



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DE UM INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO

ANDRESSA FONTOURA MARIA

Universidade do Sul de Santa Catarina

fmandresa@gmail.com

MARIA REGINA ANDREATTO

Universidade do Sul de Santa Catarina

mrandreatto@gmail.com

LENIR TEREZINHA ZANUZZO

Universidade do Sul de Santa Catarina

lenir.zanuzzo@gmail.com

CLARISSA CARNEIRO MUSSI

Universidade do Sul de Santa Catarina

mussi.clarissa@gmail.com

RESUMO

O compartilhamento do conhecimento é um processo substancial da gestão do conhecimento, especialmente em instituições de ensino superior, que são intensivas em conhecimento. O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de compartilhamento do conhecimento nas atividades administrativas de um Instituto Federal de Ensino. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação participante e análise documental. O método de análise de conteúdo foi utilizado para análise indutiva dos dados. Os resultados denotam que o compartilhamento do conhecimento ocorre em quatro níveis de interação: nível de campus, nível de rede, nível de reitoria e em nível externo. Há diversos atores envolvidos que possuem diferentes formações e ocupam diferentes cargos e funções na instituição. Foram identificadas práticas de compartilhamento do conhecimento que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos voltadas à comunicação interpessoal e registro do conhecimento. Embora o compartilhamento do conhecimento aconteça no âmbito das atividades administrativas da instituição, as práticas utilizadas podem ser aprimoradas, outras implementadas, e estendidas aos diferentes níveis de interação.

Palavras chave: Gestão do conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Práticas de compartilhamento do conhecimento. Instituições de Ensino.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tornou-se um ativo fundamental nas organizações, sendo considerado o principal recurso estratégico para assegurar a competitividade e sustentabilidade organizacional (NONAKA; VON KROGH; VOELPEL, 2006; MAHDI, et al., 2019). Com isso, o grande desafio para os pesquisadores e profissionais está na busca de formas para gerenciar o conhecimento nas organizações de maneira eficaz (BRAUN; MUELLER, 2014).

Nesta conjuntura, a gestão do conhecimento (GC) apresenta-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). Ela propicia um alinhamento dos objetivos organizacionais ao conhecimento organizacional, por meio de um conjunto integrado de ações que visam gerenciar todo o ativo de conhecimento de uma organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O compartilhamento do conhecimento é considerado como o principal processo da GC (CHONG; YUEN; GAN, 2014), pois promove a ligação entre o conhecimento individual dos trabalhadores e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999). De acordo com Liao, Hsu e To (2013), para ser mais bem aproveitado, o conhecimento precisa ser disponibilizado e compartilhado na organização.

A implementação da GC nas Instituições de Ensino (IE), especialmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), vem se destacada internacionalmente devido a sua relevância percebida (ANNANSINGH et al., 2018, QUARCHIONI et al., 2020; YESIL; HIRLAK, 2013) e o seu impacto no desempenho dessas instituições (ASMA; ABDELLATIF, 2016; MAHDI et al., 2019). 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).

Em sendo as IES organizações orientadas para o conhecimento, poder-se-ia inferir que o compartilhamento do conhecimento esteja intrínseco à cultura destas instituições, pois atuam desenvolvendo processos de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento (FULLWOOD; ROWLEY; DELBRIDGE, 2017), por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2009). No entanto, pesquisas progressas vem destacando um conjunto de diferentes barreiras nestas instituições que prejudicam o compartilhamento do conhecimento (RAMJEAON; ROWLEY, 2020; VAN TA; ZYNGIER, 2018; YESIL; HIRLAK, 2013).

Observa-se também um predomínio de estudos sobre compartilhamento do conhecimento em IES relacionados às suas atividades-fim em detrimento das atividades administrativas (atividades-meio). Os conhecimentos compartilhados e os atores envolvidos nas atividades-meio diferem daqueles das atividades-fim, tornando-se, portanto, relevante o estudo sobre o compartilhamento do conhecimento neste âmbito. Além disso, verifica-se um cenário em que a maioria das pesquisas sobre compartilhamento do conhecimento ocorre em organizações de ensino privadas, constatando-se uma carência de estudos sobre o tema em instituições públicas (LEE, 2018). Desse modo, o presente estudo procurou analisar as práticas de compartilhamento do conhecimento, os atores envolvidos e os conhecimentos compartilhados em um Instituto Federal de Ensino (IFE).

A instituição na qual foi realizada a pesquisa é um IFE brasileiro com 22 campi e um polo EAD, distribuídos em 20 municípios do estado em que atua. A gestão do conhecimento é uma das principais dimensões da sua política institucional. No seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consta a preocupação da instituição em “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”.

As seções a seguir contemplam os fundamentos teóricos da pesquisa, o método utilizado, a análise dos dados e, por fim, as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento pode ser definido como um processo de interação social (LIN, 2007) que objetiva a troca de conhecimentos de diferentes tipos e fontes (PAREKH, 2009) entre pelo menos duas partes, uma que possua conhecimento e a outra que adquira e faça uso do conhecimento recebido (HENDRIKS, 1999). O processo de compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem organizacional (KLEIN, 1998) e a resolução de problemas, maximizando o desempenho organizacional (CHANG *et al.*, 2012).

Tem-se que o compartilhamento do conhecimento é um processo sem nenhum momento claro de iniciação ou finalização, gerando um significado específico durante essa interação (BOER; VAN BAALEN; KUMAR; 2002). O processo de compartilhar conhecimento pode ser conceituado como uma “troca”, como definido por Lin (2007), que aponta que ocorre por meio de 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 (coletar conhecimento).

No contexto das IES, compartilhar conhecimento é vital para que se distingam das outras instituições e obtenham vantagens competitivas (KHALIL; SHEA, 2012). As IE são organizações intensivas 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 possuírem essa natureza, as IE aparentam ser um lugar ideal para implementar práticas essenciais da gestão do conhecimento, tais como o compartilhamento do conhecimento (ROWLEY, 2000).

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. Os estudos sobre compartilhamento do conhecimento que abordam as atividades administrativas em instituições de ensino 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 (MIR; BAZGIR, 2018). 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; MIR; BAZGIR, 2018).

2.2 PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento pode se dar de formas diferentes, de acordo com a natureza do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) classificam estas formas em duas estratégias: a transferência espontânea e não estruturada, comumente ligada aos conhecimentos tácitos, e a transferência estruturada, referente ao conhecimento explícito. Enquanto a transferência espontânea possui foco na interação entre as pessoas, a transferência estruturada refere-se aos processos de transferência de conhecimento com o apoio da tecnologia (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

As práticas de compartilhamento do conhecimento são os procedimentos que podem ser adotados e estimulados nas organizações para a promoção do compartilhamento do conhecimento, que visam colocar as pessoas em contato; captar, estruturar e disponibilizar o conhecimento; ou indicar onde se pode encontrá-lo (GROTTO, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

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 (BLANCO, 2006; MACHADO; URPIA; FORNO, 2019).

Machado, Urpia e Forno (2019) elencaram em seu trabalho os achados de uma revisão bibliográfica que contemplam o que se tem estudado em relação às práticas de processos organizacionais em GC, as quais com suas respectivas descrições podem ser observadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Práticas de GC relacionadas ao compartilhamento do conhecimento

| Práticas de GC relacionadas ao Compartilhamento do Conhecimento | |
|--|---|
| Prática | Conceito |
| 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. |
| Benchmarking | 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 stakeholders, 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).

O compartilhamento de conhecimento é particularmente desafiador e um conceito importante a ser considerado nas instituições de ensino (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.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso (YIN, 2015) de abordagem qualitativa, pois visa compreender quais práticas de compartilhamento do conhecimento ocorrem em uma instituição de ensino a partir da percepção dos sujeitos envolvidos neste processo e dos significados a ele atribuídos.

A instituição pesquisada foi escolhida por perceber-se nela a existência de uma preocupação com o desenvolvimento dos processos de GC. Em sua política institucional está presente, como uma das principais dimensões, a Gestão da Informação e do Conhecimento. Além disso, possui uma Diretoria de Gestão do Conhecimento subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e dispõe de um plano de desenvolvimento institucional com iniciativas estratégicas que corroboram com o aprimoramento dos processos de compartilhamento do conhecimento na instituição.

O Instituto Federal de Ensino apresenta-se como uma instituição pública federal de ensino vinculado ao Ministério da Educação; autarquia com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atua ofertando educação profissional, científica e tecnológica, com cursos em níveis de qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação. Há dois tipos de carreiras que compõem seu quadro de servidores: docentes do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, e Técnicos Administrativos em Educação (TAES). Conforme relatório de gestão de 2018, o IFE caso da pesquisa apresentava 1407 docentes (55%) e 1161 TAES (45%) distribuídos em seus 22 campi. Como unidade de análise escolheu-se um campus que compõe o IFE. Esta escolha deu-se pela viabilidade neste campus de ser empregada a técnica de observação participante, junto com as demais utilizadas nesta pesquisa. O Campus possui 62 servidores efetivos, dos quais 32 são docentes e 30 são TAEs.

As atividades administrativas definidas neste estudo abrangem aquelas desempenhadas por servidores com cargos de TAE e também são ampliadas aos docentes que executam atividades administrativas ou gerenciais, em virtude do exercício de funções de coordenação de setor e de curso, em decorrência do exercício de função gratificada. Participaram da pesquisa 13 colaboradores, cujo universo total de servidores nestas funções é composto por 35 sujeitos. Houve participação no estudo do coordenador de cada setor do campus. Realizou-se a coleta dos dados por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante (YIN, 2015).

A partir da verificação de disponibilidade e voluntariedade dos participantes, bem como a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, as entrevistas foram agendadas. Os entrevistados foram referidos neste estudo pela letra “E” seguida de um número sequencial (E1 a E13). As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas com o consentimento dos participantes. A duração total das entrevistas foi de 10 horas e 40 minutos, com tempo médio de 48 minutos.

A análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Procedeu-se a uma análise indutiva, ou seja, as categorias emergiram dos dados coletados. O Quadro 2 apresenta as principais categorias emergentes do estudo de campo.

Quadro 2 - Categorias emergentes da análise dos dados

| Práticas de compartilhamento do conhecimento | Categorias emergentes | |
|--|---|--------------------------|
| | Práticas com interação face a face | Formais |
| | | Informais |
| | Práticas mediadas por artefatos tecnológicos (físicos e digitais) | Artefatos de comunicação |
| Artefatos de registro | | |

Fonte: elaborado pelos autores

Os dados obtidos dos servidores por meio de entrevistas foram triangulados (YIN, 2015) com os dados oriundos de documentos institucionais e as percepções oriundas da observação participante. 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.

3 RESULTADOS

A partir da análise dos dados coletados, foi possível analisar as atividades administrativas, os atores envolvidos e as práticas de compartilhamento. As práticas ou meios utilizados no campus 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.

3.1 ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E ATORES ENVOLVIDOS

De acordo com os entrevistados, é necessário compartilhar informações e conhecimentos para realizar as atividades administrativas. Isso costuma ocorrer em praticamente todas as atividades, conforme ilustra o depoimento de E12:

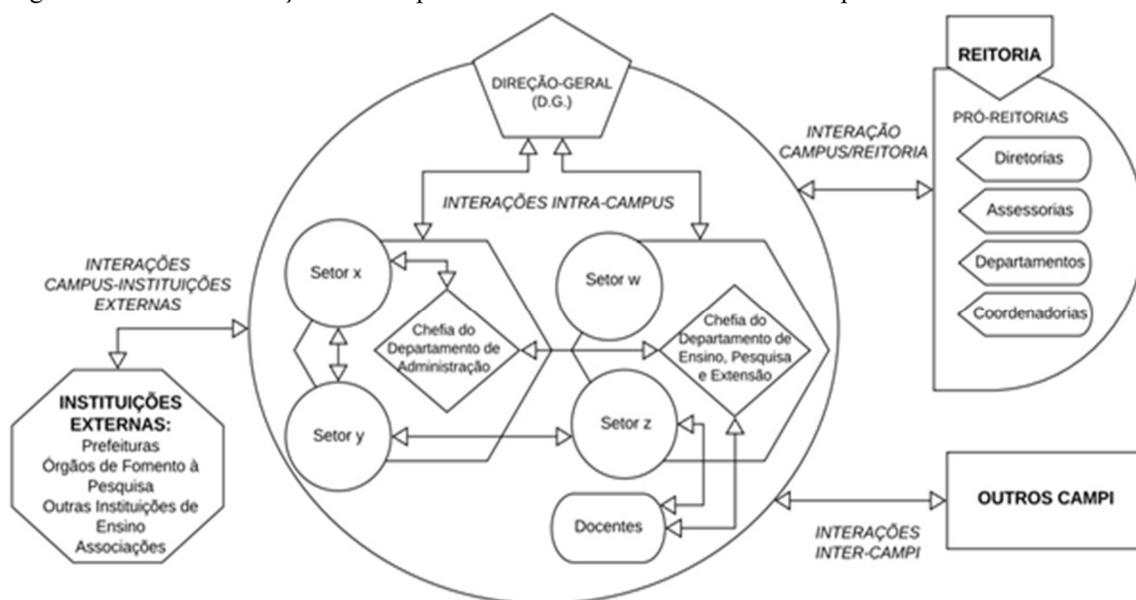
Eu não saberia dizer quais dessas atividades eu conseguiria executar se não tivesse compartilhamento de informação. Seja informação que a gente pega nesses canais onde já fica disponibilizado, os sites, intranet e tudo mais, seja em formação de uma troca direta, assim, e-mail, telefone ou conversas.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

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). Chiu, Hsu e Wang (2006) constataram em seu estudo que as pessoas que possuem mais laços de interação social costumam ser mais ativas nas atividades de compartilhamento de conhecimento.

As atividades administrativas desempenhadas no campus abrangem as atividades-meio ou de suporte e as atividades gerenciais. As interações que envolvem o compartilhamento de conhecimento no campus de estudo para a consecução das atividades-meio ou de suporte e das atividades gerenciais podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 – Atores e interações no compartilhamento do conhecimento do campus de estudo



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

As interações intracampus são as mais recorrentes e envolvem uma diversidade de relações necessárias para a troca de conhecimentos. 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. Também ocorre com frequência a interação com outros campi da instituição (interação intercampus), especialmente entre servidores e setores que exercem atividades similares, que acontecem conforme a necessidade, não de forma planejada. Além disso, também ocorre a interação com algumas organizações externas (interação campus-instituições externas). Conforme área de atuação, o servidor precisa acionar atores externos para se inteirar de informações e conhecimentos necessários à execução da atividade.

Nas diferentes interações identificadas, diversos conhecimentos são compartilhados, sendo estes fundamentais para a consecução das atividades. Os principais conhecimentos referenciados pelos entrevistados para a realização de 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.

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.

3.2 PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO

São utilizadas práticas no campus para compartilhar conhecimentos que envolvem a interação face a face e também a mediação por artefatos tecnológicos. As que envolvem a interação face a face ocorrem quando o conhecimento é compartilhado principalmente por meio de contatos diretos de pessoa para pessoa, aproximando-se do que Hansen, Nohria e Tierney (1999) chamam de personalização e ao que Davenport e Prusak (1998) denominam de transferência espontânea e não estruturada.

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

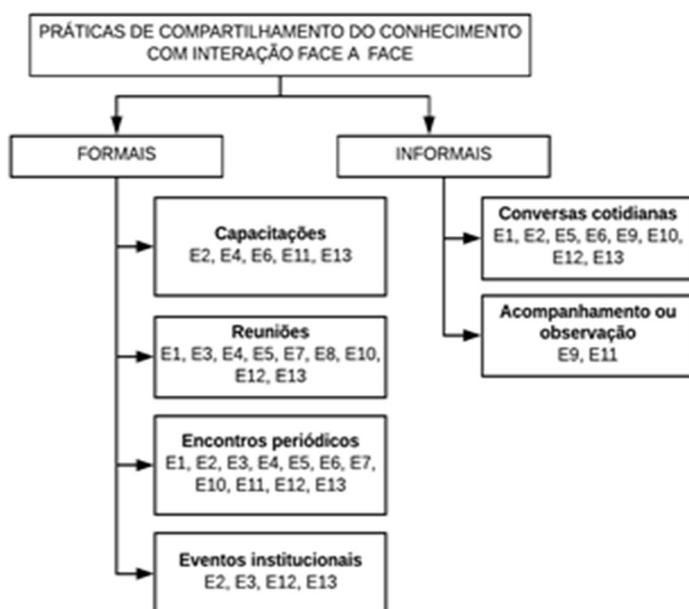
práticas são voltadas ao que Hansen, Nohria e Tierney (1999) denominam de codificação e ao que Davenport e Prusak (1998) chamam de transferência estruturada do conhecimento, sendo, portanto, mais propícias ao compartilhamento do conhecimento explícito.

As práticas de compartilhamento de conhecimento que envolvem 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 tanto formalmente quanto informalmente. As práticas formais são aquelas instituídas periodicamente, planejadas ou agendadas conforme necessidade. Já as práticas informais são aquelas que não necessitam de um agendamento prévio e ocorrem de forma mais natural e espontânea entre os servidores.

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. 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 e permanente em todas as áreas da organização.

As práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face identificadas no campus, bem como, os entrevistados que conduziram à identificação destas práticas estão ilustradas na Figura 02.

Figura 02 – Práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face



Fonte: elaborado pelos autores (2020)

As reuniões são outra prática bastante utilizada na instituição. Elas 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. Foi apontada como uma ação que poderia ser desenvolvida no campus, a criação de um calendário de reuniões periódicas agendadas previamente, para que os servidores tivessem tempo para se organizar e garantir sua participação. Esta sugestão de melhoria é expressa no depoimento 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).

A realização de encontros periódicos é outra prática que ocorre na maioria das áreas de atuação da instituição. Essas atividades ocorrem em nível de rede, e são denominadas como encontros, seminários ou fóruns. Os encontros costumam ocorrer de maneira planejada 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, Urpia e Forno (2019), é uma abordagem que identifica, seleciona e difunde práticas inovadoras, know-how confiável e processos que garantam melhor desempenho organizacional. 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 intensificados, 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”*.

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 não são voltados ao compartilhamento de conhecimentos no âmbito de atividades administrativas, visto que possuem foco no público discente. Porém, 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 é voltado para os servidores, especialmente os que atuam no Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, 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 voltados para o público discente, mas que também promovem a interação e a troca de informações e conhecimento entre os servidores.

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.

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”. O depoimento de E5 exemplifica 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.”*. E9 complementa este relato quando afirma que *“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”*.

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.

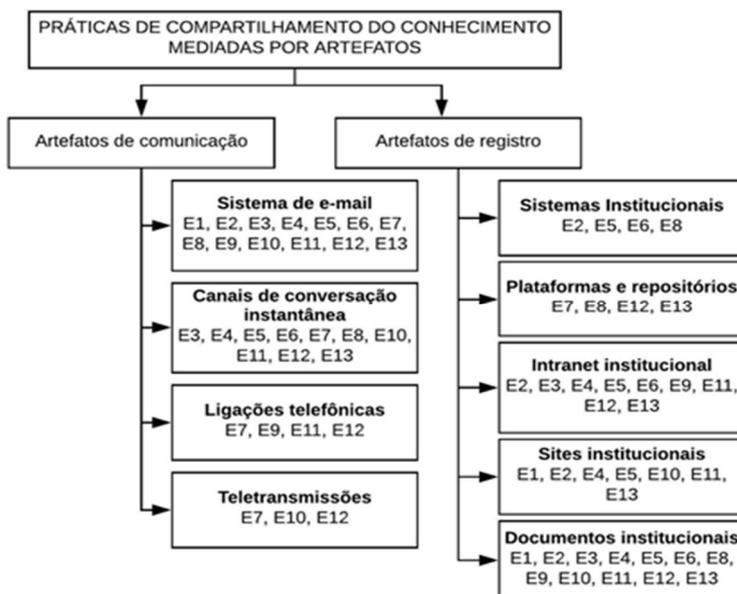
Esta prática ocorre, principalmente, em períodos de transição de servidores ou chegada de novos servidores no setor e se assemelha à prática de shadowing, ou sombra (BLUNT, 2004). No entanto, não é uma prática institucionalizada, parte do bom senso do detentor do conhecimento, ou mediante solicitação da chefia imediata.

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.

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 da 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.

Foram identificadas na instituição práticas mediadas por artefatos de comunicação compreendendo a utilização de sistema de e-mail, canais de conversação instantânea, ligações telefônicas e teletransmissões. Adicionalmente, observou-se práticas mediadas por artefatos de registro, como os sistemas institucionais, as plataformas e repositórios digitais, a Intranet institucional, o site institucional e os documentos institucionais. A Figura 3 ilustra estas práticas e os entrevistados que remeteram à identificação delas.

Figura 3 – Práticas do conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos.



Fonte: elaborado pelos autores (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. A utilização do e-mail como uma prática de compartilhamento 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. E13 aponta que *“O [instituto] 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.”*

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. 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 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 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 transmitir segurança, por não ser um meio oficial. Sobre isso, E10 ressalta que o Whatsapp facilita a comunicação, mas que possui um aspecto negativo: a falta de registro de informações importantes, conforme seu relato “*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). Outros canais de conversação instantânea utilizados são institucionais, no entanto, poucos setores fazem uso ou possuem conhecimento desta ferramenta, outros, já experimentaram fazer uso, mas não tiveram êxito.

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. Contudo, o ponto considerado limitante deste artefato é que as informações não ficam registradas. A instituição também faz uso de teletransmissão para promover a troca de conhecimentos, utilizando as ferramentas de webconferência e de videoconferência. Percebe-se que alguns setores têm mais contato com essa prática, principalmente os gestores, enquanto que outros não as citam.

Observa-se que os artefatos até então descritos são mais voltados à comunicação interpessoal. Porém, também há artefatos mais voltados para o registro de informações e conhecimentos, dos quais fazem parte os Sistemas Institucionais; Plataformas e Repositórios; Intranet; Site; e Documentos Institucionais, disponibilizados para que sejam consultados e atualizados conforme a necessidade indicada.

No que se refere aos sistemas institucionais, o principal é o Sistema Integrado de Gestão (SIG), desenvolvido por uma Universidade Federal e adquirido pelo Instituto Federal de Ensino caso desta pesquisa, que integra diferentes módulos e auxilia no processo de compartilhamento do conhecimento. Apesar de considerarem como um meio que permite a troca de conhecimento, alguns entrevistados comentam sobre deficiências do sistema. 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.

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 como o disco virtual da instituição, que funciona como “*uma espécie de nuvem*” (E13), 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.

A utilização da *Intranet* institucional como um meio para compartilhar conhecimentos funciona de forma similar a uma plataforma, visto que nela ficam disponibilizados os principais

documentos institucionais, tais como documentos norteadores, normativas e regulamentos, modelos de documentos, editais internos, entre outros. 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.

Quanto aos sites institucionais, a página da instituição possui uma funcionalidade similar à *Intranet*, porém, com amplitude maior, visto que seu acesso é ampliado, sendo acessado também pela comunidade externa. 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*”.

Os documentos institucionais disponibilizados pela instituição também são considerados importantes fontes de conhecimento, essenciais para o andamento das atividades, e assumem a forma física ou digital. 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.

A falta de padronização na disponibilização 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 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. 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 aparecem na pesquisa, no entanto, de forma insuficiente para configurar a existência da prática 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.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho esteve voltado à análise das práticas de compartilhamento do conhecimento, dos atores envolvidos e dos conhecimentos compartilhados no âmbito das atividades administrativas de um instituto federal de ensino.

Os atores envolvidos no compartilhamento do conhecimento possuem diferentes formações e ocupam diferentes cargos e funções na instituição. Considerando essa variedade de atores, 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. O estudo mostra 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, identificam-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.

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).

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. 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. 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 como encontrar os conhecimentos e informações necessários, bem como quanto a falta de conhecimentos necessários em algumas ferramentas de registro.

Nesse sentido, percebe-se uma demanda por mapeamento 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, bem como de meios para trocar informações entre os setores no campus. Assim, seria possível uma maior transparência nas

atividades, informações e conhecimentos que os envolvem, por meio da modernização e informatização dos procedimentos.

Este estudo contribui na perspectiva teórica com a lacuna de pesquisas voltadas à compreensão do compartilhamento de conhecimento nas atividades administrativas de instituições de ensino superior, analisando os conhecimentos e atores envolvidos e as práticas utilizadas por parte dos servidores que desenvolvem estas atividades. De forma prática, os resultados deste estudo mostram aos gestores a importância do desenvolvimento e fortalecimento de práticas de compartilhamento do conhecimento face a face e mediadas por artefatos tecnológicos no âmbito administrativo das instituições de ensino. Adicionalmente, revela que não basta apenas propiciar estas práticas, mas constantemente avaliar se estão alinhadas às necessidades dos servidores. 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 a outros institutos federais de ensino, uma vez que tem base na percepção de servidores de um instituto. Neste sentido esta pesquisa pode ser realizada em outros institutos federais ou outras instituições de ensino superior com vistas a aprimorar os achados deste estudo no âmbito administrativo destas instituições. Ademais recomenda-se estudos comparativos sobre o compartilhamento do conhecimento no âmbito das atividades-fim e das atividades-meio.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005.
- 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**. 2006. 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.

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

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.

CHANG, C.W. *et. al.* Social capital and knowledge sharing: effects on patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, v. 68, n.8, p. 1793–1803, 2012.

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.

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.

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.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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.

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.

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.

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.

KHALIL, O. E. M.; SHEA, T. Knowledge sharing (KS) barriers in a higher education institution. *In: Conference International Business Information Management Association*, v. 1-3, p. 1597, 2010.

KLEIN, D. A. **A Gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

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.

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.

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.

MAHDI, O. R.; NASSAR, I. A.; ALMSAFIR, M. K. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, v. 94, p. 320-334, 2019.

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.

MOTTA, M. E. V. **Capacidade de conversão do conhecimento, inovação tecnológica e o desempenho das IES do Sul do Brasil**. 2013. Tese (Doutorado) - PUCRS, Caxias do Sul, 2013.

NONAKA; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179–1208, 2006.

PAREKH, R. A. Knowledge sharing: collaboration between universities and industrial organizations. *In: International Conference on Academic Libraries: globalizing academic libraries: Vision 2020*, 2009. Delhi. Proceedings [...]. Delhi: University of Delhi, 2009, p. 146-51.

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

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.

RAMJEAOWN, Poonam Veer; ROWLEY, Jennifer. Enablers and barriers to knowledge management in universities: perspectives from South Africa and Mauritius. **Aslib Journal of Information Management**, 2020.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **International Journal of Educational Management**, v. 14, n. 7, p. 325-333, 2000.

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.

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.

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.

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.

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. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.