



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS ARARANGUÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

Camila Farias Weschenfelder

Compartilhamento de conhecimento em cursos de pós-graduação: um estudo
de caso no campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina

Araranguá
2023

Camila Farias Weschenfelder

Compartilhamento de conhecimento em cursos de pós-graduação: um estudo de caso no campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Tecnologias da Informação e Comunicação

Orientadora: Prof.^a Solange Maria da Silva, Dr^a

Araranguá

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Weschenfelder, Camila Farias

Compartilhamento de conhecimento em cursos de pós
graduação : um estudo de caso no campus Araranguá da
Universidade Federal de Santa Catarina / Camila Farias
Weschenfelder ; orientadora, Solange Maria da Silva, 2023.
153 p.

2. Gestão do Conhecimento. 3. Compartilhamento de
Conhecimento. 4. Universidade Pública. 5. Pós-Graduação. I.
da Silva, Solange Maria. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da
Informação e Comunicação. III. Título.

Camila Farias Weschenfelder

Compartilhamento de conhecimento em cursos de pós-graduação: um estudo de caso
no campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 21 de junho de 2023,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Giovani Mendonça Lunardi, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Juarez Bento da Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestra em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.^a Solange Maria da Silva, Dra.
Orientadora

Araranguá, 2023.

Dedico esse trabalho aos meus pais Ádria e Pedro e à minha irmã Gabriela.

AGRADECIMENTOS

Ao término desse trabalho, a pesquisadora agradece, em especial, às seguintes pessoas que colaboraram, significativamente, para a realização dessa pesquisa.

- À minha orientadora, Professora Dra. Solange Maria da Silva, pelo apoio e confiança e pelas contribuições ao desenvolvimento do trabalho.
- Aos demais professores membros da banca, pelas contribuições de melhoria dadas ao trabalho.
- Aos docentes participantes da pesquisa, pela colaboração durante a coleta de dados.
- A todos os meus familiares e, em especial, aos meus pais Pedro e Ádria, minha irmã Gabriela e meus avôs Rita e João, pelo amor, incentivo e apoio em todos os momentos da minha vida.
- Ao meu namorado Raphael, por todo o seu apoio, paciência e incentivo durante essa jornada.
- Aos grandes amigos, com os quais compartilhei meus anseios, minhas dificuldades e vitórias, pelo companheirismo, paciência e apoio nos momentos que eu tanto precisei.
- Agradeço, finalmente, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram na execução desse trabalho.

Lembre-se que as pessoas podem tirar tudo de você, menos o seu conhecimento. (Albert Einstein)

RESUMO

A gestão do conhecimento é um aspecto importante para o desenvolvimento de organizações e instituições de ensino superior. Em um ambiente acadêmico, o compartilhamento de conhecimento é uma prática crucial para a formação de novos pesquisadores e para o avanço do conhecimento científico. A pós-graduação é um ambiente propício para a troca de ideias e compartilhamento de conhecimentos entre os professores, que são responsáveis pela formação de novos pesquisadores. Portanto, é importante identificar quais práticas e ferramentas estão sendo utilizadas para o compartilhamento de conhecimento em cursos de pós-graduação. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de compartilhamento do conhecimento em cursos de pós-graduação, na percepção dos docentes, a partir de um estudo de caso no campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina. Para isso, o estudo realizou uma pesquisa qualitativa, por meio de questionários aplicados a professores vinculados aos quatro cursos de pós-graduação desse campus, a fim de identificar as práticas de compartilhamento de conhecimento utilizadas, bem como as ferramentas e elementos que impactam sobre esse processo. Os resultados indicaram que as principais práticas utilizadas são os Espaços Colaborativos Virtuais e a Educação Corporativa, e as principais ferramentas são E-mail, Ambientes Virtuais de Aprendizagem e Videoconferência. Entre os elementos facilitadores, destacam-se o bom relacionamento entre as pessoas, a motivação das pessoas e a confiança nos colegas, enquanto as principais barreiras são a falta de tempo, a falta de locais favoráveis à partilha do conhecimento e a falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento. O resultado da pesquisa pode fornecer informações importantes para a elaboração de políticas e estratégias de compartilhamento de conhecimento em programas de pós-graduação, para essa universidade e, possivelmente, para outras da mesma natureza, a fim de que possam promover ambientes mais colaborativos e inovadores. Como contribuição teórica, esse estudo expande as pesquisas sobre o compartilhamento de conhecimento, ao aplicar essa temática em cursos de pós-graduação, em especial em uma universidade pública federal, algo não identificado, até então, como objeto de análise dessa temática.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; compartilhamento de conhecimento; práticas e ferramentas; universidade pública; pós-graduação.

ABSTRACT

Knowledge management is an important aspect for the development of higher education organizations and institutions. In an academic environment, knowledge sharing is a crucial practice for training new researchers and advancing scientific knowledge. Postgraduate studies are a favorable environment for exchanging ideas and sharing knowledge among professors, who are responsible for training new researchers. Therefore, it is important to identify which practices and tools are being used for knowledge sharing in graduate courses. In this context, the present work aims to analyze the process of knowledge sharing in postgraduate courses, in the perception of professors, based on a case study at the Araranguá campus of the Federal University of Santa Catarina. For this, the study carried out a qualitative research, through questionnaires applied to professors *linked* to the four postgraduate courses on this campus, in order to identify the knowledge sharing practices used, as well as the tools and elements that impact this process. The results indicated that the main practices used are Virtual Collaborative Spaces and Corporate Education, and the main tools are E-mail, Virtual Learning Environments and Videoconferencing. Among the facilitating elements, good relationships between people, people's motivation and trust in colleagues stand out, while the main barriers are lack of time, lack of favorable places to share knowledge and lack of organizational culture that supports knowledge sharing. The result of the research can provide important information for the elaboration of policies and strategies for sharing knowledge in postgraduate programs, for this university and, possibly, for others of the same nature, so that they can promote more collaborative and innovative environments. As a theoretical contribution, this study expands research on knowledge sharing by applying this theme in postgraduate courses, especially in a federal public university, something not identified, until then, as an object of analysis of this theme.

Keywords: knowledge management; knowledge sharing; practices and tools; public university; postgraduate education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de tratamento de uma lição aprendida.....	45
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dissertações que têm aderência temática com a pesquisa.....	23
Quadro 2 - Elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento.....	29
Quadro 3 - Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento por níveis	30
Quadro 4 - Passo-a-passo para construção de uma Narrativa.	49
Quadro 5 - Práticas de Compartilhamento de Conhecimento.	55
Quadro 6 - Ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento.....	67
Quadro 7 - Termos utilizados na pesquisa bibliográfica.....	72
Quadro 8 – Quantidade de docentes e de respondentes em cada PPG.....	79
Quadro 9 - Perfil dos docentes.....	80
Quadro 10 - Práticas de Compartilhamento de Conhecimento utilizadas nos PPGs	81
Quadro 11 - Registro dos conhecimentos adquiridos no cotidiano de trabalho	98
Quadro 12 - Incentivo a participação em programas de capacitação.....	99
Quadro 13 - Divulgação de dados e informações pelo PPG e pela instituição.	101
Quadro 14 - Forma de ocorrência do compartilhamento de conhecimentos.....	103
Quadro 15 - Forma de realização das reuniões dos integrantes do PPG	104
Quadro 16 – Frequência de utilização de Espaços Colaborativos Virtuais em cada PPG.....	106
Quadro 17 – Frequência de utilização das Ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento em cada PPG	107
Quadro 18 - Facilitadores do Compartilhamento de Conhecimento em cada PPG.	109
Quadro 19 - Obstáculos ao Compartilhamento de Conhecimento em cada PPG ...	112
Quadro 20 - Incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento em cada PPG	116
Quadro 21 - Compartilhamento de conhecimento de cada PPG com outras instituições de ensino.....	117
Quadro 22– Frequência de realização de reuniões de forma presencial em cada PPG	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ferramentas utilizadas nos programas de pós-graduação.....	85
Gráfico 2 - Facilitadores do Compartilhamento de Conhecimento nos PPGs.	87
Gráfico 3 - Obstáculos ao Compartilhamento de Conhecimento nos PPG.	89
Gráfico 4 - Incentivo ao compartilhamento de conhecimento no PPG	91
Gráfico 5 - Compartilhamento do conhecimento pelos docentes no PPG.....	92
Gráfico 6 - Compartilhamento de conhecimento, troca de experiências e know-how	93
Gráfico 7 - Forma de manifestação de ideias no PPG	94
Gráfico 8 - Incentivo do PPG para compartilhamento de conhecimentos com outros programas	95
Gráfico 9 - Compartilhamento de conhecimento do PPG com outras instituições de ensino.....	96
Gráfico 10 - Incentivo do PPG a transferência de conhecimento entre docentes experientes para menos experientes	97
Gráfico 11 - Auxílio das TICs no compartilhamento do conhecimento nos programas de pós-graduação	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
CC	Compartilhamento do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
GCO	Gestão do Conhecimento Organizacional
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MNPEF	Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física
PPG	Programas de pós-graduação
PPG-CR	Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação
PPGES	Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade
PPGTIC	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação
SBF	Sociedade Brasileira de Física
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	PROBLEMA	20
1.2	OBJETIVOS	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivo específicos	21
1.3	JUSTIFICATIVA	22
1.4	INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PPGTIC	23
2	REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO	24
2.2	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	27
2.3	FACILITADORES DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	29
2.4	BARREIRAS DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	30
2.5	PRÁTICAS PARA COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	33
2.5.1	Assistências dos colegas	34
2.5.2	Banco de competências	35
2.5.3	Café do conhecimento.....	36
2.5.4	Comunidades de prática	37
2.5.5	Educação corporativa.....	40
2.5.6	Espaços colaborativos físicos.....	41
2.5.7	Espaços colaborativos virtuais	42
2.5.8	Lições aprendidas.....	43
2.5.9	Melhores práticas.....	45
2.5.10	Mentoria	46
2.5.11	Narrativas	47
2.5.12	Revisão pós-ação.....	49
2.5.13	Revisão de aprendizagem	51
2.5.14	Taxonomia	53
2.6	FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	57
2.6.1	<i>Blog</i>.....	58
2.6.2	<i>Chat/ Bate-papo</i>.....	59
2.6.3	Fóruns de discussão	60
2.6.4	Bases de Conhecimento/ Wikis	60

2.6.5	Repositórios de conhecimento.....	61
2.6.6	Redes sociais	62
2.6.7	Videoconferência	62
2.6.8	<i>Groupware</i> (sistemas de colaboração)	63
2.6.9	Sistemas de <i>workflow</i>	63
2.6.10	Portal de compartilhamento/ Portal corporativo	64
2.6.11	Compartilhamento de vídeo.....	65
2.6.12	Outras ferramentas de compartilhamento de conhecimento.....	66
2.7	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES	68
3	METODOLOGIA	71
3.1	MÉTODO PARA A REVISÃO DA LITERATURA	72
3.1.1	Coleta de Dados em Campo.....	74
3.1.2	Análise dos Dados	75
3.1.3	Contexto dos Cursos de Pós-Graduação do CTS do Campus da UFSC de Araranguá	77
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	79
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	80
4.2	ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	81
4.3	ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	84
4.4	ANÁLISE DOS FACILITADORES E BARREIRAS DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	86
4.5	PERCEPÇÃO DOS DOCENTES SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NOS CURSOS.....	91
4.6	RESULTADOS ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO.....	106
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	123
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	134
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	146
	APÊNDICE C – QUADRO DE TRABALHOS UTILIZADOS NA PESQUISA	148

1 INTRODUÇÃO

O modelo competitivo da sociedade atual exige das organizações respostas rápidas, inovadoras e com altos volumes de conhecimento (OLIVEIRA, 2013). Nesse cenário, onde as mudanças fazem parte da rotina, as organizações são desafiadas, diariamente, a conviver e buscar soluções para questões inéditas, muitas delas, de alta complexidade (AMANTE; PETRI, 2017). Nesta economia repleta de incertezas, a única certeza é de que o conhecimento é uma grande fonte de vantagem competitiva duradoura (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Pode-se afirmar que o conhecimento é o recurso mais valioso de uma organização, pois ele permite que as organizações compreendam as transformações que ocorrem nos ambientes internos e externos, além de promover a criação de novos produtos e serviços, a melhoria da qualidade dos processos e o desenvolvimento de novas capacidades (CHOO, 2003). O conhecimento é uma valiosa fonte de recursos para uma organização e, por isso, é necessário gerenciá-lo adequadamente, garantindo que ele seja capturado, criado, disseminado e utilizado de maneira eficaz por todos os membros da organização. Embora o conhecimento possa estar disponível em documentos, manuais e bases de dados, ele também está presente nas habilidades e competências de cada indivíduo da organização. Por isso, é crucial que as organizações estabeleçam processos eficazes para adquirir, criar, compartilhar e aplicar conhecimentos relevantes, a fim de sobreviver e inovar, constantemente. É neste contexto que surge a Gestão do Conhecimento, permitindo gerenciar os processos de criação, compartilhamento e utilização de conhecimentos. (MARONATO, 2018).

A Gestão do Conhecimento é considerada um elemento fundamental para o sucesso das organizações, pois ela incentiva a busca por soluções mais inovadoras e criativas, criando condições para que seja sempre utilizado o melhor conhecimento disponível e tornando mais fácil de identificar oportunidades de crescimento (ALVARENGA NETO, 2005). Dentre as etapas de Gestão do Conhecimento, o compartilhamento de conhecimento é o foco desse trabalho.

O compartilhamento de conhecimento é o processo que permite que a organização seja capaz de converter grande quantidade de informações e experiências isoladas em conhecimento organizacional (MARONATO, 2018). Esse processo é definido como o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe para

outras pessoas e receber o conhecimento que elas possuem (TONET; PAZ, 2006). Saber utilizar práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento é um diferencial competitivo para as organizações, pois ajuda a suprir necessidades, por meio do direcionamento dos conhecimentos para o local certo, pois, muitas vezes, a solução do problema de um setor está no conhecimento do outro (TONET; PAZ, 2006 apud SILVA, 2017).

As universidades são instituições envolvidas com a criação, multiplicação e reprodução do conhecimento e possuem importante papel de desenvolvimento humano, regional e sustentável da sociedade. Para que essas instituições se adaptem às mudanças do ambiente e atendam às demandas da sociedade, é necessário que sejam adotadas práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços.

É de extrema importância que essas instituições proporcionem um ambiente adequado para o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos, a fim de gerar novos conhecimentos organizacionais e reduzir a concentração do conhecimento em poucas pessoas, pois essa concentração pode gerar a sobrecarga de trabalho de alguns funcionários, perda do conhecimento, ao longo do tempo, e risco de descontinuidade ou diminuição da qualidade dos serviços (CAMPOS et al., 2016). A implantação de técnicas de Gestão do Conhecimento nessas instituições possibilita melhorar a eficiência, reduzir os ruídos de comunicação e padronizar o trabalho entre os indivíduos, melhorando a satisfação daqueles que utilizam o serviço (AMORIM; COSTA, 2020).

Os estudos na área de Gestão do Conhecimento em universidades públicas têm se tornado cada vez mais relevantes, principalmente diante das constantes transformações que o cenário educacional tem enfrentado. O trabalho de Batista (2006) destaca os desafios que as instituições federais de ensino superior (IFES) enfrentam para gerir o conhecimento em suas áreas de administração e planejamento, enquanto o estudo de Maronato (2018) mapeia as práticas e ferramentas utilizadas para compartilhar conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. Essas pesquisas mostram que a adoção de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento é fundamental para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelas universidades públicas, além de contribuir para o desenvolvimento humano e sustentável da sociedade.

Diante desse cenário, o presente trabalho realizará o mapeamento das práticas e ferramentas utilizadas pelos docentes para o compartilhamento de conhecimento em cursos de pós-graduação do Campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina e identificará quais são os principais fatores que influenciam nesse processo.

1.1 PROBLEMA

A Gestão do Conhecimento é uma área que busca identificar, criar, compartilhar, utilizar e gerenciar o conhecimento dentro das organizações, o que é fundamental para a inovação e a melhoria contínua das atividades. Nas universidades, que têm como missão produzir, disseminar e aplicar conhecimentos para a sociedade, essa prática é ainda mais relevante. Identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento mais eficazes para promover o compartilhamento do conhecimento contribui para agregar valor à organização, favorecendo a criação e disseminação de novos conhecimentos e evitando a perda do conhecimento organizacional (MARONATO, 2018).

Para melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa nas universidades, especialmente nos cursos de pós-graduação, é fundamental compartilhar conhecimento entre os docentes. Essa prática pode aumentar a produção científica, melhorar a qualidade das aulas ministradas e criar um ambiente mais colaborativo e produtivo. No entanto, apesar da importância do compartilhamento de conhecimento entre os docentes, muitas vezes, ocorre falta de clareza sobre as práticas e ferramentas utilizadas nesse processo. Os docentes podem adotar diferentes abordagens para compartilhar seu conhecimento, seja por meio de reuniões, grupos de pesquisa, eventos acadêmicos, plataformas digitais ou outros meios. Analisar como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação do campus da Universidade Federal de Santa Catarina de Araranguá é fundamental para identificar as práticas mais eficazes e promover melhorias.

A falta de clareza sobre as práticas de compartilhamento de conhecimento pode levar a lacunas no processo, como a duplicação de esforços, a falta de colaboração entre os docentes e a perda de valiosos insights e experiências. Além disso, a ausência de uma estratégia formalizada para a Gestão do Conhecimento

pode resultar na perda de conhecimento organizacional quando os docentes se aposentam ou deixam a instituição (MARONATO, 2018).

Portanto, investigar como o compartilhamento de conhecimento ocorre nos cursos de pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina de Araranguá é crucial para identificar oportunidades de aprimoramento. A pesquisa permitirá compreender as práticas e ferramentas atualmente utilizadas, bem como as possíveis barreiras ou desafios enfrentados pelos docentes nesse processo. Os resultados da pesquisa poderão fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias e políticas mais eficazes de Gestão do Conhecimento, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do ensino e da pesquisa na instituição.

Nesse contexto, a questão que norteia a pesquisa é a seguinte: Como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação do campus da Universidade Federal de Santa Catarina de Araranguá?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como se dá o processo de compartilhamento do conhecimento em cursos de pós-graduação, segundo a percepção dos docentes, a partir de um estudo de caso no campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivo específicos

- Identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, que têm contribuído para o compartilhamento de conhecimento organizacional, ao longo do tempo.
- Identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que são utilizadas para o compartilhamento de conhecimento nos cursos de pós-graduação, que são objeto de análise.
- Identificar os facilitadores e barreiras para o compartilhamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação..

- Verificar a percepção dos docentes sobre o Compartilhamento do Conhecimento nestes cursos.

1.3 JUSTIFICATIVA

É de extrema relevância que a universidade reconheça o valor de novos conhecimentos e os aplique nas suas rotinas, procedimentos e atividades institucionais. Considerando o atual paradigma da administração pública gerencial, que possui a eficiência como característica essencial, ressalta-se a necessidade de pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento em ambientes acadêmicos.

A Gestão do Conhecimento é um campo de estudo cada vez mais crucial, tanto no meio acadêmico quanto no institucional. Autores renomados, como Davenport e Prusak (1998), ressaltam a relevância da GC na melhoria dos processos organizacionais e na promoção da inovação. A abordagem de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre a criação do conhecimento organizacional também destaca o compartilhamento de conhecimento como um impulsionador vital para o desenvolvimento institucional. No contexto acadêmico, a pesquisa de Maronato (2018) sublinha a necessidade de identificar e compreender práticas e ferramentas eficazes de compartilhamento de conhecimento para aprimorar o ensino e a aprendizagem. Nesse contexto, a justificativa para realização deste estudo é a contribuição que ele trará para a ampliação da literatura sobre compartilhamento do conhecimento aplicado às instituições públicas de ensino superior. A pesquisa sobre o compartilhamento de conhecimento em cursos de pós-graduação de uma universidade federal busca proporcionar melhor entendimento sobre como o conhecimento é compartilhado e quais são os elementos que influenciam os membros desses cursos a participarem do processo, desse modo, será possível auxiliar na formulação de estratégias que melhorem os processos organizacionais desses cursos.

Além disso, a pesquisa contribui para a compreensão das práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento em ambientes acadêmicos, permitindo a identificação de boas práticas e ferramentas para o compartilhamento de conhecimento em instituições públicas de ensino superior. Isso é especialmente

importante no contexto atual de crescente demanda por inovação e eficiência nas instituições públicas.

Por fim, de forma prática, esse estudo pode contribuir para a melhoria das práticas de compartilhamento de conhecimento entre docentes de cursos de pós-graduação em outras instituições de ensino, possibilitando a troca de experiências e aprimoramento dessas práticas no ambiente acadêmico.

1.4 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PPGTIC

Este projeto de pesquisa é aderente à linha pesquisa de Tecnologia, Gestão e Inovação do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação – PPGTIC, a qual aborda as novas tecnologias da informação e comunicação para o desenvolvimento de novas metodologias, técnicas e processos para a gestão das organizações. A pesquisa tem o objetivo de mapear as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento, que podem contribuir para o compartilhamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação do campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina, visando contribuir para a geração de conhecimentos na área de aprendizagem organizacional e inovação.

Com relação às dissertações desenvolvidas no PPGTIC com a temática de “Gestão do Conhecimento”, foram encontradas seis dissertações, que são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dissertações que têm aderência temática com a pesquisa.

Autor	Título	Ano
Gilmar Cardoso	<u>Sistemas tutores inteligentes como mediadores para a gestão do conhecimento: o caso de uma instituição de ensino superior da região sul de Santa Catarina.</u>	2021
Paulo Henrique Tonetti Costa	<u>Rede social corporativa: uma proposta de uso com enfoque na gestão do conhecimento, gestão de riscos e desastres e a política nacional de segurança das barragens.</u>	2020
Marlon Gonçalves Zilli	<u>Maturidade em gestão do conhecimento em clínicas de saúde das instituições de ensino superior integrantes da Associação Catarinense das Fundações Educacionais - Sistema Acafe de Santa Catarina.</u>	2020
Michelle Pinheiro	<u>Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento.</u>	2018

Janine De Lavechia	<u>Compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento.</u>	2018
Gabriela Rocha Roque	<u>Compartilhamento de conhecimento interorganizacional: um estudo de caso das práticas e iniciativas no âmbito do projeto VISIR+.</u>	2017

Fonte: Elaborado pela autora.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações possuem o desafio recorrente de se adaptar ao dinamismo do ambiente para alcançar vantagens competitivas, portanto, é fundamental que elas busquem, constantemente, conhecimentos para se adaptar às exigências da sociedade e do mercado (CIOTTI; FAVRETTO, 2017). A constante busca pela produtividade, eficiência e eficácia leva as instituições à revisão de seus modelos e metodologias com vistas ao planejamento e tomada de decisões, utilizando como recurso principal a informação e o conhecimento. As mudanças que vêm ocorrendo nas organizações convergem para a quebra de um paradigma histórico e por meio dele, entramos na sociedade da informação e do conhecimento. A informação é a principal matéria-prima das organizações, sendo um insumo comparável à energia que alimenta um sistema, o conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços e a tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças (TARAPANOFF, 2001 apud CARDOSO; MACHADO, 2008).

O conhecimento representa o ativo organizacional mais importante devido à sua capacidade de gerar maior valor agregado e de atender com eficiência às mudanças nas necessidades dos clientes e usuários (URIBE; JIMENEZ; JIMÉNEZ, 2008). As instituições que conseguem gerenciar os seus conhecimentos, adquirem benefícios como aumento da produtividade, auxílio na tomada de decisões e melhoria na eficiência de seus procedimentos e rotinas (CIOTTI; FAVRETTO, 2017). O processo de criação, disseminação e utilização do conhecimento é fundamental para atingir os objetivos de uma organização, este processo é conhecido como Gestão do Conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Antes de apresentar a definição de Gestão do Conhecimento, é importante conceituar conhecimento. A seguir será apresentada uma distinção entre os termos: dados, informação e conhecimento. Os dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Os dados não possuem significado por si só, eles precisam de um contexto para adquirir valor e podem ser compreendidos de várias maneiras, sendo fontes de matéria-prima para a produção das informações (MARONATO, 2018). A informação é um conjunto de dados que são organizados e estruturados, de forma a transmitir significado e compreensão dentro de um determinado contexto. As informações são dotadas de propósito, significado e relevância, podendo ser utilizadas para tomadas de decisões. Por fim, o conhecimento é a informação em que foi dada um contexto, um significado, uma interpretação, ou seja, alguém refletiu sobre a informação, acrescentou a ela a sua própria sabedoria e considerou as suas implicações mais amplas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Davenport e Prusak (2003) evidenciam que o processo de transformação da informação em conhecimento ocorre através das seguintes formas:

- **Comparação:** é realizada a comparação da situação em que se vive com situações já conhecidas.
- **Consequências:** são levantadas as consequências da informação sobre a tomada de decisão.
- **Conexões:** é realizada uma relação entre o novo conhecimento adquirido e o conhecimento previamente acumulado.
- **Conversa:** através da conversa é descoberto o que outras pessoas pensam sobre determinada informação.

A expressão Gestão do Conhecimento (GC) vem do inglês knowledge management e o seu estudo está inserido no nível da gestão estratégica da administração (BATISTA, 2021). Terra (2001) conceitua a Gestão do Conhecimento como um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de melhorar o desempenho humano e organizacional. Conforme Figueredo (2005), a Gestão do Conhecimento é o meio responsável por técnicas e mecanismos de estímulo a formação de competências e a promoção da disseminação do

conhecimento a todos os níveis organizacionais, motivando o desenvolvimento individual para fazer parte do todo. A Gestão do Conhecimento ajuda a consolidar a memória da empresa, criar instrumentos de prontidão às respostas (internas e externas), fortalecer processos produtivos, melhorar serviços e produtos oferecidos, tornar o compartilhamento de informações e conhecimento dinâmico, na velocidade que a empresa necessita, alavancar a inovação e a gestão competitiva, operar de modo otimizado, encurtar o tempo de desenvolvimento de produtos e de respostas aos clientes e mercado em geral (FIGUEREDO, 2005).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) é um processo interativo de criação do conhecimento, podendo ser definido como a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. A Gestão do Conhecimento Organizacional é um conjunto de ações projetadas dentro de uma organização que tem como objetivo identificar e analisar os conhecimentos que a empresa dispõe e que podem de alguma maneira pré-definida contribuir para o desenvolvimento da organização. Desse modo, podemos afirmar que a GCO traz vantagens como a melhoria da gestão como um todo, o aumento da eficiência dos processos, o aumento da satisfação dos clientes e colaboradores e a redução do risco de empreender e capitalizar o conhecimento (BATISTA, 2021).

Castillo e Cazarini (2009) destacam que os principais objetivos da Gestão do Conhecimento são: a) evitar reinventar a roda, ou seja, reduzir a redundância das atividades baseadas em conhecimento. b) auxiliar a organização a gerar inovação de conhecimento continuamente, para que ele possa ser explorado e criar valor. c) ajudar no incremento do nível de competência dos funcionários.

O sucesso da Gestão do Conhecimento no processo de inovação está diretamente ligado à participação ativa de todos os envolvidos. É de fundamental importância que cada um dos profissionais entenda a importância dessa disciplina e se comprometa com o compartilhamento de conhecimentos, isso servirá de base para a compreensão sobre o que a empresa faz, como faz e quais são as possibilidades de aperfeiçoamento dos processos para garantir os resultados almejados (AMANTE; PETRI, 2017).

O conhecimento pode ser classificado como tácito e explícito. O conhecimento tácito está relacionado às experiências vividas, habilidades, valores, sendo uma característica individual. Muitas vezes essas qualidades estão dentro da mente

humana, sendo de difícil transição. Em contrapartida, o conhecimento explícito é algo formal e sistemático que pode ser expresso em palavras ou números, podendo ser facilmente codificado, comunicado e compartilhado através da linguagem comum (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os autores Nonaka e Takeuchi desenvolveram um modelo de gestão do conhecimento em 1995 que denominaram de “Espiral do Conhecimento”. Este modelo mostra os quatro modos de conversão do conhecimento que são os seguintes:

- **Socialização:** É a conversão do conhecimento Tácito para Tácito - ela acontece ao compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta, observação, imitação, encontros e diálogos informais.
- **Externalização:** É a conversão do conhecimento Tácito para Explícito - nela o conhecimento é cristalizado e pode ser compartilhado através do uso de metáforas, analogias, símbolos, slogans ou modelos e pela escrita.
- **Internalização:** É a conversão do conhecimento Explícito para Tácito, que significa “aprender fazendo”: aprender e adquirir conhecimento tácito novo na prática.

Combinação: É a conversão de conhecimento Explícito para Explícito, em que as pessoas trocam e combinam conhecimentos via documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação.

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Com o surgimento da sociedade baseada no conhecimento, o compartilhamento do conhecimento tornou-se um componente importante para propiciar o crescimento de qualquer organização ou sociedade (CHUTIA; DEVI, 2020).

Conhecimento é informação junto com experiências, interpretação e se aplica para tomada de decisões ou ações. Na economia baseada no conhecimento, o conhecimento é reconhecido como uma fonte de vantagem competitiva (CHUTIA; DEVI, 2020).

As organizações possuem uma imensa quantidade de conhecimento, mas muitas vezes, esse conhecimento não é utilizado. Nesse sentido, o compartilhamento de conhecimento é o processo que permite que as organizações sejam capazes de converter grande quantidade de informações, conhecimentos e experiências individuais e isoladas em conhecimento organizacional (PROBST; RAUB;

ROMHARDT, 2002). O compartilhamento de conhecimento permite que a organização tenha acesso ao conhecimento já existente no ambiente e possa reutilizá-lo, evitando esforços desnecessários ou a repetição de erros do passado (MARONATO, 2018).

Com o advento da tecnologia, diferentes ferramentas e tecnologias baseadas na web foram implementadas para promover o compartilhamento do conhecimento eficaz (CHUTIA; DEVI, 2020). Exemplos de tecnologias que podem ser utilizadas para este fim são: intranets, *Softwares* colaborativos, sistemas de gerenciamento de documentos, quadros de avisos eletrônicos, videoconferências, etc. (TERRA, 2005).

O compartilhamento do conhecimento é de grande relevância para o ambiente institucional, mas para que ele ocorra, as organizações precisam adotar estratégias de compartilhamento do conhecimento por meio da informação e da tradição. Pela informação o conhecimento é compartilhado de forma indireta por meio de veículos como palestras e apresentações. Já pela tradição, o conhecimento é compartilhado de forma direta, onde o receptor participa diretamente do processo de transferência, este processo acontece de indivíduo para indivíduo através do aprendizado pela prática (SVEIBY, 1998 apud SILVA, 2019).

Segundo Cardoso e Gomes (2011), o compartilhamento do conhecimento pode ocorrer de modo intencional ou não intencional, sendo que a forma intencional acontece quando a ação ocorre de forma consciente, ou seja, por meio de atitudes explícitas e planejadas, como reuniões de trabalho e ações de treinamento. Já a forma não intencional pode ocorrer em conversas nas pausas do trabalho e por meio do relato de como foram realizadas tarefas passadas.

SZULANSKI (2000 apud SILVA, 2019) alerta que o sucesso do processo de compartilhamento do conhecimento depende da capacidade de absorção do destinatário, estando relacionado com os conhecimentos e habilidades anteriores e com a motivação de buscar e aceitar novos conhecimento. Segundo o autor, a falta de motivação leva a procrastinação ou a rejeição para utilizar os conhecimentos compartilhados. É necessário que a organização crie mecanismos de motivação para sensibilizar as pessoas sobre a relevância do compartilhamento de experiências e, conseqüentemente, da sua participação e envolvimento no processo (STRAUHS et al., 2012).

2.3 FACILITADORES DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Existem elementos que contribuem para que ocorra o sucesso do processo de compartilhamento de conhecimento nas organizações. Os principais elementos facilitadores do compartilhamento de conhecimento identificados na literatura são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento

Elemento	Conceito
Cultura organizacional	É o conjunto de percepções, crenças, princípios e valores compartilhados pelos integrantes de uma organização. A cultura organizacional atua como um facilitador do processo de compartilhamento de conhecimento quando os sistemas de trabalho adotados encorajam a participação nesse processo.
Confiança	É a expectativa de um indivíduo em relação a como se espera que o outro se comporte em suas atividades organizacionais. A confiança depende da crença na integridade, no caráter e na capacidade do indivíduo. O compartilhamento de conhecimento ocorre quando existem níveis adequados de confiança entre os indivíduos.
Motivação	A motivação é uma força atuante dentro do indivíduo que cria uma disposição para desenvolver comportamentos direcionados a um objetivo.
Reciprocidade	É a expectativa de colaboração futura, ou seja, é o sentimento de equidade entre os participantes do processo de compartilhamento de conhecimento.
Gerência/Liderança	É a capacidade de conduzir pessoas e equipes visando atender os objetivos da organização. O líder deve estimular os indivíduos a participarem de atividades de compartilhamento de conhecimento.
Reconhecimento/ Premiações ou Sistemas de recompensa	São elementos financeiros ou não financeiros que incentivam os membros da organização a participarem do processo de compartilhamento de conhecimento.
Sistemas de Gestão do Conhecimento/ Sistemas de Informação/ Tecnologia	Existência de sistemas de informações e de outros tipos de tecnologias que promovam o compartilhamento de conhecimentos.

Comunicação	É o compartilhamento de opiniões e experiências, seja através da comunicação oral ou escrita. A comunicação pode ser por meio de interações de forma presencial ou virtual.
-------------	---

Fonte: Adaptado de Maronato (2018), Alves e Barbosa (2010) e Fernandes et al. (2015).

2.4 BARREIRAS DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

No Ocidente a noção de que conhecimento é poder está muito arraigada. Há uma prevalência de valorização do conhecimento individual em detrimento do conhecimento do grupo. É necessário fortalecer a noção de que ao compartilhar conhecimento, o indivíduo ainda possui a primazia da sua experiência. Reconhecer a existência de barreiras é o primeiro passo para vencê-las em um processo de gestão e comunicação eficientes (STRAUHS, 2012).

Na literatura foram encontradas diversas barreiras ao compartilhamento de conhecimento, na maioria dos trabalhos as barreiras são classificadas nas seguintes três categorias: individual, organizacional e tecnológica. Devido a essa recorrência, essa será a classificação adotada nessa pesquisa. Segundo Riege (2005), as barreiras ao compartilhamento de conhecimento podem ser classificadas em três categorias:

- Barreiras individuais: São barreiras originadas do comportamento individual
- Barreiras organizacionais: São barreiras relacionadas ao ambiente e às condições de trabalhos.
- Barreiras tecnológicas: São barreiras relacionadas as tecnologias.

Segue, no Quadro 3, uma síntese das principais barreiras ao compartilhamento do conhecimento encontradas na literatura.

Quadro 3 - Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento por níveis

Barreiras ao Compartilhamento de Conhecimento por níveis		
Nível	Barreiras	Autores
Individual	Falta de tempo	Riege (2005); Wons et al. (2018); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Davenport e Prusak (2003); Gatiti (2021)
	Falta de confiança	Riege (2005); Wons et al. (2018); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Davenport e Prusak (2003); Gatiti (2021)
	Falta de consciência dos benefícios de compartilhar conhecimento	Riege (2005); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)

	Medo de não receber reconhecimento	Riege (2005); Sandhu, Jain e Ahmad (2011).
	Diferenças culturais	Riege (2005); Wons et al. (2018); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Davenport e Prusak (2003); Gatiti (2021)
	Receio de constrangimentos	Wons et al. (2018); Rizzon (2016)
	Falta de motivação	Wons et al. (2018); Sandhu, Jain e Ahmad (2011)
	Problemas de comunicação	Riege (2005); Wons et al. (2018); Sandhu; Jain; Ahmad (2011).
	Diferenças de idade, gênero, níveis de experiência e de educação.	Riege (2005)
	Falta de rede de relacionamentos sociais	Riege (2005); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021); Wons et al. (2018); Rizzon (2016)
	Mentalidade individualista	Wons et al. (2018)
	Receio de perder o poder	Rizzon (2016); Wons et al. (2018)
	Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos	Davenport e Prusak (2003)
Organizacional	Falta de apoio das lideranças	Riege (2005); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)
	Falta de locais favoráveis a partilha do conhecimento	Riege (2005); Wons et al. (2018); Rizzon (2016); Davenport e Prusak (2003)
	Falta de incentivos e recompensas	Riege (2005); Wons et al. (2018); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)
	Falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento	Riege (2005); Wons et al. (2018); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)
	A retenção de conhecimento de pessoal altamente qualificado e experiente não é uma alta prioridade	Riege (2005)
	Deficiência de recursos	Riege (2005); Wons et al. (2018)
	Competitividade interna e externa	Riege (2005); Rizzon (2016); Gatiti (2021)
	Estrutura hierárquica rígida	Riege (2005); Wons et al. (2018); Gatiti (2021)
	Distância física	Wons et al. (2018); Rizzon (2016)
	Diferenças de linguagem	Wons et al. (2018); Rizzon (2016)
	Práticas de Recursos Humanos ineficazes	Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011)
	Estrutura organizacional fraca	Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011)
	Insuficiência na promoção de educação e treinamento	Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Rizzon (2016)
	Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Davenport e Prusak (2003)
	Falta de integração do compartilhamento de conhecimento aos objetivos organizacionais	Riege (2005); Gatiti (2021)
	Ausência de vias formais ou informais para o compartilhamento do conhecimento	Rizzon (2016)

Tecnológica	Falta de integração dos sistemas de TI e processos	Riege (2005); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)
	Falta de suporte técnico	Riege (2005); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)
	Relutância em usar sistemas de TI devido à falta de familiaridade e experiência com eles	Riege (2005); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)
	Falta de treinamento para utilização das ferramentas tecnológicas	Riege (2005); Wons et al. (2018); Rizzon (2016); Sandhu, Jain e Ahmad (2011); Gatiti (2021)
	Falta de comunicação dos benefícios da tecnologia escolhida	Riege (2005); Gatiti (2021)
	Instalações inadequadas de Tecnologia da Informação	Wons et al. (2018); Rizzon (2016)
	Tecnologia muito complexa	Rizzon (2016)
	Incompatibilidade entre as necessidades dos indivíduos e os sistemas integrados de TI	Riege (2005); Gatiti (2021)

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 3 apresenta uma análise detalhada das principais barreiras ao compartilhamento de conhecimento, divididas em três níveis distintos: individual, organizacional e tecnológico. Diversos autores contribuíram com suas perspectivas, identificando uma variedade de obstáculos que afetam o processo de compartilhamento de informações.

No nível individual, as barreiras mais citadas incluem a falta de tempo, que limita a disponibilidade para compartilhar informações, e a falta de confiança mútua, que pode inibir a abertura na troca de conhecimentos. Além disso, diferenças culturais e a crença de que o conhecimento é restrito a determinados grupos também são barreiras importantes.

No âmbito organizacional, a falta de apoio das lideranças e a ausência de incentivos e recompensas para o compartilhamento de conhecimento afetam diretamente a cultura de colaboração. A falta de locais favoráveis e recursos adequados também pode dificultar a prática do compartilhamento de conhecimento.

No nível tecnológico, as barreiras incluem a falta de integração entre sistemas de TI e processos, a falta de suporte técnico adequado e a relutância em usar tecnologias por falta de familiaridade e treinamento.

É crucial identificar e superar as barreiras ao compartilhamento de conhecimento nas organizações, tanto individualmente quanto em nível organizacional. Isso permitirá o desenvolvimento de processos de gestão do

conhecimento alinhados aos objetivos de curto, médio e longo prazos, mantendo a competitividade no mercado e promovendo o contínuo crescimento organizacional em termos de conhecimento (RIZZON; TAMIOSSO; FACHINELLI, 2016).

2.5 PRÁTICAS PARA COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Segundo Batista (2004), as Práticas de Gestão do Conhecimento são práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. O autor considera que as práticas são atividades executadas regularmente, possuem finalidade de gerir a organização e baseiam-se em padrões de trabalho. Ele ainda ressalta que as práticas devem estar alinhadas com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Boas práticas facilitam a gestão do conhecimento e dos projetos organizacionais, visto que avaliam se os objetivos têm sido alcançados e de que forma isso tem ocorrido, gerando lições aprendidas, ampliando o conhecimento e otimizando a gestão de projetos futuros. Dessa forma, pode ser considerado como um processo ou método para avaliar a maneira mais eficaz para se alcançar um objetivo (CARVALHO, FERNANDES E ARAÚJO, 2016).

Conforme Massingham (2014 apud MARONATO, 2018), as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento podem trazer benefícios para as organizações por meio:

- I. do aumento da eficiência do ciclo de procura pelo conhecimento (tempo necessário para encontrar o conhecimento necessário para o desempenho da atividade);
- II. da melhoria da produtividade, tendo em vista que a equipe passa mais tempo executando tarefas e atividades do que apenas pesquisando; e
- III. do impacto indireto no desempenho em termos de mudança cultural na organização (atitudes e comportamentos de trabalho mais positivos difundidos em melhorias para os processos institucionais).

Segundo o manual de Ferramentas e Técnicas de Gestão do Conhecimento da Organização de Produtividade Asiática (APO), as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento são classificadas de acordo com as cinco etapas do processo de

GC: Identificação do conhecimento, Criação do conhecimento, Armazenamento do conhecimento, Compartilhamento de conhecimento e Aplicação do conhecimento. Na literatura, são identificadas várias práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento referentes a diferentes etapas do processo.

Nesse trabalho, são abordadas apenas aquelas identificadas no levantamento bibliográfico como promotoras do compartilhamento de conhecimento. São elas: assistências dos colegas, banco de competências, café do conhecimento, comunidades de prática, educação corporativa, espaços colaborativos físicos, espaços colaborativos virtuais, lições aprendidas, melhores práticas, mentoria, narrativas, revisão pós ação, revisão de aprendizagem e taxonomia.

2.5.1 Assistências dos colegas

Assistência dos colegas consiste em organizar encontros ou workshops em busca do conhecimento que outros membros da organização possuem. Especialistas no assunto também podem participar dos encontros. Este é um processo conhecido como aprender antes de fazer, ou seja, é obtido conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho, visando evitar erros já conhecidos e possibilitando identificar novas linhas de raciocínio e abordagem (MARONATO, 2018).

O objetivo dessa técnica é encurtar o tempo de aprendizado da equipe do projeto, pois são aproveitadas as experiências e conhecimentos dos colegas, permitindo a produção de insights e resultados imediatos (APO, 2010). Este método traz benefícios como a solução de problemas específicos da organização de forma simples, rápida e sem custo, o auxílio ao aprendizado coletivo e o desenvolvimento de redes de trabalho (MARONATO, 2018). A duração de um encontro para assistir colegas costuma durar entre doze horas e dois dias. A equipe do projeto e os colegas convidados discutem assuntos e problemas do projeto e propõem soluções (BATISTA; QUANDT, 2015).

Para que a assistência de colegas traga os benefícios esperados, é recomendado que sejam seguidas as seguintes diretrizes (APO, 2010; MARONATO, 2018):

- Os objetivos da reunião devem ser específicos e claros;

- Devem participar apenas pessoas que tenham experiência e conhecimento sobre a situação que a equipe está enfrentando no projeto.
- O líder do projeto é quem inicia a reunião e tem liberdade para redirecionar a reunião caso a discussão se desvie dos objetivos;
- É importante que seja fornecido aos colegas informações básicas sobre o projeto e sobre os objetivos da reunião;
- O líder ou facilitador deve dar oportunidade para os membros da equipe do projeto participarem da discussão e tem que saber motivar a exposição de ações e recomendações;
- Deve ser concedido tempo para que as equipes se socializem;
- A equipe do projeto tem que convocar uma reunião para uma conclusão formal e feedback para sintetizar os resultados.

Tecnologias da informação e comunicação podem ser utilizadas para facilitar a realização das reuniões de assistência aos colegas, exemplos dessas tecnologias são a intranet, videoconferências, sistemas de *workflow* e ferramentas de captura de imagem e som (MARONATO, 2018).

2.5.2 Banco de competências

Os bancos de competências, também conhecidos como páginas amarelas ou banco de talentos, são repositórios de informações que disponibilizam os conhecimentos e experiências dos colaboradores de forma a propiciar uma consulta rápida e fácil para aqueles que necessitarem, incluem fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento (BATISTA; QUANDT, 2015).

A utilização dessa técnica é importante pois muitas vezes a solução para determinada situação está em ter conhecimento de quem “sabe” o que deve ser feito, portanto, o banco de competências permite que seja localizado o conhecimento dentro da organização, promovendo a conexão entre pessoas e assim, a troca de informações, experiências e conhecimentos (MARONATO, 2018).

Um banco de competências deve ter no mínimo as seguintes funcionalidades (GRAMIGNA, 2003 apud COLARES, 2005):

- Identificação de quem são as pessoas dentro das instituições;
- Levantamento de indicadores estatísticos dentro da área de gestão de pessoas, tais como: grau de escolaridade de colaboradores, número de colaboradores por área de atuação, número de colaboradores por setores da organização, número de colaboradores capacitados etc.;
- Estruturação de currículos dos colaboradores;
- Publicidade da produção científica dos colaboradores;
- Captação de talentos internos e externos para a organização;
- Levantamento do histórico dos colaboradores dentro da instituição.

Para criação de um banco de competências é necessário realizar as seguintes atividades (GRAMIGNA, 2003 apud COLARES, 2005):

- **Coleta:** reunir dados importantes que poderão ser transformados em informação;
- **Organização:** estruturar os dados de forma que possam ser interpretados;
- **Acesso:** disponibilizar mecanismos para que os dados possam ser acessados, **Aplicação:** utilizar os dados para tomada de decisões.

2.5.3 Café do conhecimento

Um café do conhecimento é uma forma de ter uma discussão em grupo, buscando a reflexão, o desenvolvimento e o compartilhamento de pensamentos, experiências, ideias e percepções. Esse é um espaço voltado a debates de forma amigável e sem o objetivo de levantar críticas (MARONATO, 2018).

Em uma organização, muitas vezes as pessoas não têm oportunidade para discutirem sobre assuntos importantes devido a falta de tempo e as pressões ligadas ao desempenho. Os cafés do conhecimento oferecem a oportunidade para as pessoas discutirem e refletirem sobre tópicos importantes (APO, 2010). O objetivo do café do conhecimento não é levantar críticas, portanto, as pessoas tendem a ficar mais à vontade para expor os seus pontos de vista, gerando insights mais profundos e compartilhamentos mais intensos do que o comum (BATISTA; QUANDT, 2015).

Entre os benefícios dessas técnicas estão a oportunidade de atualização de conhecimentos, o fornecimento de perspectivas diferentes sobre um mesmo tópico, o

compartilhamento do conhecimento tácito e explícito dos colaboradores, o apoio ao aprendizado coletivo, o auxílio ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais e a identificação das melhores práticas (MARONATO, 2018).

Para realização do café do conhecimento devem ser realizados os seguintes passos (APO, 2010):

- Os participantes devem sentar-se em um círculo de cadeiras;
- A sessão é liderada por um facilitador, que começa explicando o propósito da técnica e o papel da conversação na vida empresarial;
- O facilitador introduz o tópico do café e traz uma ou duas perguntas-chave abertas;
- Após a conclusão da sessão de introdução, as pessoas devem ser divididas em pequenos grupos, com cerca de cinco pessoas em cada grupo;
- Cada pequeno grupo discute as questões por cerca de 45 minutos;
- As discussões em pequenos grupos não são lideradas por um facilitador e não são registradas;

Por fim, os participantes retornam ao círculo e o facilitador conduz o grupo durante uma sessão final de 45 minutos, na qual as pessoas refletem sobre as discussões realizadas no pequeno grupo e compartilham seus pensamentos, percepções e ideias sobre o tópico.

2.5.4 Comunidades de prática

Uma comunidade de prática é formada por um grupo de pessoas que compartilham um interesse ou um problema que enfrentam regularmente. Estas pessoas se unem para construir conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma prática em torno desse tópico (SBGC, [2017?]).

Wenger (1998, p.45) define uma comunidade de prática como:

um grupo de pessoas que dividem um interesse comum e que, através da interação frequente e periódica, desenvolvem maneiras de se fazer e aprender mais sobre esse interesse que as une, engajando-se em um processo de aprendizagem coletiva e colaborativa em uma (ou mais) área(s) do conhecimento humano.

As comunidades de prática não são equipes de trabalho pois não fazem parte da estrutura formal da organização. Seus membros podem fazer parte do mesmo departamento, ser de diferentes áreas de uma organização, ou até mesmo de diferentes organizações (STRAUHS, 2012). Portanto, essas comunidades não possuem fronteiras e tendem a transcender as linhas organizacionais e os limites geográficos (WANG et al., 2008).

Nas comunidades de prática, experiências e conhecimentos são compartilhados de forma livre, criativa, estimulando novas abordagens para os problemas. As pessoas participam dessas comunidades porque encontram vantagens pessoais e não porque são obrigadas a participar (MENDES, 2012).

As comunidades de prática possuem três elementos que são as seguintes:

- **Domínio:** É o conjunto de questões que reúne a comunidade, é a identidade da comunidade prática com base numa área comum de conhecimento, que precisa ser explorada e desenvolvida (MENDES, 2012). Ele deve conter assuntos ligados a vivências de seus membros, que tenham uma relação com as paixões e aspirações dos componentes, com relevância para a sua vida ou para a organização à qual pertencem (SARTORI, 2012).
- **Comunidade:** É o grupo de pessoas que interagem entre si regularmente, em atividades conjuntas e de interesse comum, construindo relacionamentos pautados em confiança (SARTORI, 2012).
- **Prática:** É o conhecimento específico que a comunidade desenvolve, partilha e mantém (MENDES, 2012). Exemplos: experiências, histórias, ferramentas, formas de resolver problemas recorrentes, entre outros (APO, 2010).

As comunidades de práticas agregam valor a organização, trazendo benefícios como (WENGER; SNYDER, 2000; MARONATO, 2018):

- Orientam as estratégias de Gestão do Conhecimento;
- Promovem a eficiência e a produtividade;
- Potenciam a criação de novas linhas de negócio;
- Solucionam problemas com rapidez;
- Compartilham melhores práticas;
- Desenvolvem habilidades profissionais;
- Ajudam no recrutamento e retenção de talentos.

- Evitam a repetição de erros;
- Melhoram a qualidade das decisões.

Além de promover benefícios para as organizações, as comunidades de prática também trazem benefícios para as pessoas que participam dela, seguem abaixo alguns dos principais benefícios pessoais (BOTKIN; SEELEY, 2001 apud MENDES, 2012):

- Oferecem um ambiente de aprendizagem;
- Criam um sentimento de pertença, confiança e identidade;
- Reforço da qualificação profissional;
- Ampliar a capacidade de resolução de problemas complexos;
- Melhora as relações com os colegas;
- Desenvolve relações pessoais de longo prazo;
- Reconhecimento de habilidades e conhecimentos específicos;
- Novos funcionários podem identificar mais rapidamente as fontes de conhecimento;
- Oferecem o espaço ideal para autorrealização.

Tantos os benefícios organizacionais, quanto os benefícios pessoais descritos são apenas benefícios potenciais, a sua viabilidade depende de fatores específicos de cada comunidade e da maneira como ela é conduzida (MENDES, 2012).

Segundo Wenger (2003 apud SOUZA; SILVA; DAVEL, 2007), as comunidades de prática possuem as seguintes características e dimensões:

- **Engajamento mútuo e empreendimento comum:** Está ligado ao processo de participação ativa em uma comunidade. A vontade de se aprofundar em uma área de conhecimento é um importante fator de engajamento. O empreendimento comum diz respeito ao processo de desenvolver projetos e ideias conjuntamente, contribuindo para a geração de conhecimentos para a comunidade.
- **Aprendizagem contextualizada na prática:** O processo de conhecer está vinculado a uma prática cotidiana.

- **Surgimento é voluntário e informal:** Uma comunidade de prática é informal, ela surge sem necessidade dos mesmos padrões que moldam as estruturas formais das organizações.
- **Identidade partilhada:** Por meio da associação em comunidades, as pessoas criam projetos conjuntamente, adotando sistemas de crenças, rotinas, caminhos de fazer as coisas e desenvolvendo uma identidade compartilhada.

Negociação de significados: As pessoas em conjunto negociam ativamente experiências e vivências práticas, bem como produzem artefatos. É por meio do relacionamento das experiências individuais e da competência social que a aprendizagem acontece.

2.5.5 Educação corporativa

A educação corporativa inclui processos de educação continuada, que podem ser treinamentos internos e externos, apresentações sobre visitas técnicas e cursos realizados, eventos, seminários, congressos e sistemas de educação a distância, entre outros. Possui o objetivo de promover a atualização dos membros da organização (MARONATO, 2018).

A educação deve ocorrer ao longo de toda vida profissional, porque os trabalhadores têm que se manterem atualizados para lidarem com os desafios de um mundo em rápida transformação, no qual as tecnologias requerem agentes econômicos com novas habilidades que extrapolam as aprendidas nos sistemas escolares formais (MATHIAS, 2010). As organizações precisam renovar e ampliar os seus conhecimentos de forma contínua para poder fazer frente às frequentes mudanças do meio externo, elas precisam desenvolver indivíduos capazes de aprender a aprender, saber identificar problemas e propor soluções em todas as etapas do processo produtivo (ALPERSTEDT, 2001 apud MATHIAS, 2010).

A educação corporativa está relacionada a uma nova forma de pensar e trabalhar, visando a aprendizagem contínua, fixando metas para a organização e gerando valor ao negócio (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015). A missão dessa técnica é proporcionar educação continuada e o compartilhamento de conhecimentos, de modo que todo o capital humano das organizações tenha qualificações necessárias para gerar vantagem competitiva permanente. Esse processo deve integrar todo capital

humano da organização, ou seja, deve incluir os funcionários, clientes, parceiros, fornecedores e sociedade (MEISTER, 1999).

2.5.6 Espaços colaborativos físicos

A interação social é a grande facilitadora do compartilhamento de conhecimentos, seja ele tácito ou explícito. Nesse sentido, os espaços colaborativos têm o objetivo de promoverem essa interação social de troca de experiências, insights e pensamentos (MARONATO, 2018).

Os espaços colaborativos físicos são ambientes de trabalho que permitem que pessoas trabalhem juntas e interajam por meio da comunicação face a face. Quando esses espaços físicos são bem projetados, eles apoiam o compartilhamento e a criação do conhecimento (APO, 2010). Exemplos de espaços colaborativos são os escritórios de coworking, as incubadoras de startups e os parques tecnológicos, neles é possível ter acesso a diversas fontes de conhecimento (FELICIDADE et al., 2021).

A utilização de espaços colaborativos físicos traz as seguintes vantagens (FELICIDADE et al., 2021):

- Acesso facilitado a múltiplas fontes de conhecimento.
- Diversificado networking que possibilita ampliar a rede de contatos.
- Em espaços onde diversas empresas estão alocadas é possível ter economia de custos em infraestrutura, aluguel e material.
- Fluxos de conhecimento mais intensos que podem fomentar a criatividade e inovação.
- Determinados processos podem ser otimizados, pois você está mais próximo das pessoas que executam as ações.
- Possibilidade de acessar e participar de projetos, do seu interesse, que estão em desenvolvimento.
- Resolução imediata de erros ou falhas, pois você está próximo do local em que as operações ocorrem.
- Possibilidade de realizar reuniões de urgência com a equipe de um projeto.
- Reconhecer e usar conhecimento útil para projetos que você está desenvolvendo.

Os espaços físicos precisam ser bem planejados e preparados para permitir o trabalho colaborativo, a seguir são apresentados alguns exemplos de configurações de espaços físicos para dar suporte as atividades relacionadas ao conhecimento (APO, 2010):

- **Espaço aberto para interações *ad-hoc*/informais:** As interações que ocorrem entre os trabalhadores de forma inesperada costumam gerar bons resultados. Um bom espaço aberto incentiva essas interações *ad-hoc* informais entre funcionários ou entre funcionários e clientes. A chave para encorajar essas interações *ad-hoc* por meio do espaço físico é criar motivos para que os funcionários venham aos espaços compartilhados. Esses motivos podem ser café e lanches, revistas e livros, ou caixas de correio e impressoras para pegar cartas e cópias.
- **Espaço para colaboração em equipe:** A maioria das empresas tem salas de reuniões, no entanto, uma sala de reunião não é necessariamente um bom lugar para colaboração em equipe. Qualquer bom espaço colaborativo tem muitos dispositivos pequenos, mas bem pensados. Por exemplo, as paredes de uma sala podem apoiar significativamente a colaboração: informações e dados podem ser colocados nas paredes para ajudar a visualizar os contextos do projeto. Você não precisa investir em TI, basta usar papéis e ímãs para transformar paredes em ferramentas colaborativas. As paredes também podem funcionar como quadro branco para escrever os conteúdos das discussões. Se várias equipes precisarem compartilhar uma sala, um quadro móvel pode ser utilizado para exibir tudo (papel, notas adesivas, grafite etc.) que foi discutido e depois guardado. Uma outra sugestão é a utilização de ferramentas lúdicas ou mesmos brinquedos para produzir uma atmosfera criativa.
- **Espaço para prototipagem:** As ideias só podem ser transformadas em valor quando são colocadas em prática. O espaço para prototipagem é onde as pessoas podem experimentar as suas ideias, ou seja, é um local onde são criadas representações que simulam o funcionamento de invenções.

2.5.7 Espaços colaborativos virtuais

Os espaços colaborativos virtuais são ambientes de trabalho que permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde estiverem fisicamente. Esses espaços oferecem recursos para o compartilhamento de documentos, a edição colaborativa e áudio/videoconferências (APO, 2010).

A utilização desses espaços traz benefícios como:

- Permitir às organizações acessar os melhores especialistas em qualquer parte do mundo;
- Reduzir drasticamente os custos de viagem;
- Permitir que as pessoas trabalhem quando e onde for mais eficaz para elas, além de disponibilizar informações das quais elas precisam.

Para utilização dos espaços colaborativos virtuais é recomendado que sejam seguidas as seguintes diretrizes (APO, 2010):

- Comece com as pessoas. As ferramentas tendem a ampliar as práticas de trabalho existentes. Portanto, antes de introduzir as ferramentas virtuais, é importante que qualquer grupo ou equipe de trabalho revise suas práticas de trabalho e reflita sobre como o ambiente idealmente funcionaria.
- Certifique-se de que a tecnologia esteja à altura do trabalho. Equipamentos de baixa qualidade, por exemplo, *links* de internet lentos ou áudio/vídeo de baixa qualidade criarão uma experiência negativa para os usuários e os desencorajarão de uso futuro.
- Comece com ferramentas centradas no ser humano. As conferências de áudio e vídeo baseiam-se no comportamento humano natural. Uma boa qualidade de áudio e vídeo economiza tempo e estresse das pessoas.

Introduza a criação de conteúdo colaborativo em associação com áudio/videoconferência para que se baseie na experiência existente e permita que os usuários mais experientes ofereçam assistência imediata a seus colegas.

2.5.8 Lições aprendidas

Lições aprendidas são conhecimentos adquiridos através da experiência, e que são registrados e compartilhados com os demais membros da organização. Os

principais objetivos dessa prática é evitar a recorrência de casos negativos e promover a repetição de casos de sucesso (SBGC, [2017?]).

As lições aprendidas trazem diversos benefícios para a organização, como (MARONATO, 2018):

- Evitar o retrabalho;
- Evitar a utilização de práticas que foram reconhecidas como ruins pelos grupos que já as utilizaram;
- Evitar que os mesmos erros sejam cometidos;
- Colaborar para a melhoria do desempenho organizacional, pois aumentam a produtividade através da economia de tempo e de recursos.

Para utilizar a prática de lições aprendidas é necessário que seja realizado o registro das respostas a perguntas nos processos e operações de uma organização, como: O que deu certo? O que deu errado? O que faríamos novamente da mesma forma? O que faríamos de forma diferente? O que não sabíamos antes e agora sabemos? É preciso também criar mecanismos para promover a motivação, preparando as pessoas para lidarem com as mudanças e conscientizando sobre a importância do compartilhamento de experiências. Outro aspecto importante é análise dos pontos fortes e fracos, ou seja, dos sucessos e dos fracassos. Após a análise, é preciso disseminar o conhecimento, compartilhando as boas práticas e também os resultados identificados como não satisfatórios. Por fim, é necessário manter os registros atualizados e torná-los disponíveis sempre que forem requisitados (STRAUHS, 2012).

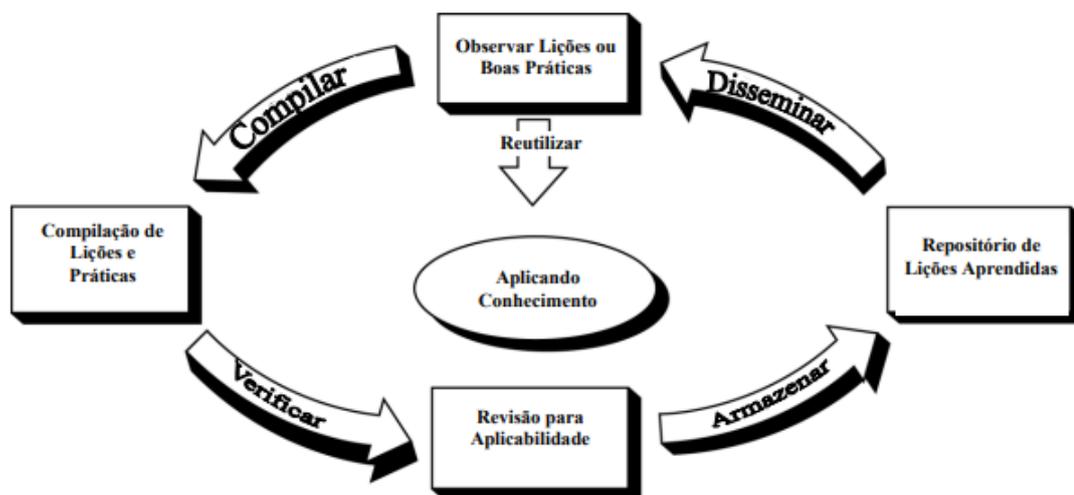
Segundo um estudo da *United States Gerenal Accounting Office*, os seguintes elementos são fundamentais para a implementação da prática de lições aprendidas (GAO, 2002 apud STRAUHS, 2012):

- **Coleta ou compilação:** Envolve a captura de informações por meio de processos estruturados e não estruturados, como críticas de processos, formulários escritos e reuniões.
- **Verificação:** Verifica a assertividade e a aplicabilidade das lições submetidas.
- **Armazenagem:** É o armazenamento das lições aprendidas em um banco de dados eletrônico para disseminação e compartilhamento de informação, de forma que os usuários possam procurá-las e identificá-las com facilidade.

- **Disseminação:** Para se ter benefícios, as lições precisam ser distribuídas e utilizadas pelas pessoas. A disseminação pode incluir revisão de um processo de trabalho, treinamento e rotina de distribuição por meio de diversas mídias de comunicação.

A figura 1 mostra a relação entre os quatro elementos principais da lição aprendida:

Figura 1 - Processo de tratamento de uma lição aprendida.



Fonte: Sá e Bassani (2010).

2.5.9 Melhores práticas

Melhores práticas são o registro da maneira mais eficaz de se atingir um objetivo. Segundo Batista e Quantd (2015) as melhores práticas são procedimentos já testados e, portanto, validados para a execução de uma atividade ou solução de um problema. Elas visam evitar que os mesmos erros sejam cometidos novamente.

As melhores práticas são procedimentos que já foram testados diversas vezes e tiveram sucesso, são definidas como o meio mais eficiente e efetivo para executar uma tarefa. Cabe salientar, que uma melhor prática é aquela que produziu os melhores resultados, porém não significa que ela seja a única prática possível ou que ela não precise ser adaptada dependendo do contexto (MARONATO, 2018).

Para implementação das melhores práticas, é necessário primeiramente, encorajar o compartilhamento das melhores práticas entre os membros da organização em *workshops*, reuniões, entre outros. Na sequência, os detalhes sobre as melhores práticas devem ser registrados (o que foi feito, o que deu certo,

resultados). Posteriormente, as práticas identificadas devem passar por uma avaliação e implementação cuidadosa, a fim de que possam atender aos objetivos organizacionais (MARONATO, 2018). Abaixo, segue um passo-a-passo de como implementar as melhores práticas na organização (SBGC, [2017?]):

- 1 Identificar os requisitos dos usuários;
- 2 Identificar práticas que mereçam ser compartilhadas;
- 3 Documentar as melhores práticas encontradas:
 - a. Escrever o título e um pequeno resumo;
 - b. Descrever o perfil das melhores práticas e o contexto;
 - c. Descrever os processos e as etapas;
 - d. Colocar as lições aprendidas;
 - e. Fornecer *links* para recursos e pessoas chave.
- 4 Validar a prática, testando-a em vários contextos;
- 5 Disseminar e aplicar.

2.5.10 Mentoria

A mentoria é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. O mentor é um guia que tem vasta experiência no campo de trabalho da pessoa que está sendo orientada. Normalmente, as empresas usam a mentoria para promover o desenvolvimento de novos profissionais e possibilitar o diálogo entre diferentes gerações (SBGC, [2017?]).

A mentoria pode ser classificada como formal e informal. A mentoria informal é aquela que surge dos relacionamentos espontâneos, tem como base a confiança e a identificação mútuas, perdurando por um prazo indeterminado sem que haja intervenção da organização ou de terceiros. Já a mentoria formal ocorre por iniciativa da organização mediante um planejamento bem elaborado, envolve relações previamente contratadas para focar em objetivos definidos. Para realização da modalidade formal devem ser realizados os seguintes passos (MAIA, 2019):

- Identificação do objetivo principal a ser focalizado ao longo do processo;
- Disseminação desse propósito pela empresa;
- Treinamentos sobre a temática;
- Definição de como os pares serão escolhidos;

- Seleção e distribuição dos envolvidos;
- Supervisão dos relacionamentos;
- Avaliação do processo e dos resultados.

Existe um método que fornece procedimentos para facilitar a condução de uma sessão de mentoria, chamado de os 5 Cs (em inglês). O modelo contém etapas sequenciais, mas que podem ser revisitadas ou puladas de acordo com a necessidades. As etapas são (IBGE, 2020):

- Desafios (*Challenges*): quais são os desafios que o mentorado está enfrentando?
- Alternativas (*Choices*): quais são as opções disponíveis para enfrentar esses desafios?
- Consequências (*Consequences*): as consequências de escolher cada opção identificada devem ser discutidas entre mentor e mentorado.
- Soluções criativas (*Creative solutions*): oportunidade para o mentor compartilhar seus conhecimentos e experiências e oferecer ao mentorado algumas soluções.
- Conclusão (*Conclusion*): o mentorado decide o que vai ser feito e se compromete com a ação.

2.5.11 Narrativas

Ao longo dos tempos, histórias e narrativas têm sido compartilhadas em todas as culturas e territórios como meio de entretenimento, educação, preservação da cultura e para transmitir valores morais. No contexto da Gestão do Conhecimento, as narrativas têm sido utilizadas como uma poderosa forma de compartilhar e transferir conhecimento, principalmente o experiencial e o tácito.

Trata-se de contar uma história: uma pessoa que tem um conhecimento valioso conta histórias de sua experiência para outras pessoas que querem obter conhecimento. Contar histórias tem um forte poder de compartilhar as experiências e as lições aprendidas, uma vez que histórias eficazes podem transmitir contextos ricos junto com o conteúdo (APO, 2010). Essa prática pode transmitir ideias complexas de

forma simples para comunidades culturalmente diversas com muito mais eficácia do que outros meios (FRANZONI, 2019).

Muitas organizações utilizam as narrativas para transferir o conhecimento dos especialistas para os mais jovens, bem como, para compartilhar lições aprendidas do projeto com colegas que não estavam participando dele (APO, 2010). A sessão de contação de histórias permite que o público encontre outras pessoas com interesses em comum, promovendo a colaboração e aumentando as chances de compartilhar e criar conhecimentos em conjunto (BEZERRA, 2018 apud FRANZONI, 2019).

Para essa prática são necessários os seguintes elementos (IBGE, 2020):

- História: Tem que ser verídica e estar relacionada à memória efetiva da organização, ser representativa da sua cultura e de seus valores;
- Narrador: Deve ser alguém que detenha conhecimentos tácitos a serem compartilhados. Conhecimentos que sejam valorizados no ambiente organizacional e de difícil externalização nas formas convencionais.
- Entrevistador/Registrador: Pessoa que tem a tarefa de fazer o registro, a explicitação do conhecimento tácito do narrador, via perguntas estruturadas (entrevistas estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas) ou ainda conversas informais.

Segundo APO (2010), os principais benefícios das narrativas são:

- Transferem o conhecimento tácito: Por transmitir contextos muito mais ricos por meio de histórias do que por outros meios de Gestão do Conhecimento, contar histórias por uma pessoa com vasta experiência em qualquer campo tem o poder de transferir seu conhecimento tácito.
- Melhoram o relacionamento interpessoal: A ação de contar histórias transmite um volume significativo de informações pessoais do narrador por meio da própria história, expressões faciais, tom de voz, gestos, entre outros. Esse aspecto nutre a confiança entre o narrador e o público que muitas vezes acabam sendo fonte de geração de uma comunidade de prática, o que possibilita maior compartilhamento e criação de conhecimento.
- Despertam a paixão do público: A contação de histórias é capaz de abordar a parte lógica e emocional do cérebro. Como resultado, uma boa narrativa pode

mudar a mentalidade e o comportamento das pessoas para compartilhar e criar mais conhecimento do que antes.

Para utilização da técnica das Narrativas, recomenda-se que os registradores de narrativas e que os narradores sigam os passos descritos no Quadro 4 (IBGE, 2020).

Quadro 4 - Passo-a-passo para construção de uma Narrativa.

Registradores de Narrativas	Narradores
1. Identificar o conceito, método ou conhecimento que se deseja transferir; 2. Estabelecer o tipo de impacto da história (motivação, alerta, experimento); 3. Mapear as histórias que podem ser utilizadas para transferir esses conhecimentos; 4. Selecionar uma ou mais histórias; 5. Identificar as formas de registro (áudio e vídeo, áudio, escrito); 6. Estruturar a narrativa; 7. Estabelecer as palavras-chave para recuperação; 8. Apresentar a narrativa para validação do comitê; 9. Encaminhar para repositório digital via pessoal de TI.	1. Selecionar uma história; 2. Visualizar a cena; 3. Narrar a história do ponto de vista de alguém da cena; 4. Estabelecer o ponto central da história; 5. Planejar suas primeiras palavras; 6. Planejar como a história termina; 7. Pesquisar os fatos; 8. Eliminar detalhes desnecessários; 9. Adicionar descrições que tragam vida à história;

Fonte: IBGE (2020).

2.5.12 Revisão pós-ação

É uma técnica utilizada após a conclusão de um projeto ou atividade para avaliar o que deu certo, quais foram os pontos fortes e fracos e o que precisa ser melhorado. A revisão acontece através de um debate entre os principais envolvidos no projeto ou atividade e as lições podem ser registradas de forma explícita para serem compartilhadas com os demais membros da organização (MARONATO, 2018).

A revisão pós-ação deve ser realizada o mais rápido possível após a conclusão do projeto ou após a realização dos principais marcos do projeto, para realização dessa técnica, é interessante que sejam utilizadas as seguintes perguntas para discussão (APO, 2010):

- Qual era o resultado esperado?
- O que realmente aconteceu?
- O que deu certo e por quê?
- O que pode ser melhorado e como?
- Quais são as lições que podem ser usadas no futuro?

No início da sessão, o facilitador deve revisar o propósito e a sequência da revisão pós-ação para garantir que todos entendam o que é e como ela funciona, devem ser informadas as regras básicas para conduzir e gerenciar a discussão (APO, 2010). A técnica de revisão pós-ação tem o objetivo de identificar lições aprendidas e melhores práticas de experiências recentes, sejam elas de sucesso ou fracasso (MARONATO, 2018). O objetivo nunca é procurar culpados ou heróis, um ambiente de confiança e neutralidade é de extrema importância para que os participantes se sintam confortáveis a compartilhar conhecimentos (MARONATO, 2018). É importante que as lições aprendidas sejam registradas e compartilhadas de forma ampla na organização, a fim de que pessoas envolvidas em projetos semelhantes possam utilizá-las.

Para realização da revisão pós-ação, recomenda-se que sejam seguidos os seguintes passos (APO, 2010 apud FELICIDADE, 2021):

- **Aplicar a revisão pós-ação** o mais rápido possível após a conclusão do projeto ou após a realização dos principais marcos do projeto;
- **Criar o clima certo:** O clima ideal para essa técnica ter sucesso é aquele de abertura e compromisso com o aprendizado. Todos devem participar em um ambiente livre do conceito de antiguidade e posição. As revisões pós-ação são ambientes de aprendizado e não de crítica, portanto, os indivíduos não devem ser culpados por decisões erradas e não deve ser realizada uma avaliação de desempenho pessoal.

- **Nomear um facilitador:** O papel do facilitador é ajudar a equipe a aprender as respostas. As pessoas devem ser atraídas, tanto para seu próprio aprendizado quanto para o aprendizado do grupo.
- **Pergunte ‘O que deveria acontecer?’:** O facilitador deve iniciar dividindo os eventos em atividades distintas, cada uma das quais deve ter um objetivo e um plano de ação. A discussão começa com a primeira atividade: ‘O que era para acontecer?’
- **Pergunte ‘O que realmente aconteceu?’:** A equipe deve compreender e concordar com os fatos sobre o que aconteceu. Lembre-se que o objetivo é identificar um problema e não um culpado.
- **Compare o plano com a realidade:** O real aprendizado começa quando a equipe compara o plano com o que aconteceu na realidade e determina uma resposta às perguntas: ‘Por que houve diferenças?’ e ‘O que aprendemos?’. Identificar e discutir os sucessos e as deficiências. Implementar planos de ação para sustentar os sucessos e melhorar as deficiências.
- **Registre os pontos-chave:** Registrar os pontos-chave da revisão, isso facilita o compartilhamento de experiências de aprendizagem dentro da equipe e fornece a base para um programa de aprendizagem mais amplo na organização.

2.5.13 Revisão de aprendizagem

É uma técnica usada por equipes de trabalho para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação porque a revisão pós-ação é realizada apenas no final do projeto, enquanto a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento do projeto. Um evento pode ser uma atividade curta ou parte de uma atividade mais longa, por exemplo: uma reunião de planejamento de projeto (BATISTA; QUANDT, 2015).

O objetivo de uma revisão de aprendizagem é que os membros da equipe aprendam continuamente durante a execução do projeto, desse modo, poderão se adaptar para melhorar o projeto (APO, 2010).

Para condução da técnica de revisão de aprendizagem é recomendado que sejam seguidos os seguintes passos (APO, 2010):

1. Conduzir imediatamente: As revisões de aprendizagem devem ser realizadas imediatamente após cada reunião da equipe, enquanto todos os membros da equipe ainda estão disponíveis e suas memórias estão frescas.
2. Nomear um facilitador: O papel do facilitador é ajudar a equipe a aprender, qualquer pessoa da equipe pode ser nomeada para a função. O facilitador deve garantir que todos na reunião tenham o direito de contribuir.
3. Formato da reunião:
 - A revisão de aprendizagem gira em torno das quatro perguntas seguintes: O que deveria acontecer? O que realmente aconteceu? Por que houve uma diferença? O que aprendemos?
 - O verdadeiro aprendizado ocorre quando os membros da equipe comparam o plano com o que realmente aconteceu na realidade, identificando e discutindo os sucessos e fracassos.
 - O facilitador pode pedir que cada membro da equipe identifique um aprendizado-chave que ajudará a equipe no futuro. É importante registrar os pontos de aprendizagem e as ações acordadas para lembrar a equipe das lições que foram identificadas. As lições capturadas devem ser destacadas no início da próxima reunião do projeto.
4. Realizar um Workshop de lições aprendidas:
 - Introdução e agenda: Apresentar a agenda do dia e lembrar a equipe dos principais eventos e problemas encontrados durante o projeto.
 - Criação de novos aprendizados: Dividir a equipe em grupos menores, realizar um brainstorm, anotar as principais ideias e percepções e agrupar as anotações em diferentes tópicos.
 - Discussão e revisão: Discutir os principais tópicos fazendo as seguintes perguntas: O que podemos fazer melhor da próxima vez? O que mais podemos aprender para o benefício das equipes futuras?
 - Rotacione os grupos: Permitir que os outros grupos complementem a conclusão de cada grupo.
 - Discussões finais: Os membros da equipe devem elaborar um resumo das descobertas e chegar a conclusões para ações futuras.

2.5.14 Taxonomia

A taxonomia é uma técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de forma consistente, separando-os de acordo com os setores e especificidades das pessoas. Essa estrutura ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar com eficiência os dados e informações necessários em toda a organização. A taxonomia pode ser considerada como um sistema de classificação, ou seja, “O Índice” para o capital de conhecimento de uma organização. Ela constrói um fluxo de trabalho natural, em que as necessidades de conhecimento são encontradas em uma estrutura intuitiva (APO, 2010).

Terra (2004, p.36) conceitua a taxonomia da seguinte forma:

Taxonomia é um sistema utilizado para classificar e facilitar o acesso à informação. Seu objetivo é representar conceitos através de termos; melhorar a comunicação entre especialistas e outros públicos; propor formas de controle da diversificação e oferecer um mapa do processo de conhecimento. É, portanto, um vocabulário controlado de uma determinada área do conhecimento e um instrumento que permite alocar, recuperar e comunicar informações dentro de um sistema.

Uma taxonomia normalmente inclui uma hierarquia navegável de conceitos e termos e informações “tags” que identificam e categorizam ainda mais os elementos de conteúdo. A taxonomia também pode incluir a rotulagem de metadados, o que permite que os dados ou informações primárias sejam sistematicamente gerenciados e manipulados. Esse metadados resultam em uma estrutura hierárquica que permite o mapeamento por pedaços de palavras, conceitos e inferências (APO, 2010).

As vantagens de fazer uso da taxonomia são as seguintes (AGANETTE, 2010):

- Agiliza a comunicação;
- Auxilia na organização e compartilhamento do conhecimento;
- Auxilia os usuários nos termos específicos e mais adequados para a pesquisa;
- Facilita a busca e a navegação;
- Facilita o acesso à informação;
- Permite a reusabilidade da informação;
- Permite acesso imediato a informação e sua melhor interpretação;
- Permite ao usuário nomear e compartilhar informações;
- Permite uma melhor integração da informação.

É necessário ter uma grande preocupação com a seleção e classificação dos termos para se ter uma boa taxonomia. Além disso, o nível de abrangência de cada termo deve estar hierarquizado dentro de uma relação de gênero/espécie (STROZZI et al., 2019). A taxonomia deve ajudar a criar diversos caminhos para encontrar a mesma informação, de acordo com o ponto de vista adotado. Na construção de taxonomias corporativas, os seguintes critérios devem ser observados (TERRA et al., 2004):

- **Comunicabilidade:** os termos utilizados devem estar claros e de acordo com a linguagem utilizada pelos usuários;
- **Utilidade:** a taxonomia deve usar apenas os termos necessários. A divisão de um termo em outro termo só deverá ser feita caso isso seja utilizado na organização.
- **Estimulação:** os termos devem estimular a navegação do usuário. A cada termo o usuário será induzido a um outro termo que também deverá fazer parte do vocabulário dos usuários.
- **Compatibilidade:** a taxonomia deve ter apenas a estrutura do termo que faz parte das atividades ou funções da organização.

Para criação de uma taxonomia recomenda-se que sejam seguidas as seguintes etapas (VITAL; CAFÉ, 2007 apud STROZZI; et al., 2019):

- Estabelecimento de categorias gerais, levando em consideração as seguintes questões: a) Quais categorias são importantes para o grupo? b) Quais as formas preferenciais de navegação e classificação em sites utilizadas pelo grupo? c) Quais as maneiras pessoais de organização de cada integrante do grupo?
- Coleta dos termos, sendo que a consulta à literatura especializada ou classificações existentes na organização deve sempre ser utilizada como recurso auxiliar. Os termos precisam fazer sentido ao grupo de usuários que irão utilizá-los e a literatura especializada serve como validação dos termos selecionados.
- Análise dos termos selecionados, uma vez que é necessário padronizá-los para que todos os usuários falem a mesma língua.

- Controle da diversidade de significação, pois no compartilhamento de uma mesma linguagem é preciso neutralizar a ambiguidade.
- Construção dos relacionamentos semânticos, pois as relações de equivalência se estabelecem entre termos sinônimos ou quase-sinônimos. A análise destes precisa corresponder às necessidades e preferências do grupo de usuário. Seu controle deve ser realizado, permitindo a padronização e conseqüente aumento da qualidade da taxonomia.

O quadro 5 apresenta um resumo das práticas de Compartilhamento de Conhecimento que foram identificadas na revisão da literatura.

Quadro 5 - Práticas de Compartilhamento de Conhecimento.

Prática	Conceito	Autores
Assistência dos colegas	Assistência dos colegas consiste em organizar encontros ou workshops em busca do conhecimento que outros membros da organização possuem. Essa prática tem o objetivo de evitar erros já conhecidos e possibilitar a identificação de novas linhas de raciocínio e abordagem.	Maronato (2018); APO (2010); Batista e Quandt (2015).
Banco de competências	Os bancos de competências, também conhecidos como páginas amarelas ou banco de talentos, são repositórios de informações que disponibilizam os conhecimentos e experiências dos colaboradores de forma a propiciar uma consulta rápida e fácil para aqueles que necessitarem.	Batista e Quandt (2015); Maronato (2018); Gramigna (2003 apud COLARES, 2005)
Café do conhecimento	Um café do conhecimento é uma forma de ter uma discussão em grupo, buscando a reflexão, o desenvolvimento e o compartilhamento de pensamentos, experiências, ideias e percepções. Esse é um espaço voltado a debates de forma amigável e sem o objetivo de levantar críticas.	Maronato (2018); APO (2010); Batista e Quandt (2015)
Comunidades de prática	Uma comunidade de prática é formada por um grupo de pessoas que compartilham um interesse ou um problema que enfrentam regularmente. Estas pessoas se unem para construir conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma prática em torno desse tópico.	SBGC ([2017?]); Wenger (1998); Strauhs (2012); Wang et al. (2008); Mendes (2012); Sartori (2012); Wenger e Snyder (2000); Botkin e Seeley (2001 apud MENDES, 2012); Wenger (2003 apud SOUZA; SILVA; DAVEL, 2007)
Educação corporativa	A educação corporativa inclui processos de educação continuada, que podem ser treinamentos internos e externos, apresentações sobre visitas técnicas e cursos realizados, eventos, seminários, congressos e sistemas de educação a distância, entre outros. Possui o objetivo de promover a atualização dos membros da organização.	Maronato (2018); Mathias (2010); Alperstedt (2001 apud MATHIAS, 2010); Esteves e Meiriño (2015); Meister (1999)
Espaços colaborativos físicos	Os espaços colaborativos físicos são ambientes de trabalho que permitem que pessoas trabalhem juntas e interajam por meio da comunicação face a	Maronato (2018); APO (2010); Felicidade et al. (2021)

	face. Quando esses espaços físicos são bem projetados, eles apoiam o compartilhamento e a criação do conhecimento. Exemplos de espaços colaborativos são os escritórios de coworking, as incubadoras de startups e os parques tecnológicos.	
Espaços colaborativos virtuais	Os espaços colaborativos virtuais são ambientes de trabalho que permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde estiverem fisicamente. Esses espaços oferecem recursos para o compartilhamento de documentos, a edição colaborativa e áudio/videoconferências.	APO (2010)
Lições aprendidas	Lições aprendidas são conhecimentos adquiridos através da experiência, e que são registrados e compartilhados com os demais membros da organização. Os principais objetivos dessa prática é evitar a recorrência de casos negativos e promover a repetição de casos de sucesso.	SBGC ([2017?]); Maronato (2018); Strauhs (2012); Gao (2002 apud STRAUHS, 2012); Sá e Bassani (2010)
Melhores práticas	Melhores práticas são o registro da maneira mais eficaz de se atingir um objetivo, são procedimentos já testados e, portanto, validados para a execução de uma atividade ou solução de um problema. Elas visam evitar que os mesmos erros sejam cometidos novamente.	Batista e Quantd (2015); Maronato (2018); SBGC ([2017?]).
Mentoria	A mentoria é uma prática de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. O mentor é um guia que tem vasta experiência no campo de trabalho da pessoa que está sendo orientada. Normalmente, as empresas usam a mentoria para promover o desenvolvimento de novos profissionais e possibilitar o diálogo entre diferentes gerações	SBGC ([2017?]); Maia (2019); IBGE (2020)
Narrativas	A narrativa trata-se de contar uma história: uma pessoa que tem um conhecimento valioso conta histórias de sua experiência para outras pessoas que querem obter conhecimento. Ela tem sido utilizada como uma poderosa forma de compartilhar conhecimento, principalmente o experiencial e o tácito.	APO (2010); Franzoni (2019); Bezerra (2018 apud FRANZONI, 2019); IBGE (2020)
Revisão pós ação	É uma técnica utilizada após a conclusão de um projeto ou atividade para avaliar o que deu certo, quais foram os pontos fortes e fracos e o que precisa ser melhorado. A revisão acontece através de um debate entre os principais envolvidos no projeto ou atividade e a lições podem ser registradas de forma explícita para serem compartilhadas com os demais membros da organização.	Maronato (2018); APO (2010); APO (2010 apud FELICIDADE, 2021)
Revisão de aprendizagem	É uma técnica usada por equipes de trabalho para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação porque a revisão pós-ação é realizada apenas no final do projeto, enquanto a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento do projeto.	Batista e Quandt (2015); APO (2010)
Taxonomia	A taxonomia é uma técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de forma consistente, separando-os de acordo com os setores e especificidades das pessoas. Essa estrutura ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar com eficiência os	APO (2010); Terra (2004); Aganette (2010); Strozzi et al. (2019); Vital e Café (2007 apud STROZZI et al., 2019)

	dados e informações necessários em toda a organização.	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

2.6 FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

As ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento estão associadas às Tecnologias da Informação e Comunicação, elas possuem o objetivo de dar suporte ao compartilhamento de informações e a integração entre os funcionários na organização, possibilitando a execução de atividades de forma colaborativa, mesmo quando há restrições de localização geográfica entre as pessoas (WERNER; WERNER, 2020; MARONATO, 2018).

A tecnologia é um fator fundamental para a gestão do conhecimento, pois com a grande quantidade de informações que existem nos ambientes organizacionais, é necessário a utilização de ferramentas que permitam o seu controle eficaz (SCHUELTER; COELHO, 2010). Segundo Servin (2005), a tecnologia pode apoiar e permitir a gestão do conhecimento de duas maneiras principais:

- Fornecendo os meios para que as pessoas organizem, armazenem e acessem o conhecimento explícito como em repositórios ou bases de conhecimento;
- ajudando a conectar pessoas para que possam compartilhar conhecimento tácito como por meio de bate-papos ou videoconferências.

As ferramentas colaborativas podem ser classificadas em síncronas ou assíncronas, ferramentas síncronas são as que permitem a comunicação em tempo real como as videoconferências e o telefone. Já as ferramentas assíncronas são aquelas que permitem a colaboração em tempo distintos como o e-mail e os fóruns de discussão (MARONATO, 2018). As ferramentas colaborativas podem fornecer uma série de benefícios como (SERVIN, 2005):

- Permitir que as pessoas trabalhem em equipe independentemente da localização ou do tempo;
- permitir o compartilhamento do conhecimento tácito entre uma gama de pessoas;
- possibilitar o acesso ao conhecimento de especialistas;
- proporcionar economia nos custos das reuniões pois evita viagens e estadias.

A seguir estão descritas as ferramentas que foram encontradas na literatura que dão suporte ao processo de compartilhamento de conhecimento.

2.6.1 *Blog*

O *Blog* é um site no estilo de um diário que contém listas de entrada, geralmente em ordem cronológica inversa. As entradas são tipicamente artigos curtos ou histórias, muitas vezes relacionadas a eventos atuais. Todavia, as entradas não precisam ser apenas textos simples, também podem ser fotos, vídeos, áudio ou uma mistura de todos os tipos (APO, 2010).

O que distingue o *Blog* de um site convencional é a facilidade com que se pode fazer registros para a sua atualização, o que o torna muito mais dinâmico do que os sites pois a sua manutenção é mais simples e apoiada pela organização automática das mensagens (posts) pelo sistema, portanto, só exige conhecimentos básicos de informática por parte dos usuários (BARBOSA; SERRANO, 2005).

O conteúdo de um *Blog* pode ser criado por um ou por vários autores. Os seguintes recursos geralmente são encontrados em um *Blog* (APO, 2010):

- O conteúdo é linear: histórias e itens são adicionados a uma lista crescente, e os leitores podem percorrer a lista para ver como o pensamento do(s) autor(es) se desenvolveu.
- O *Blog* tem um foco: apesar de poder percorrer uma ampla gama de tópicos, os *Blogs* costumam ter um foco em um assunto específico.
- O *Blog* possui um mecanismo pelo qual os leitores podem comentar os itens. Alguns sites de *Blog* optam por não habilitar esse recurso. No entanto, a discussão é definitivamente um dos aspectos mais úteis dos *Blogs*, embora permitir isso também tende a sobrecarregar os autores porque os comentários normalmente precisam ser moderados.
- O *Blog* publica um índice eletrônico que permite que as pessoas saibam automaticamente quando algo novo foi adicionado.

Os principais benefícios da utilização dessa ferramenta são (APO, 2010):

- O *Software* usado para hospedar sites de *Blogs* geralmente é muito fácil de usar. Isso significa que as pessoas podem criar sites simples em apenas alguns minutos.
- O processo de escrever conteúdos em *Blogs* é uma das maneiras mais fáceis de se engajar na captura e compartilhamento de conhecimento.

A simplicidade dos *Blogs*, aliada à possibilidade de os leitores serem notificados automaticamente de novas entradas, torna o processo de distribuição de conhecimento muito simples.

2.6.2 *Chat/ Bate-papo*

Chats, que em português significam bate-papos, são tecnologias *online* que permitem o envio de mensagens em tempo real. As conversas em *chats* podem acontecer por meio da escrita ou por vídeo *chats*. Estes canais costumam indicar quem está ou não disponível para interagir e permitem o compartilhamento de arquivos, *links*, entre outros formatos. Além disso, é possível utilizar emoticons, que é uma linguagem não verbal que facilita a compreensão dos envolvidos (MARONATO, 2018). Exemplos de aplicativos de chat são: *WhatsApp, Skype, Messenger, Hangout, Telegram* etc.

O *chat* possui um grande potencial de contribuição para as organizações pois elimina as barreiras geográficas e oferece comunicação instantânea, desse modo, facilita a comunicação organizacional, pois auxilia na resolução de problemas e é menos inconveniente que outros meios, como as ligações telefônicas (IVERSEN et al., 2013 apud PEREIRA; TENÓRIO; MENEGASSI, 2021). Essa ferramenta possibilita a comunicação e o compartilhamento de arquivos de forma rápida, sem interferir na rotina do trabalho e pode ser usada em diversas plataformas como: computadores, celulares e tablets (MARONATO, 2018).

Outro benefício oferecido por essa ferramenta é a capacidade de registro, pois as conversas antigas ficam armazenadas, sendo possível consultá-las quando necessário (HALVERSON, 2004 apud PEREIRA; TENÓRIO; MENEGASSI, 2021). Isso pode auxiliar os funcionários da organização em suas respectivas tarefas, pois é possível identificar as informações e utilizar no contexto organizacional, evitando a

perda de conhecimento. Desse modo, o conhecimento armazenado pode ser utilizado para atingir os objetivos organizacionais (DALKIR, 2017 apud PEREIRA; TENÓRIO; MENEGASSI, 2021).

2.6.3 Fóruns de discussão

Fóruns/listas de discussão são espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA, 2014).

Em um fórum é possível postar textos, *links*, fotos e vídeos, as suas informações são estruturadas geralmente em sessões e tópicos. Eles possuem comunicação assíncrona, ou seja, as mensagens não são respondidas de forma imediata, mas em um momento posterior. Os fóruns podem ter acesso restrito ou livre, se o uso for para fins internos, faz sentido restringir o acesso à organização e aos parceiros relevantes. Nessa ferramenta as pessoas estão em um mesmo nível, porém normalmente existem moderadores que supervisionam e monitoram as atividades (MAZUR et al., 2014).

2.6.4 Bases de Conhecimento/ Wikis

A wiki é uma ferramenta baseada em tecnologia web que oferece aos usuários conceitos que podem ser consultados como numa enciclopédia. Ela é uma composição de páginas web em que os próprios usuários criam os conteúdos de forma colaborativa, através da adição e edição de informações (KUNIYOSHI, 2008).

Para todos os tipos e tamanhos de organizações, a wiki é uma ferramenta poderosa para criar, manter e acessar bases de conhecimento (APO, 2010). Sua utilização no ambiente corporativo possibilita a criação de um espaço interativo, onde o aprendizado ocorre de forma colaborativa e há integração entre os funcionários de diferentes setores e níveis hierárquicos em prol do desenvolvimento de um determinado assunto. (RAMOS et al., 2018).

A wiki funciona como um repositório de conhecimento tácito, trazendo benefícios como melhora na reutilização das informações e contribuição para

identificar especialistas em assuntos específicos. Ela pode ser utilizada para divulgação das melhores práticas, de processos de trabalho e de informações de caráter geral, permitindo também que seja criada uma base de informações institucionais para auxiliar a capacitação de novos funcionários da organização (RAMOS et al., 2018).

2.6.5 Repositórios de conhecimento

Com a crescente evolução tecnológica, as fontes de informação têm se tornadas cada vez mais dispersas. Elas estão no e-mail, nos aplicativos de mensagens, sites, intranet, sistemas internos, anotações, fóruns de discussão e nos próprios indivíduos. Assim, torna-se cada vez mais necessário reunir as informações mais importantes para o trabalho em um único lugar que seja de rápido e fácil acesso para todos os funcionários interessados. Esse local é chamado de repositório de conhecimento (IBGE, 2020).

A organização do conhecimento e o seu compartilhamento e disseminação por meio de repositórios é fundamental para o processo de tomada de decisão nas organizações, pois quando o conhecimento é transferido para um repositório, ele torna-se parte da memória organizacional e desse modo, fica disponível a todos os membros da organização (MARONATO, 2018).

É possível organizar um repositório de conhecimento com recursos simples e que gerem bons resultados, por exemplo, uma estrutura de pastas com uma boa organização e/ou taxonomia e que seja compartilhada com todos os membros de uma equipe permite que estes tenham acesso rápido aos arquivos mais atuais sempre que necessário, sem perder tempo procurando o arquivo em vários lugares ou interrompendo os colegas para obter as informações. A organização dos arquivos em pastas deve seguir regras simples e claras para todos os usuários, de maneira que não haja dúvida sobre a forma de criar, nomear, atualizar e categorizar pastas e arquivos. Assim, a localização dos arquivos ficará muito mais clara e rápida, trazendo benefícios como: padronização de informações e procedimentos, integridade das informações, eficiência das atividades de trabalho e no fornecimento de informações, rapidez no treinamento de novos funcionários, entre outros (IBGE, 2020).

2.6.6 Redes sociais

Uma rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse em comum. Os serviços de redes sociais são suportados por sistemas *online* (APO, 2010). Elas se apresentam em sites como *Facebook*, *Instagram*, *Linksedin*, *Twitter*, entre outros que possuem recursos que permitem que haja interação e troca de informações entre as pessoas (TORRES, 2009). Os principais serviços que as redes sociais geralmente oferecem são (APO, 2010):

- Encontrar pessoas que tenham interesses ou necessidades semelhantes;
- Agregar pessoas em grupos ou subgrupos e permitir que se comuniquem;
- Compartilhamento de conteúdo, como textos, fotos, vídeos, áudios e *links*.

As redes sociais podem ser ferramentas poderosas de compartilhamento de conhecimentos, uma rede bem direcionada pode fornecer a seus membros acesso a conhecimentos, conexões e conselhos altamente relevantes. Em um ambiente empresarial, a utilização das redes sociais permite que as empresas tenham um relacionamento muito mais próximos com os clientes e potenciais clientes (APO, 2010).

2.6.7 Videoconferência

A videoconferência é uma tecnologia que fornece comunicação bidirecional de áudio e vídeo e permite que pessoas localizadas em locais diferentes se comuniquem de forma interativa, em tempo real, simultânea, como se estivessem no mesmo local (MAZUR et al., 2014; JUNIOR; SANTOS, 2017).

As principais vantagens da utilização da videoconferência são:

- Permite coletar e compartilhar informações e experiências on-line;
- Permite a interação face a face entre pontos distantes;
- Contribui para a formação e profissionalização dos funcionários no ambiente de trabalho;
- Permite colaborar com colegas da empresa, mesmo que estejam do outro lado do mundo;
- Aumento da produtividade e da eficiência operacional;

- Mantém a conexão entre colegas, clientes e fornecedores;
 - Redução de custos, pois evita gastos com viagens;
 - Economia de tempo, pois evita o deslocamento para um local especial;
- Possibilidade de gravação do vídeo ou áudio para posterior armazenamento e consulta.

2.6.8 Groupware (sistemas de colaboração)

Groupware são uma classe de *Softwares* ligados a uma rede de comunicação que ajudam grupos de trabalhos a organizar as suas atividades (DALIKIR, 2011). Eles são sistemas colaborativos que possuem como objetivo permitir o trabalho em conjunto de maneira mais fácil e eficaz, ajudando a comunicar, coordenar e colaborar através da intermediação de um sistema informatizado (CICONE, 2012). Essa ferramenta é composta de uma série de tecnologias de comunicação síncronas e assíncronas que incluem o telefone, videoconferência, teleconferência, salas de *chat*, mensagens instantâneas, mensagens de texto, *e-mail*, fóruns de discussão, entre outras (DALIKIR, 2011).

Um *groupware* permite a comunicação de ideias, o compartilhamento de recursos e a coordenação de esforços de trabalho, agilizando a interação entre as pessoas (MOTA; FELIPE, 2009). Nessa ferramenta duas ou mais pessoas podem trabalhar juntas com o propósito de compartilhar os seus conhecimentos e especialidades, automatizar as suas atividades e criar uma memória organizacional, sendo possível utilizá-la em um mesmo local ou em locais diferentes e ao mesmo tempo ou em tempos diferentes. (CICONE, 2012). Possibilita que as pessoas envolvidas no projeto tenham uma visão geral do trabalho, proporcionando um entendimento compartilhado sobre o andamento das tarefas ou do trabalho como um todo. Um sistema de colaboração bem projetado é capaz de dar apoio as tomadas de decisões e gera uma relevante melhoria dos processos organizacionais (MOTA; FELIPE, 2009).

2.6.9 Sistemas de *workflow*

Sistemas de *workflow* são *Softwares* de gestão que gerenciam o fluxo de trabalho entre os participantes de acordo com procedimentos pré-definidos, visando produzir determinado resultado. Estes sistemas permitem coordenar os participantes e os recursos de informação envolvidos (SOUZA et al., 2020). Eles têm o propósito de interpretar, criar, executar, coordenar e monitorar fluxos de trabalho padronizados e requerem informações estruturadas, ordenadas e a execução das atividades conforme um modelo de processo pré-estabelecido (ASSIS; MIRALDO, 2015). Com o processo estabelecido, o sistema de *workflow* assegura que as tarefas sejam realizadas na sequência definida e que cada funcionário seja notificado da necessidade de execução das tarefas (MONKEN et al., 2017).

Segundo Cruz (1998 apud CARVALHO; FERREIRA, 2012), os três elementos primários de um sistema de *workflow* são os seguintes:

- Papéis: conjunto de características e habilidades necessárias para executar determinadas tarefas pertencentes a uma atividade;
- Regras: são atributos que definem de que forma os dados que trafegam no fluxo de trabalho devem ser processos, roteados e controlados pelo sistema;
- Rotas: caminhos que tem a função de transferir a informação dentro do processo, ligando as atividades associadas ao fluxo de trabalho, esses caminhos são definidos conforme regras específicas.

2.6.10 Portal de compartilhamento/ Portal corporativo

Os portais de compartilhamento são um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados (STEIL, 2007). Eles facilitam o fluxo de informações e permitem gerir o conhecimento interno. Além de permitirem acesso à informação mais ágil e precisa, eles também fornecem ferramentas que dão suporte as decisões organizacionais (STRAUHS, 2012).

É uma ferramenta de colaboração estratégica para a Gestão do Conhecimento, visto que permite a organização, o armazenamento, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento organizacional. Essa ferramenta possibilita que diferentes bancos de dados sejam integrados e que as informações sejam encontradas em um único portal. Nesses portais também é possível inserir *links* para

possibilitar o acesso a outros sistemas ou plataformas como: banco de competências ou plataformas para comunidades de práticas (MARONATO, 2018).

A implementação de portais corporativos traz os seguintes benefícios (TERRA, 2005):

- Facilidade na busca por informações, independentemente do local onde estejam guardadas e mesmo de onde estejam sendo buscadas;
- Interface de trabalho amigável;
- Acesso fora do ambiente interno da organização;
- Possibilidade de combinação de fontes internas e externas de informação;
- Senha de acesso único para vários aplicativos associados ao portal, podendo o acesso ser limitado de acordo com nível de segurança permitido.
- Reduz-se o excesso de informação pela filtragem, categorização e personalização da informação.

2.6.11 Compartilhamento de vídeo

O compartilhamento de vídeo se refere à publicação de conteúdos de vídeos, seja para um público específico ou para o público em geral. Além de compartilhar o conteúdo, a maioria dos sites de hospedagem também permitem a realização de algum nível de discussão. O vídeo é um meio muito poderoso para capturar, compartilhar e consumir conhecimento, atualmente é possível gravar vídeos pelos smartphones e estão disponíveis *softwares* de edição de fácil utilização, desse modo, tornou-se prático para qualquer pessoa criar vídeos que vão desde simples instruções de 'como fazer' até a gravação de apresentações de conferências completas (APO, 2010).

Para utilizar a ferramenta de compartilhamento de vídeo, é sugerida a realização dos seguintes passos (APO, 2010):

- Estabeleça quem é o seu público-alvo;
- Decida qual conteúdo você quer comunicar;
- Encontre exemplos de pessoas que estão comunicando esse tipo de conteúdo;
- Ensaie o que você quer dizer ou o fluxo de trabalho que você deseja capturar, isso faz diferença para obtenção de um vídeo de boa qualidade;
- Use uma ferramenta de captura de vídeo;

Crie seus vídeos e publique-os de forma adequada, ou seja, em sua rede interna, se for apenas para os colegas, ou em um site de hospedagem, como o Youtube, se for para o público em geral.

2.6.12 Outras ferramentas de compartilhamento de conhecimento

Na literatura também são encontradas outras ferramentas de compartilhamento de conhecimentos como: a intranet, a extranet, o e-mail, o telefone e os ambientes virtuais de aprendizagem.

O telefone e o *e-mail* são ferramentas com grande utilização tanto pelo público em geral, quanto pelas organizações, eles permitem a troca de informações entre as pessoas independente da distância física.

A *intranet* é uma rede de computadores privada de uso exclusivo de uma determinada organização, ela é uma ótima ferramenta de produtividade corporativa que não requer grandes investimentos de recursos. A *intranet* ajuda na criação, armazenamento, organização e compartilhamento de conhecimento corporativo e protege esses conhecimentos de ameaças externas. Já a *extranet* se refere à rede de computadores entre diferentes organizações (MAZUR et al., 2014).

Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) são plataformas digitais que utilizam a internet para facilitar a colaboração e a interação entre os participantes do processo de ensino-aprendizagem, mesmo que estes estejam geograficamente distantes. Esses ambientes são equipados com diversos recursos, como ferramentas para comunicação assíncrona (fóruns, *e-mails*, *Blogs* e murais) e síncrona (*chats*), bem como ferramentas de avaliação e construção coletiva (testes, trabalhos, wikis e glossários). Além disso, os AVAs oferecem ferramentas de instrução tais como textos, atividades, livros e vídeos, ferramentas de pesquisa de opinião como enquetes e questionários e ferramentas de administração como perfis de alunos, cadastro, geração de senhas, criação de grupos, banco de dados, configurações, diários de classe, controle de frequência e relatórios, gráficos e estatísticas de participação (PAIVA, 2010).

O quadro 6 apresenta um resumo das ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento que foram descritas nesse capítulo:

Quadro 6 - Ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento.

Ferramenta	Conceito	Autores
<i>Blog</i>	É um site no estilo de um diário que contém listas de entrada, geralmente em ordem cronológica inversa. As entradas são tipicamente artigos curtos ou histórias, muitas vezes relacionadas a eventos atuais.	APO (2010); Barbosa e Serrano (2005)
<i>Chat/ Bate-papo</i>	Chats, que em português significam bate-papos, são tecnologias <i>online</i> que permitem o envio de mensagens em tempo real. As conversas em chats podem acontecer por meio da escrita ou por vídeo chats.	Maronato (2018); Iversen et al. (2013 apud PEREIRA; TENÓRIO; MENEGASSI, 2021); Halverson (2004 apud PEREIRA; TENÓRIO; MENEGASSI, 2021), Dalki (2017 apud PEREIRA; TENÓRIO; MENEGASSI (2021)
Fóruns de discussão	Fóruns/listas de discussão são espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização	Batista (2014); Mazur et al. (2014)
Bases de Conhecimento/Wikis	A wiki é uma ferramenta baseada em tecnologia web que oferece aos usuários conceitos que podem ser consultados como numa enciclopédia. Ela é uma composição de páginas web em que os próprios usuários criam os conteúdos de forma colaborativa, através da adição e edição de informações.	Kuniyoshi (2008); APO (2010); Ramos et al. (2018)
Repositórios de Conhecimento	Repositório de conhecimento é o local onde são armazenados os conhecimentos que possuem maior relevância para a organização, promovendo um rápido e fácil acesso para todos os funcionários interessados.	IBGE (2020); Maronato (2018)
Redes Sociais	Uma rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse em comum. Os serviços de redes sociais são suportados por sistemas <i>online</i> . Elas se apresentam em sites como Facebook, Instagram, <i>Linksedin</i> , Twitter, entre outros que possuem recursos que permitem que haja interação e troca de informações entre as pessoas.	APO (2010); Torres (2009)
Videoconferência	A videoconferência é uma tecnologia que fornece comunicação bidirecional de áudio e vídeo e permite que pessoas localizadas em locais diferentes se comuniquem de forma interativa, em tempo real, simultânea, como se estivessem no mesmo local.	Mazur et al. (2014); Junior e Santos (2017)
<i>Groupware</i>	<i>Groupware</i> são uma classe de <i>Softwares</i> ligados a uma rede de comunicação que ajudam grupos de trabalhos a organizar as suas atividades. Eles são sistemas colaborativos que possuem como objetivo permitir o trabalho em conjunto de maneira mais fácil e eficaz, ajudando a comunicar, coordenar e colaborar através da intermediação de um sistema informatizado.	Dalkir (2011); Cicone (2012); Mota e Felipe (2009)

Sistemas de <i>Workflow</i>	Sistemas de <i>workflow</i> são <i>Softwares</i> de gestão que gerenciam o fluxo de trabalho entre os participantes de acordo com procedimentos pré-definidos, visando produzir determinado resultado. Estes sistemas permitem coordenar os participantes e os recursos de informação envolvidos.	Souza et al. (2020); Assis e Miraldo (2015); Monken et al. (2017); Cruz (1998 apud CARVALHO; FERREIRA, 2012)
Portal de compartilhamento/ Portal corporativo	Os portais de compartilhamento são um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. Eles facilitam o fluxo de informações e permitem gerir o conhecimento interno, fornecendo ferramentas que dão suporte as decisões organizacionais	Steil (2007); Strauhs (2012); Maronato (2018); Terra (2005)
Compartilhamento de vídeo	O compartilhamento de vídeo se refere à publicação de conteúdos de vídeos, seja para um público específico ou para o público em geral. Além de compartilhar o conteúdo, a maioria dos sites de hospedagem também permitem a realização de algum nível de discussão.	APO (2010)
Outras ferramentas de compartilhamento de conhecimento	E-mail, telefone, intranet, extranet e ambientes virtuais de aprendizagem.	Mazur et al. (2014); Paiva (2010)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIVERSIDADES

A constante busca pela produtividade, eficiência e eficácia leva as instituições à revisão de seus modelos e metodologias, com vistas ao planejamento e tomada de decisões, utilizando como recurso principal a informação e o conhecimento.

Por conta disso, como instituições envolvidas com a criação, multiplicação e reprodução do conhecimento, as universidades possuem constantes trocas de informações e conhecimentos internos e externos. A utilização de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no ambiente acadêmico são de fundamental importância para o aprimoramento e especialização dos procedimentos, atividades e rotinas institucionais, podendo trazer benefícios, tais como: melhora da capacidade de decisão, redução do tempo do ciclo de desenvolvimento (por exemplo, o desenvolvimento curricular e a pesquisa), serviços acadêmicos e administrativos aprimorados e custos reduzidos (KIDWELL; LINDE; JOHNSON, 2000).

Segundo Geng et al. (2005 apud AMANTE; PETRI, 2017), as Instituições de Ensino Superior (IES) possuem dois grandes domínios de conhecimento, que são o acadêmico e o operacional, sendo que o conhecimento acadêmico se torna explícito e é propagado por meio do próprio ensino, de documentos de pesquisa, de

publicações, patentes, nas colaborações com empresas, nas atividades de extensão e nas demais atividades de prestação de serviços. Já o conhecimento operacional é gerado por meio de atividades nas áreas de serviços estudantis, administrativos, computacionais, de suporte a pesquisa, de desenvolvimento de projetos arquitetônicos, entre outras. Em ambos os domínios são executadas atividades que podem ser apoiadas pela Gestão do Conhecimento.

Conforme Batista (2006), a utilização da Gestão do Conhecimento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possui os seguintes objetivos:

- Acelerar a geração de novos conhecimentos que melhorem os serviços prestados à sociedade através de maior colaboração entre os servidores e acesso mais fácil a fontes de informação e aprendizado;
- Melhorar o processo decisório;
- Reduzir custos e retrabalho;
- Localizar os conhecimentos e o capital intelectual que existem na organização;
- Promover a geração de novos conhecimentos através da reutilização de conhecimentos; e
- Impulsionar o conhecimento existente na organização para gerar uma melhor execução dos programas e atender melhor às demandas da sociedade.

Quando práticas de Gestão do Conhecimento (GC) são implementadas em instituições educacionais, estas podem proporcionar uma relação democrática entre servidores, grupos de pesquisa, alunos e comunidade, de forma que estes troquem experiências e participem do processo educativo, contribuindo para melhorar a qualidade do ensino e para diminuir a ineficiência e a burocracia na prestação dos serviços. Apesar das práticas de GC apresentarem grande relevância para a área educacional, elas ainda não são prioridade em muitas instituições educacionais públicas do país. A implantação de GC nessas instituições possui desafios como a carência de recursos e de estruturas (CRUZ, 2014).

Souza (2009) realizou uma pesquisa em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com o objetivo de investigar as contribuições da Gestão do Conhecimento para a Gestão Universitária. O trabalho constatou que as principais dificuldades para a implementação de práticas de GC nas instituições estudadas foram as seguintes:

- Falta de cultura de preservação da memória institucional;
- Falta de pessoal qualificado para implementação de uma memória organizacional;
- Interesse político em detrimento do interesse acadêmico;
- Falta de autonomia;
- Descontinuidade administrativa;
- Falta de questionamento sobre desempenho profissional dos servidores;
- Falta de estímulos para as pessoas repassarem os seus conhecimentos;
- Falta de estrutura tecnológica;
- Predominância de estrutura cartorial;
- Inexistência de uma política de valorização e reconhecimento dos servidores;
- Problemas de comunicação interna e externa;
- Inexistência de uma cultura de avaliação individual e institucional;
- Inexistência de mecanismo eficazes de gestão.

Batista (2006) realizou uma pesquisa com 45 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil com o objetivo de analisar como as áreas de administração e planejamento dessas instituições tratam o tema Gestão do Conhecimento (GC). A pesquisa concluiu que GC não é uma prioridade para a maioria das áreas administrativas e de planejamento dessas IFES, que poucas instituições pesquisadas apresentaram objetivos específicos de GC, que a maioria das instituições não conta com orçamento efetivo para tratar do assunto e a quase totalidade não tem setor específico de gestão do conhecimento e informação. O trabalho também constatou que as IFES possuem níveis de implantação de GC inferiores aos dos órgãos e entidades da Administração Direta. Maronato (2018) realizou uma pesquisa com servidores do setor de Administração e Planejamento de uma instituição pública de ensino superior, com o objetivo de mapear as práticas e ferramentas tecnológicas da Gestão do Conhecimento para o Compartilhamento do Conhecimento.

Os resultados da pesquisa indicaram que as práticas mais efetivas de compartilhamento de conhecimento foram a educação corporativa e a assistência de colegas, enquanto as demais práticas apresentaram baixo índice de reconhecimento. Já em relação às ferramentas, o estudo identificou que um maior número de ferramentas foi percebido pelos participantes como disponibilizadas pela organização

do que práticas reconhecidas. Das 13 ferramentas pesquisadas, sete foram reconhecidas por mais da metade dos respondentes, sendo a gestão eletrônica de documentos e o e-mail as ferramentas mais conhecidas. A análise dos resultados apontou para a carência de práticas de Gestão do Conhecimento e a necessidade de superar obstáculos para a implementação efetiva dos elementos facilitadores do compartilhamento do conhecimento no setor pesquisado.

Dessa forma, percebe-se a importância da realização de pesquisas que visem mapear a utilização de práticas e ferramentas de Gestão de Conhecimento em instituições públicas de nível superior com o fim de propor estratégias para aumentar os níveis de implementação de GC nessas instituições.

3 METODOLOGIA

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa lida com significados [...] o que corresponde à análise mais profunda das relações, dos processos e dos fenômenos (MINAYO, 1999). Nesse tipo de abordagem, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como seu principal instrumento, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.

Na abordagem qualitativa não são utilizados dados estáticos como o centro do processo de análise do problema, pois não possui a prioridade de numerar ou medir unidades, o seu objetivo é analisar e interpretar aspectos mais profundos do objeto estudado, ou seja, preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto. Os dados coletados nessas pesquisas retratam o maior número possível de elementos na realidade estudada com o propósito de verificar como um determinado problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas atividades cotidianas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ainda, no que tange ao delineamento, este estudo se caracteriza como sendo exploratório e descritivo, visto que se pretende obter informações e conhecer o fenômeno pesquisado através da exploração, para, assim, compreender como se dá o processo de compartilhamento do conhecimento entre os docentes dos cursos de pós-graduação do Campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina. Na concepção de Vergara (1998), um exploratório-descritivo busca apresentar pesquisas que expõem características de determinada população e descrever

determinado fenômeno, podendo, também, estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza.

Quanto à sua natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, a qual, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), tem o propósito de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa e consecução do primeiro objetivo específico (identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, que têm contribuído para o compartilhamento de conhecimento organizacional, ao longo do tempo), foi realizada uma revisão da literatura sobre gestão do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, práticas e ferramentas para compartilhamento do conhecimento, facilitadores e barreiras do processo de compartilhamento de conhecimento e gestão do conhecimento em universidades.

Em seguida, foi realizado um estudo de caso nos cursos de pós-graduação do campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina, combinando a aplicação de questionários e a observação participante da pesquisadora, que também é servidora da instituição. A abordagem do estudo de caso permitiu uma investigação aprofundada do contexto específico e proporcionou uma compreensão detalhada das práticas de Gestão do Conhecimento e do compartilhamento de conhecimento nesse ambiente universitário. Por fim, os resultados foram analisados e discutidos, proporcionando uma compreensão mais aprofundada do tema.

3.1 MÉTODO PARA A REVISÃO DA LITERATURA

Para a revisão da literatura, foram consultados artigos científicos, monografias, dissertações, teses, manuais de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e livros disponíveis nas línguas portuguesa e inglesa. Os livros que foram utilizados são de autores de referência na área de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa foi executada através da busca pelos termos de forma associada, no mês de fevereiro de 2022.

O quadro 7 mostra os termos que foram utilizados na busca.

Quadro 7 - Termos utilizados na pesquisa bibliográfica.

Termos em português	Versão em inglês
---------------------	------------------

"Gestão do conhecimento" + "Compartilhamento do Conhecimento" + (Prática* e Ferramenta*) + "Universidade"	"Knowledge Management" and "Knowledge Sharing" and (Practice* and Tool*) and "University"
"Gestão do conhecimento" + "Compartilhamento do Conhecimento" + (Barreiras* e Facilitadores*) + "Universidade"	"Knowledge Management" + "Knowledge Sharing" + (Barriers* and Facilitators*) + "University"

Fonte: Elaborado pela autora.

Os termos em português foram consultados nas bases de dados da ProQuest e do Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e os termos em inglês foram pesquisados na base de dados da Scopus e da ProQuest.

Os critérios de inclusão utilizados foram os seguintes:

- Para os documentos em português foi procurado os trabalhos que tivessem os termos de busca em qualquer parte do seu texto.
- Para os documentos em inglês, devido ao grande número de resultados, foram selecionados apenas os trabalhos que apresentassem os termos de busca em seus títulos, resumos ou palavras-chave.

Utilizando os critérios de inclusão citados acima, obteve-se o seguinte retorno:

- ProQuest: 307 resultados.
- Scopus: 283 resultados.
- Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES: 37 resultados.

Resultando assim, o total de 627 trabalhos.

Na análise inicial das produções científicas encontradas, foram aplicados os seguintes critérios de exclusão:

- Eliminação de trabalhos duplicados, resultando na exclusão de 131 trabalhos.
- Eliminação de documentos sem acesso ao texto completo, seja de forma virtual ou física, resultando na exclusão de 23 trabalhos.
- Exclusão dos trabalhos que não apresentavam as palavras-chave da pesquisa em seus títulos ou resumos, o que resultou na exclusão de 221 trabalhos.

Após a aplicação desses critérios, restaram um total de 252 trabalhos.

Em seguida, os resumos dos documentos foram lidos e selecionados os materiais considerados relevantes para a pesquisa, dada a sua consonância com o tema proposto nessa dissertação. Os trabalhos que não possuíam relação ou relevância para a pesquisa foram descartados.

Nessa etapa, foram selecionados para leitura na íntegra 105 documentos. Durante a leitura completa desses documentos, foram considerados válidos 66 documentos. Além disso, foram identificados nas referências mais 20 novos trabalhos. Ao final, foram considerados válidos 86 trabalhos, conforme apresentado no Apêndice C.

Após a leitura dos trabalhos, foi feita uma síntese das informações, resumindo os principais pontos apresentados pelos autores de forma clara e objetiva. Nessa etapa, foi possível destacar as contribuições de cada trabalho para a pesquisa em questão, bem como as possíveis conexões com as questões de pesquisa e os objetivos propostos na dissertação. Em seguida, foi realizada a apropriação dos trabalhos, incorporando as informações apresentadas pelos autores na dissertação. Ao utilizar as informações dos trabalhos, foi feita uma conexão com a pesquisa em questão, mostrando como as informações contribuem para responder à pergunta de pesquisa e atender aos objetivos propostos na dissertação.

Por fim, a análise e apropriação dos trabalhos utilizados na dissertação foram fundamentais para a construção do conhecimento científico sobre práticas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento em instituições de ensino superior e sobre os principais elementos facilitadores e dificuldades desse processo.

3.1.1 Coleta de Dados em Campo

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário estruturado, elaborado com base no referencial teórico do estudo e aplicado entre os meses de novembro a dezembro de 2022. Para a elaboração desse instrumento (Apêndice A), foi utilizada a plataforma *Google Forms*. Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com quatro professores da amostra em que eles verificaram o questionário e deram sugestões de melhoria, posteriormente, o questionário foi adaptado levando em consideração essas sugestões.

Na sequência, o *link* para acesso ao formulário eletrônico foi enviado por e-mail para os 67 docentes lotados nos quatro cursos de pós-graduação do Campus

Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina. No corpo do e-mail, redigiu-se explicação sobre o teor da pesquisa, objetivos, a importância da participação, bem como uma cópia do TCLE -Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B). Ao final do prazo estipulado, 45 questionários foram respondidos, correspondendo a 67,16% de taxa de retorno dos questionários enviados.

O questionário é composto por 41 questões divididas em cinco blocos: 1) Perfil dos docentes; 2) Práticas de Compartilhamento de Conhecimento; 3) Ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento; 4) Facilitadores e Barreiras do Compartilhamento de Conhecimento; e 5) Percepção dos docentes sobre o compartilhamento do conhecimento nos PPGs.

No bloco 1 do questionário, foram incluídas questões com respostas múltiplas, permitindo que os participantes selecionassem apenas uma opção de resposta. Nos blocos 2 e 5 do questionário foram elaboradas questões com respostas múltiplas, graduadas em escala do tipo Likert de quatro pontos, em que possuem as seguintes opções de resposta: Não ocorre (1); ocorre raramente (2); ocorre frequentemente (3) e Sempre Ocorre (4).

Já os blocos 3 e 4, foram elaborados com questões de múltipla escolha, em que o respondente podia assinalar quantas opções julgasse necessárias.

3.1.2 Análise dos Dados

A análise de dados dos questionários aplicados aos docentes dos quatro cursos de pós-graduação da UFSC do campus Araranguá foi conduzida de maneira qualitativa e organizada em cinco seções para compreender o compartilhamento de conhecimento nesses programas.

- **Parte I - Perfil dos docentes:** Nesta seção, os docentes forneceram informações sobre o programa de pós-graduação ao qual pertencem, seu vínculo com o programa e o tempo de atuação. Esses dados foram analisados para obter uma visão geral do perfil dos participantes, permitindo entender as características demográficas e profissionais dos docentes.
- **Parte II - Práticas de Compartilhamento de Conhecimento:** Os docentes foram apresentados a diversas práticas de compartilhamento de conhecimento, tais como assistências dos colegas, comunidades de prática, mentoria, entre

outras. Eles foram solicitados a indicar a frequência com que utilizam cada uma dessas práticas em seus respectivos programas de pós-graduação. A análise dos resultados foi realizada por meio de um quadro que mostra as frequências de utilização de cada prática. Isso permitiu identificar quais práticas são mais comuns e quais são menos utilizadas nos programas de pós-graduação analisados.

- **Parte III - Ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento:** Nesta seção, os docentes receberam uma lista de várias ferramentas que podem ser usadas para o compartilhamento de conhecimento, como blogs, fóruns de discussão, videoconferências, entre outras. Eles foram convidados a assinalar quais dessas ferramentas são utilizadas em seus programas de pós-graduação. Os resultados foram apresentados em um gráfico que mostra o percentual de utilização de cada ferramenta. Essa análise permitiu identificar quais ferramentas são mais populares entre os docentes e quais são menos utilizadas.
- **Parte IV - Facilitadores e Barreiras do Compartilhamento do Conhecimento:** Nesta etapa, os docentes foram apresentados a uma lista de fatores que podem facilitar ou dificultar o compartilhamento de conhecimento, como programas de capacitação, cultura organizacional, recursos insuficientes, entre outros. Eles foram convidados a assinalar quais elementos facilitam o compartilhamento e quais são as principais barreiras em seus programas de pós-graduação. Os resultados foram analisados por meio de gráficos que mostram os percentuais de respostas e foi realizada uma discussão por meio da correlação dos resultados com a literatura existente sobre compartilhamento de conhecimento.
- **Parte V - Percepção dos docentes sobre o Compartilhamento do Conhecimento:** Nesta seção, os docentes responderam a questões de escala Likert, com quatro opções de respostas para analisar sua percepção sobre o compartilhamento de conhecimento nos programas de pós-graduação. As respostas foram analisadas por meio de quadros e gráficos, e uma discussão dos resultados foi realizada correlacionando-os com as teorias da área. Isso permitiu entender como os docentes percebem o compartilhamento de conhecimento em seus programas de pós-graduação e quais aspectos podem ser aprimorados.

Em resumo, a análise dos dados foi realizada de forma abrangente, começando com uma visão geral de todos os cursos de pós-graduação e, posteriormente, analisando separadamente cada programa para comparação. O uso de quadros e gráficos facilitou a visualização e interpretação dos resultados, enquanto a discussão relacionando os achados com a literatura contribuiu para uma compreensão mais profunda do compartilhamento de conhecimento nos programas de pós-graduação da UFSC do campus Araranguá.

3.1.3 Contexto dos Cursos de Pós-Graduação do CTS do Campus da UFSC de Araranguá

O campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criado em novembro de 2008, a partir da Resolução nº 027/CUn/2008. O primeiro curso de graduação foi o de Tecnologias da Informação e Comunicação, no mês de agosto de 2009. Após isso, foram criados outros quatro cursos de graduação: Engenharia de Energia, Fisioterapia, Engenharia de Computação e Medicina. A partir de julho de 2014, a UFSC Araranguá iniciou a sua caminhada na pós-graduação com a criação do mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação e, posteriormente, com a criação dos seguintes três novos programas: Mestrado Profissional em Ensino de Física, Mestrado em Energia e Sustentabilidade e Mestrado em Ciências da Reabilitação. O referido campus possui aproximadamente 1300 alunos e quase 150 servidores (UFSC Araranguá, 2022).

Tendo em vista a dimensão da estrutura da UFSC Araranguá, optou-se pela delimitação do universo e participantes da pesquisa, portanto, a pesquisa teve como objeto de análise os quatro Cursos de Pós-Graduação do CTS, do Campus da UFSC de Araranguá, a saber: Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação; Mestrado em Energia e Sustentabilidade; Mestrado Profissional em Ensino de Física e Mestrado em Ciências da Reabilitação.

O mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação é um curso interdisciplinar que possui três linhas de pesquisa: Tecnologia, Gestão e Inovação; Tecnologia Educacional e Tecnologia Computacional. O programa foi aprovado pela Câmara de Pós-Graduação da UFSC no ano de 2013 e, no final do mesmo ano, foi aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com conceito inicial 3. As aulas do curso tiveram início no mês de julho de

2014. No presente momento, o curso conta com 65 alunos de mestrado regulares e 19 professores, sendo 14 permanentes e 5 colaboradores (PPGTIC, 2022), e conceito 4 pela CAPES.

O mestrado em Energia e Sustentabilidade está concentrado em duas áreas de concentração: Sistemas de Energia e Planejamento e Sustentabilidade do Setor Energético, e cinco linhas de pesquisa: Conversão e Controle de Energia; Biomassa e Biotecnologia; Recursos Energéticos; Gestão e Sustentabilidade e Impactos Ambientais do Setor Energético. O programa é reconhecido pela CAPES, iniciou as suas atividades em 2016 e visa dar continuidade à formação dos alunos do bacharelado em Engenharia de Energia, bem como atrair graduados de áreas afins e de outras instituições de ensino superior. O curso possui 40 alunos regulares e 23 professores, sendo 18 permanentes, 2 visitantes e 3 colaboradores (PPGES, 2022).

O Mestrado Profissional em Ensino de Física (MNPEF) possui duas áreas de concentração: Física na Educação Básica e formação de Professores de Física em nível de mestrado, e três linhas de pesquisa: Física no Ensino Fundamental; Atualização Curricular no Ensino Médio e Novas Tecnologias no Ensino de Física. O MNPEF é oferecido em parceria com a Sociedade Brasileira de Física (SBF), como parte do Programa Nacional de Pós-Graduação que possui o objetivo de capacitar professores da educação básica quanto ao domínio de conteúdos de física e técnicas atuais de ensino para aplicação em sala de aula. O curso possui 19 alunos regulares e 11 professores, sendo todos permanentes (MNPEF, 2022).

O mestrado em Ciências da Reabilitação (PPG-CR) consta de uma área de concentração: Fisioterapia, e duas linhas de pesquisa - Avaliação e Intervenção do Sistema Musculoesquelético e Desempenho e Capacidade dos Sistemas Cardiorrespiratório e Neurológico. O programa é o único voltado à área de reabilitação na mesorregião sul de Santa Catarina, possui o propósito de dar continuidade à formação dos alunos de fisioterapia e por possuir caráter interdisciplinar, também é destinado para graduados em áreas afins e de outras instituições. O PPG-CR visa aumentar o volume e a qualificação da mão-de-obra local, colaborar com a melhoria da infraestrutura e possibilitar a pesquisa e a prática profissional baseada em evidências científicas, estimulando a integração entre ensino e pesquisa. O referido curso possui 41 alunos regulares e 14 professores permanentes (PPG-CR, 2022).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, apresenta-se os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários aos docentes lotados nos quatro cursos de Pós-Graduação da UFSC Campus Araranguá. Do total de 67 docentes, 45 responderam ao questionário, ou seja, 67,17%.

O Quadro 8 mostra a quantidade total de docentes e a quantidade de docentes respondentes em cada programa de pós-graduação:

Quadro 8 – Quantidade de docentes e de respondentes em cada PPG

Programa	Nº de docentes	Nº de respondentes	Percentual de respondentes
Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	23	16	69,6%
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)	19	14	73,7%
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	14	10	71,4%
Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	11	5	45,5%
Total	67	45	67,17%

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse sentido, o processo de análise tem como objetivo identificar a percepção dos docentes sobre as práticas e ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento e sobre os elementos facilitadores e as barreiras do Compartilhamento de Conhecimento presentes nos programas de pós-graduação e a sua análise será realizada com base na teoria levantada pela revisão da literatura.

A análise dos resultados obtidos foi organizada em cinco seções divididas pela abordagem de cada um dos fatores-chave para o compartilhamento de conhecimento: 1) Parte I do instrumento de pesquisa – Perfil dos docentes; 2) Parte II do instrumento de pesquisa – Práticas de Compartilhamento de Conhecimento; 3)

Parte III do instrumento de pesquisa – Ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento; 4) Parte IV do instrumento de pesquisa – Facilitadores e Barreiras do Compartilhamento do Conhecimento; e 5) Parte V do instrumento de pesquisa – Percepção dos docentes sobre o Compartilhamento do Conhecimento nos programas de pós-graduação.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Nessa seção, são apresentados os resultados obtidos para a parte I do questionário, por meio do qual se diagnosticou o perfil dos respondentes (Quadro 9).

Quadro 9 - Perfil dos docentes.

PERFIL DOS DOCENTES		
Programa	Quantidade	Percentual
Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	16	35,6%
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)	14	31,1%
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	10	22,2%
Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	5	11,1%
Vínculo	Quantidade	Percentual
Permanente	40	88,9%
Colaborador	5	11,1%
Tempo de atuação	Quantidade	Percentual
5 anos ou mais	31	68,9%
3 a 4 anos	7	15,6%
1 a 2 anos	5	11,1%
Até 1 ano	2	4,4%

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 9 apresenta o perfil dos docentes que responderam à pesquisa em relação ao programa de pós-graduação do qual fazem parte, bem como o vínculo ao programa e o tempo de atuação. Quanto ao programa de pós-graduação, dos 45 professores que responderam ao questionário, 16 (35,6%) são do PPGES, 14 (31,1%) do PPGTIC, 10 (22,2%) do PPGCR e 5 (11,1%) do MPEF. Quanto ao vínculo, 88,9% são permanentes e 11,1% são colaboradores. Quanto ao tempo de atuação, 68,9% atuam a 5 anos ou mais no programa, 15,6% estão no programa entre 3 a 4 anos, 11,1% estão no programa entre 1 a 2 anos e 4,4% estão no programa há 1 ano ou menos.

4.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Nessa seção, são apresentados os resultados obtidos para a Parte II do Questionário, por meio do qual se diagnosticou a percepção dos docentes lotados nos quatro cursos de pós-graduação da UFSC Campus Araranguá quanto à adoção das práticas de Compartilhamento de Conhecimento identificadas na literatura como promotoras do compartilhamento do conhecimento. O levantamento quanto à percepção da ocorrência das 14 práticas de GC pesquisadas é apresentado no Quadro 10, demonstrando os percentuais das indicações obtidas junto aos respondentes em relação às frequências: Não Ocorre, Ocorre Raramente, Ocorre Frequentemente e Sempre Ocorre.

Quadro 10 - Práticas de Compartilhamento de Conhecimento utilizadas nos PPGs

Práticas	Não Ocorre	Ocorre Raramente	Ocorre Frequentemente	Sempre Ocorre
Assistência dos colegas	22,2%	60%	15,6%	2,2%
Banco de competências	60%	37,8%	0	2,2%
Café do conhecimento	57,8%	40%	2,2%	0
Comunidades de prática	48,9%	35,6%	11,1%	4,4%
Educação corporativa	37,8%	40%	13,3%	8,9%
Espaços colaborativos físicos	57,8%	33,3%	4,4%	4,4%
Espaços colaborativos virtuais	35,6%	28,9%	33,3%	2,2%
Lições aprendidas	44,4%	40%	13,3%	2,2%
Melhores práticas	31,1%	53,3%	15,6%	0
Mentoria	42,2%	46,7%	11,1%	0
Narrativas	55,6%	35,6%	6,7%	2,2%
Revisão pós-ação	55,6%	35,6%	6,7%	2,2%
Revisão de aprendizagem	48,9%	46,7%	2,2%	2,2%
Taxonomia	62,2%	33,3%	4,4%	0

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 10 mostra que a maioria das práticas possuem um maior percentual de resposta das alternativas não ocorre e/ou ocorre raramente, demonstrando que as práticas são pouco utilizadas nos programas de pós-graduação analisados.

Das 14 práticas investigadas, as que possuem os maiores índices de utilização, ou seja, as que possuem as maiores somas dos índices de “ocorre frequentemente” e “sempre ocorre” são os Espaços Colaborativos Virtuais (35%), Educação Corporativa (22,2%) e Assistência dos Colegas (17,8%).

Segundo a APO (2010), os espaços colaborativos virtuais são ferramentas importantes para a gestão do conhecimento, pois permitem a colaboração e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os membros da organização, independentemente de sua localização geográfica. Por sua vez, a educação corporativa é uma estratégia que pode contribuir para a formação de competências e habilidades dos colaboradores de uma organização, permitindo a disseminação de conhecimentos e a melhoria dos processos internos, conforme Alvarenga Neto (2005).

A Assistência dos Colegas também é considerada uma prática importante para promover a colaboração entre os docentes, permitindo a troca de conhecimentos e experiências. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um dos processos fundamentais para a criação de conhecimento nas organizações, e a assistência dos colegas é uma forma de socialização que pode ser muito efetiva para o compartilhamento de conhecimento. Vale ressaltar que o resultado da pesquisa está em consonância com o estudo de Maronato (2018), que identificou a Educação Corporativa e a Assistência dos Colegas entre as práticas de compartilhamento de conhecimento mais utilizadas por servidores de uma instituição de ensino superior pesquisada por ela.

Percebe-se que as práticas mais utilizadas, são utilizadas com frequência por menos da metade dos docentes, demonstrando que ainda há pouca utilização das práticas de Compartilhamento de Conhecimento (CC) nos programas de pós-graduação.

As demais práticas foram apontadas com a soma dos índices de “ocorre frequentemente” e “sempre ocorre”, menor do que 16%. As práticas com menores índices de utilização são: Banco de Competências, Café do Conhecimento, Taxonomia e Revisão de Aprendizagem. Isso demonstra que é necessário que seja desenvolvida uma estratégia para capacitação e maior implementação das práticas de CC na instituição. No caso específico da pesquisa realizada, a baixa utilização das práticas de CC pode ser explicada pela falta de uma cultura de compartilhamento de conhecimento e pela falta de capacitação dos docentes para a adoção dessas

práticas. Isso corrobora com o pensamento de Dalkir (2011), que defende que a adoção de práticas de compartilhamento de conhecimento deve ser acompanhada de um esforço para desenvolver competências em gestão do conhecimento e de uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento e a colaboração.

Os docentes foram questionados sobre quais práticas a coordenação do programa deveria desenvolver para criar uma dinâmica permanente de compartilhamento de conhecimentos. As principais sugestões dos docentes foram:

- Desenvolvimento de workshops, eventos, discussões e palestras de egressos;
- Oferecimento de espaços físicos e virtuais para conversar com os colegas e compartilhar conhecimentos;
- Organização de reuniões entre os docentes com o objetivo de compartilhamento de conhecimentos;
- Organização de reuniões para compartilhamento de informações referentes às atividades desenvolvidas por cada aluno de pós-graduação;
- Implementação de práticas como o Café do Conhecimento, Melhores Práticas, Lições Aprendidas, Revisão de Aprendizagem, Revisão Pós-Ação, Assistência dos Colegas, Narrativas, Mentoria e Educação Corporativa.
- Registro de documentação virtual em repositório;
- Disponibilização de cursos sobre as Práticas de Compartilhamento de Conhecimento;
- Criação de redes colaborativas.
- Maior disponibilidade de tempo para os docentes compartilharem conhecimento.

O estudo de Maronato (2018) apresenta práticas e ferramentas para o compartilhamento de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior, e muitas das sugestões dos docentes para criar uma dinâmica permanente de compartilhamento de conhecimentos estão alinhadas com as práticas apresentadas no estudo. Oferecer espaços físicos e virtuais para conversar com colegas e compartilhar conhecimentos, organizar reuniões entre os docentes com o objetivo de compartilhamento de conhecimentos, implementar práticas como o Café do Conhecimento, Melhores Práticas, Lições Aprendidas, Revisão de Aprendizagem, Revisão Pós-Ação, Assistência dos Colegas, Narrativas, Mentoria e Educação

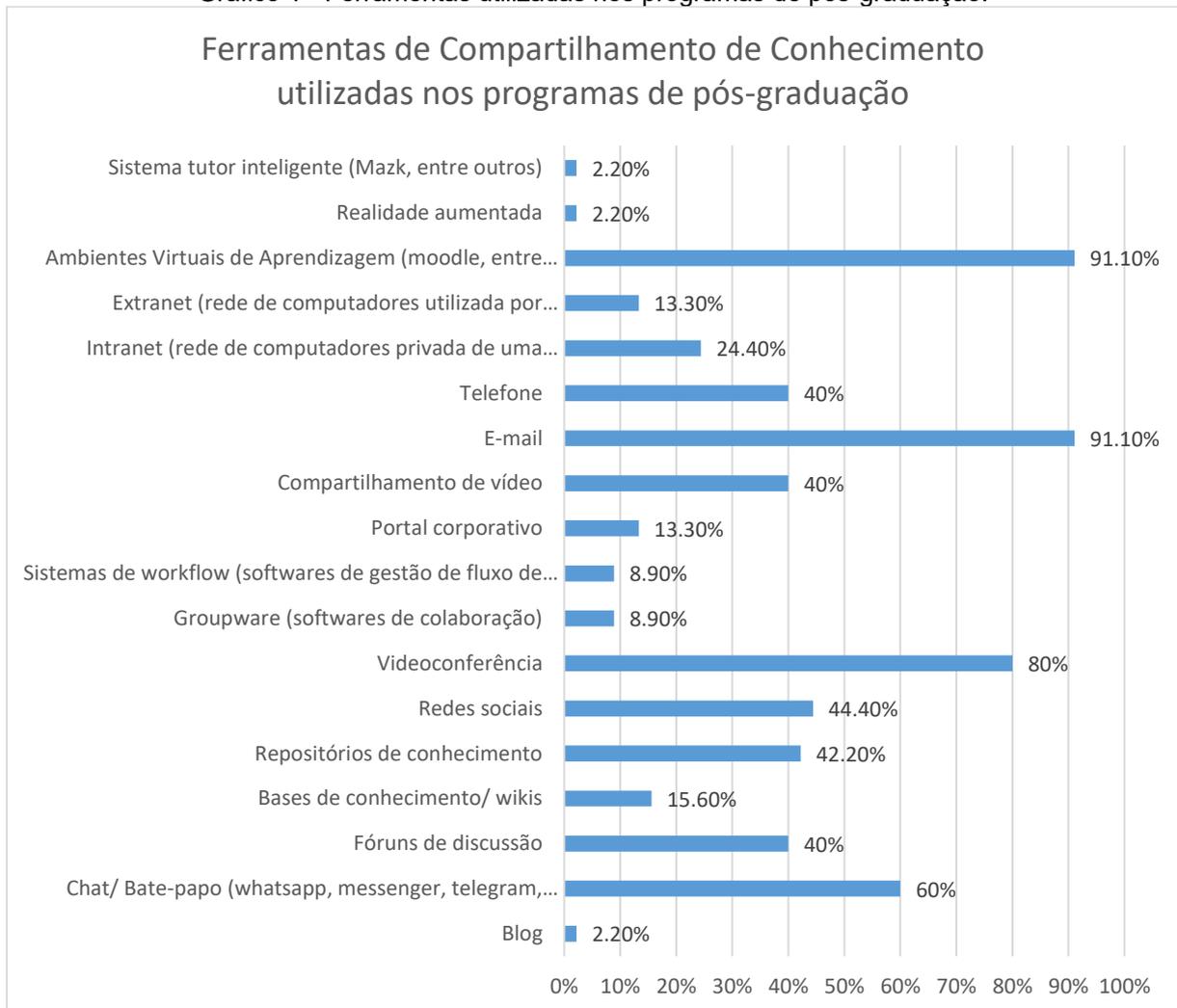
Corporativa, e registrar a documentação virtual em um repositório são algumas das práticas que aparecem em ambos os contextos.

Essas sugestões indicam a importância do compartilhamento de conhecimentos e do trabalho colaborativo em ambientes acadêmicos, e sugerem que a aplicação dessas práticas pode ser útil para aprimorar o desempenho dos docentes dos programas de pós-graduação.

4.3 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Nessa seção, apresentam-se os resultados para a parte III do questionário, na qual foi solicitada que os docentes assinalassem quais ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento que eles utilizam no seu programa de pós-graduação. O Gráfico 1 mostra o resultado alcançado.

Gráfico 1 - Ferramentas utilizadas nos programas de pós-graduação.



Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se, no Gráfico 1, que as ferramentas mais utilizadas pelos docentes são: E-mail (91,1%), Ambientes Virtuais de Aprendizagem (91,1%), Videoconferência (80%) e Chats/Bate-papos (60%).

O e-mail tem grande utilização pelos docentes, ele é utilizado como um canal de comunicação formal da instituição. Todo docente que ingressa na instituição é orientado a criar um e-mail institucional e o seu e-mail preferencial fica disponível na página do Programa de Pós-Graduação.

Em relação aos Ambientes Virtuais de Aprendizagem, cabe destacar que a UFSC disponibiliza, gratuitamente, o Moodle para os docentes utilizarem em suas aulas, essa disponibilização contribui para os altos índices de utilização dessa ferramenta.

Chama-se atenção para a grande utilização da videoconferência, com índice de 80%. Essa ferramenta passou a ter maior utilização durante a pandemia de COVID 19, pois as aulas passaram a ser ministradas de forma remota, portanto os professores tiveram que adotar ferramentas de videoconferência para ministrar as suas aulas. Percebe-se que, atualmente, mesmo as aulas já tendo voltado a serem ministradas presencialmente, essa ferramenta continua com alto índice de utilização. Essa ferramenta é muito utilizada na realização das reuniões dos integrantes do programa de pós-graduação, conforme mostra a seção II, a maioria dos docentes respondeu que as reuniões acontecem com mais frequência de forma virtual do que presencial.

Percebe-se que há uma maior utilização das ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento do que das práticas.

As ferramentas que possuem os menores índices de utilização são: *Blog* (2,2%), Sistema Tutor Inteligente (2,2%), Realidade Aumentada (2,2%), *Groupware* (8,9%) e Sistemas de *Workflow* (8,9%).

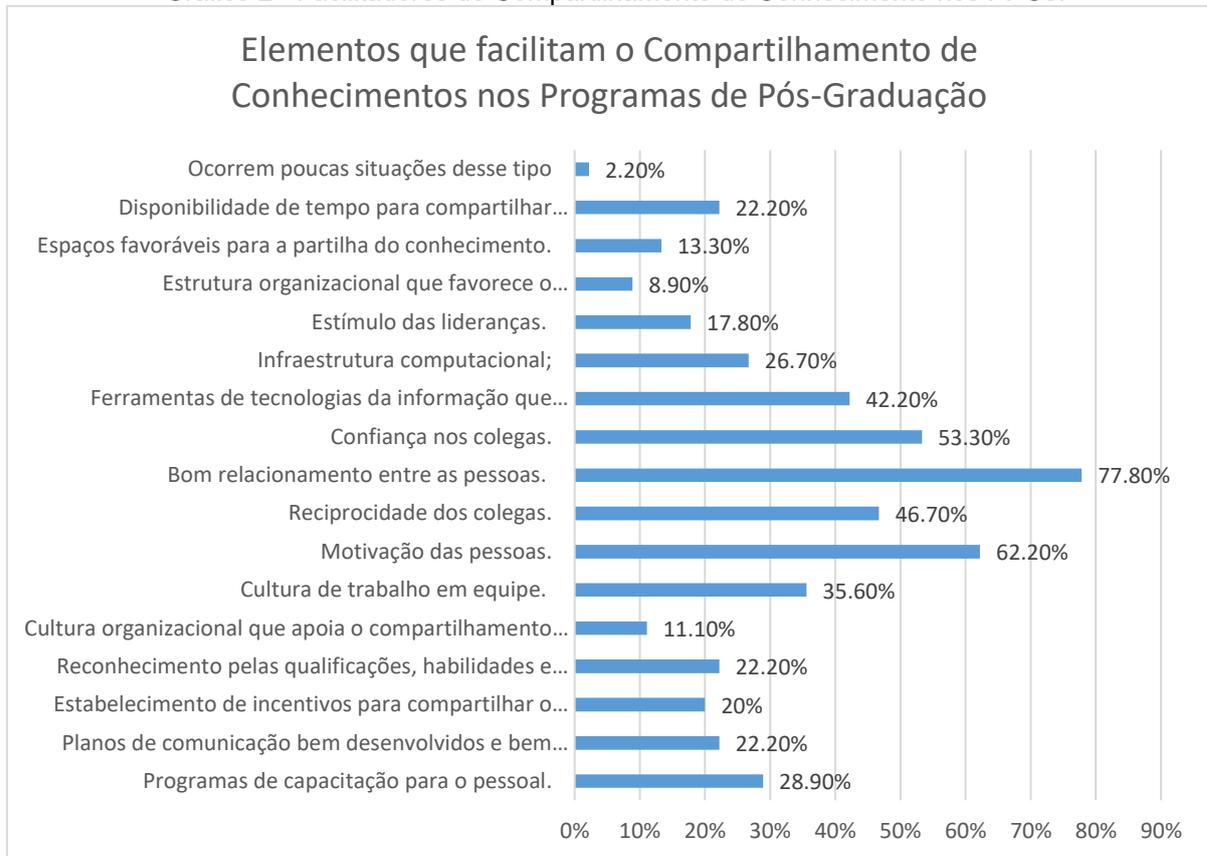
O resultado mostra que as ferramentas de compartilhamento de conhecimento possuem uma utilização considerável pelos docentes dos programas de pós-graduação, o que pode contribuir para a promoção da gestão do conhecimento na instituição. A literatura aponta que essas ferramentas podem fornecer benefícios, como o compartilhamento de conhecimento tácito, a conexão entre pessoas e a possibilidade de acesso ao conhecimento de especialistas (SERVIN, 2005). Portanto, é importante que os docentes e gestores continuem a explorar essas ferramentas para maximizar os seus benefícios para a instituição.

4.4 ANÁLISE DOS FACILITADORES E BARREIRAS DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Nessa seção, apresentam-se os resultados da seção IV do questionário relativa aos fatores facilitadores e as barreiras do compartilhamento de conhecimento.

Em relação aos facilitadores, foi realizada uma pergunta, solicitando aos docentes para assinalarem quais elementos facilitam o compartilhamento de conhecimento no seu programa de pós-graduação, sendo oferecidas 17 opções de respostas e mais uma opção aberta (outros) para elencar elementos não dispostos nas demais opções. O gráfico 2 apresenta os resultados.

Gráfico 2 - Facilitadores do Compartilhamento de Conhecimento nos PPGs.



Fonte: Elaborado pela Autora.

Como pode-se verificar no gráfico 2, os principais elementos facilitadores do compartilhamento de conhecimento nos programas de pós-graduação são: Bom relacionamento entre as pessoas (77,8%), Motivação das pessoas (62,2%) e Confiança nos colegas (53,3%). Percebe-se que os principais fatores facilitadores estão relacionados aos fatores humanos.

O elemento facilitador mais apontado foi o bom relacionamento entre as pessoas, esses laços formais e informais são fundamentais para o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas. Conforme destacado por Nonaka e Takeuchi (1997), as interações sociais e pessoais são fundamentais para a criação e compartilhamento de conhecimento nas organizações.

A motivação das pessoas foi o segundo item mais apontado, ela possui grande relevância pois, através dela, os indivíduos criam disposição para compartilhar conhecimento e desenvolver ações, visando atingir os objetivos organizacionais. A confiança nos colegas também foi bastante apontada como facilitadora, ela é de

extrema importância pois para as pessoas compartilharem o seu conhecimento, elas precisam confiar que o outro fará bom uso do conhecimento e quem vai receber o conhecimento precisa confiar que o conhecimento é preciso e verdadeiro (RIEGE, 2005).

Os elementos que tiveram menor indicação como facilitadores foram: a estrutura organizacional para favorecer o compartilhamento de conhecimento (8,9%) e a cultura organizacional para apoiar o compartilhamento de conhecimento (11,1%). Um dos respondentes assinalou a opção "outros" e descreveu que poucas situações desse tipo ocorrem em seu programa de pós-graduação. Esses resultados indicam possíveis deficiências na instituição em relação aos aspectos organizacionais que podem prejudicar o compartilhamento de conhecimento entre os docentes. É importante ressaltar que a falta de suporte organizacional para o compartilhamento de conhecimento também é mencionada por Nonaka e Takeuchi (1997), ao argumentarem que as organizações devem criar estruturas e processos que incentivem a troca de conhecimento entre seus membros. Nesse sentido, é essencial que as instituições de ensino superior se atentem a esses aspectos e promovam uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de conhecimento e incentive a colaboração entre os docentes.

Em resumo, os resultados do estudo mostram que os aspectos relacionados às pessoas, como o bom relacionamento entre as pessoas, a motivação e a confiança nos colegas, são os principais elementos facilitadores do compartilhamento de conhecimento nos programas de pós-graduação. No entanto, a baixa pontuação da estrutura organizacional e cultura organizacional demonstra a necessidade de melhorias nesses aspectos para incentivar ainda mais o compartilhamento de conhecimento entre os docentes.

Em relação às barreiras, também foi realizada uma pergunta para os docentes assinalarem todos os obstáculos ao compartilhamento de conhecimentos encontrados no seu programa de pós-graduação e foram apresentadas 37 opções de respostas baseadas nas barreiras encontradas na literatura. Os resultados são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Obstáculos ao Compartilhamento de Conhecimento nos PPG.



Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se no Gráfico 3 que os maiores obstáculos ao compartilhamento de conhecimento nos programas de pós-graduação são: Falta de tempo para compartilhar conhecimento (82,2%), falta de locais favoráveis à partilha do conhecimento (53,3%) e falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento (48,9%).

A falta de tempo foi apontada por 82,2%, sendo muito recorrente no cotidiano de trabalho dos docentes. Essa barreira traz dificuldades para o compartilhamento de conhecimento e para a identificação de colegas que precisam de conhecimento específico. As restrições de tempo, frequentemente, levam as pessoas a acumularem seu conhecimento ao invés de dedicarem-se a compartilhá-lo com os demais (RIEGE, 2005). A segunda barreira mais apontada foi a falta de locais favoráveis à partilha do conhecimento. Essa falta de espaços dificulta a troca de informações e experiências entre os membros da instituição. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a criação de espaços físicos e virtuais que favoreçam a troca de informações e experiências entre os membros da organização é essencial para a disseminação do conhecimento e para o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento.

Outros obstáculos que também foram assinalados por um percentual considerável de docentes foram: Falta de motivação (44,4%); Cultura de trabalhar sozinho (42,2%) e Recursos insuficientes para propiciar o compartilhamento de conhecimento (33,3%).

Na opção de resposta aberta, intitulada “outros”, em que os docentes podiam elencar outros obstáculos ao compartilhamento do conhecimento, um docente elencou a falta de cobrança de órgãos competentes, que traz prejuízos, pois quem não quer compartilhar o conhecimento não é responsabilizado.

Os seguintes obstáculos não foram assinalados por nenhum professor: Intolerância aos erros e necessidade de ajuda e Estrutura hierárquica rígida.

Portanto, percebe-se que a maioria das barreiras ao compartilhamento de conhecimento nos cursos de pós-graduação refere-se a questões de níveis individuais e organizacionais, ou seja, as barreiras individuais são barreiras originadas do comportamento individual e as barreiras organizacionais são barreiras relacionadas ao ambiente e às condições de trabalhos. A identificação dos obstáculos ao compartilhamento do conhecimento desempenha um papel importante no sucesso de uma estratégia de Gestão do Conhecimento (RIEGE, 2005), tornando possível promover ações individuais e organizacionais que estabeleçam o relacionamento entre os membros de uma instituição e, assim, construir um ambiente propício ao compartilhamento (WONS, 2018).

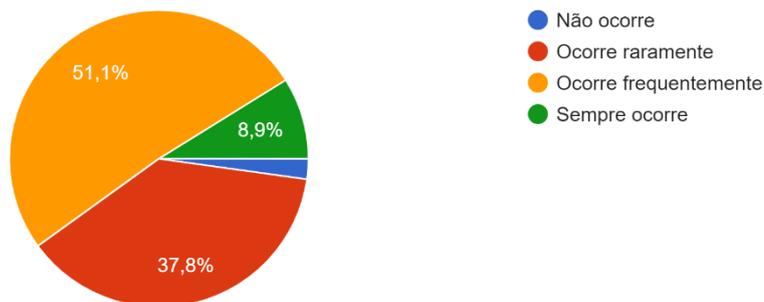
4.5 PERCEPÇÃO DOS DOCENTES SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NOS CURSOS

Nessa seção, são apresentados os resultados obtidos para a parte V do questionário, por meio do qual se diagnosticou a percepção dos docentes a respeito do compartilhamento de conhecimento no seu programa de pós-graduação.

A primeira pergunta dessa seção é referente ao incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento no programa de pós-graduação, o Gráfico 4 mostra esses dados.

Gráfico 4 - Incentivo ao compartilhamento de conhecimento no PPG

Há incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento no seu programa de pós-graduação?
45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado no Gráfico 4, a maioria dos docentes (51,1%) respondeu que ocorre frequentemente incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento no seu programa de pós-graduação, que somado as indicações da faixa sempre ocorre (8,9%), demonstram que 60% dos docentes reconhecem que há incentivo e apoio. Em contrapartida, 40% indicaram que esse apoio raramente ocorre ou nunca ocorre.

Os resultados da pesquisa apontam que a maioria dos docentes dos programas de pós-graduação afirma que há incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento em seus programas. Szulanski (2000 apud Silva, 2017) ressalta que o compartilhamento do conhecimento está diretamente relacionado ao incentivo que os indivíduos recebem para buscar o novo e o diferente. Portanto, é de suma importância que a organização estabeleça mecanismos de motivação para conscientizar as

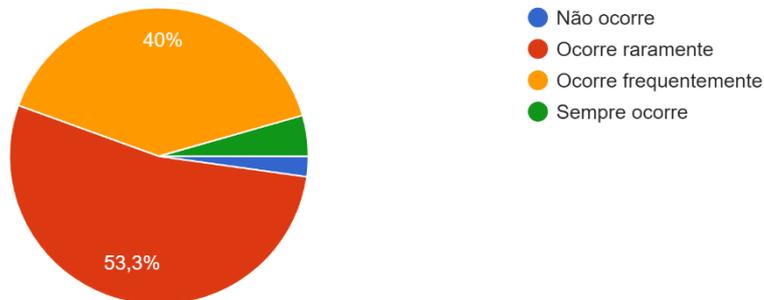
peças sobre a relevância do compartilhamento de experiências e, conseqüentemente, estimular sua participação e envolvimento no processo (STRAUHS et al., 2012).

Contudo, é relevante destacar que, na seção anterior, foram abordados os principais obstáculos ao compartilhamento do conhecimento, e 48,9% dos docentes destacaram a falta de uma cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento como um desses obstáculos. Essa informação sugere que, embora a maioria reconheça o incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento, ainda existe uma parcela significativa de docentes que sente que a cultura organizacional não favorece essa colaboração.

A segunda pergunta é relativa ao compartilhamento de conhecimento entre os docentes dentro do programa de pós-graduação. O Gráfico 5 mostra esses dados.

Gráfico 5 - Compartilhamento do conhecimento pelos docentes no PPG

Os docentes compartilham ativamente o conhecimento dentro do programa de pós-graduação?
45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode ser observado no Gráfico 5, a maioria dos docentes (53,3%) respondeu que o compartilhamento de conhecimento ocorre raramente entre eles e 2,2% responderam que não ocorre. Em contrapartida, 40% responderam que o compartilhamento de conhecimento entre os docentes ocorre frequentemente e 4,4% responderam que sempre ocorre.

O resultado obtido na pesquisa sugere que a maioria dos docentes não compartilha conhecimento ativamente dentro do programa de pós-graduação. Segundo Davenport e Prusak (2003), a falta de compartilhamento de conhecimento em uma organização pode ser atribuída à sobrecarga de tarefas, que deixa os

funcionários com pouco tempo para reflexão e interação. Essa visão é reforçada por Silva (2017), que destaca que a ausência de compartilhamento de conhecimento pode ser resultado da falta de incentivo da empresa, que costuma exigir que os colaboradores se concentrem exclusivamente em suas funções e não se dediquem a outras atividades. Essa perspectiva é corroborada pelos resultados da seção anterior, que aborda os obstáculos ao compartilhamento do conhecimento nos programas de pós-graduação, onde os maiores obstáculos encontrados foram: falta de tempo para compartilhar conhecimento (82,2%), falta de locais favoráveis à partilha do conhecimento (53,3%) e falta de uma cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento (48,9%).

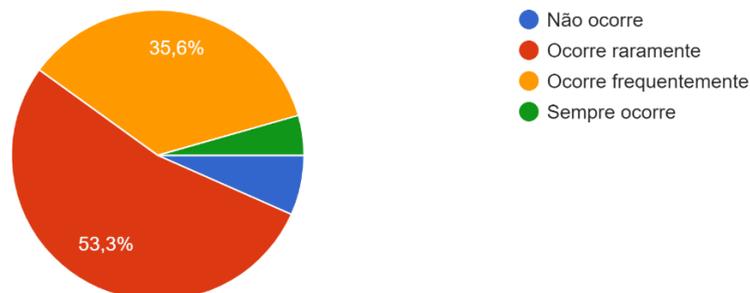
O compartilhamento de conhecimento é fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações e sociedades, especialmente em um contexto baseado no conhecimento. A falta de compartilhamento pode levar a desperdício de recursos e esforços desnecessários, bem como à repetição de erros do passado. Para que o compartilhamento de conhecimento ocorra, é necessário que as organizações adotem estratégias e ferramentas adequadas, bem como que os indivíduos estejam motivados e engajados a participar do processo (CHUTIA; DEVI, 2020; MARONATO, 2018; STRAUHS et al., 2012).

A terceira pergunta é relativa à ocorrência, de forma espontânea, do compartilhamento de conhecimento, da troca de experiências e do know-how, conforme mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Compartilhamento de conhecimento, troca de experiências e know-how

O compartilhamento de conhecimento, a troca de experiências e o know-how acontecem naturalmente entre os docentes?

45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes (53,3%) respondeu que o compartilhamento de conhecimento, a troca de experiência e o know-how raramente acontece naturalmente entre os eles. Em contrapartida, 35,6% responderam que ocorre, de forma espontânea, com frequência.

A teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) afirma que a criação do conhecimento organizacional ocorre a partir da interação social e da troca de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas.

No caso dos docentes dos cursos pós-graduação, o resultado de que a maioria respondeu que o compartilhamento de conhecimento, a troca de experiência e o know-how raramente acontece naturalmente entre eles pode ser interpretado como uma falta de cultura organizacional voltada para o compartilhamento de conhecimento. Essa constatação corrobora com a visão de Maronato (2018), que enfatiza a importância da cultura organizacional para estimular o processo de compartilhamento de conhecimento e para incentivar a participação ativa e natural dos colaboradores nesse processo.

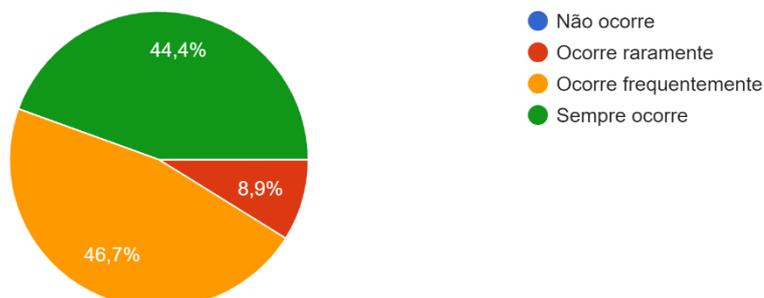
Nesse contexto, é essencial combater concepções arraigadas que associam informação ou conhecimento ao poder, objetivando estabelecer um entendimento coletivo de que o verdadeiro poder reside no compartilhamento. Para alcançar essa transformação, é essencial superar as barreiras existentes na organização, sejam elas de natureza pessoal, cultural, hierárquica ou geográfica, promovendo, assim, uma cultura colaborativa que proporcione um ambiente propício ao crescimento conjunto e à disseminação eficiente do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2005).

A quarta pergunta é sobre a forma de manifestação das ideias nos Programas de Pós-Graduação, o Gráfico 7 mostra os resultados.

Gráfico 7 - Forma de manifestação de ideias no PPG

As ideias são manifestadas de forma livre no programa de pós-graduação?

45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes respondeu que as ideias são frequentemente manifestadas de forma livre no programa, somando com o percentual de pessoas que respondeu que as ideias são sempre manifestadas de forma livre, demonstra que 91,1% dos docentes reconhecem que há liberdade para expor as suas ideias. Apenas 8,9% dos docentes responderam que isso raramente ocorre e ninguém respondeu que não ocorre.

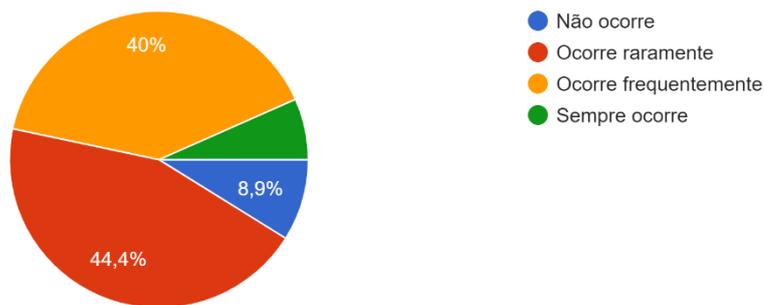
O resultado mostra que há uma liberdade de expressão das ideias nos programas de pós-graduação, essa liberdade propicia que as pessoas se sintam motivadas a expressar o que sabem, criando interação entre os membros dos programas e, conseqüentemente, gerando compartilhamento de conhecimentos (MARONATO, 2018).

A próxima pergunta é sobre o incentivo dos Programas de Pós-Graduação para o compartilhamento de conhecimento com outros programas, o Gráfico 8 mostra os resultados.

Gráfico 8 - Incentivo do PPG para compartilhamento de conhecimentos com outros programas

Existe incentivo no seu programa de pós-graduação para compartilhamento de conhecimentos com outros programas, laboratórios e grupos de pesquisa da instituição?

45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes (44,4%) respondeu que raramente há incentivo do programa de pós-graduação para compartilhamento de conhecimento com outros programas, laboratórios e grupos de pesquisa da instituição. Em contrapartida, 40% responderam que esse incentivo ocorre frequentemente.

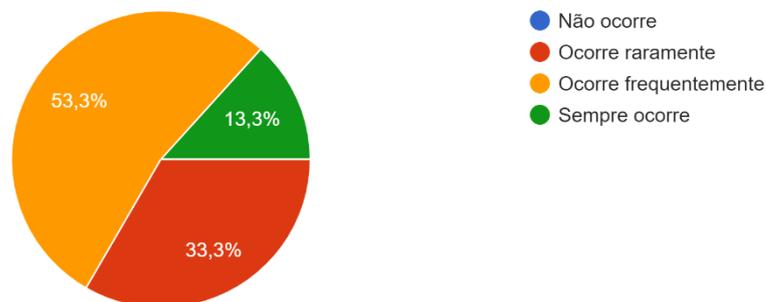
O resultado da pesquisa indica que, apesar de alguns docentes (40%) sentirem que há incentivo para compartilhamento de conhecimento com outros programas, laboratórios e grupos de pesquisa, a maioria dos docentes sente que esse incentivo é raro. Segundo Dalkir (2011), o compartilhamento de conhecimento entre diferentes áreas é fundamental para promover uma cultura de aprendizado e inovação na organização. Se os programas de pós-graduação não incentivam ou não promovem esse compartilhamento, pode haver um impacto negativo na geração de novas ideias e soluções para problemas complexos.

A próxima pergunta é sobre o compartilhamento de conhecimentos dos Programas de Pós-Graduação com outras instituições de ensino. O Gráfico 9 mostra os resultados.

Gráfico 9 - Compartilhamento de conhecimento do PPG com outras instituições de ensino

O seu programa de pós-graduação obtém e compartilha o conhecimento com outras instituições de ensino?

45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes (53,3%) respondeu que o seu programa de pós-graduação obtém e compartilha, com frequência, o seu conhecimento com outras instituições de ensino. Em contrapartida, 33,3% responderam que isso ocorre raramente.

De acordo com Dalkir (2011), a troca de conhecimento é uma das práticas-chave para a gestão do conhecimento nas organizações. O compartilhamento de conhecimento é uma atividade importante para aumentar a capacidade de inovação e aprendizado das organizações. As organizações que compartilham conhecimento são capazes de desenvolver novas ideias e soluções para problemas complexos de forma mais rápida e eficiente.

No contexto dos programas de pós-graduação, o compartilhamento de conhecimento com outras instituições de ensino é fundamental para garantir a qualidade e a relevância dos programas de estudos. A troca de conhecimento entre as instituições de ensino permite a busca de experiências que estão dando certo e o desenvolvimento de ações compartilhadas visando o avanço científico e tecnológico (SOUZA, 2009).

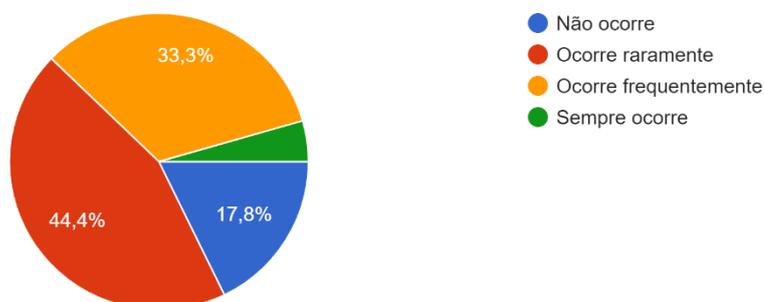
No resultado apresentado, a maioria dos docentes dos programas de pós-graduação da UFSC relataram que compartilham conhecimentos com outras instituições de ensino com frequência. Isso sugere que esses programas estão adotando práticas efetivas de gestão do conhecimento, promovendo a troca de ideias e experiências com outras instituições de ensino. No entanto, é importante observar que um terço dos docentes relataram que o compartilhamento de conhecimento ocorre raramente, o que pode indicar uma oportunidade para melhorias nas práticas de gestão do conhecimento desses programas.

A próxima pergunta é sobre o incentivo dos Programas de Pós-Graduação para a transferência de conhecimento entre docentes experientes para docentes menos experientes ou novos. O Gráfico 10 mostra os resultados.

Gráfico 10 - Incentivo do PPG a transferência de conhecimento entre docentes experientes para menos experientes

O seu programa de pós-graduação incentiva os docentes experientes a transferirem conhecimento para os docentes novos ou menos experientes?

45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme pode-se observar no Gráfico 10, a maioria dos docentes (44,4%) respondeu que o seu programa de pós-graduação raramente incentiva os docentes

experientes a transferirem conhecimento para os docentes novos ou menos experientes, que somando com o percentual de não ocorre (17,8%), demonstra que 62,2% dos docentes apontam que não há esse incentivo do programa de pós-graduação. Em contrapartida, 33,3% responderam que esses incentivos ocorrem frequentemente e 2,2% responderam que sempre ocorre.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a transferência de conhecimento é uma das principais formas de criação de novos conhecimentos e de inovação nas organizações. Para esses autores, a transferência de conhecimento ocorre quando há uma interação entre indivíduos que possuem diferentes tipos de conhecimentos e experiências, resultando em uma ampliação do conhecimento coletivo.

Os resultados da pesquisa indicam que a maioria dos docentes não percebe o Programa de Pós-Graduação como um incentivador da transferência de conhecimento entre docentes experientes e novos. Diante disso, torna-se necessário promover uma conscientização mais ampla sobre a importância desse processo, que possibilita o desenvolvimento de novos profissionais e fomenta o diálogo entre diferentes gerações (SBGC, [2017?]).

O Quadro 11 mostra as respostas às questões 9 e 10, que tratam sobre o registro dos conhecimentos adquiridos no cotidiano de trabalho.

Quadro 11 - Registro dos conhecimentos adquiridos no cotidiano de trabalho

Questão	Não Ocorre	Ocorre Raramente	Ocorre Frequentemente	Sempre Ocorre
O seu programa de pós-graduação incentiva o registro formal dos conhecimentos desenvolvidos?	8,9%	26,7%	42,2%	22,2%
Você desenvolve alguma estratégia para organizar e registrar os conhecimentos que você adquire no seu cotidiano de trabalho?	4,4%	37,8%	40%	17,8%

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados do quadro mostram se há incentivo ao registro de conhecimentos nos programas de pós-graduação e se os docentes registram os seus conhecimentos desenvolvidos. O percentual de 42,2% dos docentes respondeu que o seu programa de pós-graduação incentiva frequentemente o registro formal dos conhecimentos desenvolvidos e 22,2% responderam que esse incentivo sempre

ocorre, demonstrando que a maioria dos docentes (64,4%) consideram que esse incentivo ocorre.

Também foi questionado se os docentes desenvolvem alguma estratégia para organizar e registrar os conhecimentos adquiridos no cotidiano de trabalho, 40% responderam que isso ocorre frequentemente e 17,8% responderam que isso sempre ocorre, demonstrando que 57,8% desenvolvem alguma estratégia para registrar os conhecimentos adquiridos, em contrapartida, 37,8% raramente fazem isso e 4,4% nunca fazem.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é um recurso importante para as empresas e organizações, e o seu registro é fundamental para que possa ser compartilhado e utilizado de maneira efetiva. O registro dos conhecimentos adquiridos no cotidiano de trabalho pode ser considerado como uma forma de gerenciamento do capital intelectual das organizações, e essa prática pode contribuir para a criação de uma cultura de aprendizado e desenvolvimento contínuo.

O resultado da pesquisa mostra que a maioria dos docentes considera que há incentivo para o registro formal dos conhecimentos desenvolvidos, e que mais da metade desenvolve alguma estratégia para registrar os conhecimentos adquiridos. Isso indica que esses profissionais reconhecem a importância de registrar o conhecimento para o seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento das organizações em que atuam.

No entanto, os resultados também mostram que uma parcela significativa de docentes raramente ou nunca desenvolve estratégias para registrar seus conhecimentos adquiridos, portanto, há necessidade de uma maior conscientização sobre a importância do registro dos conhecimentos adquiridos, pois o registro permite que o conhecimento tácito, que muitas vezes é difícil de articular verbalmente, seja expresso e compartilhado de maneira mais acessível e compreensível para outros membros da organização. Além disso, é essencial garantir o fácil acesso a todo o material produzido, disponibilizando-o a todos os membros da instituição de forma eficiente (NONAKA; TAUKECHI, 1997).

O Quadro 12 mostra as respostas dos docentes sobre o oferecimento de programas de capacitação pelo programa de pós-graduação.

Quadro 12 - Incentivo a participação em programas de capacitação

Questão	Não Ocorre	Ocorre Raramente
---------	------------	------------------

O programa de pós-graduação oportuniza sua participação em programas de capacitação, tais como: cursos, eventos e visitas técnicas?	6,7%	42,2%
O programa de pós-graduação desenvolve ações de treinamento formal relacionadas às práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento?	73,3%	26,7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Na pergunta sobre a oferta de programas de capacitação pelos programas de pós-graduação, as respostas ficaram divididas, uma vez que, 42,2% dos docentes responderam que o programa de pós-graduação raramente oportuniza sua participação em programas de capacitação, enquanto 40% responderam que o programa de pós-graduação frequentemente oportuniza essa participação.

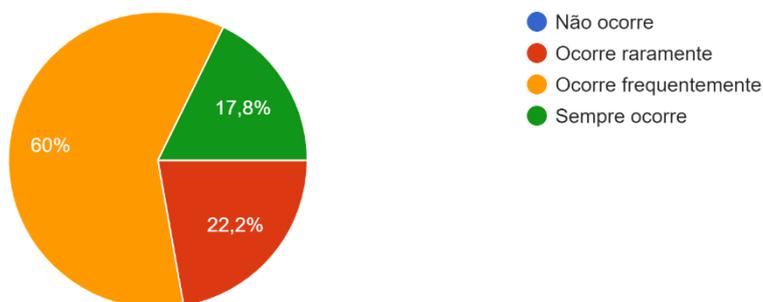
Já na pergunta sobre a oferta de ações de treinamento formal sobre as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, 73,3% dos docentes responderam que essas ações não ocorrem e 26,7% responderam que ocorre raramente. Isso demonstra a falta de ações de treinamento na área.

Os dados apresentados revelam a necessidade de a instituição investir em programas de capacitação e treinamento para seus docentes, especialmente na área de Gestão do Conhecimento. Mathias (2010) destaca que a educação deve ocorrer ao longo de toda vida profissional, visto que os trabalhadores precisam se manter atualizados para lidarem com os desafios de um mundo em rápida transformação, onde as tecnologias requerem novas habilidades que extrapolam as aprendidas nos sistemas escolares formais. Nesse sentido, as organizações precisam renovar e ampliar seus conhecimentos de forma contínua, desenvolvendo indivíduos capazes de aprender a aprender, identificar problemas e propor soluções em todas as etapas do processo produtivo (ALPERSTEDT, 2001 apud MATHIAS, 2010). O Gráfico 11 mostra as respostas dos docentes sobre o auxílio das tecnologias da informação e comunicação no compartilhamento do conhecimento nos programa de pós-graduação.

Gráfico 11 - Auxílio das TICs no compartilhamento do conhecimento nos programas de pós-graduação

As tecnologias da informação e comunicação auxiliam no compartilhamento do conhecimento no seu programa de pós-graduação?

45 respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes (60%) respondeu que as tecnologias da informação e comunicação auxiliam frequentemente no compartilhamento do conhecimento no programa de pós-graduação, 17,8% responderam que isso sempre ocorre, 22,2% responderam que as TICs raramente auxiliam no compartilhamento do conhecimento e nenhum docente respondeu que não auxiliam.

Os resultados demonstram que as tecnologias têm um importante papel como ferramenta auxiliadora do processo de Compartilhamento do Conhecimento, elas são um fator chave para a Gestão do Conhecimento, pois seu uso e suas potencialidades contribuem no encaminhamento de grande parte da solução dos problemas (SILVA, 2004 apud SCHUELTER; COELHO, 2010), tendo em vista que elas fornecem meios para que as pessoas possam organizar, armazenar e acessar informações e conectam as pessoas para que elas possam compartilhar o conhecimento (SERVIN, 2005).

O Quadro 13 mostra as respostas as questões 13 e 14, que tratam sobre a divulgação de dados e informações pelo programa de pós-graduação e pela universidade.

Quadro 13 - Divulgação de dados e informações pelo PPG e pela instituição.

Questão	Não Ocorre	Ocorre Raramente	Ocorre Frequentemente	Sempre Ocorre

O seu programa de pós-graduação possui dados e informações importantes da sua área de atuação registradas e com fácil acesso?	4,4%	42,2%	44,4%	8,9%
Os arquivos e bases de dados da universidade proporcionam efetividade no compartilhamento de conhecimento organizacional?	4,4%	44,4%	46,7%	4,4%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à questão 13, podemos verificar que 44,4% dos docentes responderam que o seu programa de pós-graduação possui frequentemente dados e informações importantes da sua área de atuação registradas e com fácil acesso, em contrapartida, 42,2% dos docentes responderam que isso ocorre raramente. Houve um resultado parecido em relação à questão 14, onde 46,7% dos docentes responderam que os arquivos e as bases de dados da universidade proporcionam, frequentemente, efetividade no compartilhamento do conhecimento organizacional, em compensação, 44,4% responderam que raramente proporcionam essa efetividade.

No contexto da universidade, os resultados indicam que o registro e o compartilhamento de conhecimento organizacional podem ser melhorados para aumentar a performance da instituição. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), isso pode ser alcançado através da criação de sistemas de informação e comunicação que facilitem o compartilhamento de conhecimento entre os membros da organização.

Davenport e Prusak (1998) destacam a importância do conhecimento empresarial como um recurso valioso para as organizações. Segundo os autores, as organizações devem ser capazes de gerenciar seus conhecimentos para maximizar seu valor e contribuir para a inovação e a competitividade. Nesse sentido, a

disponibilidade e o fácil acesso a dados e informações importantes são fundamentais para o compartilhamento de conhecimentos dentro das organizações.

O Quadro 14 mostra as respostas às questões 15 e 16, que tratam sobre a forma de ocorrência do compartilhamento de conhecimentos nos programas de pós-graduação pesquisados.

Quadro 14 - Forma de ocorrência do compartilhamento de conhecimentos.

Questão	Não Ocorre	Ocorre Raramente	Ocorre Frequentemente	Sempre Ocorre
O compartilhamento de conhecimentos ocorre por meio de documentos, instruções, manuais e procedimentos escritos?	4,4%	46,7%	42,2%	6,7%
O compartilhamento de conhecimentos ocorre por meio da interação face a face entre os membros do programa de pós-graduação?	4,4%	46,7%	46,7%	2,2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que, conforme as respostas dos docentes, o compartilhamento de conhecimento ocorre tanto por interações face a face, quanto por documentos, instruções, manuais e procedimentos escritos. O percentual de 42,2% dos docentes respondeu que o compartilhamento de conhecimento ocorre frequentemente por meio de documento e demais procedimentos escritos, ou seja, de forma explícita, somando com o percentual que respondeu que isso sempre ocorre (6,7%), temos 48,9% que reconhece que essa forma de compartilhamento tem grande ocorrência. O mesmo percentual de 48,9% respondeu que o compartilhamento ocorre com grande ocorrência por meio da interação face a face, ou seja, de forma tácita, esse percentual representa a soma de 46,7% que responderam que ocorre frequentemente e 2,2% que responderam que sempre ocorre.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito (conhecimento pessoal, experiencial e prático) é a base para a criação de novo conhecimento, e é compartilhado principalmente por meio de interações face a face, como conversas informais e experiências compartilhadas. Por outro lado, o conhecimento explícito (conhecimento formalizado em documentos, manuais, procedimentos, etc.) é facilmente compartilhado por meio de sistemas de informação e pode ser codificado e armazenado para uso posterior.

Os resultados da pesquisa indicam que, tanto as interações face a face, quanto a utilização de documentos e procedimentos escritos são formas de compartilhamento de conhecimento importantes e têm considerável ocorrência nos programas de pós-graduação. No entanto, é importante notar que cerca de metade dos docentes relatou que ambas as formas ocorrem raramente, o que sugere a necessidade de se pensar em estratégias para melhorar a efetividade dessas formas de compartilhamento de conhecimento.

O Quadro 15 mostra as respostas das questões 17, 18 e 19 da sessão 2, que tratam sobre a realização de reuniões para compartilhamento de conhecimentos e se as reuniões dos integrantes dos programas de pós-graduação são realizadas de forma presencial ou virtual.

Quadro 15 - Forma de realização das reuniões dos integrantes do PPG

Questão	Não Ocorre	Ocorre Raramente	Ocorre Frequentemente	Sempre Ocorre
São realizadas reuniões no programa de pós-graduação com o objetivo de compartilhamento de novos conhecimentos.	24,4%	53,3%	17,8%	4,4%
As reuniões dos integrantes do programa de pós-graduação são realizadas de forma presencial.	15,6%	40%	31,1%	13,3%

As reuniões dos integrantes do programa de pós-graduação são realizadas de forma virtual.	2,2%	17,8%	64,4%	15,6%
---	------	-------	-------	-------

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos docentes (53,3%) respondeu que raramente ocorrem reuniões para compartilhamento de novos conhecimentos e 24,4% responderam que esse tipo de reunião não ocorre. Os resultados demonstram a insuficiência de reuniões com o propósito de compartilhar conhecimentos, sendo necessário que os gestores dos programas de pós-graduação desenvolvam ações para aumentar a frequência de reuniões com esse propósito.

A respeito da forma como ocorre as reuniões dos integrantes dos programas de pós-graduação, apesar da maioria dos respondentes dizer que as reuniões não têm como pauta o compartilhamento de novos conhecimentos, a maioria dos docentes (64%) respondeu que as reuniões ocorrem frequentemente de forma virtual e 15,6% responderam que sempre ocorre dessa forma, totalizando 80% de docentes que respondeu que possui uma grande ocorrência de forma virtual. Em relação à ocorrência de reuniões de forma presencial, 31,1% dos docentes responderam que ocorre frequentemente dessa forma, e 13,3% responderam que sempre ocorre assim.

Portanto, podemos perceber que a maioria das reuniões ocorre de forma virtual. Essa prática de realização de reuniões, de forma virtual, ganhou maior utilização a partir da pandemia e, mesmo após ela, continua sendo muito utilizada, os docentes realizam as reuniões por meio de ferramentas de videoconferência como ConferenciaWeb, *Google Meet*, entre outros.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de socialização envolve a troca de conhecimentos tácitos, por meio da interação entre as pessoas. Portanto, a realização de reuniões presenciais ou virtuais é uma oportunidade para a socialização e compartilhamento de conhecimentos tácitos.

Além disso, Davenport e Prusak (1998) destacam que o compartilhamento de conhecimento é fundamental para a inovação e a competitividade de uma organização. Nesse sentido, é importante que os gestores dos programas de pós-

graduação incentivem a realização de reuniões para o compartilhamento de conhecimentos, de modo a estimular a criatividade e a geração de novas ideias.

4.6 RESULTADOS ENTRE OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Nessa seção, serão apresentadas as principais discrepâncias observadas na análise dos resultados de cada programa de pós-graduação.

A parte II do questionário tratou sobre a utilização de práticas do compartilhamento do conhecimento nos programas de pós-graduação, nessa parte, a questão que teve a maior discrepância entre os percentuais de resposta dos programas foi sobre a utilização dos espaços colaborativos virtuais, conforme apresentado pelo Quadro 16.

Quadro 16 – Frequência de utilização de Espaços Colaborativos Virtuais em cada PPG

Curso	Não ocorre	Ocorre raramente	Ocorre frequentemente	Sempre ocorre
Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	60%	40%	0%	0%
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	50%	10%	40%	0%
Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	37,5%	37,5%	25%	0%
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)	14,29%	28,57%	50%	7,14%

Fonte: Elaborado pela autora

Entre as práticas de compartilhamento de conhecimento apresentadas nessa pesquisa, a que possui a maior discrepância de utilização entre os programas de pós-graduação são os espaços colaborativos virtuais, o PPGTIC se destaca pelo uso mais frequente dessa prática, conforme evidenciado no Quadro 16, onde 50% dos docentes desse programa relataram utilizá-la com regularidade. Por outro lado, nenhum dos

respondentes do programa MPEF indicou que essa prática ocorre com frequência em seu programa. Quanto ao PPGCR, 40% dos docentes mencionaram que ela é utilizada frequentemente em seu programa, enquanto no PPGES, apenas 25% afirmaram que esta prática é utilizada com frequência. A maior adoção dos espaços colaborativos virtuais pelo PPGTIC pode ser explicada pela natureza do programa, que está inserido na área de Tecnologias da Informação e Comunicação. Notadamente, diversos docentes desse programa possuem uma maior familiaridade no uso dessas tecnologias virtuais, o que pode influenciar diretamente na adoção e frequência dessa prática.

O Quadro 17 mostra a frequência de utilização das ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento em cada Programa de Pós-Graduação.

Quadro 17 – Frequência de utilização das Ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento em cada PPG

Ferramentas	Programas de Pós-Graduação			
	Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)
Blog	0%	0%	0%	7,14%
Chat/ Bate-papo (whatsapp, messenger, telegram, entre outros)	80%	60%	37,5%	78,57%
Fóruns de discussão	20%	20%	37,5%	57,14%
Bases de conhecimento/ wikis	20%	10%	12,5%	21,43%
Repositórios de conhecimento	20%	10%	56,25%	57,14%
Redes sociais	20%	60%	31,25%	57,14%
Videoconferência	100%	80%	62,5%	92,86%
Groupware (softwares de colaboração)	0%	0%	0%	28,57%
Sistemas de workflow (softwares de gestão de fluxo de trabalho)	0%	0%	6,25%	21,43%
Portal corporativo	0%	0%	6,25%	35,71%
Compartilhamento de vídeo	20%	40%	31,25%	57,14%

E-mail	100%	100%	81,25%	92,86%
Telefone	40%	50%	31,25%	42,86%
Intranet (rede de computadores privada de uma instituição)	0%	0%	18,75%	57,14%
Extranet (rede de computadores utilizada por instituições que permite acesso externo controlado)	0%	0%	12,5%	28,57%
Ambientes Virtuais de Aprendizagem (moodle, entre outros)	60%	100%	81,25%	100%
Sistema tutor inteligente	0%	0%	0%	7,14%
Realidade aumentada	0%	0%	0%	7,14%

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar no quadro 17, existem ferramentas que possuem uma grande discrepância de utilização entre os programas de pós-graduação, exemplos são: intranet, repositórios de conhecimento e portal corporativo. Observa-se que o PPGTIC utiliza com maior frequência ferramentas como groupware, sistemas de workflow, portais corporativos, intranet, extranet, fóruns de discussão e compartilhamento de vídeo em comparação aos demais programas, isso pode ser explicado pelo fato de o programa ser da área de tecnologias da informação e comunicação, portanto os professores possuem formação na área e maior familiaridade com ferramentas tecnológicas.

As ferramentas mais utilizadas em cada programa de pós-graduação são:

- **MPEF:** E-mail (100%), videoconferência (100%) e chat/bate-papo (80%).
- **PPGCR:** E-mail (100%), ambientes virtuais de aprendizagem (100%) e videoconferência (80%).
- **PPGES:** E-mail (81,25%), ambientes virtuais de aprendizagem (81,25%) e videoconferência (62,5%).
- **PPGTIC:** Ambientes virtuais de aprendizagem (100%), e-mail (92,86%) e videoconferência (92,86%).

Observa-se que o e-mail e a videoconferência são as ferramentas mais utilizadas pelos docentes em todos os quatro programas de pós-graduação. O e-mail, como forma de comunicação assíncrona, possibilita o compartilhamento de informações oficiais, envio de tarefas, feedback e comunicações formais com alunos e colegas. Por outro lado, a videoconferência ganhou destaque com a necessidade de adaptação ao ensino remoto durante a pandemia, tornando-se valiosa para promover reuniões síncronas, seminários virtuais, defesas de tese e outros eventos importantes. Sua utilidade em replicar interações presenciais e promover um ambiente próximo e dinâmico de aprendizagem tem contribuído para sua ampla adoção nos programas de pós-graduação.

Além disso, os ambientes virtuais de aprendizagem foram apontados como ferramentas amplamente utilizadas em três programas de pós-graduação. Essas plataformas oferecem uma variedade de recursos educacionais, como entrega de materiais didáticos, fóruns de discussão, atividades interativas, avaliações online e acompanhamento do progresso dos alunos. A utilização desses ambientes contribui para a flexibilização do ensino, permitindo que os estudantes acessem o conteúdo a qualquer momento e em qualquer lugar, além de favorecer o aprendizado colaborativo e a troca de conhecimentos entre pares.

É interessante notar que, embora o chat/bate-papo não seja tão amplamente utilizado quanto o e-mail ou a videoconferência, ele ainda é mencionado como uma das ferramentas mais utilizadas em um dos programas de pós-graduação (MPEF). Essa escolha pode indicar a preferência por uma comunicação mais instantânea e informal entre os membros do programa, o que pode ser útil para discussões rápidas, esclarecimentos de dúvidas e interações informais. O chat/bate-papo oferece um canal de comunicação ágil que complementa outras formas de interação nos processos acadêmicos.

O Quadro 18 mostra o percentual dos elementos que facilitam o Compartilhamento de Conhecimento em cada Programa de Pós-Graduação.

Quadro 18 - Facilitadores do Compartilhamento de Conhecimento em cada PPG

Facilitadores	Programas de Pós-Graduação			
	Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da

				Informação e Comunicação (PPGTIC)
Programas de capacitação para o pessoal.	0%	30%	18,75%	50%
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados.	0%	20%	12,5%	42,86%
Estabelecimento de incentivos para compartilhar o conhecimento.	0%	30%	12,5%	28,57%
Reconhecimento pelas qualificações, habilidades e conhecimentos.	0%	20%	31,25%	21,43%
Cultura organizacional que apoia o compartilhamento do conhecimento.	0%	10%	0%	28,57%
Cultura de trabalho em equipe.	0%	30%	37,5%	50%
Motivação das pessoas.	80%	70%	43,75%	71,43%
Reciprocidade dos colegas.	40%	40%	37,5%	64,29%
Bom relacionamento entre as pessoas.	80%	80%	16,25%	85,71%
Confiança nos colegas.	100%	40%	50%	50%
Ferramentas de tecnologias da informação que apoiem o compartilhamento de conhecimento.	0%	0%	12,5%	21,43%
Infraestrutura computacional;	0%	0%	18,75%	64,29%
Estímulo das lideranças.	0%	30%	6,25%	28,57%
Estrutura organizacional que favorece o compartilhamento do conhecimento.	0%	10%	6,25%	14,29%
Espaços favoráveis para a partilha do conhecimento.	0%	10%	0%	35,71%
Disponibilidade de tempo para compartilhar	0%	10%	31,25%	28,57%

conhecimento na rotina diária.				
Ocorrem poucas situações desse tipo.	0%	0%	6,25%	0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar no Quadro 18, existem discrepâncias entre os percentuais dos elementos apontados como facilitadores do compartilhamento do conhecimento em cada programa de pós-graduação, os elementos com maiores discrepância de valores são: Programas de capacitação para o pessoal, Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados, Cultura organizacional que apoia o compartilhamento do conhecimento e Espaços favoráveis para a partilha do conhecimento. Também pode-se perceber que o MPEF apontou apenas quatro elementos como facilitadores e todos eles são relacionados ao relacionamento interpessoal, isso demonstra que nesse programa é necessário investir nos fatores organizacionais e tecnológicos para melhorar o processo de compartilhamento de conhecimento.

Os elementos mais apontados como facilitadores em cada programa de pós-graduação foram:

- **MPEF:** Confiança nos colegas (100%), bom relacionamento entre as pessoas (80%) e motivação das pessoas (80%).
- **PPGCR:** Bom relacionamento entre as pessoas (80%) e motivação das pessoas (70%).
- **PPGES:** Confiança nos colegas (50%) e motivação das pessoas (43,75%).
- **PPGTIC:** Bom relacionamento entre as pessoas (85,71%) e motivação das pessoas (71,43%).

Percebe-se que os elementos mais apontados como facilitadores nos quatro programas de pós-graduação são relacionados aos fatores interpessoais. A motivação das pessoas é um dos aspectos mais apontados em todos os programas, enquanto a confiança nos colegas se destaca como o elemento mais mencionado em dois programas. Além disso, o bom relacionamento entre as pessoas é um dos fatores mais apontados em três programas. Essas descobertas sugerem que os docentes possuem um bom relacionamento entre si, refletindo a importância de interações positivas para o sucesso dos programas de pós-graduação.

O Quadro 19 mostra os percentuais dos fatores que foram assinalados pelos docentes como obstáculos ao Compartilhamento de Conhecimento em cada Programa de Pós-Graduação.

Quadro 19 - Obstáculos ao Compartilhamento de Conhecimento em cada PPG

Obstáculos	Programas de Pós-Graduação			
	Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)
Falta de tempo para compartilhar conhecimento na rotina diária.	80%	100%	75%	78,57%
Falta de confiança nos colegas.	0%	0%	0%	7,14%
Falta de consciência dos benefícios de compartilhar conhecimento.	0%	10%	18,75%	35,71%
Medo de não receber reconhecimento.	0%	0%	0%	21,43%
Diferenças culturais entre as pessoas.	0%	0%	18,75%	21,43%
Diferenças de idade, gênero, níveis de experiência e de educação.	0%	0%	6,25%	14,29%
Receio de constrangimentos.	0%	0%	12,5%	21,43%
Falta de motivação.	60%	30%	43,75%	50%
Problemas de comunicação.	0%	0%	31,25%	42,86%
Diferenças de linguagem entre as pessoas.	20%	10%	6,25%	14,29%
Falta de profundidade nos relacionamentos interpessoais.	40%	10%	25%	28,57%
Cultura de trabalhar sozinho.	80%	20%	43,75%	42,86%
Crença de que o conhecimento gera poder.	20%	0%	6,25%	14,29%

Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos.	20%	0%	0%	28,57%
Falta de apoio das lideranças.	20%	0%	18,75%	28,57%
Falta de locais favoráveis a partilha do conhecimento.	40%	60%	43,75%	64,29%
Falta de incentivos e recompensas.	20%	30%	25%	42,86%
Falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento.	60%	20%	68,75%	35,71%
Falta de retenção do conhecimento do pessoal altamente qualificado e experiente.	0%	0%	0%	28,57%
Recursos insuficientes para proporcionar o compartilhamento do conhecimento.	40%	30%	25%	42,86%
Competitividade interna e externa.	0%	0%	6,25%	21,43%
Estrutura hierárquica rígida.	0%	0%	0%	0%
Estrutura organizacional inadequada.	40%	0%	18,75%	21,43%
Distância física entre os colaboradores.	40%	10%	31,25%	28,57%
Práticas de Gestão de Recursos Humanos ineficazes.	20%	0%	12,5%	42,86%
Deficiências de capacitação de pessoal.	20%	30%	18,75%	21,43%
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	0%	0%	0%	0%
Falta de integração do compartilhamento de conhecimento aos objetivos organizacionais.	0%	0%	25%	28,57%
Ausência de vias formais ou	20%	10%	18,75%	28,57%

informais para o compartilhamento do conhecimento.				
Falta de integração dos sistemas de TI e processos.	40%	20%	31,25%	35,71%
Falta de suporte técnico e de manutenção dos sistemas de TI.	20%	10%	12,5%	50%
Falta de familiaridade e experiência com os sistemas de TI.	40%	20%	18,75%	14,29%
Falta de treinamento para utilização das ferramentas tecnológicas.	40%	20%	31,25%	14,29%
Falta de comunicação dos benefícios da tecnologia utilizada.	20%	0%	6,25%	28,57%
Instalações inadequadas de TI.	40%	10%	18,75%	50%
Tecnologias muito complexas.	40%	0%	0%	0%
Incompatibilidade entre as necessidades dos indivíduos e os sistemas integrados de TI.	40%	0%	6,25%	21,43%
Falta de cobrança de órgãos competentes	0%	0%	0%	7,14%

Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se observar no Quadro 19, existem discrepâncias entre os percentuais dos elementos apontadores como obstáculos do compartilhamento do conhecimento em cada programa de pós-graduação. Exemplos de elementos com grandes discrepâncias de valores são: Falta de consciência dos benefícios de compartilhar o conhecimento, Medo de não receber reconhecimento, Cultura de trabalhar sozinho, Falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento, Práticas de Gestão de Recursos Humanos ineficazes, Falta de suporte técnico e de manutenção dos sistemas de TI, Instalações inadequadas de TI, Incompatibilidade entre as necessidades dos indivíduos e os sistemas integrados de TI e Tecnologias muito complexas.

Nota-se que os docentes do MPEF possuem uma cultura maior de trabalhar sozinho, pois esse obstáculo foi apontado por 80% dos respondentes, enquanto nos outros programas de pós-graduação, esse obstáculo foi apontado por menos de 50% dos docentes. Além disso, os docentes do MPEF apontaram com mais frequência do que os docentes de outros programas os obstáculos relacionados à incompatibilidade entre as necessidades dos indivíduos e os sistemas integrados de TI, às tecnologias muito complexas e à falta de familiaridade e experiência com os sistemas de TI.

Já em relação aos docentes do PPGTIC, eles destacaram com maior frequência do que os docentes de outros programas os seguintes elementos como obstáculos: falta de suporte técnico e de manutenção dos sistemas de TI, instalações inadequadas de TI, práticas de gestão de recursos humanos ineficazes, falta de consciência dos benefícios de compartilhar conhecimento, medo de não receber reconhecimento e falta de retenção do conhecimento do pessoal altamente qualificado e experiente.

Os dois elementos mais apontados como obstáculos em cada programa de pós-graduação foram:

- **MPEF**: Falta de tempo para compartilhar conhecimento (80%) e cultura de trabalhar sozinho (80%).
- **PPGCR**: Falta de tempo para compartilhar conhecimento (100%) e falta de locais favoráveis a partilha do conhecimento (60%).
- **PPGES**: Falta de tempo para compartilhar conhecimento (75%) e falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento (68,75%).
- **PPGTIC**: Falta de tempo para compartilhar conhecimento (78,57%) e falta de locais favoráveis a partilha do conhecimento (64,29%).

Pode-se observar, portanto, que os docentes dos quatro programas de pós-graduação apontaram a falta de tempo para compartilhar conhecimento como o obstáculo mais encontrado, isso evidencia que é necessário que os programas disponibilizem mais tempo para a ocorrência de troca de conhecimentos entre os docentes. É possível perceber também que a falta de locais favoráveis à partilha do conhecimento foi o segundo obstáculo mais apontado por dois programas, evidenciando, também, a necessidade de disponibilização de espaços para esse propósito.

A parte V do questionário tratou sobre a percepção dos docentes acerca do compartilhamento do conhecimento nos cursos. Nessa seção, são apresentadas as questões que tiveram maiores discrepâncias entre os percentuais de resposta dos programas de pós-graduação.

O Quadro 20 trata sobre o incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimentos em cada Programa de pós-graduação (PPG).

Quadro 20 - Incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento em cada PPG

Curso	Não ocorre	Ocorre raramente	Ocorre frequentemente	Sempre ocorre
Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	0%	60%	40%	0%
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	0%	10%	70%	20%
Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	0%	31,25%	62,5%	6,25%
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)	7,14%	57,14%	28,57%	7,14%

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando o Quadro 20, é possível observar discrepâncias marcantes nos resultados entre os programas de pós-graduação. No MPEF e no PPGTIC, a maioria dos docentes (60% e 57,14%, respectivamente) indicou que o incentivo e o apoio ao compartilhamento de conhecimento raramente ocorrem por parte de seus respectivos programas de pós-graduação. Por outro lado, no PPGCR e no PPGES, a maioria dos docentes (70% e 62,5%, respectivamente) relatou que esse apoio acontece frequentemente.

Esses resultados apontam para variações significativas na percepção dos docentes sobre o grau de incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento, dependendo do programa de pós-graduação em que estão envolvidos. Essas discrepâncias podem refletir diferentes abordagens e ênfases adotadas por cada

programa, impactando diretamente na cultura de compartilhamento de conhecimento entre os docentes e demais envolvidos.

O Quadro 21 trata sobre o compartilhamento de conhecimento de cada Programa de Pós-Graduação com outras instituições de ensino.

Quadro 21 - Compartilhamento de conhecimento de cada PPG com outras instituições de ensino

Curso	Não ocorre	Ocorre raramente	Ocorre frequentemente	Sempre ocorre
Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	0%	80%	20%	0%
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	0%	20%	60%	20%
Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	0%	12,5%	75%	12,5%
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)	0%	50%	35,71%	14,29%

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 21 apresenta uma análise do compartilhamento de conhecimento dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) com outras instituições de ensino. Os resultados revelam diferentes padrões de colaboração e troca de conhecimento entre os programas.

No que diz respeito ao "Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)", é evidente que o compartilhamento de conhecimento ocorre predominantemente de forma rara (80% dos casos), com uma pequena proporção relatando ocorrência frequente (20%). Nenhum docente indicou que esse compartilhamento ocorre sempre.

Para o "Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)", há uma distribuição mais equilibrada das respostas. Enquanto uma parcela significativa dos respondentes indicou que o compartilhamento de conhecimento ocorre frequentemente (60%), uma parcela menor assinalou que ocorre raramente (20%). Além disso, em 20% dos casos, esse compartilhamento ocorre sempre.

O "Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)" revela uma tendência distinta, com a maioria dos respondentes indicando que o compartilhamento de conhecimento ocorre frequentemente (75%). As demais categorias apresentam proporções menos expressivas: o compartilhamento ocorre raramente para 12,5% dos respondentes, ocorre sempre para outros 12,5% e não ocorre nunca para nenhum dos participantes (0%).

No "Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)", os resultados sugerem uma distribuição mais uniforme entre os níveis de compartilhamento. Metade dos respondentes relata ocorrência rara do compartilhamento, enquanto aproximadamente um terço mencionou que ocorre frequentemente (35,71%). Uma proporção menor, cerca de 14,29%, indicou que o compartilhamento ocorre sempre.

Esses dados apontam para uma variedade de abordagens quando se trata do compartilhamento de conhecimento entre os diferentes Programas de Pós-Graduação e outras instituições de ensino. Enquanto alguns programas demonstram uma maior disposição para a colaboração e disseminação, outros apresentam níveis mais baixos de intercâmbio de conhecimento.

O Quadro 22 trata sobre a frequência de realização de reuniões de forma presencial em cada Programa de Pós-Graduação.

Quadro 22– Frequência de realização de reuniões de forma presencial em cada PPG

Curso	Não ocorre	Ocorre raramente	Ocorre frequentemente	Sempre ocorre
Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF)	0%	60%	40%	0%
Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR)	0%	20%	30%	50%
Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES)	31,25%	43,75%	18,75%	6,25%
Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC)	14,29%	42,86%	42,86%	0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisarmos os dados, pode-se observar diferentes padrões de realização das reuniões nos programas acadêmicos. No PPGCR, as reuniões ocorrem com alta frequência, de forma presencial. Metade dos docentes afirmou que as reuniões sempre acontecem dessa maneira, enquanto 30% relataram que ocorrem frequentemente dessa forma.

Por outro lado, nos outros programas analisados, as reuniões presenciais são menos frequentes. No PPGES, apenas 6,25% dos docentes responderam que as reuniões sempre ocorrem presencialmente, e 18,75% afirmaram que ocorrem frequentemente dessa forma. A maioria indicou que as reuniões raramente ou nunca ocorrem dessa maneira.

No MPEF, 40% dos professores afirmaram que as reuniões acontecem frequentemente de forma presencial, enquanto 60% responderam que raramente ocorrem dessa forma. Já no PPGTIC, 42,86% dos docentes responderam que as reuniões ocorrem frequentemente de forma presencial, e o mesmo percentual afirmou que essas reuniões ocorrem raramente dessa maneira.

Essas informações evidenciam, portanto que, no PPGCR, as reuniões são predominantemente presenciais, enquanto nos outros programas a maioria dos docentes indica que elas são realizadas de forma presencial com menor frequência.

Os resultados apresentados revelam uma marcante diversidade nas percepções e práticas de compartilhamento de conhecimento e colaboração entre os variados Programas de Pós-Graduação. Esses resultados destacam, de forma evidente, a influência direta do contexto e da abordagem adotada por cada programa na promoção da disseminação do conhecimento entre os docentes e instituições de ensino. Enquanto certos programas cultivam um incentivo constante ao compartilhamento, outros se deparam com desafios na instauração de uma cultura colaborativa sólida.

Em resumo, a análise das situações sublinha a importância de compreender as distintas perspectivas dos docentes acerca do compartilhamento de conhecimento e da colaboração nos programas de pós-graduação. Essa compreensão pode auxiliar a instituição a identificar oportunidades de aprimoramento, fortalecer estratégias de colaboração e fomentar um ambiente acadêmico enriquecedor e produtivo para todos os envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu compreender como ocorre o compartilhamento de conhecimento nos cursos de pós-graduação do Campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na percepção dos docentes.

Para tanto, o estudo adotou a abordagem de pesquisa qualitativa, a partir das respostas de docentes de quatro cursos de pós-graduação do Campus Araranguá da UFSC, a saber: Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação e Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física.

As questões adotadas na coleta dos dados foram elaboradas a partir da revisão da literatura, portanto, as referências consideradas válidas serviram de base para o atingimento do primeiro objetivo específico desta pesquisa, qual seja: levantar as bases teóricas sobre compartilhamento do conhecimento e identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que têm contribuído para o compartilhamento de conhecimento organizacional. Verificou-se que a literatura destaca as seguintes 14 práticas de Compartilhamento de Conhecimento: Assistência dos colegas, Banco de Competências, Café do Conhecimento, Comunidades de Prática, Educação Corporativa, Espaços Colaborativos Físicos, Espaços Colaborativos Virtuais, Lições Aprendidas, Melhores Práticas, Mentoria, Narrativas, Revisão pós-ação, Revisão de Aprendizagem e Taxonomia. Também são destacadas as seguintes 11 ferramentas de Compartilhamento de Conhecimento: *Blog*, Bate-papo, Fóruns de Discussão, Wikis, Repositórios de Conhecimento, Redes Sociais, Videoconferência, *Groupware*, Sistemas de *Workflow*, Portal Corporativo e Compartilhamento de Vídeo.

O segundo objetivo específico foi identificar as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que são utilizadas para o compartilhamento de conhecimento nestes cursos. A análise permitiu concluir que as práticas são pouco utilizadas pelos docentes. A prática com maior índice de utilização é o Espaço Colaborativo Virtual e ele é utilizado por apenas 35% dos docentes, a segunda prática mais utilizada é a Educação Corporativa, com índice de 22,2%. As demais práticas são utilizadas por menos de 20% dos docentes. Comparativamente, as ferramentas são mais utilizadas pelos docentes do que as práticas, pois, das 16 ferramentas

pesquisadas, quatro delas são utilizadas por mais de 50% dos docentes, sendo elas: e-mail (91,1%), ambientes virtuais de aprendizagem (91,1%), videoconferência (80%) e chats/bate-papos (60%).

O terceiro objetivo específico foi identificar os facilitadores e barreiras para o compartilhamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação. A análise permitiu concluir que os principais elementos facilitadores são: Bom relacionamento entre as pessoas (77,8%), Motivação das pessoas (62,2%) e Confiança nos colegas (53,3%), demonstrando que os principais facilitadores têm relação com os fatores humanos. As principais barreiras são: Falta de tempo para compartilhar conhecimento (82,2%), falta de locais favoráveis a partilha do conhecimento (53,3%) e falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento (48,9%).

O quarto objetivo específico foi o de verificar a percepção dos docentes sobre o compartilhamento do conhecimento nestes cursos. A análise permitiu concluir que, segundo a percepção dos docentes, há incentivo e apoio para o compartilhamento de conhecimento nos Programas de Pós-Graduação (PPGs) e que as ideias são manifestadas de forma livre, mas, apesar disso, o compartilhamento de conhecimento ocorre raramente, tendo em vista que, raramente são feitas reuniões para compartilhamento de novos conhecimentos e não há incentivo para os docentes experientes transferirem os seus conhecimentos para os docentes menos experientes. Também é possível concluir que as Tecnologias da Informação e Comunicação auxiliam no compartilhamento de conhecimento nos programas de pós-graduação e que a maioria das reuniões dos integrantes dos PPGs é realizada de forma virtual.

Portanto, conclui-se que as principais barreiras ao compartilhamento de conhecimento nos cursos de pós-graduação são de níveis individuais e organizacionais, sendo necessário que haja a promoção de estratégias para superar as barreiras encontradas e promover a construção de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento.

Em relação a futuras pesquisas sobre a temática abordada, sugere-se a aplicação do questionário em outras universidades e institutos federais com o objetivo de aprofundar o entendimento sobre o Compartilhamento de Conhecimento em instituições públicas de ensino superior.

Além disso, é fundamental conduzir estudos aprofundados que investiguem a dinâmica do compartilhamento de conhecimento, utilizando abordagens diversas,

como estudos multicasos e pesquisas quantitativas. A análise de casos específicos em diferentes instituições permitirá a identificação de boas práticas e desafios enfrentados em cada ambiente acadêmico. Já a pesquisa quantitativa poderá fornecer dados concretos sobre o comportamento dos indivíduos em relação ao compartilhamento, revelando motivações, resistências e possíveis implicações nas estratégias de disseminação do conhecimento.

Por fim, é de extrema relevância direcionar pesquisas para a proposição de diretrizes ou modelos de compartilhamento de conhecimento específicos para Instituições de Ensino Superior. Essas diretrizes poderiam abranger desde políticas institucionais até a criação de plataformas digitais que incentivem a colaboração e o intercâmbio de saberes entre professores, alunos e funcionários. Dessa forma, as pesquisas podem contribuir significativamente para o fortalecimento de uma cultura de compartilhamento eficiente e colaborativo no âmbito acadêmico, impactando positivamente a qualidade do ensino, da pesquisa e da inovação nas Instituições de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

- AGANETTE, E. C. **Taxonomias corporativas**: Um Estudo Sobre Definições e Etapas de Construção Fundamentado na Literatura Publicada. Dissertação (Mestrado em ciência da informação), Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/ECID-87BJSR/1/disserta__o_elis_ngela_aganette_2010.pdf. Acesso em: 29 de abril de 2022.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 39 n. 2, maio/ago. 2010, p.115-128. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1282/1460>. Acesso em: 27 mar. 2022.
- AMANTE, C. J.; PETRI, C. A. Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento & Inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata - Argentina. **Anais [...]**. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181200/101_00092.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 29 mar. 2022.
- AMORIM, P. M.; COSTA, S. R. R. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Brazilian Journal Of Development**. Curitiba, ago. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/14960/12351>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Young Ronald.(United Kingdom, served as the volume editor), 2010, ISBN: 92-833.-7093-7. Disponível em: https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf. Acesso em: 28 de abril de 2022.
- ASSIS, S. F. M.; MIRALDO, C. O. Implantação de um sistema informatizado para gerenciamento da liberação de cirurgias com controles de órteses, próteses e materiais especiais (OPME) em uma operadora de saúde. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração (Ppga), 2015. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1116.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2022.
- BARBOSA, C. A. P.; SERRANO, C. A. **O Blog como ferramenta para construção do conhecimento e aprendizagem colaborativa**. 2005. Disponível em:

http://www.virtual.ufc.br/cursouca/aluno_uca_integrado/Web2_Aluno_Int/parada01_c_id2/para_saber_mais/011tcc3.pdf. Acesso em: 03 de maio de 2022.

BATISTA, F. F. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. 2004 Disponível em:

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1857/1/TD_1022.pdf. Acesso em: 15 de maio de 2022.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para discussão n. 1181. Brasília, 2006. Disponível em:

http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4779. Acesso em: 28 de julho de 2022.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: Resultados da pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do conhecimento. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121575/1/833841076.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2022.

BATISTA, V. R. **A Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Brasileiras**: diagnóstico em uma instituição federal de ensino. 2021. 148 f.

Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Assessoria de Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto - Portugal, 2021. Disponível em:

https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17703/1/Vilson_Batista_MAA_2020.pdf. Acesso em: 29 mar. 2022.

CAMPOS, P. V. *et al.* Gestão do Conhecimento como Ferramenta de Mapeamento de Processo e Modernização Institucional. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., 2016, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-10-02.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2022.

CARDOSO, L.; GOMES, D. Knowledge Management and Innovation: mapping the use of knowledge in organizations. In: Mesquita, A. Technology for creativity and innovation: tools, techniques and applications, p. 237-266, 2011.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes; MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na universidade federal de lavras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 495-528, maio 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/4ScBD9DkFprnH7MFyKC3ydv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 mar. 2022.

CARVALHO, R. B.; FERREIRA, M. A. T. **Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão do Conhecimento: Tipologia e Usos de Softwares**. Disponível em:

<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/174448>. Acesso em: 13 jun. 2022.

CASTILLO, L. A.; CAZARINI, E. W. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru,

n. 4, p. 61-77, 2009. Disponível em:
<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/850/281>. Acesso em: 02 abr. 2018.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. Disponível em:
<https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2013/09/choo-chun-wei-a-organizac3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 27 de agosto de 2022.

CHUTIA, R.; DEVI, R. M. Strategies of Knowledge Sharing Among the Postgraduate Students of University of Science and Technology, Meghalaya: a study. **Library Philosophy And Practice**. Lincoln, out. 2020. Disponível em:
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8406&context=libphilprac>. Acesso em: 15 fev. 2022.

CICONE, F. **Gestão do Conhecimento**: o groupware na organização que aprende. 2012. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2012. Disponível em:
<http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/dissertacoes/file/155/9c0d1b3fa94d73839bc8f0431d06d109.pdf>. Acesso em: 11 maio 2022.

CIOTTI, R.; FAVRETTO, J. Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 203-229, 30 dez. 2017. Revista Contextus Universidade Federal do Ceara. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v15i3.898>. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32309>. Acesso em: 09 mar. 2022.

COLARES, T. L. V. **Banco de talentos como estratégia gerencial**. 2005. Disponível em:
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/317_artigo%20cientifico%20thelma.pdf. Acesso em: 30 de junho de 2022.

CRUZ, A. M. **Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional**: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Campus Porto Seguro, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em:
<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/18762/1/Aline%20Machado%20Cruz.pdf>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ESTEVES, L. P.; MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf. Acesso em: 24 abr. 2022.

FELICIDADE, C. P. et al. **Tópicos em Gestão do Conhecimento para iniciantes**. Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230450>. Acesso em: 27 de abril de 2022.

FERNANDES, P. F. et al. FATORES FACILITADORES E INIBIDORES ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DO SETOR INDUSTRIAL. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 222-239, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2939>. Acesso em: 26 mar. 2022.

FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora Ltda, 2005.

FRANZONI, C. B. **Storytelling como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes**. 2019. 189 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215632/PEGC0596-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 abr. 2022.

GATITI, P. Advancing knowledge sharing in development organisations: barriers, enablers and strategies. **Library Philosophy and Practice** (e-journal), Lincoln, v. 2021, n. 5691, 2021. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/5691>. Acesso em: 04 janeiro 2023.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Gestão do Conhecimento na Sucessão de Pessoas**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101738.pdf>. Acesso em: 12 de abril de 2022.

JUNIOR, O. S. S.; SANTOS, L. A. **Uma análise sobre as contribuições da videoconferência na formação e profissionalização de colaboradores no ambiente empresarial**. Universidade Federal do Maranhão, 2017. Disponível em: <https://rosario.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/2760/1/OtonielSousaJunior.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2022.

KUNIYOSHI, M. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico**. 2008. 210 f. Tese (Doutorado) - Curso de

Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12052008-113936/publico/TESE_KUNIYOSHI_2008.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

KIDWELL, J. J.; LINDE, K. M.; JOHNSON, S. L. **Colleges and universities have significant Opportunities to apply knowledge management practices to support every part their mission.** 2000. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com>. Acesso em: 28 de junho de 2022.

MAIA, H. C. F. D. N. **Mentoring como facilitador da gestão do conhecimento:** um estudo em instituição de educação profissional. 2019. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2019. Disponível em: https://www.unp.br/wp-content/uploads/2016/02/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Herta-Camila-Mentoring-como-facilitador-da-GC-p%C3%B3s-defesa-1.pdf. Acesso em: 20 abr. 2022.

MARONATO, E. L. S. **Gestão do Conhecimento:** mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. 2018. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3875/1/CT_PROFIAP_M_Maronato%20c%20Elissandra%20Luiz%20dos%20Santos_2018.pdf. Acesso em: 28 mar. 2022.

MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: part 2 – managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101–1126, 2014.

MATHIAS, E. F. **Um estudo sobre a relação entre o uso das NTICE na Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento de uma instituição pública:** o caso do tcu. 2010. 203 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7980/1/2010_EmmilyFlugelMathias.pdf. Acesso em: 25 abr. 2022.

MAZUR, M.; et al. **Knowledge Management 2.0:** Handbook for companies. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/273757102_Knowledge_Management_20_-_Handbook_for_companies. Acesso em: 06 de abril de 2022.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MENDES, H. M. P. **Ferramentas de Gestão do Conhecimento - Comunidades de Prática:** o estudo do caso deloitte. 2012. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria - Portugal, 2012. Disponível em: https://iconline.iplleiria.pt/bitstream/10400.8/706/1/MCG_Hugo%20Mendes_Ferramentas%20de%20Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento%20-%20Comunidades%20de%20Pr%C3%A1tica%20%29.pdf. Acesso em: 2 maio 2022.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1999.

MONKEN, S. F. *et al.* Sistemas tecnológicos como suporte aos canais de atendimento aos beneficiários em operadoras de saúde no Brasil. **Revista Espacios**, v. 37, n. 17, mar. 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n17/16371717.html>. Acesso em: 19 abr. 2022.

MOTA, D. A. R.; FELIPE, A. A. C. **Gestão do Conhecimento em Empresas através de Sistemas Colaborativos (Groupware)**. 2009.

MPEF. Mestrado Profissional em Ensino de Física. Apresentação. Disponível em: <https://mnpef.ararangua.ufsc.br/>. Acesso em: 31 de agosto de 2022.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, A. P. **Gestão do Conhecimento**: estudo dos procedimentos da gestão do conhecimento em uma universidade pública. 2013. 44 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Contábil e Financeira, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/22323/2/PB_EGCF_VIII_2013_03.pdf. Acesso em: 29 mar. 2022.

OLIVEIRA, J. A. **Gestão do Conhecimento**: estudo de caso em um hospital universitário e de ensino. 2011. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar, Natal, 2011. Disponível em: <https://www.unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-josicleide-oliveira1.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

PAIVA, V. M. O. Ambientes Virtuais De Aprendizagem: Implicações Epistemológicas. **Educação em Revista** - UFMG, vol. 26, núm. 3, dezembro de 2010, pp. 353-370, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3993/399360925018.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2022.

PEREIRA, K. R.; TENÓRIO, N.; C. H. M. MENEGASSI. Gestão do Conhecimento em Ferramentas de Chat no Contexto Organizacional: práticas para a recuperação de conhecimento. **Brazilian Journal of Information Science: Research trends**, vol.15, 2021. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/11840/8186>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

PPGCR. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação. Apresentação. Disponível em: <https://ppgcr.paginas.ufsc.br/>. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

PPGES. Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade. Sobre o Programa. Disponível em: <https://ppges.ufsc.br/>. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

PPGTIC. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. Apresentação do curso. Disponível em: <https://ppgtic.ufsc.br/>. Acesso em: 30 de agosto de 2022.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2022.

RAMOS, B.; et al. **Utilização de ferramentas wiki na gestão do conhecimento nas organizações**. Universidade Federal Fluminense, 2018. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/ersi-rj/article/view/4665/4582>. Acesso em: 01 de maio de 2022.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal Of Knowledge Management**. [S. L.], p. 18-35. jun. 2005. Disponível em: https://web.archive.org/web/20170809065032id_/http://lpis.csd.auth.gr/mtpx/km/material/jkm-9-3b.pdf. Acesso em: 05 jan. 2023.

RIZZON, F.; TAMIOSSO, L. C.; FACHINELLI, A. C. Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: revisão sistemática de literatura. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 16., 2016, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323862980_Barreiras_ao_Compartilhamento_do_Conhecimento_nas_Organizacoes_Revisao_Sistematica_de_Literatura. Acesso em: 22 mar. 2022.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

SÁ, M. F.; BASSANI, D. T. L. Como o processo das lições aprendidas associado à Gestão do Conhecimento poderá contribuir no desenvolvimento de projetos de montagem de plataformas de petróleo na era do pré-sal? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais [...]**. São Carlos, 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_784_15959.pdf. Acesso em: 22 abr. 2022.

SANDHU, M. S; JAIN, K. K.; AHMAD, I. U. K. B. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from malaysia. **International Journal Of Public Sector Management**. [S. L.], p. 206-226. abr. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254188414_Knowledge_sharing_among_public_sector_employees_Evidence_from_Malaysia. Acesso em: 02 jan. 2023.

SARTORI, V. **Comunidade de prática virtual como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância**. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100899/313538.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 abr. 2022.

SCHUELTER, G; COELHO, C. C. S. R. **Gestão do Conhecimento nos sistemas de educação a distância**: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção. 2010. Disponível em:
<http://www.abed.org.br/congresso2010/cd/152010184116.pdf>. Acesso em: 04 de outubro de 2022.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**, Freely extracted from the NHS National Library for Health at . Disponível em:
http://www.globalbioenergy.org/uploads/media/ABC_of_KM.pdf. Acesso em: 04 de outubro de 2022.

SILVA, A. A. **O Compartilhamento do Conhecimento no Contexto da Avaliação Institucional**: um estudo sob a ótica de gestores do processo. 2017. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Empresas, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017. Disponível em:
<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5585/1/ALLAN%20DE%20ARAUJO%20DA%20SILVA.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

SILVA, J. R. C. **O Processo de Autoavaliação em um Instituto Federal de Ensino**: uma análise com base na gestão do conhecimento e na teoria institucional. 2019. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em:
<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/15114/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Juliano%20Reginaldo%20Corr%c3%aa%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2022.

SOARES, I. E. B.; OLIVEIRA, R. D.; REZENDE, I. A. C. Práticas Gerenciais como Instrumento de Gestão do Conhecimento: um estudo comparativo entre empresas certificadas e empresas não certificadas do segmento rochas ornamentais no estado do Espírito Santo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/ADI-B1054.pdf. Acesso em: 29 mar. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Programa Essencial de Gestão do Conhecimento**: Guia de Práticas. Disponível em:
<http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/guia-passo-a-passo-pr%C3%A1ticas-de-gc-2017-08-28-v2a.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

SOUZA-SILVA, J. C.; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidade de prática. **Revista de Administração de Empresas**, v.47 n. 3, 2007. p.53-65.

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36924/35695>. Acesso em: 28 de março de 2022.

SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento, 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/lrineu-Souza.pdf>. Acesso em: 29 de junho de 2022.

SOUZA, C. S.; et al. **Gerenciamento de processos com o workflow**: estudo de caso na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). 2020. Disponível em: https://www.fvj.br/revista/wp-content/uploads/2020/02/8_REdLi_2020.ESPECIAL_1.pdf. Acesso em: 09 de maio de 2022.

SOUZA, Cristhiane Santana de *et al.* GERENCIAMENTO DE PROCESSOS COM O WORKFLOW: estudo de caso na universidade do estado de mato grosso (unemat). **Educação & Linguagem**, p. 95-110, fev. 2020. Disponível em: https://www.fvj.br/revista/wp-content/uploads/2020/02/8_REdLi_2020.ESPECIAL_1.pdf. Acesso em: 9 maio 2022.

STEIL, A. V. "**Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas.**" *Florianópolis: Instituto Stela (2007)*.

STRAUHS, F. R. et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2022.

STROZZI, C. R. P. *et al.* O uso da taxonomia como ferramenta para estruturação do conhecimento organizacional. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA (EPCC), 11., 2019, Maringá. **Anais eletrônico**. Maringá: Centro Universitário de Maringá, 2019. p. 0-0. Disponível em: <https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/3306/1/CRISTIANE%20RESQUITI%20PAULINO%20STROZZI.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. [São Paulo]: Biblioteca Terra Fórum Consultores, [2005]. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf. Acesso em: 15 de maio de 2022.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 5o ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J. C. C.; et al. *Taxonomia: elemento fundamental para a gestão do conhecimento*. 2004. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, abril/jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/9TxQfBDscJR6Md9rHqKwKhh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2022.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/41000261/A_Biblia_do_Marketing_Digital_Claudio_Torres. Acesso em: 03 de maio de 2022.

URIBE, G. C.; JIMENEZ, S. L. R.; JIMÉNEZ, H. S. Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la escuela interamericana de bibliotecología. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medellín, v. 31, n. 1, p. 85-108, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WANG, C. Y.; YANG, H. Y.; CHOU, S. C. T. Using peer-to-peer technology for knowledge sharing in communities of practices. *Decision Support Systems* 45, 2008. p. 528–540.

WENGER, E. *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. **Communities of Practice: the organizational frontier**. 2000. Disponível em: https://www.academia.edu/1934142/Communities_of_practice_The_organizational_frontier. Acesso em: 02 de maio de 2022.

WERNER, W.; WERNER, I. A. Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras de tecnologias de médio e pequeno portes. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 20, n. 38, p. 183-241, abr. 2020. ISSN 2596-2809. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatest/article/view/1337>. Acesso em: 04 out. 2022.

WONS, L. *et al.* Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. , p. 86-101, out. 2018. Portal de Periodicos UFPB. <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417x2018v8nep86>. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/42131/21126>. Acesso em: 23 mar. 2022.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

Questionário de pesquisa para docentes

Esse questionário faz parte de uma dissertação que visa mapear as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento que podem contribuir para o compartilhamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação do campus da Universidade Federal de Santa Catarina de Araranguá. Os resultados dessa pesquisa permitirão uma maior compreensão sobre o tema, no contexto desses programas, bem como poderão dar suporte para a formulação de estratégias que melhorem os processos organizacionais desses cursos.

Conto com a sua colaboração com a pesquisa, respondendo o questionário até dia 23/12/2022, data em que se encerra a coleta de dados para finalização do estudo.

Caso precise entrar em contato, meu e-mail é camilaweschenfelder@msn.com.

Você faz parte de qual programa de pós-graduação da UFSC Campus Araranguá? (pode indicar mais de um)

- Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC).
- Programa de Pós-Graduação em Energia e Sustentabilidade (PPGES).
- Programa de Pós-Graduação em Ciências da Reabilitação (PPGCR).
- Mestrado Nacional Profissional em Ensino de Física (MPEF).

Qual é o seu vínculo em relação ao programa que participa?

- () Permanente
- () Colaborador

Tempo de atuação no atual programa de pós-graduação?

- () Até 1 ano.
- () 1 a 2 anos.
- () 3 a 4 anos.

() 5 anos ou mais.

- **Práticas de Compartilhamento do Conhecimento**

Assinale as alternativas considerando a frequência de ocorrência de cada prática de compartilhamento de conhecimento no seu cotidiano de trabalho.

1. Assistência dos colegas

Descrição: A assistência dos colegas consiste em organizar encontros ou workshops em busca do conhecimento que outros membros da organização possuem. Essa prática tem o objetivo de evitar erros já conhecidos e possibilitar a identificação de novas linhas de raciocínio e abordagem.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

() Não ocorre () Ocorre raramente () Ocorre frequentemente () Sempre ocorre

2. Banco de competências

Descrição: Os bancos de competências, também conhecidos como páginas amarelas ou banco de talentos, são repositórios de informações que disponibilizam os conhecimentos e experiências dos colaboradores de forma a propiciar uma consulta rápida e fácil para aqueles que necessitarem.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

() Não ocorre () Ocorre raramente () Ocorre frequentemente () Sempre ocorre

3. Café do conhecimento

Descrição: Um café do conhecimento é uma forma de ter uma discussão em grupo, buscando a reflexão, o desenvolvimento e o compartilhamento de pensamentos, experiências, ideias e percepções. Esse é um espaço voltado a debates de forma amigável e sem o objetivo de levantar críticas.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

() Não ocorre () Ocorre raramente () Ocorre frequentemente () Sempre ocorre

4. Comunidades de prática

Descrição: Uma comunidade de prática é formada por um grupo de pessoas que compartilham um interesse ou um problema que enfrentam regularmente. Estas pessoas se unem para construir conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma prática em torno desse tópico.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

5. Educação corporativa

Descrição: A educação corporativa inclui processos de educação continuada, que podem ser treinamentos internos e externos, apresentações sobre visitas técnicas e cursos realizados, eventos, seminários, congressos e sistemas de educação a distância, entre outros. Possui o objetivo de promover a atualização dos membros da organização.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

6. Espaços colaborativos físicos

Descrição: Os espaços colaborativos físicos são ambientes de trabalho que permitem que pessoas trabalhem juntas e interajam por meio da comunicação face a face. Quando esses espaços físicos são bem projetados, eles apoiam o compartilhamento e a criação do conhecimento. Exemplos de espaços colaborativos são os escritórios de coworking, as incubadoras de startups e os parques tecnológicos.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

7. Espaços colaborativos virtuais

Descrição: Os espaços colaborativos virtuais são ambientes de trabalho que permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde estiverem fisicamente. Esses espaços oferecem recursos para o compartilhamento de documentos, a edição colaborativa e áudio/videoconferências.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

8. Lições aprendidas

Descrição: Lições aprendidas são conhecimentos adquiridos através da experiência, e que são registrados e compartilhados com os demais membros da organização. Os principais objetivos dessa prática é evitar a recorrência de casos negativos e promover a repetição de casos de sucesso.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

9. Melhores práticas

Descrição: Melhores práticas são o registro da maneira mais eficaz de se atingir um objetivo, são procedimentos já testados e, portanto, validados para a execução de uma atividade ou solução de um problema. Elas visam evitar que os mesmos erros sejam cometidos novamente.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

10. Mentoria

Descrição: A mentoria é uma prática de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. O mentor é um guia que tem vasta experiência no campo de trabalho da pessoa que está sendo orientada. Normalmente, as empresas usam a mentoria para promover o desenvolvimento de novos profissionais e possibilitar o diálogo entre diferentes gerações

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

11. Narrativas

Descrição: A narrativa trata-se de contar uma história: uma pessoa que tem um conhecimento valioso conta histórias de sua experiência para outras pessoas que querem obter conhecimento. Ela tem sido utilizada como uma poderosa forma de compartilhar conhecimento, principalmente o experiencial e o tácito.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

12. Revisão pós-ação

Descrição: É uma técnica utilizada após a conclusão de um projeto ou atividade para avaliar o que deu certo, quais foram os pontos fortes e fracos e o que precisa ser melhorado. A revisão acontece através de um debate entre os principais envolvidos no projeto ou atividade e as lições podem ser registradas de forma explícita para serem compartilhadas com os demais membros da organização.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

13. Revisão de aprendizagem

Descrição: É uma técnica usada por equipes de trabalho para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação porque a revisão pós-ação é realizada apenas no final do projeto, enquanto a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento do projeto.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

14. Taxonomia

Descrição: A taxonomia é uma técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de forma consistente, separando-os de acordo com os setores e especificidades das pessoas. Essa estrutura ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar com eficiência os dados e informações necessários em toda a organização.

Indique a frequência que ocorre no seu PPG:

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

Na sua opinião, quais práticas a coordenação do Programa deveria desenvolver para criar uma dinâmica permanente de compartilhamento de conhecimentos?

- Ferramentas de Compartilhamento do Conhecimento

1. Assinale todas as ferramentas que você utiliza no seu programa de pós-graduação:

- Blog*
- Chat/ Bate-papo (whatsapp, messenger, telegram, entre outros)
- Fóruns de discussão
- Bases de conhecimento/ wikis
- Repositórios de conhecimento
- Redes sociais
- Videoconferência
- Groupware* (Softwares de colaboração)
- Sistemas de *workflow* (Softwares de gestão de fluxo de trabalho)
- Portal corporativo
- Compartilhamento de vídeo
- E-mail
- Telefone
- Intranet (rede de computadores privada de uma instituição)
- Extranet (rede de computadores utilizada por instituições que permite acesso externo controlado)
- Ambientes Virtuais de Aprendizagem (moodle, entre outros)
- Outras. Quais?

2. O programa de pós-graduação desenvolve ações de treinamento formal relacionadas às práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento?

Frequência

- () Não ocorre () Ocorre raramente () Ocorre frequentemente () Sempre ocorre

- **Facilitadores e Barreiras do Compartilhamento do Conhecimento**

1. Assinale quais elementos facilitam o compartilhamento de conhecimento no seu programa de pós-graduação (assinale quantas opções julgar oportunas):

- Programas de capacitação para o pessoal.
- Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados.
- Estabelecimento de incentivos para compartilhar o conhecimento.
- Reconhecimento pelas qualificações, habilidades e conhecimentos.
- Cultura organizacional que apoia o compartilhamento do conhecimento.
- Cultura de trabalho em equipe.
- Motivação das pessoas.
- Reciprocidade dos colegas.
- Bom relacionamento entre as pessoas.
- Confiança nos colegas.

a) Ferramentas de tecnologias da informação que apoiem o compartilhamento de conhecimento.

- Infraestrutura computacional;
- Estímulo das lideranças.
- Estrutura organizacional que favorece o compartilhamento do conhecimento.
- Espaços favoráveis para a partilha do conhecimento.
- Disponibilidade de tempo para compartilhar conhecimento na rotina diária.
- Outros. Quais?

2. Assinale quais são os obstáculos ao compartilhamento de conhecimento no seu programa de pós-graduação (assinale quantas opções julgar oportunas):

- Falta de tempo para compartilhar conhecimento na rotina diária.
- Falta de confiança nos colegas.
- Falta de consciência dos benefícios de compartilhar conhecimento.
- Medo de não receber reconhecimento.

- Diferenças culturais entre as pessoas.
- Diferenças de idade, gênero, níveis de experiência e de educação.
- Receio de constrangimentos.
- Falta de motivação.
- Problemas de comunicação.
- Diferenças de linguagem entre as pessoas.
- Falta de profundidade nos relacionamentos interpessoais.
- Cultura de trabalhar sozinho.
- Crença de que o conhecimento gera poder.
- Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos.
- Falta de apoio das lideranças.
- Falta de locais favoráveis a partilha do conhecimento.
- Falta de incentivos e recompensas.
- Falta de cultura organizacional que apoie o compartilhamento de conhecimento.
- Falta de retenção do conhecimento do pessoal altamente qualificado e experiente.
- Recursos insuficientes para proporcionar o compartilhamento do conhecimento.
- Competitividade interna e externa.
- Estrutura hierárquica rígida.
- Estrutura organizacional inadequada.
- Distância física entre os colaboradores.
- Práticas de Gestão de Recursos Humanos ineficazes.
- Deficiências de capacitação de pessoal.
- Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.
- Falta de integração do compartilhamento de conhecimento aos objetivos organizacionais.
- Ausência de vias formais ou informais para o compartilhamento do conhecimento.

- Falta de integração dos sistemas de TI e processos.
- Falta de suporte técnico e de manutenção dos sistemas de TI.
- Falta de familiaridade e experiência com os sistemas de TI.
- Falta de treinamento para utilização das ferramentas tecnológicas.
- Falta de comunicação dos benefícios da tecnologia utilizada.
- Instalações inadequadas de TI.
- Tecnologias muito complexas.
- Incompatibilidade entre as necessidades dos indivíduos e os sistemas integrados de TI.
- Outros. Quais?

- **Compartilhamento de Conhecimento no Programa de Pós-graduação**

Compartilhamento de Conhecimento é o comportamento de repassar o que sabe a outras pessoas e de receber o conhecimento que elas possuem (TONET; PAZ, 2006). O compartilhamento pode ser relativo a conhecimento técnicos, ideias, experiências, vivências, expectativas, dentro outros (REIS, 2016).

Responda as perguntas a seguir a respeito do Compartilhamento do Conhecimento no âmbito do seu programa de pós-graduação:

1. Há incentivo e apoio ao compartilhamento de conhecimento no seu programa de pós-graduação?

Frequência:

() Não ocorre () Ocorre raramente () Ocorre frequentemente () Sempre ocorre

2. Os docentes compartilham ativamente o conhecimento dentro do programa de pós-graduação?

Frequência

() Não ocorre () Ocorre raramente () Ocorre frequentemente () Sempre ocorre

3. O compartilhamento de conhecimento, a troca de experiências e o know-how acontecem naturalmente entre os docentes?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

4. As ideias são manifestadas de forma livre no programa de pós-graduação?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

5. Existe incentivo no seu programa de pós-graduação para compartilhamento de conhecimento com outros programas, laboratórios e grupos de pesquisa da instituição?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

6. O seu programa de pós-graduação obtém e compartilha o conhecimento com outras instituições de ensino?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

7. O seu programa de pós-graduação incentiva os docentes experientes a transferirem conhecimento para os docentes novos ou menos experientes?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

8. O seu programa de pós-graduação incentiva o registro formal dos conhecimentos desenvolvidos?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

9. Você desenvolve alguma estratégia para organizar e registrar os conhecimentos que você adquire no seu cotidiano de trabalho?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

10. Você compartilha com os seus colegas de Programa seus conhecimentos relativos às rotinas e procedimento de trabalho?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

11. O programa de pós-graduação oportuniza sua participação em programas de capacitação, tais como: cursos, eventos e visitas técnicas?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

12. As tecnologias da informação e comunicação auxiliam no compartilhamento do conhecimento no seu programa de pós-graduação?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

13. O seu programa de pós-graduação possui dados e informações importantes da sua área de atuação registradas e com fácil acesso?

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre

ocorre

14. Os arquivos e bases de dados da universidade proporcionam efetividade no compartilhamento de conhecimento organizacional?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

15. O compartilhamento de conhecimento ocorre por meio de documentos, instruções, manuais e procedimentos escritos?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

16. O compartilhamento de conhecimentos ocorre por meio da interação face a face entre os membros do programa de pós-graduação?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

17. São realizadas reuniões no programa de pós-graduação com o objetivo de compartilhamento de novos conhecimentos?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

18. As reuniões dos integrantes do programa de pós-graduação são realizadas de forma presencial?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

19. As reuniões dos integrantes do programa de pós-graduação são realizadas de forma virtual?

Frequência

Não ocorre Ocorre raramente Ocorre frequentemente Sempre ocorre

APÊNDICE B – Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a)

Você está sendo convidado para participar da etapa de campo da dissertação de mestrado realizada pela mestranda Camila Farias Weschenfelder, do Programa de Pós Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a qual tem por objetivo mapear as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento, que podem contribuir para o compartilhamento do conhecimento nos Programas de pós-graduação do campus da Universidade Federal de Santa Catarina de Araranguá. Os resultados dessa pesquisa permitirão uma maior compreensão sobre o tema, no contexto desses programas, bem como poderão dar suporte para a formulação de estratégias que melhorem os processos organizacionais desses cursos.

Você foi selecionado intencionalmente e sua participação é voluntária. A qualquer momento, você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador, ou com os Programas do Campus Araranguá/UFSC, que são objeto dessa análise.

A pesquisa será realizada por meio de um questionário on-line, constituído por 40 questões de múltipla escolha e 1 questão aberta. Estima-se que você precisará de aproximadamente 20 minutos para responder o questionário, que está sendo enviado para você, por e-mail. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Apenas o pesquisador envolvido nesta pesquisa e sua orientadora terão acesso aos dados primários. Qualquer informação que possibilite a identificação dos participantes será modificada, garantido a confidencialidade de sua identidade.

Com a sua participação, você estará contribuindo, de forma singular, para o avanço desta pesquisa, bem como à validação da ferramenta de coleta de dados, que foi construída, a partir da revisão da literatura, e validada, preliminarmente, por especialistas.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Caso você concorde em participar dessa pesquisa, guarde uma cópia deste termo eletrônico em seus arquivos para consultá-lo, caso necessário. Você também pode solicitar ao pesquisador uma versão deste documento, a qualquer momento.

Para contatar o pesquisador, você poderá encaminhar um e-mail, ligar ou mandar mensagens pelo WhatsApp:

Pesquisadora responsável:

Mestranda Camila Farias Weschenfelder

e-mail: camilaweschenfelder@msn.com

Telefone: (48) 996363791

Araranguá, novembro de 2022.

APÊNDICE C – Quadro de trabalhos utilizados na pesquisa

NOME	TÍTULO	Tipo
Aganette (2010)	Taxonomias Corporativas: Um Estudo Sobre Definições e Etapas de Construção Fundamentado na Literatura Publicada.	Dissertação
Alvarenga Neto (2005)	Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo.	Tese
Alves e Barbosa (2010)	Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica.	Artigo
Amante e Petri (2017)	Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento & Inovação: o Caso do Instituto Federal de Santa Catarina.	Artigo
Amorim e Costa (2020)	Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.	Artigo
Asian Productivity Organization (2010)	Knowledge Management Tools and Techniques Manual.	Manual
Assis e Miraldo (2015)	Implantação de um Sistema Informatizado para Gerenciamento da Liberação de Cirurgias com Controle de Órteses, Próteses e Materiais Especiais (Opme) em uma Operadora de Saúde.	Artigo
Barbosa e Serrano (2005)	O <i>Blog</i> como Ferramenta para Construção do Conhecimento e Aprendizagem Colaborativa.	Artigo
Batista (2004)	Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal.	Texto para discussão
Batista (2006)	O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).	Texto para discussão
Batista e Quandt (2014)	Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea	Texto para discussão

	2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento.	
Batista (2021)	A Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas Brasileiras - Diagnóstico em uma Instituição Federal de Ensino.	Dissertação
Campos, Coelho, Nepomuceno e Silva (2016)	Gestão do Conhecimento como Ferramenta de Mapeamento de Processo e Modernização Institucional.	Artigo
Cardoso e Gomes (2011)	Knowledge Management and Innovation: mapping the use of knowledge in organizations. In: Mesquita, A. Technology for creativity and innovation: tools, techniques and applications.	Livro
Cardoso e Machado (2008)	Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras.	Artigo
Carvalho e Ferreira (2003)	Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento: tipologia e usos de <i>Softwares</i> .	Artigo
Castillo e Cazarini (2009)	Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento.	Artigo
Choo (2003)	A Organização do Conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.	Livro
Chutia e Devi (2020)	Strategies of Knowledge Sharing Among the Postgraduate Students of University of Science and Technology, Meghalaya: A Study.	Artigo
Cicone (2012)	Gestão do Conhecimento: o <i>groupware</i> na organização que aprende.	Dissertação
Ciotti e Favretto (2017)	Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura.	Artigo

Colares (2005)	Banco de Talentos como Estratégia Gerencial	Artigo
Cruz (2014)	Fatores condicionantes da implantação da gestão do conhecimento como base ao desenvolvimento organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.	Dissertação
Dalkir (2011)	Knowledge management in theory and practice.	Livro
Davenport e Prusak (1998)	Conhecimento Empresarial.	Livro
Davenport e Prusak (2003)	Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.	Livro
Oliveira (2013)	Gestão do Conhecimento: Estudo dos Procedimentos da Gestão do Conhecimento em uma Universidade Pública.	Monografia
Esteves e Meiriño (2015)	A Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento.	Artigo
Felicidade, Araújo, Poleza e Varvakis (2021)	Tópicos em gestão do conhecimento para iniciantes.	Livro
Fernandes, Mendieta, Silva e Leite (2015)	Fatores Facilitadores e Inibidores às Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Grande Organização Brasileira do Setor Industrial.	Artigo
Figueiredo (2005)	Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa.	Livro
Franzoni (2019)	Storytelling como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes.	Tese
Gatiti (2021)	Advancing knowledge sharing in development organisations: barriers, enablers and strategies.	Artigo
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).	Gestão do Conhecimento na Sucessão de Pessoas.	Manual
Sousa Junior e Santos (2017)	Uma análise sobre as contribuições da	Artigo

	videoconferência na formação e profissionalização de colaboradores no ambiente empresarial.	
Kuniyoshi (2008)	Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico.	Tese
Kidwell, Lind e Johnson (2000)	Colleges and universities have significant Opportunities to apply knowledge management practices to support every part their mission.	Artigo
Maia, Brito e Rocha Neto (2019)	Mentoring como Facilitador da Gestão do Conhecimento: um Estudo em Instituição de Educação Profissional.	Dissertação
Maronato (2018)	Gestão do Conhecimento: Mapeamento das Práticas e Ferramentas para o Compartilhamento do Conhecimento em uma Instituição Pública de Ensino Superior.	Dissertação
Massingham (2014)	An evaluation of knowledge management tools: part 2 – managing knowledge flows and enablers.	Artigo
Mathias (2010)	Um estudo sobre a relação entre o uso das NTICE na Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento de uma instituição pública: o caso do TCU.	Tese
Mazur, Spahic, Grabar, Grd, Sedlbauer, Sikorska e Beamonte (2014)	Knowledge Management 2.0: Handbook for companies.	Manual
Meister (1999)	Educação Corporativa.	Livro
Mendes (2012)	Ferramentas de Gestão do Conhecimento – Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte.	Dissertação
Minayo (1999)	Pesquisa social: teoria, método e criatividade.	Livro

Monken, Oliveira, Ferraz, Schwarte e Mota (2016)	Sistemas tecnológicos como suporte aos canais de atendimento aos beneficiários em operadoras de saúde no Brasil.	Artigo
Mota e Felipe (2009)	Gestão do Conhecimento em Empresas através de Sistemas Colaborativos (<i>Groupware</i>).	Artigo
Nonaka e Takeuchi (1997)	Criação do conhecimento na empresa	Livro
Oliveira (2011)	Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em um Hospital Universitário e de Ensino.	Dissertação
Paiva (2010)	Ambientes Virtuais De Aprendizagem: Implicações Epistemológicas.	Artigo
Pereira, Tenório e Menegassi (2021)	Gestão do Conhecimento em Ferramentas de Chat no Contexto Organizacional: práticas para a recuperação de conhecimento.	Artigo
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.	Livro
Prodanov e Freitas (2013)	Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.	Livro
Ramos, Gargano, Fornazin e Mota (2018)	Utilização de ferramentas wiki na gestão do conhecimento nas organizações.	Artigo
Riege (2005)	Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. <i>Journal Of Knowledge Management</i> .	Artigo
Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016)	Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Revisão Sistemática de Literatura.	Artigo
Roesch (1999)	Projetos de estágio e de pesquisa em administração.	Livro
Sá e Bassani (2010)	Como o processo das lições aprendidas associado à Gestão do Conhecimento poderá contribuir no desenvolvimento de projetos	Artigo

	de montagem de plataformas de petróleo na era do pré-sal?	
Sandhu, Jain e Ahmad (2011)	Knowledge sharing among public sector employees: evidence from malaysia.	Artigo
Sartori (2012)	Comunidade de prática virtual como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância.	Dissertação
Schuelter e Coelho (2010)	Gestão do Conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção.	Artigo
Servin (2005)	ABC of Knowledge Management	Manual
Silva (2017)	O Compartilhamento do Conhecimento no Contexto da Avaliação Institucional: Um Estudo sob a Ótica de Gestores do Processo.	Monografia
Silva (2019)	O Processo de Autoavaliação em um Instituto Federal de Ensino: uma Análise com Base na Gestão do Conhecimento e na Teoria Institucional.	Dissertação
Soares, Oliveira e Rezende (2008)	Práticas Gerenciais como Instrumento de Gestão do Conhecimento: Um Estudo Comparativo Entre Empresas Certificadas e Empresas Não Certificadas do Segmento Rochas Ornamentais no Estado do Espírito Santo.	Artigo
Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC).	Programa Essencial de Gestão do Conhecimento: Guia de Práticas.	Manual
Souza-Silva e Davel (2007)	Da ação à colaboração reflexiva em comunidade de prática.	Artigo
Souza (2009)	Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.	Tese
Souza, Souza, Ferri, Lima, Nunes e Andriola (2020)	Gerenciamento de processos com o <i>workflow</i> : estudo de caso na Universidade do	Artigo

	Estado de Mato Grosso (UNEMAT).	
Steil (2007)	Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas.	Artigo
Strauhs, Pietrovski, Santos, Carvalho, Pimenta e Penteado (2012)	Gestão do Conhecimento nas Organizações.	Livro
Strozzi, Calvi, Sartori e Dal Forno	O uso da taxonomia como ferramenta para estruturação do conhecimento organizacional.	Artigo
Tarapanoff (2001)	Inteligência organizacional e competitiva.	Livro
Terra [2005]	Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.	Artigo
Terra (2001)	Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.	Livro
Terra (2005)	Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.	Livro
Terra, Schoueri, Jabala e Franco (2004)	Taxonomia: elemento fundamental para a gestão do conhecimento.	Artigo
Tonet e Paz (2006)	Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho.	Artigo
Torres (2009)	A Bíblia do Marketing Digital.	Livro
Uribe, Jiménez e Jiménez	Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la escuela interamericana de bibliotecología.	Artigo
Vergara (1998)	Projetos e relatórios de pesquisa em administração.	Livro
Wang, Yang e Chou (2008)	. Using peer-to-peer technology for knowledge sharing in communities of practices.	Artigo
Wenger (1998)	Communities of Practice: learning, meaning and identity.	Livro
Wenger e Snyder (2000)	Communities of Practice: the organizational frontier.	Artigo
Werner e Werner (2020)	Gestão do conhecimento: ferramentas tecnológicas e portais do conhecimento para empresas desenvolvedoras	Artigo

	de tecnologias de médio e pequeno portes.	
Wons, Souza, Silva e Fernandes (2018)	Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações.	Artigo