação de tempo por parte dos servidores para dedicarem-se ao compartilhamento do conhecimento. “*No meu caso, posso falar por mim, no meu caso, como eu trabalho sozinha, o principal fator é o tempo. Eu não tenho como deixar a minha, às vezes, minhas tarefas, para me envolver nesse tipo de trabalho, nesse tipo de situação*”, relata E4.

Os recursos financeiros contemplam barreiras relacionadas ao limitado valor orçamentário designado para capacitação e a não viabilidade de recompensas financeiras. A escassez de recursos financeiros para investimento em capacitação é identificada como uma barreira ao processo de compartilhamento do conhecimento, principalmente nos últimos anos. Os entrevistados percebem o impacto na diminuição dos recursos financeiros disponíveis para esse fim:

Mas, como eu te falei antes, eu percebi que de 2012 pra cá isso tem declinado assim, antes tinha muita capacitação, muitas vezes eu já fui lá na Reitoria, participar lá de algumas decisões, isso era aberto a todos os servidores da instituição. Claro que em razão de orçamento isso diminuiu, e passou-se a levar só algumas pessoas, e fazer algumas coisas por videoconferência. (E5).

E que é frequente, assim, na realidade. Esse ano, até que não foi tanto, em função da questão do bloqueio orçamentário e então, acabou que o pessoal deu uma retraída, no sentido de não fazer reuniões [que contemplam capacitações]... de dois em dois meses. (E11).

A insuficiência dos recursos financeiros destinados às capacitações, dificulta, principalmente, que essas ocorram de forma contínua, conforme relata E11: “*Eu acho que a*

questão orçamentária em relação a implementação de capacitações também dificulta. Claro, que eu acredito que se, hoje, a nossa realidade, ela conta com iniciativa do servidor em busca da capacitação, eu acho que isso também é algo que pode influenciar”.

A impossibilidade de oferecer recompensas financeiras também apareceu como uma barreira, visto que a carreira pública não favorece a meritocracia, ou seja, o servidor não tem a possibilidade de receber um abono, por exemplo, por se dedicar mais que os demais às atividades e/ou por compartilhar seus conhecimentos. Nesse sentido E9 ressalta que a recompensa no serviço público é limitada, podendo ser compensada pelo reconhecimento:

[...] por isso que às vezes há muito isso no âmbito público pro lado da... de sentir recompensado no sentido do reconhecimento mesmo... não financeiro. Porque é a única forma de que tu pode se sentir recompensado, né? Pelo reconhecimento dos colegas de trabalho, é a única forma, porque tu não tens como ganhar mais. Ok, os cargos são eletivos, talvez te reconheça pelo teu trabalho e tu participe de uma eleição e consiga um cargo melhor pelo reconhecimento dos colegas, mas acho que é bem limitado, e é o próprio serviço público que limita essa recompensa.

No que se refere à carreira do servidor público, uma barreira observada está relacionada à estabilidade originária do cargo público, que muitas vezes inibe o servidor de se reinventar, de buscar se desenvolver e ter uma melhor desenvoltura, visto que o seu emprego está assegurado. De acordo com E8:

[...] o que eu acho que também afeta essa transferência de informação é a... muitas vezes, por nós sermos servidores públicos e termos estabilidade, essa estabilidade indiretamente, às vezes, afeta até na informação, no recebimento da informação [...] Eu já fui professor de entidades públicas e privadas, então o recebimento de uma informação, eu já percebi, é diferente.

Por outro lado, um facilitador observado no plano de carreira dos servidores é a previsão legal de incentivo à qualificação, que permite que o servidor se afaste das suas atividades profissionais para se capacitar em cursos de pós graduação, sem prejuízos nos seus rendimentos e com aumento no salário base, de acordo com a titulação adquirida. Esta é uma oportunidade de aquisição e de compartilhamento de conhecimentos, como discorre E11.

E uma das coisas que eu não falei, e eu acho que é importante a gente falar no serviço público motivacional, que eu acho que é uma coisa que tem a ver também, tem a ver com o processo de incentivo à qualificação que a gente tem, na nossa legislação de carreira, né? Eu acho que isso ajuda muito também, né, o processo de incentivos a tu... a tu progredir, financeiramente, em função de capacitação e, inclusive, tu te afastar pra tu te capacitar. Eu

acho que isso ajuda muito na ideia de compartilhamento de conhecimento e de adquirir conhecimento e, conseqüentemente, a possibilidade de passar conhecimento.

A segunda categoria relacionada aos fatores organizacionais diz respeito aos sistemas e processos da instituição, contemplando sub-categorias como as oportunidades e práticas para compartilhar e a padronização de processos e procedimentos.

Os fatores relacionados à disponibilização de oportunidades e de práticas para compartilhar os conhecimentos envolvem o uso de práticas adequadas e a oferta de oportunidades para efetivar o compartilhamento do conhecimento.

A promoção de oportunidades para compartilhar conhecimentos, mais relacionada à interação face a face, é citada por diversos entrevistados como um facilitador existente na instituição, no entanto, a baixa periodicidade dessas oportunidades é vista como uma barreira. Alguns servidores entendem que as oportunidades precisam ser intensificadas e sugerem um aumento na periodicidade das reuniões, quais sejam setoriais, departamentais ou gerais. Assim como a promoção de mais debates, encontros, conversas e outros momentos de interação, até mesmo sem definição de pauta, para que os servidores troquem ideias e cooperem mutuamente na ampliação dos seus conhecimentos. De acordo com E13, “[...] no momento que a gente tem um encontro, um momento para que elas [as pessoas] possam dar a sua opinião, ele acaba sempre se tornando muito rico, por isso que estreitar as relações e permitir que esses momentos aconteçam já é um caminho”. E5 reitera que, “precisa ter ações assim de Reitoria, mesmo nos campus, para promover os debates, o conhecimento, a troca de informação”.

A escolha das práticas mais adequadas às necessidades da instituição mostra-se essencial para que o conhecimento atinja todos os servidores, podendo facilitar o processo. Como expressa E7, “talvez os mecanismos para compartilhar não estejam cem por cento ainda, nesse sentido de a gente não saber quais os processos que acontecem dentro de cada setor”.

[...] acho que existe falta de conhecimento técnico pra possibilitar essa troca de conhecimento, né? Não existe nenhuma forma, a instituição, ela não te disponibiliza nenhum formato padrão de disponibilização desses procedimentos, não existe, - como eu tinha falado antes -, um banco de perguntas, um banco de respostas, a instituição, ela não possibilita isso, ela não te orienta a isso. (E9).

Algumas ações de promoção ao compartilhamento do conhecimento desenvolvidas em nível de rede são identificadas pelos servidores, tais como os encontros periódicos que reúnem áreas específicas de toda a rede, capacitações sobre assuntos específicos presenciais ou via videoconferência/webconferência, reserva de vagas para servidores em cursos institucionais EAD, parcerias com outras instituições para formação de servidores, disponibilização de recursos tecnológicos para acompanhar ao vivo reuniões dos conselhos institucionais, publicação de notícias no site institucional, desenvolvimento do novo site institucional, execução do projeto Reitoria Itinerante, entre outras ações e eventos. No entanto, os servidores consideram que a Reitoria poderia ampliar e melhorar estas ações, intensificando a comunicação, planejando melhor estes eventos e capacitações.

Os fatores relacionados às oportunidades e práticas para compartilhar remetem às práticas de compartilhamento, abordadas na seção 4.2, que foram categorizadas em dois tipos: as práticas que envolvem interação face a face e as práticas mediadas por artefatos físicos ou digitais. Nas práticas face a face, o contato é considerado fácil e acessível, no entanto, os entrevistados sugerem a promoção de mais momentos de integração entre os departamentos, considerando a importância desse contato face a face no ambiente de trabalho. Nas práticas mediadas por artefatos tecnológicos, apesar de que alguns servidores considerarem que as práticas existentes sejam satisfatórias, a falta de padronização e a pulverização de canais de informações e conhecimentos são apontadas como aspectos que precisam ser melhorados, assim como a necessidade de um maior incentivo às trocas de experiências entre os campi, e de meios para trocar mais informações entre os setores.

A falta de padronização de processos e procedimentos foi identificada como uma barreira, principalmente na relação com os demais campi, visto que não se percebe uma padronização nos procedimentos e ações desenvolvidas por cada campus. Enquanto instituição (IFSC), “*nós temos que seguir um certo padrão, de procedimentos, uma certa postura padrão*” aponta E4. No entanto, percebe-se que essa padronização não é promovida em todas as áreas, “*É muito complicado, são informações diferentes, dependendo de quem tu conversa não existe padronização nas orientações*”, relata E9. Quanto à postura da Reitoria nesse processo, percebe-se a falta de orientação sobre o mapeamento dos processos, conforme reflete E9:

Acho complicado, porque acho que eles [Reitoria] seriam os responsáveis por alimentar algum mapeamento dos processos, né? Acho que falta isso. Como eu já falei outras vezes ali, o compartilhamento dos [...], eles são responsáveis por fazer também, e a gente vê que também tá em falta, né? Essas atualizações não são feitas. Como a gente também fala por telefone, o

contato, ele acontece, é legal, sempre me atenderam, tá, com algumas dificuldades, ok, mas sempre me atenderam. Mas falta a elaboração daqueles manuais, padronização das orientações, esse tipo de coisa.

A questão da padronização dos processos possui divergências. Por um lado, é válido que cada campus possui realidades específicas e diferentes entre si, tanto de cultura, como de estrutura, e até mesmo de localização geográfica em que está inserido, dificultando uma generalização em determinados processos. Por outro lado, os servidores percebem a necessidade de padronizar outros processos em nível de rede, pois acreditam que a instituição precisa possuir uma identidade única, respeitando as individualidades de cada campus. Sobre como a falta de padronização pode afetar alguns processos, E7 relata:

[...] a gente precisa trabalhar, vamos dizer assim, de uma forma igual em todos os câmpus. Porque senão a gente toma alguma atitude aqui que nos outros câmpus funciona de uma forma diferente. E como a gente não está tão longe de outros câmpus, acontece, por exemplo, de um aluno que vai estudar em Florianópolis vir fazer um curso aqui, e é diferente, isso é chato né, para a comunidade.

No que se refere ao compartilhamento entre os servidores e áreas do campus com a Reitoria, a percepção dos servidores é de que, algumas vezes, os retornos não são considerados satisfatórios, pois a Reitoria não possui normatização para todos os processos e procedimentos, não possui todos os fluxos mapeados e, em algumas situações, deixa decisões a cargo da autonomia do campus, o que é recebido com insegurança por alguns servidores.

Também, não é percebido pelos servidores a existência de um processo formalizado de ações voltadas ao compartilhamento de conhecimentos dentro da instituição. Conforme E11, “*não tem um fluxo em relação ao compartilhamento de conhecimento mesmo, estabelecido nos campus, né? Então assim, a gente não tem nada definido, de como tu compartilhar o conhecimento desse para aquele*”. Isso faz com que o compartilhamento seja, muitas vezes, concebido como uma atividade complementar, desenvolvida de acordo com a necessidade ou demanda, e não como uma atividade planejada. Nesse sentido, E13 pondera:

[...] eu acho que existe, existe sim algum... dentro do departamento de ensino, por ele ser grande, a gente tem servidores que têm o hábito... é um hábito né, de tentar compartilhar informações. Não existem estratégias bem definidas, posso dizer. Alguns acabam usando os canais que a gente já tem, por exemplo, WhatsApp e e-mail. Entretanto, eu diria que ocorre ainda, mas em uma escala pequena.

Nesse sentido, Stenmark (2001) comenta que “as pessoas não compartilham conhecimento sem uma forte motivação pessoal e certamente não o fariam sem se preocupar com o que podem ganhar ou perder ao fazê-lo” (p 21, tradução minha). O autor sugere que deve-se identificar e divulgar as fontes de conhecimentos na instituição, de forma sistemática. Assim, o valor dos usuários aumentará, tanto para eles próprios (que se sentirão valorizados pelo conhecimento que possuem), quanto para a organização (que pode usar o conhecimento).

A última categoria emergente que aborda os fatores organizacionais diz respeito à cultura organizacional, e abrange a cooperação entre servidores, a educação e capacitação, e o apoio e reconhecimento da gestão, por meio de incentivos e recompensas. A cooperação abrange a integração e a coesão entre os servidores, a comunicação entre setores e áreas e o tempo para o compartilhamento.

Os dados obtidos identificam a integração ou coesão entre os servidores, por meio do trabalho em equipe e a abertura ou acesso às pessoas, como fatores que facilitam o compartilhamento do conhecimento na instituição. Os servidores percebem facilidade de acesso às pessoas na instituição, de retorno aos questionamentos ou dúvidas e de cooperação de modo geral. “*No momento que as pessoas possuem abertura para conversar, e aí elas são envolvidas nas ações, elas acabam fazendo isso naturalmente, né. Só que, claro, isso também não é uma coisa muito simples de fazer. O trabalho em equipe facilita muito isso [...]*”, relata E13. Se os servidores percebem esta abertura, por parte dos colegas e superiores, o receio de perguntar diminui: “*Como a gente tem a disponibilidade das pessoas, de ajudarem, dessa questão então a gente não tem, não fica, não se sente intimidado de não saber, não entender e perguntar. Então a gente tem essa abertura para questionamento*”, diz E4. Corroborando com essa visão, E7 discorre:

Eu ainda não encontrei ninguém que dissesse não para algum questionamento, no sentido de não querer compartilhar, às vezes uma coisa inovadora, ou uma coisa que tenha funcionado no seu câmpus. Inclusive, dentro do nosso próprio câmpus, a gente sempre está buscando, assim, trabalhar em equipe, no sentido de resolver os problemas, e ter um posicionamento da equipe a respeito daquilo, porque eu acho que a gente se sente mais seguro.

Especificamente no que se refere à integração com outros campi, os servidores ponderam que esta é facilitada pelos encontros presenciais, percebidos como oportunidades para conhecer melhor as pessoas e criar um canal efetivo de comunicação. O depoimento de E2 exemplifica essa percepção:

Então, como eu participo sempre dos encontros, todos os encontros que a Reitoria promoveu eu participei, você acaba conhecendo essas pessoas, em função do contato face a face, que é um facilitador, vai facilitar para outras questões, depois quando você precisa fazer o contato por e-mail, ou solicitar algum apoio, alguma informação, isso fica mais fácil.

Na interação com outros campi, a troca de informações e conhecimentos via grupo de mensagem instantânea se destaca, sendo considerada proveitosa e usada com bastante frequência por diversos setores do campus, que interagem fundamentalmente com os seus pares em outros campi. Apesar de cada campus possuir uma realidade própria, com diferentes níveis de maturidade, tamanho e estrutura, os servidores percebem que muitos conhecimentos poderiam ser melhores aproveitados entre os campi, com as adaptações necessárias.

No que se refere à interação com a Reitora, percebe-se que, em algumas áreas, o retorno é dificultado, quer seja pela falta de conhecimento dos servidores que estão atuando naquela instância, quer seja pela indisponibilidade do servidor, que por vezes é o único que sabe orientar sobre aquele assunto. O depoimento de E10 denota esta preocupação: “às vezes o campus tem uma demanda, que precisa de rapidez na solução, ou, pelo menos, na orientação, e a gente não tem essa orientação em tempo, então o campus acaba ficando desassistido, em alguns momentos”.

Estas percepções condizem com o estudo de Reyes (2014), que, entre suas conclusões, apontou que se as empresas tivessem um clima mais inovador e cooperativo, a interação entre os membros da organização seria mais favorável e, portanto, os graus de troca de conhecimento também seriam melhorados. Estes fatores também são importantes para que ocorra a efetivação do compartilhamento do conhecimento, por meio da efetivação dos seus processos, como sugerido por Tonet e Paz (2006), quais sejam a iniciação, a implementação, o apoio e a incorporação.

Por outro lado, alguns entrevistados percebem que o tempo para se dedicar à atividade de compartilhamento do conhecimento é uma barreira, muitas vezes pela própria indisponibilidade de tempo que se tem, devido ao excesso de atividades sob sua responsabilidade, outras vezes pela priorização de outras demandas ou atividades em detrimento destas, ou ainda pela dificuldade que encontram para compatibilizar agendas com os demais atores envolvidos. “Às vezes tu é absorvido na rotina, tu não tem tempo de compartilhar também”, diz E3. Os depoimentos abaixo refletem essa dificuldade percebida:

Então, o pouco tempo que a gente tem disponível para fazer reuniões e encontros, pela dificuldade de harmonizar a agenda, então a gente não tem... é muito difícil organizar encontros com os servidores para que a gente

passa a informação, para que a gente troque ideias, acaba que a agenda fica para prioridades, e às vezes a prioridade não é essa informação. Essa informação é complementar. (E2).

A gente não tem tempo de se aprofundar em processo que nos envolvem diretamente [...]. Isso é complicado, porque existe, às vezes, é disponibilizado um tempo [período] para que a gente trabalhe conjuntamente, e medidas que vão ser positivas para todos, mas a gente não consegue ter tempo para avaliar, e às vezes complementar, enfim, melhorar os processos dentro do IFSC por causa disso né, por falta de tempo. (E7).

Também, a falta de comunicação, entre os servidores, principalmente de áreas diferentes, podem ser barreiras eminentes, visto que dificultam a interação com as pessoas e, conseqüentemente, o acesso aos conhecimentos que elas possuem. Sobre limitações na comunicação observada, E6 reflete:

Um setor não sabe o que faz o outro, não sabe se tem processos que estão engajados, que tem relação com outros. Pode ser que tenho dois ou três setores fazendo a mesma coisa. Porque não sabem que outro setor está fazendo o mesmo, ou muito parecido. Eu acho que é uma falta de comunicação entre os diferentes setores e as diferentes áreas, no próprio campus e no IFSC como um todo.

Os entrevistados observam que o compartilhamento do conhecimento em si costuma ocorrer mais quando solicitado, por chefias ou colegas, e que são poucas as ações que partem da iniciativa do servidor. Conforme depoimento de E12, “[...] a frequência maior eu vejo solicitado, não que não possa acontecer casos que seja iniciativa, mas eu acho que a grande maioria é por demanda, é reativo. O compartilhamento de informações ele é reativo”. E9 entende que a iniciativa para compartilhar depende do perfil do servidor, e complementa dizendo que: “Depende muito. [...] como eu vejo que acontece na instituição é assim: tu precisas de uma demanda, tu tens uma demanda e aí tu vai procurar como solucionar”.

Nesse sentido, E10 ressalta que falta na instituição uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento que promova essa prática voluntária:

Acho que a questão do voluntariado... acho que ainda tem que se estabelecer uma cultura, talvez essa cultura tenha que vir de cima, talvez tenha que vir em nível de gestão pra que esse repasse de informações, ele aconteça assim, de forma voluntária. Nesse momento, ele ainda é a pedido. (E10).

Esta questão também é observada por Rahman, Daud e Hassan (2017), que apontaram, entre os resultados de sua pesquisa, que as instituições de ensino superior precisam institucionalizar o comportamento de compartilhamento de conhecimento entre seus

funcionários não acadêmicos, facilitando o ambiente de trabalho orientado ao compartilhamento de conhecimento.

No que se refere à educação e capacitação, o desenvolvimento de capacitações inerentes às funções exercidas pelo servidor, foram citados como facilitadores. No entanto, alguns entrevistados sugerem que estas poderiam ocorrer de forma contínua, “[...] *ter mais momentos de formação, por exemplo.*” (E13). “*Capacitações constantes, eu acho que facilita bastante tu estar recebendo conhecimento, de repente tu pode passar conhecimento*” (E11). E5 ressalta o papel da Reitoria nesse processo:

Então eu sinto um pouco a falta da presença da Reitoria, de mais capacitação para os servidores, eu acho que com o tempo, é normal tu ir desmotivando, a pessoa que está há muito tempo na profissão, no cargo, ela vai desmotivando com o tempo. Eu acho que precisa ter um investimento em capacitação, uma motivação [...].

Os servidores propõem que poderiam ocorrer capacitações específicas relacionadas com compartilhamento do conhecimento, identificando as necessidades nos setores. “*E acho que sobre compartilhamento de conhecimento mesmo, eu acho que é isso aí, eu acho que é colher as demandas dos setores, talvez as chefias colherem dos seus subordinados, proporem alguma atividade... alguma capacitação*”, sugere E9.

Os dados obtidos revelam ainda que a falta de promoção do desenvolvimento pessoal do servidor, pode ser uma barreira eminente ao compartilhamento do conhecimento. E4 identifica que o desenvolvimento pessoal do servidor não costuma ser priorizado na instituição: “*Porque tu ficas imerso nas tuas atividades técnicas, e tu não tens a proatividade de se desenvolver pessoalmente. Porque muitas vezes isso não é promovido pela instituição. Esse tipo de desenvolvimento.*”

A última sub-categoria referente à cultura organizacional identificada - o apoio e reconhecimento da gestão - aborda o apoio e incentivo da gestão para a comunicação e ações de compartilhamento entre servidores, a valorização e o reconhecimento dos setores ou servidores que compartilham, o estímulo institucional para a integração entre servidores.

No que se refere ao apoio e incentivo da gestão, tanto para a comunicação quanto para as ações de compartilhamento entre servidores, os entrevistados percebem que isso hoje é uma barreira existente. O depoimento de E12 retrata essa barreira:

Eu não acho que há uma motivação pra compartilhar informação, no sentido assim de incentivar a proatividade dos setores fazerem coisas pra compartilhar informação, não vejo isso, tá? Eu acho que há setores ou

peessoas, equipes, que já entendem a importância do compartilhamento de informação e por isso implementam no âmbito das suas unidades essas práticas.

Na mesma linha, E4 argumenta que *“quando tem estímulo à integração a gente tem estímulo a compartilhar conhecimento. A partir do momento que a gente não tem isso, a gente não sabe nem o quanto é importante o conhecimento que a gente tem. Quanto é necessário”*. E4 exemplifica que quando o servidor *“é ‘cortado’, por exemplo, ele pode continuar fazendo isso, mas sempre que ele for cortado ele vai se desmotivar mais”*.

E7 reforça a necessidade deste papel da gestão nesse processo *“De incentivar também de que a pessoa tenha essa liberdade de querer saber e ter onde encontrar a informação, né”*. Nesse sentido, E10 sugere que *“[...] a gestão, ela poderia, de repente, atuar na questão de fomentar essa comunicação. Acho que poderia atuar de uma forma mais estratégica visando isso, visando esse registro dessas informações”*.

Essa percepção se assemelha aos achados da pesquisa Rahman *et al.* (2016), que revelam uma conexão positiva e significativa da atitude e das normas subjetivas com o comportamento de compartilhamento do conhecimento. Os resultados do estudo mostram que a intenção de compartilhar o conhecimento desempenha um papel substancial como uma variável mediadora nessas relações. Nesse sentido, os autores sugerem que as diferentes instituições de ensino superior precisam criar um ambiente onde a intenção seja facilitada em termos de compartilhamento de conhecimento entre a equipe.

A valorização e o reconhecimento pela gestão dos setores ou servidores que compartilham também é pouco percebido na instituição, podendo ser uma barreira para ações futuras de compartilhamento. Essa valorização pode ocorrer *“[...] compartilhando a experiência dessa pessoa, desse setor, ou garantindo um certo respaldo pra aquilo que tá sendo feito ali”* (E12). O entrevistado complementa:

Então eu acho que estimular, tanto estimular, mas também valorizar, porque tem muitas iniciativas de pessoas e de setores que é proativa. [...] fazer essa valorização. Então eu acho que isso pode ser um fator que facilite e que crie essa cultura assim, de “ah não, naquele setor eles fizeram e foi bom pro público que eles atendem, foi bom pra gente, vou fazer aqui no meu setor também”. (E12).

A falta de estímulo institucional para a integração entre servidores é outra barreira citada pelos entrevistados. E4 comenta que falta *“[...] talvez até estímulo, da gestão, algo assim. A gente não tem essa troca, né. Acontece entre servidores, mas institucionalizado a*

gente não tem”. A falta de uma política de integração também é percebida por E9: “*Não sei se... talvez falte da instituição alguma política de incentivo à integração das áreas, alguma coisa assim. Não vejo também nenhuma política de incentivo de... de integração entre as áreas*”.

Nesse sentido, Rahman *et al.* (2016) sugerem que o gerenciamento de instituições de ensino superior deve aplicar uma cultura de empoderamento entre os funcionários para incentivar o compartilhamento de novos conhecimentos e/ou informações. Ao passo que Nonaka, Toyama e Konno (2000) sustentam que, promover a afetividade, o cuidado, a confiança e o compromisso entre os membros da organização, constituem o alicerce para a criação do conhecimento e para as condutas de compartilhamento, especialmente o conhecimento tácito. Assim, é indispensável incentivar qualidades tais como a iniciativa, pensamentos criativos e positivos entre os produtores de conhecimento.

O estudo de Amayah (2013) que investigou os facilitadores e barreiras ao compartilhamento de conhecimento no âmbito do setor público também evidenciou que a interação social, as recompensas e o apoio organizacional possuem efeito significativo para a disposição das pessoas em compartilhar seus conhecimentos. De acordo com a autora, o resultado sugere que os sentimentos positivos aumentam em uma cultura de apoio, por isso, os gestores de organizações do setor público devem reconhecer a importância de uma cultura encorajadora e solidária que possa enfraquecer barreiras em seu ambiente que valorizem o conhecimento técnico pessoal.

O Quadro 20 apresenta as categorias descritas que emergiram na dimensão de fatores organizacionais e a indicação de como se apresentaram na instituição (barreira e/ou facilitador).

Quadro 19 - Fatores organizacionais emergentes

Categoria nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/ Facilitador
Características da instituição de ensino pública	Estrutura organizacional	Estrutura multicampi, heterogeneidade entre campi (região de atuação, maturidade, estrutura física, processos)	<
		Departamentalização e gestão burocrática	<
		Quantitativo de servidores nos setores	<
	Recursos financeiros	Recursos financeiros destinados à capacitação.	<
		Viabilidade de recompensas financeiras às atividades de compartilhamento/meritocracia	<
	Carreira do servidor	Estabilidade do cargo público	<

Categoria nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/ Facilitador
	público	Previsão legal de incentivo à qualificação	>
Sistemas e processos	Oportunidades e práticas para compartilhar	Promoção de práticas (interação face a face) adequadas às necessidades.	><
		Promoção de práticas (mediadas por artefatos) adequadas às necessidades.	><
	Padronização de processos e procedimentos	Padronização de processos e procedimentos em nível de rede	<
		Processo formalizado de ações voltadas ao compartilhamento	<
Cultura organizacional	Cooperação	Integração e coesão entre servidores (trabalho em equipe e facilidade de acesso)	>
		Interação e comunicação entre setores e áreas no campus e na rede como um todo	<
		Tempo para compartilhamento	<
	Educação e capacitação	Capacitações alinhadas às funções	>
		Periodicidade das capacitações	<
	Apoio e reconhecimento da gestão	Apoio ou estímulo da gestão para a comunicação e ações de compartilhamento entre servidores	<
		Valorização e reconhecimento dos setores ou servidores que compartilham	<
Estímulo institucional para a integração entre servidores		<	

> Fator identificado como facilitador

< Fator identificado como barreira

>< Fator identificado como barreira e como facilitador conforme sua aplicação

Percebe-se que, de modo geral, os fatores organizacionais identificados no IFSC possuem alinhamento com a literatura, com exceção de alguns que possuem peculiaridades relacionadas, principalmente, com as características da instituição pública.

A estrutura organizacional rígida e com alto nível de burocracia é citada como uma barreira (RIEGE, 2005; LONG; FAHEY, 2000; BURES, 2003; MCDERMOTT; ODELL, 2001). A existência de alta formalidade e estrutura organizacional inflexível também é identificada por Grant (1997). No entanto, as questões indentificadas quanto aos recursos financeiros e às especificidades da carreira do servidor público não foram identificadas na literature pesquisada..

Na segunda categoria que envolve os sistemas e processos, no que se refere às oportunidades e práticas para compartilhar, estas são amplamente abordadas na literatura, sendo vista como uma barreira a falta de oportunidades para compartilhar, como promoção de

reuniões, treinamentos e grupos de trabalho (MCDERMOTT; ODELL, 2001; RIEGE, 2005; SORDI *et al.*, 2017; IPE, 2003; SIEMSEN; ROTH; BALASUBRAMANIAN, 2008). Quanto à padronização de processos e procedimentos, esta não é identificada entre os fatores apontados pelos autores referenciados.

Na terceira e última categoria, que trata da cultura organizacional, esta é amplamente citada na literatura (MCDERMOTT; ODELL, 2001; BURES, 2003; SORDI *et al.*, 2017; KHALIL; SHEA, 2012; CABRERA; CABRERA, 2005; CABRERA *et al.*, 2006; BOCK *et al.*, 2005). No que se refere à cooperação, a literatura aborda a questão da indisponibilidade de tempo para se dedicar ao compartilhamento como uma barreira (O'DELL; GRAYSON, 1998; RIEGE, 2005). A integração, coesão e comunicação entre os servidores não é identificada de forma direta na literatura, no entanto, ela é a base do clima organizacional, citado por diversos autores (SORDI *et al.*, 2017; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; RIEGE, 2005; SOHAIL; DAUD, 2009; DIXON, 2000; WASKO; FARAJ, 2005). No que se refere à educação e capacitação, não se percebe menção direta a estes fatores na literatura pesquisada.

Quanto ao apoio e reconhecimento da gestão, este fator é comumente mencionado pelos autores, tanto no apoio ou estímulo da gestão para a comunicação e ações de compartilhamento, abordado na literatura como liderança (LIN, 2007; WANG; NOE, 2010; HE; WEI, 2009). Liebowitz *et al.* (2007) também citam a falta de normas e valores de apoio em relação à GC na organização como uma barreira ao compartilhamento.

Quanto à valorização e o reconhecimento dos setores ou servidores que compartilham, estes não foram observados diretamente na literatura, mas possuem associação com as recompensas (LIN, 2007; SOHAIL; DAUD, 2009; WANG; NOE, 2010), principalmente, às não financeiras, visto que as recompensas financeiras não foram citadas pelos entrevistados. Por fim, o estímulo institucional para a integração é percebido na cultura de apoio, citada por Riege e Zulpo (2007) e Ajmal e Koskinen (2008).

Dentre os fatores organizacionais identificados na instituição que não foram observados na literatura pesquisada, observa-se que estes possuem especificidades relacionadas, principalmente, com a natureza pública da instituição, que não favorece uma atuação com base na meritocracia. A questão da disponibilização financeira, por exemplo, é um fator que depende essencialmente do orçamento público. As especificidades da carreira do servidor também são fatores específicos, decorrentes de legislações próprias, que afetam este segmento. No que se refere à padronização de processos e procedimentos, essa necessidade se dá em virtude da estrutura da instituição (multicampi), que torna a padronização percebida como relevante ao compartilhamento.

Por outro lado, um fator citado na literatura não foi identificado no contexto da instituição estudada. Trata-se da competição interna, que relaciona um clima de trabalho que incentive o poder individual e a concorrência com uma barreira ao compartilhamento (SORDI; BINOTTO; RUVIERO, 2014; LONG; FAHEY, 2000; KHALIL; SHEA, 2012). Os entrevistados não citaram a ocorrência de situações desta natureza na instituição.

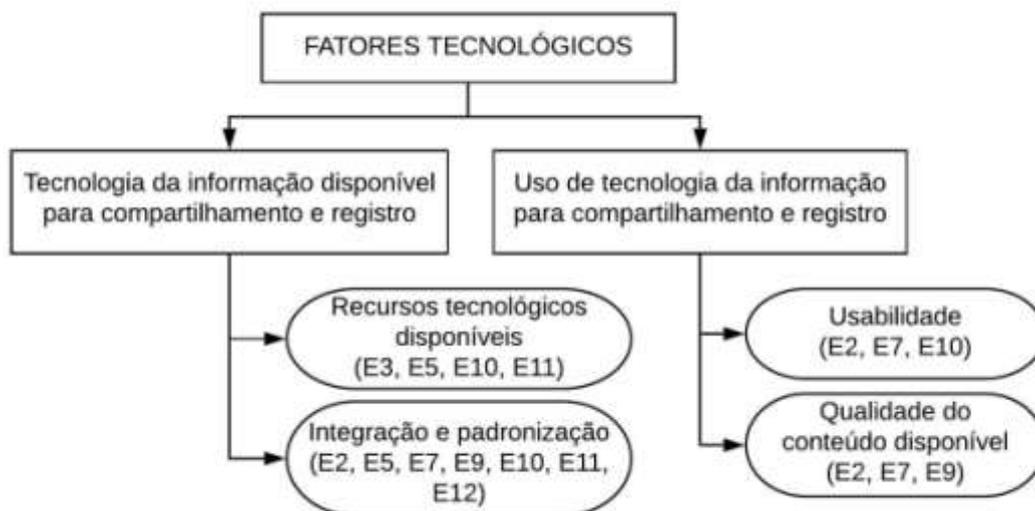
Ainda, no que tange os fatores organizacionais, é importante resgatar o que prevê o mapa estratégico do IFSC, contemplado no PDI 2015/2019, que aborda a perspectiva “pessoas e conhecimento” na base da sua pirâmide, e propõe iniciativas estratégicas importantes para a efetivação do compartilhamento entre os servidores: favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre os servidores e áreas; disponibilizar dados, informações e conhecimento; promover a qualidade de vida no trabalho; promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia; e desenvolver cultura organizacional orientada à estratégia (IFSC, 2019).

As iniciativas propostas, principalmente sobre favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre os servidores e áreas e de disponibilizar dados, informações e conhecimento estão diretamente ligadas ao compartilhamento. No entanto, percebe-se que estas iniciativas, apesar de identificadas na instituição, precisam ser melhoradas intensificadas, principalmente por meio do aprimoramento da comunicação e interação entre setores e áreas no campus e na rede como um todo, e pela promoção de práticas de compartilhamento mais adequadas às necessidades da instituição.

4.3.3 Fatores tecnológicos

Os fatores de natureza tecnológica são aqueles que ocorrem por intermédio dos processos de tecnologia da informação e uso dos sistemas de informação (PAGHALED; SHAFIEZADEH; MOHAMMADI, 2011). De acordo com Riege (2005), a tecnologia tem a capacidade de oferecer acesso instantâneo a grandes quantidades de dados e informações, além de permitir a colaboração a longa distância que facilita uma abordagem de equipe.

Na instituição, os dados relacionados aos fatores tecnológicos coletados expressaram, conforme denota a Figura 24, duas categorias principais: a tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro e o uso da tecnologia da informação para compartilhamento e registro.



Fonte: A autora (2020).

A tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro envolve os recursos tecnológicos disponíveis e a padronização e integração destes recursos.

Os servidores identificam que possuir recursos tecnológicos disponíveis é um facilitador ao compartilhamento, principalmente, devido a quantidade e diversidade deles, como e-mail, Internet, plataformas, videoconferências e canais de conversação. Sobre isso, E10 argumenta: *“Acho que as ferramentas, as tecnologias, elas facilitam isso também, né? Porque a gente tem aí vários... assim, tu não precisa de muita coisa, faz um vídeo com o teu celular mesmo, faz uma gravação. A gente não precisa de muita coisa, e hoje tem várias ferramentas, né?”*. Nesse sentido, E5 reitera *“[...] a tecnologia ela facilita bastante né, a disseminação, a troca de informação. Hoje a gente tem decisões tomadas rapidamente através do uso de uma plataforma, de um e-mail, de uma videoconferência, enfim. Então ela ajuda, torna o processo mais ágil”*.

Nesse sentido, Lin *et al.* (2009), investigaram e comprovaram a importância de alguns fatores tecnológicos que viabilizam o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Entre eles, está a infraestrutura de tecnologia, que consiste em identificar se a organização usa infraestrutura de tecnologia que permite que os funcionários compartilhem conhecimento com outras. Também, os autores consideraram a utilização de banco de dados, que verifica se na organização, os funcionários fazem uso extensivo de armazenamento eletrônico (como bancos de dados e *data warehousing*) para acessar o conhecimento, e as redes de conhecimento, que

identifica o uso redes de conhecimento pelos funcionários (como e-mail, *Intranet*, comunidade de práticas, etc.) para se comunicar com colegas.

Todavia, os servidores também identificam a necessidade de disponibilização de alguns recursos tecnológicos nas ferramentas institucionais existentes, o que resulta no uso de algumas ferramentas não institucionais para sanar essas necessidades. O uso de recursos tecnológicos não institucionais apresenta-se como algo comum na instituição, visto que diversos servidores se utilizam de aplicativos e plataformas online para facilitar a comunicação e o compartilhamento de informações e conhecimentos, tais como o aplicativo de conversação *WhatsApp* (E1, E3, E6, E8, E10) e a plataforma online *Google Drive* (E12, E13). O depoimento de E12 discorre sobre essa preocupação:

E eu acho que uma outra coisa que vem... que pode agravar esse compartilhamento de informações, do ponto de vista dele ficar registrado em algum lugar, é as novas mídias que a gente usa pra se comunicar tipo, WhatsApp. Que ela serve, é maravilhosa numa comunicação rápida, o próprio Facebook eu acho que tem uma, assim atinge de uma forma maravilhosa, mas quando eu me restrinjo a informar ali, nessas plataformas assim de WhatsApp e Facebook por exemplo, eu deixo de registrar informações em locais que eu possa consultar ou de locais mais institucionais. O próprio Google Drive não é, eu não vejo como sendo um local institucional. E a gente tem essa prática no nosso setor, no nosso campus e na Reitoria. Então eu acho isso um problema assim, essas mídias que a gente utiliza alternativas do ponto de vista mais organizacional.

Outra questão gerada pela disponibilidade de múltiplos canais, é a percepção de que falta padronização e integração de procedimentos e tecnologias para registro de informações e conhecimentos. Atualmente, a instituição tem as informações e conhecimentos disponibilizados de forma bastante polarizada, ou seja, em diferentes fontes ou plataformas. Essa falta de padronização e integração acaba, por vezes, confundindo o usuário, que não sabe identificar “onde encontrar o quê”. Nas palavras de E2: “*hoje, internamente, a gente tem várias fontes de informação. Vários locais pra gente procurar, que são locais virtuais, muito bom. Mas, ao mesmo tempo dificulta porque você não sabe em qual deles você precisa ir*”. Isso prejudica as ações de compartilhamento ao passo que o servidor perde tempo e se desmotiva com esses entraves.

De acordo com E7, “[...] *a gente às vezes busca a informação em um lugar e ela está em outro, e tu fica meio perdido dentro da quantidade de coisas que tem dentro do instituto [...]*”. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados identifica que ações para tornar a plataformas institucionais mais integradas e centralizadas poderiam facilitar o

compartilhamento: “a compilação de dados em uma plataforma única facilitaria bastante”, sugere E11. O depoimento de E12 também traz essa percepção:

Olha, eu acho que a gente precisa tentar centralizar mais as nossas informações, não em caixinhas, mais centralizadas, informações institucionais são essas, seja da oferta, seja do dinheiro que entrou, estão aqui, entendeu? E não assim, "ah vou ter que entrar aqui e daí naquela página, lá naquela página, na pasta que tá e tal", sabe? Eu acho que a gente tinha que tentar centralizar mais, fazer plataformas mais centralizadas, mais interativas. Aproveitar a tecnologia pra isso.

Outros depoimentos também expressam essas necessidades percebidas na instituição:

[...] porque acaba que cada setor tem a sua organização né, essas comunicações elas são pulverizadas em vários locais, então não existe uma padronização hoje, relacionado à isso né. Algumas coisas tu encontra na intranet, outras no site do IFSC, outras lá no site da [área], outras tem que pesquisar no governo federal, então acho que deveria ter um portal, né, que facilitasse a busca, encontrar por exemplo um manual ou uma legislação, simplesmente pela consulta. Uma plataforma, um local, onde todos tivessem acesso ao conhecimento, tipo uma 'Wiki' né, onde você coloca lá a base de conhecimento. Acho importante ter. (E5).

É difícil de encontrar. Por exemplo, tem resolução do Cepe que tá na página da Intranet até, sei lá, 2016, e depois de 2016 pra cá, as mais atuais estão em um outro lugar, sabe? Tu não tem tudo centralizado no mesmo lugar, fácil de encontrar. E por causa da implantação desses sistemas novos aí, por exemplo, o [sistema], tem coisa que ficou na Intranet, tem coisa que tá sendo colocada lá. Faz parte dessa migração também. A gente não tem tudo ainda no mesmo lugar. Isso dificulta também. (E10).

Nessa linha, Riege (2005, p. 28) defende que:

Mesmo que a tecnologia raramente seja a solução definitiva ou que direcione uma estratégia de compartilhamento de conhecimento, a integração da tecnologia correta é importante. Há poucas dúvidas de que inúmeras tecnologias, como Internet e Intranet, sistemas de e-mail ou software de groupware inclusivo, ajudam muito a reduzir as barreiras formais de comunicação (tradução minha).

Riege reforça ainda que (2005), há poucas dúvidas de que os recursos tecnológicos possam atuar como facilitadores para incentivar e apoiar os processos de compartilhamento de conhecimento, tornando o compartilhamento de conhecimento mais fácil e eficaz. A questão principal, no entanto, é escolher e implementar uma tecnologia adequada que ofereça um ajuste próximo entre pessoas e organizações.

A seção 4.2.2 deste trabalho, que trata das práticas de compartilhamento mediadas por artefatos físicos ou digitais, já abordava essa percepção ao relatar que a imprecisão sobre o

local correto a acessar ocorre principalmente devido à pulverização de canais existentes (site, intranet, sistema gerencial, disco virtual, etc) e a falta de definição de critérios de publicização, que faz com que o conhecimento fique espalhado e não concentrado em uma plataforma única.

A segunda sub-categoria, que aborda o uso da tecnologia da informação para compartilhamento e registro, engloba a usabilidade das tecnologias e a qualidade do conteúdo disponível. No que se refere à usabilidade, a interatividade das tecnologias institucionais existentes e a facilidade de acesso à informação são abordadas. De acordo com E7, “[...] não tem um lugar específico que tu encontra tudo, que tu consegue se achar e que seja interativo e que tu consigas se achar assim”. Ainda, E2 reitera sobre a funcionalidade das plataformas: “Nós teríamos que ter uma plataforma mais ágil, para que as pessoas também consigam acessar a informação e inserir, nesse caso, seus projetos, com facilidade. Tendo o mínimo de dificuldade”. Sobre as dificuldades no acesso às informações, tanto nas páginas quanto nos repositórios institucionais, os entrevistados discorrem:

No âmbito da Reitoria eu acho que a informação é um pouco descentralizada e a gente tem um pouco de dificuldade de encontrar. No âmbito do campus eu encontro informações relativas ao departamento de ensino e eu tenho dificuldade de encontrar informações relativas à direção de colegiado, de tudo, e principalmente do departamento de administração. (E12).

Vai lá na página, vai na Intranet, às vezes isso não tá de fácil acesso. E o [novo site] do IFSC, ele não facilitou isso. A nossa página, ok, eu achava ela chatinha de procurar as coisas, mas, pra mim, ela nova ficou pior ainda, porque disseram que ficou mais limpa, mas não tá limpa, tá tudo escondido, não acha nada. (E10).

Quanto à qualidade do conteúdo disponível, foram observados fatores relacionados à atualização e quantidade de informações e conhecimentos disponíveis, assim como a disponibilização das mesmas em tempo hábil.

Alguns entrevistados percebem que, além da dificuldade de encontrar a informação, muitas vezes quando a encontra esta está desatualizada, podendo causar danos às atividades, aos servidores e aos usuários envolvidos: “Às vezes ele [conhecimento] está espalhado ou talvez desatualizado, tem muita coisa que tá desatualizado, que precisaria estar atualizado, são duas coisas bem importantes”, relata E7. E9 corrobora com esta preocupação:

Eu participei de um processo de [...]. Lá tinha mais ou menos os tutoriais de como que eram os procedimentos, mas muita coisa tava desatualizada, acho

que falta assim [...]. Modelos de editais que ficam disponíveis na Intranet pra todos os processos, mas, como eu tinha falado, tem partes desatualizadas dos processos.

Outro fator observado pelos entrevistados está relacionado à quantidade, mais precisamente ao excesso de informações a que se têm acesso, principalmente por meio de comunicação via e-mail. Os servidores entendem que é essencial comunicar e compartilhar informações e conhecimentos por meio desta ferramenta, no entanto, percebem que o excesso de correspondências pode ser uma barreira, pois acabam se acumulando, o que desestimula o servidor, que muitas vezes não consegue se apropriar de tudo. Nesse sentido, E8 opina sobre o compartilhamento de informações via e-mail:

[...] eu acho também que, do ponto de vista da gestão da informação, a depuração e a filtragem ela é importante, porque quando tu tens muito... falando até em termos neurológicos, tu tens muita informação, tu não consegues processar. Então, a gestão de informação como um reflexo da tua organização neural, isso eu acho que tem que ser mais... menos coisas publicizadas. Não quer dizer que... não quero confundir com as coisas serem escondidas... mas fazer uma gestão da informação, que não deve ser fácil, mas que seja informações mais concisas.

A questão da quantidade também é identificada na limitação de informações disponibilizadas por meio do site institucional, muitas vezes percebido como má ou subutilizado. Conforme os entrevistados, o site poderia contemplar mais informações e de uma forma mais fácil de acessar:

O site também precisa ser uma fonte de informação fácil né, para as pessoas [...]. Hoje a gente tem uma estrutura nova do site, e muitas coisas que a gente poderia colocar ali, não estão ali. Então eu acho que a gente precisa trabalhar melhor as áreas que a gente tem no site. Se é possível colocar informação ali. (E2).

Por fim, a indisponibilidade ou apropriação da informação em tempo hábil também é uma barreira citada pelos servidores, que observam que isso, muitas vezes, dificulta o planejamento das atividades no setor, e que ocorre por diversos motivos, como pelos prazos exíguos alocados a algumas demandas, a quantidade e a complexidade de demandas, prazos cruzados, excesso de atividades burocráticas, entre outros..

Sobre a qualidade dos conteúdos disponibilizados, Sordi *et al.* (2017) apontam que estes influenciam diretamente no compartilhamento do conhecimento, visto que, senão

percebem a utilidade daquela informação ou conhecimento, tendem a não aproveitar esses meios para adquirir conhecimento, pois passam a não perceberem vantagens na utilização.

No entanto, o estudo desenvolvido por Cabrera *et al.* (2006) descobriram que variáveis relacionadas a sistemas, como disponibilidade e qualidade percebidas, são os fatores pouco relevantes para prever o comportamento do compartilhamento de conhecimento. Os autores acharam essa descoberta interessante, considerando que as organizações atualmente se dedicam ao desenvolvimento ou aquisição de sistemas de informações de gerenciamento de conhecimento. Obviamente, o compartilhamento de conhecimento requer canais de comunicação apropriados, mas os próprios sistemas de comunicação não podem fazer tudo. O compartilhamento de conhecimento é um comportamento complexo que é afetado por uma variedade de fatores psicológicos e organizacionais, e é somente gerenciando adequadamente esses fatores que o conhecimento realmente fluirá pela organização (CABRERA *et al.*, 2006).

O Quadro 21 apresenta as categorias emergentes relacionadas aos fatores tecnológicos e o indicativo de como se apresentaram no contexto pesquisado (barreira e/ou facilitador).

Quadro 20 - Fatores tecnológicos emergentes

Categoria nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/ Facilitador
Tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro	Recursos tecnológicos disponíveis	Recursos tecnológicos disponibilizados pela instituição	>
		Recursos tecnológicos não institucionais (<i>Whatsapp, Google Drive</i>)	<
	Padronização e Integração	Padronização e integração de procedimentos e tecnologias para registro de informações e conhecimentos	<
Uso de tecnologia da informação para compartilhamento e registro	Usabilidade	Interatividade das tecnologias institucionais existentes	<
		Facilidade de acesso à informação	<
	Qualidade do conteúdo disponível	Atualização da informação e conhecimento disponível	<
		Quantidade de informação e conhecimento disponível	<
		Disponibilidade da informação em tempo hábil	<

> Fator identificado como facilitador

< Fator identificado como barreira

De modo geral, os fatores tecnológicos identificados no IFSC possuem alinhamento com a literatura. No que se refere à primeira categoria, a tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro, percebe-se os recursos tecnológicos disponíveis como suficientes. Conforme citado por diversos autores (O'DELL; GRAYSON, 1998; RIEGE, 2005; CHAN; AU; CHAN, 2006; CHAN; CHAU, 2007; LIN *et al.*, 2009), a disponibilização de recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados ao processo de compartilhamento seria uma barreira ao compartilhamento. Apesar de não citadas diretamente como fatores, a integração e a padronização são observadas na literatura: Riege (2005) aponta a importância da integração, ao afirmar que a instituição precisa escolher e implementar tecnologias adequadas que ofereça um ajuste próximo entre pessoas e organizações. A padronização é abordada quando se fala de práticas como mapeamento do conhecimento ou de suas fontes (MACHADO;URPIA; FORNO, 2019).

Quanto ao uso de tecnologia da informação para compartilhamento e registro, a usabilidade é abordada na literatura por Hall (2001) e Cabrera, Collins e Salgado (2006). A qualidade dos conteúdos disponíveis é citado por Hall (2001) e Sordi *et al.* (2017), que destacam que a baixa qualidade ou compreensibilidade dos conteúdos disponíveis nas plataformas tornam-se barreiras ao compartilhamento, no entanto este fator se além a qualidade dos conteúdos, que pode abranger a atualização e a quantidade, mas não aborda a disponibilidade em tempo hábil. Por outro lado, a necessidade de promoção de treinamentos e práticas sobre o uso das ferramentas tecnológicas é um fator citado na literatura referenciada (RIEGE, 2005; CHAN; AU; CHAO, 2006; LI, 2010) que não foi identificado na realidade da instituição.

Considerando os três fatores identificados no processo de compartilhamento do conhecimento no campus, pode-se inferir que, apesar de estes possuírem diferentes diferentes naturezas e especificidades, eles possuem interligação entre si. Nesse sentido, entende-se necessário desenvolver ações de aperfeiçoamento que englobem todos os fatores, dando uma atenção maior aos que apresentam barreiras mais graves e urgentes.

5 CONCLUSÃO

A elaboração do presente trabalho envolveu a análise do compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um campus do Instituto Federal de Santa Catarina. Mais especificamente, foram identificadas as atividades que envolvem o compartilhamento, os atores e conhecimentos envolvidos, as práticas utilizadas e os fatores que se colocam como barreiras ou facilitadores ao compartilhamento do conhecimento na instituição.

Para identificar as atividades administrativas desempenhadas na instituição definiu-se que estas compreendem a atividade-meio ou de suporte e a atividade gerencial, com base na Cadeia de Valor do IFSC (2019). O desenvolvimento da atividade gerencial destaca-se na atuação do diretor geral e das chefias dos departamentos, enquanto que a atividade-meio abrange todos os setores do Departamento de Administração (DAM), do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) e Direção-Geral.

A necessidade de compartilhamento do conhecimento é percebida como essencial em praticamente todas as atividades administrativas. Para adquirir os conhecimentos necessários para desenvolver essas atividades, os servidores precisam interagir com diferentes pessoas. Essas interações ocorrem em quatro níveis diferentes: em nível de campus (com os colegas de setor, colegas de outros setores e departamentos, e chefias), em nível de rede (com servidores que atuam em outros campi), em nível de Reitoria (com as Pró-Reitorias da área de atuação e suas instâncias relacionadas); e em nível externo (na relação com outras instituições). No entanto, identificou-se que estas interações ocorrem mais pela necessidade ou demanda identificada e menos de forma planejada e institucionalizada.

Nas interações em nível de campus, os servidores percebem facilidade de acesso às pessoas na instituição, de retorno aos questionamentos ou dúvidas e de cooperação de modo geral. O compartilhamento do conhecimento costuma ocorrer mais de forma solicitada, pelas chefias ou pelos colegas, do que por iniciativa do próprio servidor. Os servidores também não percebem incentivos e estratégias organizacionais definidas para promover o compartilhamento do conhecimento, além de considerarem a interação e a comunicação entre os servidores insuficientes, principalmente entre áreas diferentes.

A interação em nível de rede, com outros campi, é considerada baixa, principalmente pela falta de proximidade física dos outros campi, que resulta na falta de proximidade com os servidores destes campi e inibe as relações. Todavia, quando procurados, estes servidores

costumam ser disponíveis e cooperativos. Apesar de raros, os momentos de interação são percebidos como oportunidades para conhecer as pessoas e criar um canal de comunicação.

A interação em nível de Reitoria, entre campus e Reitoria, é percebida como positiva, visto que se costuma receber retorno e orientação com facilidade das instâncias acionadas, ainda que, por vezes, esse retorno não seja considerado satisfatório, pois a instituição não possui normatização para todos os processos. Os servidores identificam algumas ações relacionadas à promoção do compartilhamento do conhecimento por parte da Reitoria, entretanto entendem que a Reitoria pode ampliar e melhorar estas ações, intensificando a comunicação, planejando melhor os eventos e as capacitações e padronizando processos

A interação em nível externo, do campus com outras instituições, acontece em uma frequência menor, normalmente nas atividades gerenciais. Essas interações ocorrem, normalmente, por intermédio da direção-geral, que firma parcerias ou busca apoio dessas instituições em assuntos específicos.

Os atores envolvidos no compartilhamento do conhecimento no campus possuem diferentes formações e ocupam diferentes cargos e funções na instituição. Identificou-se que, por vezes, o servidor possui formação em área distinta a de atuação na instituição. Isso ocorre basicamente por dois motivos: o servidor ocupa cargo de nível fundamental ou médio, casos em que a graduação na área específica não é exigida. Outro caso é quando o servidor possui cargo condizente com a função, cargo docente ou de nível superior, no entanto, atua em função gratificada em setor diferente ao de sua lotação.

Considerando essa variedade de atores envolvidos, percebe-se que, por conseguinte, as experiências e conhecimentos adquiridos e assimilados pelos servidores são variados e se originam principalmente do seu histórico de atuação e formação. Igualmente, para a execução das atividades administrativas, também é percebida a necessidade de diferentes tipos de conhecimento.

Os resultados do estudo mostram que os conhecimentos percebidos pelos servidores como necessários para a realização das atividades administrativas na instituição são relativos aos fluxos e processos inerentes às atividades administrativas da área de atuação; à formação na área de atuação, aos documentos institucionais e legislações externas correlatas à área e gerais, à operacionalização dos sistemas informatizados e ao planejamento do campus. Dentre os conhecimentos citados, percebem-se aqueles de natureza tácita, relacionados aos que o servidor adquiriu durante sua formação e sua experiência na instituição, e aqueles explícitos, mais ligados às legislações e documentos institucionais.

Um conjunto de práticas é utilizado para o compartilhamento de conhecimento na instituição. Foram identificadas práticas que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais.

As práticas que envolvem interação face a face ocorrem na instituição tanto formalmente quanto informalmente. As práticas formais são aquelas instituídas periodicamente, planejadas ou agendadas conforme necessidade, onde são contempladas as capacitações, as reuniões, os encontros periódicos das áreas e os eventos institucionais. As práticas informais apresentam-se sem um agendamento prévio e ocorrem de forma mais natural e espontânea entre os servidores, tais como as conversas cotidianas e o acompanhamento ou observação de atividades entre servidores.

A percepção dos pesquisados sobre as práticas face a face utilizadas na instituição é positiva, o contato face a face é considerado fácil e acessível, principalmente em nível de campus, que possui uma estrutura pequena e um quantitativo relativamente baixo de servidores, e também pela constante disponibilidade das pessoas. No entanto, percebe-se a necessidade de promoção de mais momentos de integração entre os departamentos e entre os setores, considerando a importância do contato face a face para o fortalecimento das relações e compartilhamento de conhecimentos.

As práticas de compartilhamento de conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos, físicos ou digitais propiciam tanto a comunicação interpessoal quanto o registro do conhecimento. Os artefatos de comunicação têm foco na troca de conhecimentos mutuamente, às vezes em tempo real, enquanto que os artefatos de registro têm como objetivo principal disponibilizar o conhecimento para consulta. Os artefatos de comunicação compreendem o sistema de e-mail, os canais de conversação instantânea, as ligações telefônicas e as tele transmissões. Quanto aos artefatos de registro, foram identificados os sistemas institucionais, as plataformas e repositórios digitais, a Intranet institucional, o site institucional e os documentos institucionais.

Apesar de a maioria dos servidores considerarem que existem várias práticas mediadas por artefatos tecnológicos, a falta de padronização e a pulverização dos canais de informações e conhecimentos na instituição são apontadas como aspectos que precisam ser aprimorados. É perceptível o descontentamento quanto à dificuldade para saber onde encontrar os conhecimentos e informações necessários bem como quanto à falta de conhecimentos necessários em algumas ferramentas de registro. Nesse sentido, percebe-se uma grande demanda por mapeamentos de processos, procedimentos passo-a-passo e manuais para diversas finalidades, bem como mapeamento de fontes do conhecimento. Ainda, foi

identificada a necessidade de um maior incentivo às trocas de experiências entre os campi por meio do uso da tecnologia, e de meios para trocar informações entre os setores no campus, possibilitando uma maior transparência nas atividades, informações e conhecimentos que os envolvem, por meio da modernização ou informatização dos procedimentos.

As barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento identificados na instituição contemplam fatores de natureza pessoal, organizacional e tecnológica, que atuam como intervenientes no compartilhamento de conhecimento. Entretanto, fatores de natureza cultural, relacionados ao indivíduo, não apareceram nos depoimentos dos participantes da pesquisa. Alguns fatores identificados atuam como barreiras, outros como facilitadores, e ainda há aqueles que se apresentam das duas formas na instituição. A influência positiva ou negativa é contextual, pois depende essencialmente do contexto analisado.

Os fatores pessoais identificados remetem a quatro categorias principais: a) características individuais do servidor, b) relações interpessoais do servidor, c) relação do servidor com o trabalho e d) experiências prévias do servidor. Os fatores de natureza organizacional apresentaram-se em três categorias principais: a) características da instituição de ensino pública, b) sistemas e processos e c) cultura organizacional. Por fim, os fatores tecnológicos relacionam-se a duas categorias principais: a tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro e o uso de tecnologia da informação para compartilhamento e registro.

Os fatores pessoais contemplam barreiras nas quatro categorias emergentes. Relacionadas às características individuais, as barreiras identificadas dizem respeito à habilidade (falta de habilidades de comunicação, articulação e compreensão/absorção), à percepção (a falta de percepção do valor do seu conhecimento e do conhecimento dos outros e da importância do processo de compartilhamento), e à personalidade e atitude (traços de personalidade como timidez, medo de se expor, insegurança, falta de confiança, e o receio de perder status/poder ou valorização pessoal). Quanto às relações interpessoais, as barreiras têm relação com a afinidade com colegas e pares (inimizade, falta de empatia, interesses divergentes) e o reconhecimento e reciprocidade dos colegas e pares (não reconhecimento por um trabalho desenvolvido ou por informações e conhecimentos compartilhados). Quanto à relação com o trabalho, foram constatadas barreiras relacionadas à priorização das questões pessoais versus questões do trabalho (prioridades pessoais em detrimento do trabalho), à satisfação profissional (baixo grau de satisfação ou identificação com as atividades desenvolvidas), e reatividades versus proatividade (falta de disposição pessoal, falta de hábito de aquisição de informações e conhecimentos, acomodação). Por fim, as experiências prévias

contemplam barreiras relacionadas aos resultados de ações de compartilhamento (ideias pessoais não aceitas/escutadas) e resultados de ações de busca por conhecimentos (resultados de experiências pessoais negativas).

Os facilitadores relacionados aos fatores pessoais também foram citados em todas as categorias. Nas características individuais os facilitadores envolvem a percepção (consciência do valor do seu conhecimento e do conhecimento dos outros e da importância do processo de compartilhamento) e personalidade e atitude (altruísmo, vontade de ajudar). Referente às relações interpessoais, a afinidade com colegas e pares (amizade, empatia, vínculos, interesses afins) e o reconhecimento e reciprocidade dos colegas e pares (reconhecimento por um trabalho desenvolvido ou por informações e conhecimentos compartilhados), são fatores que afetam o compartilhamento. No que se refere à relação com o trabalho, identificou-se a reatividade versus proatividade (disposição pessoal, motivação para crescimento profissional). Quanto às experiências prévias, são facilitadores os resultados de ações de compartilhamento (resultados de experiências pessoais e de pares positivas voltadas ao compartilhamento do conhecimento) e resultados de ações de busca por conhecimentos (resultados de experiências pessoais positivas).

Os fatores organizacionais contemplam barreiras nas três categorias emergentes. Nas características da instituição de ensino pública, as barreiras envolvem a estrutura organizacional (estrutura multicampi, heterogeneidade entre campi - região de atuação, maturidade, estrutura física, processos), recursos financeiros (baixo valor destinado à capacitação, inviabilidade de recompensas financeiras às atividades de compartilhamento/meritocracia) e carreira do servidor (estabilidade do cargo público).

Referente aos sistemas e processos, identificou-se as oportunidades e práticas para compartilhar (periodicidade, adequação das práticas às necessidades, promoção de oportunidades) e a padronização de processos e procedimentos (falta de padronização de processos e procedimentos em nível de rede, falta de um processo formalizado de ações voltadas ao compartilhamento). Quanto à cultura organizacional, as barreiras envolvem a cooperação (comunicação insuficiente entre setores e áreas no campus e na rede como um todo, falta de tempo para o compartilhamento), a educação e capacitação (baixa periodicidade das capacitações) e o apoio e reconhecimento da gestão (falta de apoio ou estímulo da gestão para a comunicação e para ações de compartilhamento entre servidores, não valorização e reconhecimento dos setores ou servidores que compartilham, falta de estímulo institucional para a integração entre servidores).

Os facilitadores relacionados aos fatores organizacionais também são contemplados nas três categorias. Nas características da instituição de ensino pública, o único facilitador identificado é a carreira do servidor (previsão legal de incentivo à qualificação). Referente à sistemas e processos, envolvem facilitadores apenas as oportunidades e práticas para compartilhar (promoção de práticas de compartilhamento com interação face a face e mediadas pela tecnologia). No que se referem à cultura organizacional, os facilitadores são contemplados na cooperação (integração e coesão entre servidores - trabalho em equipe e facilidade de acesso) e na educação e capacitação (capacitações alinhadas às funções exercidas).

Os fatores tecnológicos contemplam barreiras nas duas categorias emergentes. Quanto à tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro, esta possui barreiras em recursos tecnológicos disponíveis (utilização de recursos tecnológicos não institucionais), padronização (falta de padronização de procedimentos e tecnologias entre setores, áreas e campus para registro de informações e conhecimentos) e integração (falta de integração - pulverização versus centralização da informação e conhecimento - entre recursos tecnológicos disponíveis). No que se refere ao uso de tecnologia da informação para compartilhamento e registro, as barreiras são identificadas na usabilidade (baixa interatividade das tecnologias institucionais existentes, dificuldade de acesso à informação) e na qualidade do conteúdo disponível (desatualização e excesso de informação e conhecimento disponível, não disponibilidade da informação em tempo hábil).

Os facilitadores relacionados aos fatores tecnológicos são percebidos apenas na categoria tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro, em recursos tecnológicos disponíveis (recursos tecnológicos disponibilizados pela instituição).

De forma geral, os fatores pessoais se sobressaem diante dos demais, sendo os mais citados pelos entrevistados, nas diferentes categorias. A maioria destes fatores é percebida como condições mais intrínsecas ao indivíduo, por isso, mais difíceis de serem desenvolvidos e aprimorados. Outras vezes, estes fatores se correlacionam com os fatores organizacionais, determinando que, por vezes, as motivações pessoais se desenvolvem a partir das ações organizacionais. Por sua vez, os fatores organizacionais também são consideravelmente citados, na maioria das vezes sendo relacionados à atuação da gestão. Estes fatores são vistos como mais passíveis de intervenção, quando comparado aos fatores pessoais. Os fatores tecnológicos, por sua vez, também foram citados, e possuem relação maior com os fatores organizacionais, visto que cabe à instituição a disponibilização, manutenção e capacitação

para o uso das tecnologias, bem como, o alinhamento das tecnologias disponíveis às necessidades de compartilhamento do conhecimento da instituição.

Há que se considerar que, embora vários fatores sejam comuns entre as instituições de ensino públicas e as instituições de outras naturezas, a primeira possui especificidades típicas desse tipo de instituição. Este é o caso, por exemplo, dos fatores organizacionais relacionados à categoria características da instituição de ensino pública, que aborda a estrutura organizacional, os recursos financeiros e a carreira do servidor. Assim, estes fatores precisam ser considerados quando do desenvolvimento de ações ou iniciativas de compartilhamento do conhecimento nessas instituições.

Considerando o objetivo geral deste estudo que foi analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um campus do Instituto Federal de Santa Catarina, pode-se concluir que se obteve êxito. Os objetivos traçados foram executados e auxiliaram na concepção de uma visualização do cenário de compartilhamento no campus. Nesse sentido, percebe-se que, apesar de o mapa estratégico proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional prever iniciativas estratégicas relacionadas ao compartilhamento do conhecimento, tais como favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre os servidores e áreas e disponibilizar dados, informações e conhecimento, a realidade percebida pelos servidores mostra que este cenário está em estágio embrionário, e que a instituição precisa atingir um conjunto de ações para atender essas iniciativas estratégicas previstas.

A instituição faz uso de poucas práticas apontadas na literatura, e, dentre as práticas utilizadas, há inúmeras deficiências que dificultam o processo. Também, percebe-se essa necessidade de aprimorar o compartilhamento na instituição, considerando a quantidade de barreiras citadas, comparado a um número menor de facilitadores identificados.

Pode-se inferir que há uma demanda considerável por um processo formalizado de compartilhamento do conhecimento na instituição. É perceptível que os servidores pesquisados entendem a importância de compartilhar seus conhecimentos, no entanto, não se sentem motivados de forma suficiente, ou, ainda, não percebem estas ações como um dever. Estas barreiras percebidas ao compartilhamento refletem de forma indireta na qualidade final das atividades administrativas, afetando a agilidade e a qualidade do desenvolvimento dessas atividades e podendo impactar também na atividade-fim.

A maioria dos estudos anteriores relacionados ao compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino está focada na atividade-fim, ou envolvem minimamente os servidores que atuam nas atividades administrativas, considerando estas as atividades-meio e

as atividades gerenciais. Este segmento não recebeu muita atenção, tanto em nível nacional quanto internacional. Assim, este estudo contribui na perspectiva teórica com esta lacuna de pesquisas voltadas à compreensão do compartilhamento de conhecimento nas atividades administrativas de uma instituição de ensino, identificando as atividades, conhecimentos e atores envolvidos, conhecendo as práticas utilizadas e compreendendo o comportamento de compartilhamento por parte dos servidores que desenvolvem estas atividades.

De forma prática, os resultados deste estudo fornecem uma base de informações que podem ser analisadas pela gestão, contribuindo para a formulação de ações de desenvolvimento e fortalecimento do compartilhamento do conhecimento na instituição. Estas ações, além de aprimorarem a qualidade das atividades-meio repercutem na qualidade das atividades-fim, auxiliando a instituição no cumprimento da sua missão de promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Os resultados desta pesquisa não são conclusivos em referência à instituição IFSC, visto que a unidade de análise desta pesquisa envolveu apenas um dos seus campi. Também não é considerado parâmetro para outras instituições de ensino, uma vez que tem base na percepção de servidores do IFSC. Com base nestas limitações, percebe-se a necessidade de aprofundamento em alguns aspectos, que são sugeridos como possibilidades de estudos futuros: a) analisar o contexto de compartilhamento do conhecimento nos outros campi da instituição e Reitoria, para consolidar uma análise institucional; b) desenvolver instrumentos para mensurar os fatores intervenientes ao compartilhamento do conhecimento identificados na instituição; c) desenvolver pesquisas similares em outras instituições de ensino, a fim de validar e aprimorar as categorias de análise identificadas neste estudo quanto às barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento no âmbito das atividades administrativas destas instituições. Ainda, analisar o compartilhamento do conhecimento nas atividades-fim da instituição pesquisada e fazer um comparativo com as atividades administrativas (atividades-meio e gerenciais) pode ser uma abordagem interessante a ser investigada.

REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAEL, M. I.; PIEDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspect. ciênc. inf.**, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.
- AL-KURDI, O.; EL-HADDADEH, R.; ELDABI, T. Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 2, p. 226–246, 2018.
- AMAYAH, A. T. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 454-471, 2013.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANNANSINGH, F.; HOWELL, K.; LIU, S.; NUNES, M. B. Academics' perception of knowledge sharing in higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 32, p.1001-1015, 2018.
- ANTUNES, L. R. M. S. **Reflexões sobre a aplicação da gestão do conhecimento pelas universidades: o caso da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense**. 2008. 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Niterói, Rio de Janeiro, 2008.
- ANTUNES, T. C. M. **Gestão acadêmica: proposta de um manual para coordenadores de cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W.; WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 1, p. 94–107, 2006.
- ASMA, K.; ABDELLATIF, M. A new model for the impact of knowledge management on university performance: Part 1 – Theoretical development. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 15, n. 4, 2016. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649216500416>. Acesso em 07 mar. 2019.
- ATLAHH, A.N.; CASTRO, A.A. Revisão Sistemática e Metanálises, em: Evidências para melhores decisões clínicas. São Paulo. Lemos Editorial, 1998.
- BARBOSA, J. G. P.; GONÇALVES, A. A.; SIMONETTI, V.; LEITÃO, A. R. A proposed architecture for implementing a knowledge management system in the Brazilian National Cancer Institute. **BAR, Braz. Adm. Rev.**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 247-262, 2009. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 16 nov. 2018.

- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13 n. 1esp, p. 1-25, dez. 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9(1), p. 64-76. 2002.
- 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. 132 p. Brasília: IPEA, 2012.
- BATISTA, F. F. **O governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005.
- BELLO, O. W.; OYEKUNLE, R. Attitude, Perceptions and Motivation towards Knowledge Sharing: Views from Universities in Kwara State, Nigeria. **African Journal of Library, Archives and Information Science**, v. 24, n. 2, p. 123-134, 2014.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BIBI, S.; ALI, A. Knowledge sharing behavior of academics in higher education. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 9, p. 550-564, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2016-0077>. Acesso em 13 fev. 2019.
- BLANCO, V. B. **Um estudo sobre a prática de *coaching* no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação). Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.
- BLUNT, R. Growing leaders for public service. Human Capital Management Series. In: **IBM Center for the Business of Government**, v. 2, 2004. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 10 fev. 2019.
- BOCK, G. W.; ZMUD R. W.; KIM, Y. G.; LEE, J. N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS quarterly**, p. 87-111, 2005.

BOER, N. I.; VAN BAALEN, P. J.; KUMAR, K. An activity theory approach for studying the situatedness of knowledge sharing. In **System Sciences**. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on, p. 1483-1492, 2002.

BOISOT, M. The creation and sharing of knowledge. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford. Cap. 4, p. 65-77, 2002.

BORGATTI, S.; CROSS, R. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 432-445, 2003. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4133949>. Acesso em 22 mar. 2019.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA - Organizational Knowledge Assessment. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. Gestão do Conhecimento: estudo em uma Instituição Privada de Ensino Superior. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, p. 77-87, 2014.

BROUWER, J.; JANSEN, E. Beyond grades: developing knowledge sharing in learning communities as a graduate attribute. **Higher Education Research & Development**, v. 38, n. 2, p. 219–234, 2018. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 20 nov. 2018.

BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo, SP: Cidade Nova, 2005.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BURES, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **Ekonomics and Management, Liberec**, v.6, special issue, p. 57-62, 2003.

CABRERA, A.; COLLINS, W. C.; SALGADO, J. F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 2, p. 245-264, 2006.

CABRERA, E.F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 720-735, 2005.

CAMPOS, R. L.; BARBOSA, F. V. **Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável**. In: ENCONTRO DA ANPAD. 25., 2001. Campinas (SP). Anais. Campinas, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, R. B. **Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos**. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte.

CASTRO, P. G.; TEIXEIRA, A. L. S.; LIMA, J. E. A relação entre os canais de transferência de conhecimento das Universidades/IPPS e o desempenho inovativo das firmas no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 13, n. 2, p. 345-370, 2014.

CHAN, I.; AU, A.; CHAO, K. Barriers to knowledge sharing in Hong Kong. **Knowledge Management Review**, v. 9, n. 2, p. 8-9, 2006.

CHAN, I.; CHAU, P. Knowledge management gap: Determined initiatives; unsuccessful results. In Jennex, M. E. (Ed.), **Knowledge management in modern organization**. Hershey, PA: Idea Group. p. 354-370, 2007.

CHANG, C.W.; HUANG, C.W. H.C.; CHIANG, C.Y.; HSU C, P.; CHANG, C.C. Social capital and knowledge sharing: effects on patient safety. **Journal of Advanced Nursing**, v. 68, n.8, p. 1793-1803, 2012.

CHENG, M. Y.; HO, J. S. Y.; LAU, P. M. Knowledge sharing in academic institutions: A study of multimedia university Malaysia. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 3, p. 313-324, 2009.

CHIU, C-M.; HSU, M-E; WANG; E. T. G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. **Decision Support Systems**, v. 42, p. 1872-88, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHONG, C. W.; YUEN, Y. Y.; GAN, G. C. Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. **Library Review**, v. 63, n. 3, p. 203-223, 2014. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 15 mar. 2019.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CHOU, S.W.; HE, M.Y. Knowledge management: the distinctive roles of knowledge assets in facilitating knowledge creation. **Journal of Information Science**, v. 30, n.2, p. 146-164, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0165551504042804>. Acesso em 06 mar. 2019.

COHEN, D. Toward a knowledge context. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 22-39, 1998.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003.

COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, pp. 544-560, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159780>. Acesso em 09 mai. 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSTANT, D; KEISLER, S.; SPROULL, L. What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. **Information Systems Research**, v. 5, n. 4, p. 400-421, 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, S. G.; FERREIRA, M. M. F. Gestão do Conhecimento em Hospitais Públicos com Diferentes Modelos de Gestão: Alguns Fatores Explicativos. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 1-20, 2017.

COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 9, n. 2, abr./jun. 2002.

CUNHA, J.A.C.; YOKOMIZO, C.A.; CAPELLI, G.A. Gestão do conhecimento em transnacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. **Journal of Information System and Technology Management**, v. 8, n. 1, p. 213-236, 2011.

CYR, S; CHOO, C.W. The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. **Journal of Documentation**, v. 66, n. 6, p. 824-846, 2010. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 16 mai. 2019.

DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. **Elsevier Butterworth Heinemann**: Burlington, MA, 2005. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 17 mar. 2019.

DALKIR, K. Organizational Memory in Institutions of Higher Education: A Case Study. **Knowledge Management: An International Journal**, v. 12, 2013. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 05 abr. 2019.

DAMACENO, R. S. **Ambiência para gestão do conhecimento nas escolas públicas de Taguatinga**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

DAVENPORT, T.; DELONG, D.; BEERS, M. Successful Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review**, v. 39, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDSON, E. J. **Evaluation methodology basics**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DE AGUIAR FILHO, A. S.; NASSIF, M. E. O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas. **Perspect. ciênc. inf.**, v. 21, n. 3, p. 182-203, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n3/1981-5344-pci-21-03-00182.pdf>. Acesso em 09 abr. 2019.

DHAMDHARE, S. N. Importance of knowledge management in the higher educational institutes. **Turkish online Journal of Distance Education**, v. 16, n. 1, 2015.

DIXON, N. M. **Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, 2000.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURST, S; EDVARDSSON, I. R. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 16 No. 6, pp. 879-903.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high- performance knowledge- sharing network: the Toyota case. **Strategic Networks**. Vol. 21, ed. 3. 2000. p. 345-367.

EISENHARDT, K. Building Theory from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELDOR, L. Public service sector: The compassionate workplace. The effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 28, p. 86-103, 2018.

ENSIGH, P.; HEBERT, L. How reputation affects knowledge sharing among colleagues. **Sloan Management Review**, v. 51, n. 2, p. 79–81, 2010.

FERGUSON, M. Knowledge Exchange between Universities and the Creative Industries in the UK: A Case Study of Current Practice. **Industry and Higher Education**, v. 28, n. 3, p. 177–183, 2014.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORD D. P.; CHAN Y. E. Knowledge Sharing in a multi-cultural setting: A Case Study. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, n. 1, p. 11-27, 2003.

FREITAS JÚNIOR, O. G. F. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

FREITAS JÚNIOR, O. G.; CARVALHO, V. D. H.; BARROS, P. A. M.; BRAGA, M. M. Uma Arquitetura para Sistemas de Gestão do Conhecimento Orientada a Grupos de Pesquisa e Desenvolvimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. N. Especial, p. 126-144, 2017.

FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H.M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica**, v. 2, n.1, jul./dez. 2012.

FULLWOOD, R.; ROWLEY, J. An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. **Journal of Knowledge Management**, 2017. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 07 mar. 2019.

GAEVERSEN, L. **Compartilhamento de conhecimento nas atividades de gestão da escola de engenharia da UFRGS**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

GAGNÉ, M. A model of knowledge-sharing motivation. **Human Resource Management**, v. 48, n. 4, p. 571-589, July/Aug. 2009. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/03a8/5ca1c30bf1d28cb8eda21703843e692a4b51.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2018.

GERBIN, A.; DRNOVSEK, M. Determinants and public policy implications of academic-industry knowledge transfer in life sciences: a review and a conceptual framework. **The Journal of Technology Transfer**, Springer, v. 41, n. 5, p. 979-1076, 2016.

GHORBANI, M.; NIA, K. R.; SADRI, F. The Relationship Between Knowledge
GOMES, R. A Análise de Dados em Pesquisa Qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.) *et al.* **Pesquisa Social: Teoria, Método, e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2004. pp. 67-80.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações, In: ANGELONI, M. T. (Org) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 106-119.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), **Handbook of qualitative research** (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. 1994.

GUEDES, I. A.; VASCONCELOS, A. C. F.; PAZ, F. L. A.; CÂNDIDO, G. A. **A Utilização das Tecnologias de Informação como Suporte para a Viabilização da Gestão do Conhecimento: um Estudo de Caso numa Empresa com Atuação em Desenvolvimento de Software.** XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. 2006.

GURURAJAN, V.; FINK, D. Attitudes towards knowledge transfer in an environment to perform. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, p. 828-840, 2010.

HALL, H. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of Information Science**, v. 27, n. 3, p. 139-46, 2001.

HANSEN, M. T.; N. NOHRIA, N.; THOMAS TIERNEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106–116, 1999.

HE, W.; WEI, K.-K. What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge contribution and-seeking beliefs. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 4, p. 826-838, 2009.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe", **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values.** Beverly Hills, Sage Publications, London, 1980.

HOLSTE, J. S.; FIELDS, D. Trust and tacit knowledge sharing and use. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 14 Issue: 1, pp.128-140, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>. Acesso em 14 abr. 2019.

HOOFF, B. V. D.; HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. **Information & Management**, v. 46, n. 1, p. 1-8, 2009.

HOWELL, K.E.; ANNANSINGH, F. Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures? **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 32-39, 2013.

HWANG, Y. Understanding moderating effects of collectivist cultural orientation on the knowledge sharing attitude by email. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 6, p. 2169-2174, 2012.

ICHIO, K. Da administração à promoção do conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**, p. 118-141. Porto Alegre: Bookman, 2008.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://pdi.ifsc.edu.br/>. Acesso em 23 fev. 2019.

_____. **Política de Comunicação do IFSC**. Florianópolis, 2014. Disponível em: http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf. Acesso em 10 fev. 2019.

_____. **Política de Formação do IFSC**. Florianópolis, 2014. Disponível em: http://linkdigital.ifsc.edu.br/files/minuta_politica_formacao_consulta_publica.pdf. Acesso em 20 fev. 2019.

_____. **Regimento Geral do IFSC**. Florianópolis, 2010. Disponível em: http://linkdigital.ifsc.edu.br/files/regimento_geral_atualizado2013.pdf. Acesso em 30 mar. 2019.

_____. **Relatório de Gestão IFSC**. Florianópolis, 2018. Disponível em: http://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/relatorio_gestao_2017.pdf. Acesso em 30 abr. 2019.

_____. **Site Institucional**. Disponível em <http://www.ifsc.edu.br>. Acesso em 05 mai. 2019.

IPE, M. Knowledge sharing organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337- 359, 2003.

ISMAIL, N. A. M.; XU, M. X.; WOOD, M.; WELCH, C. To share or not to share? Research-knowledge sharing in higher education institution: preliminary results. **International Journal of Information Technology and Management**, v. 12 (3/4), p. 169, 2013. Disponível em: <http://it.toolbox.com/blogs/dr-dan/knowledge-sharing-barriers-12245>. Acesso em 12 mai. 2019.

JIN, L.; SUN, H. The effect of researchers' interdisciplinary characteristics on team innovation performance: evidence from university R&D teams in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 13, p. 2488-2502, 2010.

JOHNSTON, L.; ROBINSON, S.; LOCKETT, N. Recognising “open innovation” in HEI industry interaction for knowledge transfer and exchange. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 6, p. 540–560, 2010.

JUAN-RU, W.; JIN, Y. **Study on the Relationship of Guanxi, Knowledge Sharing and Innovation Behavior**. International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), 2017.

KAISER, U., KONGSTED, H. C.; LAURSEN, K.; EJSING, A-K. Experience matters: The role of academic scientist mobility for industrial innovation. **Strategic Management Journal**, v. 39, p. 1935–58, 2018.

KANKANHALLI, A; TANUDIDJAJA, F.; SUTANTO, J.; TAN, B. C. Y. The role of it in successful knowledge management initiatives. **Communications of the ACM**, v.46, n. 9, p. 69-73, 2003.

KHALIL, O. E. M.; SHEA, T. Knowledge Sharing (KS) Barries in a Highter Education Institution. **Conference International Business Information Management Association**, v. 1-3, p. 1597, 2010.

KIDWELL, J. J.; VANDER LINDE, K.; JOHNSON, S. L. Applying corporate knowledge management practices in higher education. **EDUCASE Quarterly**, v. 23, n. 4, p. 28-33, 2000.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. A set of principles for conducting and evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. **MIS Quartely**, v. 23, no. 01, p. 67-94, March 1999.

KO, D.-G.; KIRSCH, L. J.; KING, W. R. Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. **MIS Quarterly**, v. 29, p. 59–85, 2005.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383–397, 1992.

KRAMER, R. M. Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities: Thinking and acting in the shadow of doubt. In L. L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Eds.), **Shared cognition in organizations: The management of knowledge**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. pp. 163-194, 1999.

KUKKO, M. Knowledge sharing barriers in organic growth: a case study from a software company. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 24, n. 1, p. 18-29, 2013.

LAURING, J.; SELMER, J. Knowledge sharing in diverse organizations. **Human Resource Management Journal**. v. 22, n. 1, p. 89-105, 2012.

LEE, J. H.; KIM, Y. G. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, v. 20, n. 4, p. 299-311, 2001.
Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095741740100015X>.
Acesso em 20 fev. 2019.

LEE, J. The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View. **Adm. Sci**, v. 8, n. 2, p. 21, 2018.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, 2007.

LEPOURAS, G.; VASSILAKIS, C.; WEIR, G.R.S. A System to Support Dissemination of Knowledge and Sharing of Experiences in the Working Environment. **International Journal of Continuing Engineering Education and Lifelong Learning**, v. 1, n. 3/4, p. 248-257, 2003.

LI, L.; ZHAO, X. Enhancing Competitive Edge Through. Knowledge Management in Implementing ERP Systems. **Research and Behavioral Science**, v. 23, p. 129-140, 2006.

- LI, W. Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context. **Journal of knowledge management**, v. 14, n. 1, p. 38-50, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271011015552>. Acesso em 14 abr. 2019.
- LIAO, C.; HSU, F.-C.; TO, P.-L. Exploring knowledge sharing in virtual communities. **Online Information Review**, v. 37, n. p. 891-909, 2013.
- LIN, H-F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, v. 28, p. 315-332, 2007.
- LIN, H.-F., LEE, H.-S., WEI, D. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v. 35(1), p. 25–44, 2009.
- LONG, C. S.; GHAZALI, N. I.; RASLI, A.; HENG, L. H. The Relationship between Knowledge Sharing Culture and Innovation Capability: A Proposed Model. **Journal of Basic and Applied Scientifics Research**, v. 2, n; 9, 2012.
- LONG, D.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **The Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113–127, 2000. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/325602948/Diagnosing-Cultural-Barriers-to-Knowledge-Management>. Acesso em 14 mar. 2019.
- MACHADO, C. P.; URPIA, A. G. B. C.; FORNO, L. F. D. Diagnóstico do Nível de Amplitude do Alcance de Práticas de Gestão do Conhecimento: Um 'Survey' em Escolas Públicas. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 105-121, 2019. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/783>. Acesso em: 16 Abr. 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MCDERMOTT, R. Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management. **California Management Review**, v. 41, n. 4, p. 103–117, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166012>. Acesso em 30 abr. 2019.
- MCDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76–85, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270110384428>. Acesso em 14 fev. 2019.
- MENDONÇA, J. R. C.; PAIVA, K. C. M.; PADILHA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. **Competências Profissionais de Professores do Ensino Superior no Brasil**: proposta de um modelo integrado. In: Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. Macau, China: Instituto Politécnico de Macau, 2012.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.
- _____. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MIR, A.; BAZGIR, M. The Role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Intellectual Capital Development in Islamic Azad University of Khorramabad. **Revista**

Gestão & Tecnologia, v. 18, n. 3, p. 7-22, 2018. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1436>. Acesso em 24 mai. 2019.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTTA, M. E. V. **Capacidade de conversão do conhecimento, inovação tecnológica e o desempenho das IES do Sul do Brasil**. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica/Universidade de Caxias do Sul. 2013.

NAEEM, A.; MIRZA, N. H.; AYYUB, R. M.; LODHI, R. N. HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust. **Studies in Higher Education**, v. 44, p. 499-512, 2017.

NAIR, P.; PRAKASH, K. **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. Tokyo: APO, 2009.

NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press, Cambridge, 1982.

NIELSEN, C.; CAPPELEN, K. Exploring the Mechanisms of Knowledge Transfer in University-Industry Collaborations: A Study of Companies, Students and Researchers. **Higher Education Quarterly**, v. 68, n. 4, p. 375-393, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/hequ.12035>. Acesso em 01 abr. 2019.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, p. 14-37, 1994.

_____. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação**. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

_____; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford University Press, New York, 1995.

_____; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, Feb. 2000.

_____; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science**, v. 20, n.3, p. 635-652, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>. Acesso em 20 jan. 2019.

_____; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.

NORRIS, R. F.; CASWELL-CHEN, E.P.; KOGAN, M. **Concepts in integrated pest management**. Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 586 p. 2003.

NOWAK, M. A.; SIGMUND, K. Enhanced: shrewd investments. **Science**, v. 288, n. 5467, p. 819-820, 2000.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

OLATOKUN, W.; NWAFOR, C. I. The Effect of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Knowledge Sharing Intentions of Civil Servants in Eboni State, Nigeria. **Information Development**, v. 28, p. 216-234, 2012.

OLIVA, F. L. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, p. 1053-1074, 2014.

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 1991.

OSTERLOH, M.; FREY, B.S. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. **Organization Science**, v. 11, p. 538-550, 2000. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2640344?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 13 mar. 2019.

PAREKH, R.A. Knowledge sharing: collaboration between universities and industrial organizations. In Mitra, J. (Ed.), **Globalizing Academic Libraries: Vision 2020: Pre-conference Volume: The International Conference on Academic Libraries**, University of Delhi, Delhi, p. 146-51, 2009.

PASTOR, D.; GLOVA, J.; LIPTAK, F.; KOVÁČ, V. Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review. **Intangible capital**, 13(2), 387-410. 2017.

PATTERSON, F.; KERRIN, M.; GATTO-ROISSARD, G.; CROWLEY, T. **Characteristics & behaviours of innovative people in organisations: from theory to policy and practice**. Proceedings of the European Work and Organizational Psychology Conference, 2009.

PHAM, A. T.; NGUYEN, N. T.; NGUYEN, D. M. Influence of Organizational and Technological Aspects on the Knowledge Sharing Behaviour in the Vietnam's University Context. **Asian Social Science**, v. 11, n. 10, 2015.

PIRKKALAINEN, H.; JOKINEN, J. P. P.; PAWLOWSKI, J. M. Entendendo os ambientes de REA social - um estudo quantitativo sobre os fatores que influenciam a motivação para compartilhar e colaborar. **IEEE Transactions on Learning Technologies**, v. 7, p. 388-400, 2014.

POZZEBON, M. Conducting and evaluating critical interpretive research: examining criteria as a key component in building a research tradition In: KAPLAN, B. *et al.* (Eds.). **Information systems research: relevant theory and informed practice**. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2004. p. 275-292.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEIROZ, F. C. B.; SILVA, H. F. N.; ALMEIDA, P. H. Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil. **Perspect. ciênc. inf.** Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 133-150, Mar. 2017.

RAHMAN, M. S., MANNAN, M., HOSSAIN, M. A., ZAMAN, M. H.; HASSAN, H. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff. **International Journal of Educational Management**, v. 32, n. 5, p. 761–782, 2018.

RAHMAN, M. S., OSMANGANI, A. M., DAUD, N. M.; ABDELFATTAH, F. A. M. Knowledge sharing behaviors among non academic staff of higher learning institutions. **Library Review**, v. 65, n. 1/2, p. 65–83, 2016.

RAHMAN, M. S.; DAUD, N. M.; HASSAN, H. Generation “X” and “Y” knowledge sharing behaviour: The influence of motivation and intention on non-academic staff of higher learning institutions. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 9, n. 2, p. 325-342, 2017.

RAHMAN, M. S.; DAUD, N. M.; RAMAN, M. Knowledge sharing behaviour among non-academic staff in higher learning institutes: The role of trust and perceived risk. **Knowledge Management & E-learning**, v. 10, n. 1, p. 113-124, 2018.

RAUEN, F. **Roteiros de Iniciação Científica: Os Primeiros Passos da Pesquisa Científica desde a Concepção até a Produção e a Apresentação.** Palhoça: Unisul, 2015

RAZA, S. A.; ABIDI, M.; ARSALAN, G. M.; SHAIRF, A.; QURESHI, M. A. The impact of student attitude, trust, subjective norms, motivation and rewards on knowledge sharing attitudes among university students. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 12, n. 4, p. 287-304, 2018.

REYES, M. M. V.; ZAPATA, D. I. C. Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. **International Journal of psychological research**, v. 7, n. 2, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIEGE, A. Three dozen knowledge sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n.3, p. 18–35, 2005.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. **Organização Universitária: mudança na administração e nas funções administrativas.** Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684>. Acesso em: 23 jul. 2019.

RIZZETTI, D. M.; CUNHA, D. E.; SCHLOSSER, A. L. C.; MOURA, G. L. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2016.

ROCHA NETO, I. Gestão do conhecimento e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 94-126, 2012. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/41>. Acesso em 11 abr. 2019.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. **Revista de Negócios**, v. 8, n. 2, 2007.

ROSENBERG, M. J. **e-LEARNING**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **International Journal of Educational Management**, v. 14, n. 7, p. 325-333, 2000.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAIDE, S.; TRIALIH, R.; WEI, H-L; O.; ANUGRAH, W. Knowledge Sharing Behavior and Quality among Workers of Academic Institutions in Indonesia. **International Journal of Business and Society**. v. 18, n. 2, p. 353-368. 2017.

SALIM, J. J. O conhecimento em ação. **GV EXECUTIVO**, v. 1, n. 2, p. 55-59, 2003.

SANTOS, V. R.; SOARES, A. L.; CARVALHO, J. Á. Knowledge sharing barriers in complex research and development projects: An exploratory study on the perceptions of project managers. **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 1, p. 27-38, 2012.

SANTOSH, S.; PANDA, S. Sharing of Knowledge among Faculty in a Mega Open University. **Open Praxis**, v. 8, n. 3, p. 247-264, 2016.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. 2008.

SCHEEPERS, R.; VENKITACHALAM, K.; GIBBS, M. R. Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, n. 3, p. 201-222, 2004.

SCHONS, C. H. A contribuição dos wikis como ferramentas de colaboração no suporte à gestão do conhecimento organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 18, n.2, p. 79-91, maio/ago. 2008. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/1706>. Acesso em: 12 fev. 2018.

SENGE, P. M. **A Dança das Mudanças**: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGER, I; DE BRITO, M. J. Gestão de Sistema de Informação Acadêmica: um estudo descritivo da satisfação dos usuários. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p.12-40, 2005.

SERDA, B.-C.; ALSINA, Á. Knowledge-transfer and self-directed methodologies in university students' learning. **Reflective Practice**, v. 19, n. 5, p. 573-585, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14623943.2018.1538947>. Acesso em 10 mai. 2019.

SHARRATT, M.; USORO, A. Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. **Electronic Journal on Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 187-196, 2003.

SIEMSEN, E.; ROTH, Al. V.; BALASUBRAMANIAN, S. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 426-445, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027269630700112X>. Acesso em 03 mai. 2019.

SILVA JUNIOR, A; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 286-303, 2009.

SILVA, R. H. A.; TSUJI, H. A Gestão do Conhecimento em Metodologias Ativas de Ensino Aprendizagem: uma reflexão do trabalho desenvolvido na Faculdade de Medicina de Marília. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 1-12, 2006.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self- awareness. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 100–111, 2002.

SOHAIL, M. S.; DAUD, S. Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. **VINE**, v. 39, n. 2, p. 125-142, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03055720910988841>. Acesso em 26 mar. 2019.

SORDI, V. F.; BINOTTO, E.; RUVIARO, C. F. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; CUNHA, C. J. C. A.; BINOTTO, E. Fatores Determinantes ao Compartilhamento de Conhecimento nas Organizações: A Perspectiva Bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017.

SOUSA, C. V.; PRATA, F. S.; PEREIRA, J. R. Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma paraestatal mineira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 2, p. 154-173, 2018.

SOUTO, L. F. **Gestão da informação e do conhecimento: prática e reflexões**. 1. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

SOUZA, A. L. F.; HELOU, A. R. H. A.; SOHN, A. P. L. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018. Disponível em: revista.ibict.br/ciinf/article/view/4027. Acesso em 14 mai. 2019.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: An Overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 5-9, 1996.

STENMARK, D. Leveraging Tacit Organizational Knowledge. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 17, No. 3, Enhancing Organizations' Intellectual Bandwidth: The Quest for Fast and Effective Value Creation (Winter, 2000/2001), pp. 9-24.

STEWART, T. A. Compartilhamento de conhecimento. **Behaviour and Information Technology**, v. 31, n. 11, p. 1055-1056, 2012.

STEYN, G.M. Harnessing the power of knowledge in higher education. **Education**, v. 124, n. 4, p. 615-17, 2004.

STRAUB, D.; LOCH, K.; EVARISTO, R.; KARAHANNA, E.; STRITE, M. Toward a theory-based measurement of culture. **Journal of Global Information Management**, v. 10, n. 1, p. 13-23, 2002.

STRAUHS, F.; DO, R. **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SUHAIMEE, S.; BAKAR, A.; ZAKI, A.; ALIAS, R. **Knowledge sharing culture in Malaysian public institution of higher education**: an overview. Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar, p. 354-359, 2006.

SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 27-43, 1996.

SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R.; JENSEN, R. J. When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 600-613, 2004.

TAN, C. N-L.; RAMAYAH, T. The Role of Motivators in Improving Knowledge-Sharing among Academics. **Information Research: An International Electronic Journal**, v. 19, n.1, 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TENG, J. T. C.; SONG, S. An exploratory examination of knowledge sharing behaviors: solicited and voluntary. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 104-117, 2011.

TEODOROSKI, R. C. C.; MACHADO, E.; INOMATA, D. O.; FOLLMANN, N. Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 105-113, 2013.

TERPSTRA, V.; DAVID, K. **The cultural environment of international business**. Cincinnati: South-Western Publishing. 1991.

TIWANA, A. **The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 2.ed. 2002.

TONET, H. C.; PAZ, M. D. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 11-25, 1996.

UNISUL. **Site Institucional**. Disponível em <http://www.unisul.br/wps/portal/home/ensino/mestrado-e-doutorado/mestrado-em-administracao>. Acesso em 05 mai 2019.

VAGHEFI, I.; LAPOINT, L.; SHAHBAZNEZHAD, H. A multilevel process view of organizational knowledge transfer: enablers versus barriers. **Journal of Management Analytics**, v. 5, n.1, p. 1-17, 2018. Disponível em: <https://kcasestudies.blogspot.com/2018/07/a-multilevel-process-view-of.html>. Acesso em: 15 Mar. 2019.

VALENTIM, M. L. P.; CARVALHO, E. L.; WOIDA, L. M.; CASSIANO, E. L. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, 2008.

VAN DOORN, J. R.; VAN DOORN, J. D. The quest for knowledge transfer efficacy: blended teaching, online and in-class, with consideration of learning typologies for non-traditional and traditional students. **Frontiers in Psychology**, v. 5, p. 1-14, 2014.

VAN TA, C.; ZYNGIER, S. Knowledge Sharing Barriers in Vietnamese Higher Education Institutions (HEIS). **International Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 51–70, 2018.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, p. 13-31, 2013.

VEER RAMJEAWON, P.; ROWLEY, J. Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius, **The Learning Organization**, v. 24, n. 5, p.366-377, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2017-0030>. Acesso em 22 mar. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 94 p.

VLASMAN, P. M.; BOAVENTURA, E. M.; AHRENS, E. G.; DA SILVA; J. F.; ZAJDSZNAJDER; L. **Estrutura e organização administrativa das atividades-meio para universidade de pequeno porte**. Fórum, Rio de Janeiro, vol. 3 (3), p. 89-115, 1979.

WAHYUDI, S.; UDIN, U; YUNIAWAN, A.; EDY RAHARDJA, E. Person-Organization Fit, Knowledge Organization Fit, Knowledge Sharing Behaviour, and Innovative Work

Behaviour: A Self-determination Perspective. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 4, n. 4, 2019.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v.20, n. 2, p. 115–131, 2010.

WANG, S.; WANG, N. X. Knowledge sharing, innovation and firm performance. **Expert Systems with Applications**, v. 39, n. 10, p. 8899-8908, 2012.

WANG, Z.; WANG, N.; LIANG, H. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 230-258, 2014.

WASKO, M.M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practices. **MIS Quarterly**, Vol. 29 No. 1, pp. 35-57, 2005. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/25148667?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 07 abr. 2019.

WEDA, S. Knowledge Sharing practices in EFL classroom at Higher education Indonesia. **Tesol Indonesia International Journal**, v. 13, n. 2, p. 1-8, 2018.

WEISS, C. H. **Evolution Research: Methods of Assessing Program Effectiveness**. 2.ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

WILBERT, J. K. W.; DANDOLINI, G. A.; STEIL, A. V. Transformações Conceituais de Comunidades de Prática: Da Aprendizagem Situada à Gestão Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. especial, p. 102-117, 2018.

WINTER, S. **Knowledge and competence as strategic assets**. D. J. Teece, ed. The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal. Ballinger, Cambridge, MA. 1987.

WITHERSPOON, C. L.; BERGNER, J.; COCKRELL, C.; STONE, D. N. Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 250-277, 2013.

YANG, J-T. Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 1, p. 42-52, 2010.

YESIL, S.; BÜYÜKBESE, T.; KOSKA, A. Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 4, p. 1-20, 2013.

YESIL, S.; HIRLAK, B. An Empirical Investigation into the Influence of Knowledge Sharing Barriers on Knowledge Sharing and Individual Innovation Behaviour. **International Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 38-61, 2013.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. SAGE Publications, 2003.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZACK, M. Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, 45-58, 1999.

ZHANG, Z.; JASIMUDDIN, S. M. A model-based analysis for mobile knowledge management in organizations. **Journal of Management Analytics**, v. 2, p. 35-52. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23270012.2015.1012232>. Acesso em 05 mai. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Eu, (NOME DO ENTREVISTADO), sou convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, desenvolvida pela acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da UNISUL, Sra. Lenir Terezinha Zanuzzo.

O objetivo desta pesquisa é analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas em um campus do Instituto Federal de Santa Catarina. Para isso, a pesquisa buscará caracterizar o compartilhamento do conhecimento em termos de atores envolvidos e práticas utilizadas na instituição de ensino, identificar barreiras e facilitadores ao compartilhamento do conhecimento e propor recomendações para o aprimoramento do processo de compartilhamento no âmbito administrativo.

Os benefícios relacionados aos atores participantes desta pesquisa estão relacionados ao levantamento de dados sobre suas percepções quanto ao compartilhamento do conhecimento na instituição, de modo a colaborar com a identificação de informações relevantes à pesquisa.

Quanto aos riscos, fica explicitado que não há risco ético em termos de conteúdo, não é utilizado nenhum tipo de questionário ou método com conteúdo antiético. As informações coletadas ficarão de posse do pesquisador responsável, restringindo qualquer acesso ou identificação dos participantes, e para prevenir risco de acesso aos dados serão usados os devidos mecanismos de segurança. Não há necessidade de identificação dos entrevistados. Não existem riscos à saúde dos participantes, visto que não envolve nenhum tipo de intervenção física.

Autorizo a gravação de áudio durante a coleta de dados e entendo que as gravações de áudio serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e não serão divulgadas fora do contexto da mesma, evitando todo e qualquer tipo de exposição.

Confirmando que foram esclarecidos os objetivos e procedimentos da pesquisa pelo responsável, manifestando minha concordância por meio da assinatura deste TCLE, em conformidade a Resolução nº 466 e suas complementares de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde. Declaro que a minha participação é voluntária e sem custos financeiros, podendo me recusar a participar e isso não acarretará em qualquer penalidade, prejuízo ou constrangimento a minha pessoa. Assim, manifesto o meu consentimento e concordo em participar da pesquisa, ficando este termo acordado entre as partes, rubricadas em todas as suas páginas e assinadas para os devidos efeitos legais.

Garopaba, (DIA) de (MÊS) de 2019.

Participante da Pesquisa

Lenir Terezinha Zanuzzo
lenir.zanuzzo@ifsc.edu.br
Mestranda do Programa de Pós-Graduação
em Administração – PPGA da UNISUL.
Telefone: (49) 98869-0930