



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO COMO VALOR PESSOAL DO INDIVÍDUO EM TELETRABALHO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

ANA LUÍSA DA SILVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

a.silveira@ufsc.br

CHERYL MAUREEN DAEHN

Universidade Federal de Santa Catarina

cheryl.daeHN@gmail.com

RESUMO

A transformação digital inseriu a universidade pública num processo inexorável de mudanças na atuação em nível de ensino, pesquisa, extensão, exigindo novo olhar acerca do processo de compartilhamento de conhecimento em ambientes virtuais, numa cultura orientada a resultados, fruto do Programa de Gestão e Desempenho que introduz o teletrabalho na Administração Pública. A pesquisa objetiva identificar quais fatores da dimensão individual do compartilhamento de conhecimento impactam na realização do teletrabalho em universidades federais, abordando o papel da gestão universitária em canalizar esforços na transição à cultura orientada a resultados, por meio do processo de compartilhamento como valor pessoal. A pesquisa foi conduzida por meio da aplicação de questionário composto por perguntas fechadas a servidores de quatro universidades federais e realização de entrevistas semiestruturadas com os mesmos sujeitos. Os resultados revelaram que o compartilhamento de conhecimento enquanto valor pessoal do indivíduo favorece a construção de uma cultura orientada a resultados.

Palavras-chave: Compartilhamento de conhecimento. Ambiente virtual. Teletrabalho. Universidade federal.

1. INTRODUÇÃO

O contexto da transformação digital inseriu a universidade pública num processo inexorável de mudanças na sua atuação em nível de ensino, pesquisa e extensão. A educação superior tem sido gradualmente influenciada pelos avanços da tecnologia que estão rapidamente mudando a forma como os educadores ensinam os alunos, além de impactar diretamente o âmbito da gestão universitária (MBOMBO, 2021). Nesse contexto se insere o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal brasileiro, que introduz um novo método de trabalho que traduz esse momento de travessia, possibilitando a adoção do teletrabalho e fornecendo evidências de que novas formas de trabalhar estão a surgir, face ao crescimento exponencial da utilização de inteligência artificial e de outras ferramentas tecnológicas. Essa realidade requer um novo olhar acerca da gestão do conhecimento.

O processo de compartilhamento de conhecimento vem sofrendo mudanças com a transição das formas tradicionais de trabalho na direção dos ambientes virtuais. Em uma visão geral, as dimensões tecnológica, organizacional e social da transformação digital provocam mudanças em todos os níveis de uma organização de ensino (Pacheco et al, 2020). Os estudos com foco no tema compartilhamento de conhecimento em ambientes virtuais estão ainda em fase inicial. Existem muitas investigações sobre teletrabalho em nível mundial, mas a maioria destes estão direcionados para conhecer como esse novo tipo de trabalho afeta os trabalhadores (Arias, 2019) sem considerar o âmbito organizacional numa cultura orientada para resultados. Além da necessidade de os trabalhadores adotarem conjuntos de novas habilidades para atenderem aos requisitos da digitalização para empregos do futuro, Kianto (2022) afirma que é preciso redefinir os recursos baseados em conhecimento que contribuem para o processo de criação de valor agregado organizacional.

Um ponto importante levantado por Clifton, Fuzi e Loudon (2019) é que, se por um lado, o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) de fato aumentou a quantidade, a variedade e a complexidade do conhecimento envolvido na atividade econômica, por outro lado, esse conhecimento, por não ser tácito por natureza, pode empobrecer as relações de trocas de informações entre as pessoas. Paralelo a isso, o teletrabalho impõe uma nova realidade aos seus participantes, e requer novas formas de pensar o compartilhamento de conhecimento, especialmente dentro de uma organização complexa como a universidade, com vistas as suas interações em nível global. O compartilhamento de conhecimento engloba as dimensões individual, organizacional e tecnológica (D'Ávila et al., 2022). Nesse estudo será considerada a dimensão individual, combinando as habilidades das pessoas, sentimentos, relações, a experiência e os valores individuais (Souza, 2012). O corpo técnico-administrativo das universidades, imerso numa cultura historicamente rígida e tradicional deste tipo de organização, é colocado frente aos desafios da transição para uma cultura orientada a resultados, acentuados pelo contexto digital. Nesse sentido, a cultura orientada a resultados não é vista apenas sob a perspectiva de métricas e entregáveis factíveis. Ela é considerada de forma ampla, em que a visão proativa é adotada pela gestão e suportada pelas pessoas que trabalham na organização.

Para que essas pessoas suportem o dinamismo dessa nova cultura, elas precisam possuir o alinhamento de diversos valores pessoais. Neste estudo será abordado o compartilhamento de conhecimento como valor pessoal do indivíduo e como essa dimensão afeta o processo de difusão do conhecimento no âmbito virtual. Essa mentalidade converge em impactos intraorganizacionais, bem como para cidadão, usuário do serviço que apresenta demandas coerentes aos desafios comuns à revolução digital em que a sociedade está inserida.

Face ao contexto delineado, essa pesquisa pretende trazer reflexões à gestão universitária enquanto campo científico, e à gestão do conhecimento praticada no contexto digital. Parte-se da análise teórico-empírica do constructo compartilhamento do conhecimento, tendo como lócus as universidades federais brasileiras em teletrabalho para então alcançar o objetivo de identificar quais fatores da dimensão individual do compartilhamento de conhecimento impactam a realização do teletrabalho em universidades federais. A partir da apresentação desses fatores será possível articular a temática ao papel da gestão universitária na transição para uma cultura orientada a resultados, para que o corpo técnico-administrativo atuante enquanto equipe amadureça a ponto de se tornarem times por meio do processo de colaboração e compartilhamento como valor pessoal. Ademais, a temática emerge da necessidade evidenciada de reconceitualizações do compartilhamento de conhecimento nas novas formas de trabalho em ambientes virtuais, num nicho específico, que são as universidades federais (Kianto, 2022; Davidaviciene et al., 2020; Almeida, 2021; Donnely; Johns, 2021).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 UNIVERSIDADE PÚBLICA NO CONTEXTO DIGITAL: UM OLHAR PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades são caracterizadas como organizações complexas, portadoras de peculiaridades que as diferenciam das demais organizações. A diversidade de objetivos, bem como o tipo de profissionais que nelas atuam e a indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão fez que elas desenvolvessem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão, influenciando assim no seu processo decisório (Colossi, 1999).

Para Pascuci et al. (2016), administrar a complexidade interna e externa da organização acadêmica requer uma abordagem diferente das tradicionais que se pautam em premissas funcionalistas e na otimização de resultados. Tal ambiente caótico, desordenado, descontínuo e imprevisível (Stacey, 2007) exige uma postura dinâmica e flexível por parte de seus gestores e a configuração das metodologias de gestão de forma compatível com a realidade e necessidades institucionais (Gesser et al, 2021). A exemplo do que ocorre com os conceitos de sociedade da informação e sociedade do conhecimento, a sociedade digital também posiciona a educação entre os setores afetos à disrupção digital (Yokoi, 2019). Se, de um lado, a sociedade digital demanda uma nova educação, de outro, a transformação digital oferece às organizações do setor educacional uma gama de instrumentos e recursos para digitalização e otimização de processos administrativos, gerenciais, regulatórios e relacionais com seu ecossistema de atuação. Em todo setor socioeconômico a transformação digital implica em mudanças tecnológicas, organizacionais e sociais (Pacheco et al, 2020).

Conforme colocam Anttila e Jussila (2018), as IES de sucesso introduzem novas práticas disruptivas que não são comuns da cultura universitária tradicional. Os principais elementos de mudança no contexto digital no qual as universidades se inserem estão associados às formas com que a organização de ensino identifica, absorve e prioriza a educação digital, bem como de que maneira gerencia a demanda, os riscos e os conflitos com a identidade e cultura implantada para a sociedade analógica e de tradição histórica (no caso das universidades) (Pacheco et al, 2020).

Entretanto, as instituições de ensino superior ficam para trás em relação a outros tipos de organização na realização de ações positivas em direção à transformação digital. Se as universidades não tiverem a capacidade de prever as mudanças e os novos entrantes, é possível que sofram ao decidirem agir, sendo restringidas por suas próprias práticas, estruturas rígidas e processos burocráticos. (Rodriguez-Abitia et al., 2020). A cultura tradicional das universidades favorece a existência de equipes ao invés de times. Para que haja um olhar dos gestores na direção da implantação de uma cultura orientada para resultados, é preciso iniciar um processo de mudança na mentalidade das lideranças, com foco no desenvolvimento de times, sendo necessário compreender a diferenciação entre equipe e time.

2.2 A DIMENSÃO INDIVIDUAL DO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

As teorias psicológicas mais comuns sobre intenções, comportamentos e práticas de compartilhamento de conhecimento têm sido as teorias da ação racional (TRA) e de comportamento planejado (TPB). Essas teorias fornecem uma base teórica que tem sido considerada a espinha dorsal fundamental para examinar os fatores individuais e psicológicos que impulsionam o comportamento de compartilhamento de conhecimento (Nguyen, 2020).

O TRA, desenvolvido por Fishbein e Ajzen (1991), é uma das teorias mais amplamente aceitas sobre mudança de comportamento e tem sido usado nos estudos sobre compartilhamento de conhecimento (Nguyen, 2020). Na TRA, as crenças que precedem as intenções comportamentais são divididas em dois conjuntos conceitualmente distintos: comportamental (a influência subjacente na atitude de um indivíduo para realizar o comportamento) e normativa (influência da norma subjetiva) do indivíduo sobre a realização do comportamento. A teoria é frequentemente usada para prever como os indivíduos se comportarão com base em suas atitudes e intenções comportamentais pré-existentes, afirmando que se alguém tem uma atitude positiva ou pensa que se espera que eles desempenhem um comportamento, eles terão a intenção de fazê-lo e será mais provável que tenham o comportamento esperado (Miguez, 2022).

Assim, quanto mais favorável for a atitude de alguém em relação a um comportamento, mais forte a intenção de se engajar nele; quanto maior a norma subjetiva, mais forte a intenção de realizá-la; e quanto mais forte for a intenção de se engajar em um comportamento, mais provavelmente será realizado. Enquanto “atitude” se refere ao grau de avaliações favoráveis ou apreciações de um comportamento, “norma subjetiva” refere-se à percepção que um indivíduo tem sobre se as pessoas importantes para aquele indivíduo que acreditam que ele deve ou não realizar um determinado comportamento (Miguez, 2022).

Estudos anteriores (Nguyen, 2020) descobriram que a atitude é o constructo com a associação mais forte com a intenção, e que intenção tem a associação mais forte com o compartilhamento de conhecimento (portanto, o melhor preditor de compartilhamento). Embora o controle comportamental percebido tenha uma associação mais fraca com o compartilhamento de conhecimento do que a intenção, ele também desempenha um papel vital porque quando dois indivíduos têm as mesmas intenções, aquele que mais confia em sua própria capacidade é mais propenso a compartilhar conhecimento (Miguez, 2022). A satisfação é “derivada das forças de motivação de um indivíduo, que se referem ao prazer de ajudar os outros sem esperar nada em troca” (Broocke, 2017). De fato, pesquisadores argumentam que o prazer de ajudar os outros exerce uma maior influência na atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento do que a reciprocidade (Jeon, 2011).

A reciprocidade “desempenha um papel importante na promoção da capacidade de inovação de uma organização” (Ouakouak, 2018) e afeta positivamente as intenções e atitudes dos indivíduos em relação ao compartilhamento de conhecimento (Hau, 2013). Os relacionamentos são percebidos como sendo mais valiosos quando há reciprocidade, quando comparados àqueles onde existe apenas uma via de comunicação e pode criar uma percepção de envolvimento no compartilhamento de conhecimento (Park, 2018).

A confiança é “importante entre os indivíduos envolvidos em qualquer processo de negócios, particularmente quando o compartilhamento de conhecimento é envolvido ou requerido” (Ouakouak, 2018). Estudos anteriores associaram confiança com normas argumentando que “a confiança implica expectativas em relação à intenção e comportamento dos outros” (Wang, 2015) e também é um forte facilitador para compartilhamento de conhecimento, já que os níveis de risco e incerteza associadas ao compartilhamento de conhecimento tácito são reduzidos pela presença de alto nível de confiança (Roberts, 2000). Como tal, os gestores precisam construir um ambiente de trabalho que facilite um maior nível de confiança entre os funcionários inclusive em ambientes virtuais (Ngee, 2020).

3. METODOLOGIA

No que diz respeito à abordagem, esta pesquisa se classifica como qualitativa, uma vez que faz uso do ambiente natural dos sujeitos para tentar compreender e interpretar os significados atribuídos por eles e suas percepções sobre os fenômenos (Denzin; Lincoln, 2006). Em se tratando dos seus objetivos, pode ser classificada como exploratória, visto que possibilita ao pesquisador a ampliação de conhecimentos sobre os fatos e a obtenção de maior familiaridade com o ambiente ou fenômeno estudado (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), e descritiva, uma vez que possui como principal objetivo a descrição das características de um grupo, contexto ou fenômeno (Provdanov; Freitas, 2013).

O grupo de informantes envolvidos no estudo foi composto por vinte e quatro servidores públicos federais integrantes da carreira técnico-administrativa em educação, que executam suas atividades laborativas em regime de teletrabalho nas modalidades parcial/integral, na área de gestão de pessoas de quatro universidades federais da região sul do Brasil. Foi considerada uma amostra não probabilística, onde a escolha das universidades não dependeu da probabilidade, mas sim, das próprias particularidades da pesquisa e das decisões da pesquisadora quanto ao critério de viabilidade de acesso aos sujeitos e análise de dados. Privilegiou-se, também, neste processo de escolha intencional, indivíduos ocupantes de funções gerenciais com diferentes períodos de experiência profissional na instituição, pois este fator poderia interferir nas percepções dos informantes. Além disso, buscou-se a participação de servidores de instituições diferentes, a fim de que fossem evidenciadas constatações provenientes de realidades diversas. A coleta de dados ocorreu em duas etapas. A primeira etapa consistiu na aplicação de questionário e, a segunda etapa, na realização de entrevistas. A primeira etapa foi executada no mês de agosto do ano de 2023.

A primeira etapa de coleta dos dados ocorreu por meio da aplicação de questionário eletrônico, enviado por e-mail aos servidores. O instrumento foi elaborado com base na revisão de literatura e validado por especialistas por meio de aplicação teste, sendo composto por perguntas fechadas, permitindo gerar um entendimento contextual sobre a dimensão individual do compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de teletrabalho, explorar e situar a pesquisa no campo de estudo da gestão universitária.

O questionário foi desenvolvido com base nos fatores da dimensão individual do compartilhamento de conhecimento em ambientes virtuais, selecionados a partir da revisão de literatura, contemplando os fatores: habilidades de comunicação baseada em tecnologia, confiança mútua, intenção em compartilhar, satisfação, diálogo face a face.

Esses fatores foram selecionados com base nos critérios: pertinência ao contexto do serviço público; compatibilidade com o ambiente universitário; objetividade; semântica; aderência ao escopo da temática de pesquisa; alinhamento com os objetivos a serem alcançados. Considera-se que os fatores selecionados têm um efeito direto no compartilhamento de conhecimento em equipes virtuais (Davidaviciene, 2020).

O questionário foi composto por perguntas do tipo fechada e utilizando a escala Likert de cinco (5) pontos e contemplou afirmações onde o respondente escolhe uma resposta, quantificando positiva ou negativamente o objeto de medição (concordo ou discordo totalmente).

4. RESULTADOS

Serão apresentados os resultados da pesquisa, considerando cada fator de análise da dimensão individual do compartilhamento de conhecimento em ambientes virtuais.

Fator 1: Habilidades de comunicação baseada em tecnologia

A maioria das pessoas se sente confiante em suas habilidades de comunicação baseadas em tecnologia para trabalhar remotamente (64,3%). Isso é um sinal positivo de que a equipe pode estar bem preparada para o teletrabalho. Entretanto, um número significativo de pessoas (35,7%) demonstra não estarem totalmente seguras com suas habilidades. Isso pode indicar que alguns podem ter ainda preocupações ou áreas em que desejam melhorar suas habilidades de comunicação baseadas em tecnologia para o teletrabalho e podem enfrentar desafios ao compartilhar conhecimento, conforme percebido no trecho da entrevista dos informantes A, C e E (apêndice A).

É importante levar em consideração essas percepções ao planejar ou implementar estratégias de teletrabalho na organização. A intimidade e entrosamento do grupo, a carga de trabalho e a falta de familiaridade com ferramentas digitais podem ser barreiras ao compartilhamento. Então, a relação entre a percepção das habilidades de comunicação baseadas em tecnologia e o compartilhamento de conhecimento é significativa, especialmente em um contexto de teletrabalho.

Fator 2: Confiança mútua

A alta taxa de concordância (85,7%) sobre o sentimento de total confiança no grupo de trabalho é um indicador positivo de que a confiança e a coesão estão fortes entre os colegas dentro do grupo no teletrabalho. O mesmo é identificado na relação de confiança entre os servidores e seus superiores (86,7%). Quando os servidores sentem que sua chefia tem total confiança neles, isso pode servir como um motivador para se destacarem e contribuírem com o compartilhamento de conhecimento online. É possível perceber isso no trecho da entrevista dos informantes B e D (apêndice A).. A confiança entre os colegas de trabalho, bem como sua relação com chefias impactam o compartilhamento de conhecimento em teletrabalho. Os perfis de equipe e de chefias requerem um alinhamento, sendo necessária a receptividade de ambos em dar espaço para que o compartilhamento aconteça.

Fator 3: Intenção em compartilhar

Uma alta disposição para compartilhar conhecimento (71,4%) foi percebida entre os participantes da pesquisa, sendo que 28,6% manifestaram não ter a mesma disposição nas suas rotinas de teletrabalho. Nas entrevistas com os informantes A, D e G (apêndice A). foi percebido que as pessoas se motivam a compartilhar conhecimento no intuito de trazer melhorias para o setor e para o usuário. Esse dado manifesta um comportamento predominantemente positivo, porém, requer atenção dos gestores para incentivar os demais servidores para que haja um consenso na importância do compartilhamento de conhecimento nas organizações, especialmente quando se trata de atividades de teletrabalho.

Fator 4: Satisfação

Os servidores que demonstram estar plenamente satisfeitos com o teletrabalho (71,4%), então provavelmente estarão mais dispostos a participar ativamente do compartilhamento de conhecimento online, uma vez que se sentem confortáveis e satisfeitos com seu ambiente de trabalho. Entretanto, 28,6% demonstram estar satisfeitos, mas não totalmente. Os trechos das entrevistas com informantes D, E demonstram essa situação (apêndice A).. Isso chama atenção para que os gestores reflitam sobre como ajustar as atividades de acordo com a escala do servidor. Atividades que demandam mais foco, concentração e intensivas em conhecimento podem ser alinhadas em conjunto com a equipe e distribuídas conforme as escalas.

Fator 5: Diálogo face a face

Com base nos dados coletados sobre o diálogo face a face ser necessário para a consecução das tarefas, fica evidente que a preferência pelo diálogo presencial entre os servidores não é predominante, com 35,7% discordando totalmente e 28,6% discordando em certa medida. Este resultado sugere uma inclinação significativa em direção a formas de comunicação não presenciais ou virtuais. No entanto, é notável que 35,7% dos participantes reconhecem a importância do diálogo presencial, indicando que, embora muitos não considerem essencial para suas atividades diárias, ainda há uma parcela que percebe o valor do contato pessoal na execução de suas responsabilidades profissionais. O diálogo face a face é tido como relevante apenas para momentos de encontros regulares da equipe. Conforme exposto, a maioria das situações são resolvidas pelo grupo de forma online.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se à discussão dos dados da pesquisa, conforme metodologia apresentada na seção anterior e temas de análise elencadas.

4.1.1 Adaptação à comunicação online sob a perspectiva individual

A capacidade de adaptar-se à comunicação online sob a perspectiva individual remete à relação entre as habilidades de comunicação baseadas em tecnologia e o compartilhamento de conhecimento. Essa relação é significativa, já que esses dois elementos estão interligados e impactam em diversos fatores como confiança, colaboração e troca de experiências, treinamento e desenvolvimento, e ferramentas de comunicação. A confiança na comunicação e compartilhamento de conhecimento é fundamental. Quando os funcionários têm confiança em suas habilidades de comunicação baseadas em tecnologia, eles tendem a se sentir mais à vontade compartilhando conhecimento. A confiança na capacidade de se expressar e comunicar de maneira eficaz através de ferramentas de tecnologia, como videoconferências, mensagens instantâneas e e-mail, é fundamental para facilitar o compartilhamento de informações e ideias, facilitando a colaboração.

A colaboração e troca de experiências é favorecida quando as pessoas percebem que suas habilidades de comunicação baseada em tecnologias estão suficientes, pois assim, provavelmente estarão mais dispostas a colaborar com colegas de trabalho (Nguyen, 2020), compartilhar suas próprias experiências e aprender com os outros. Eles podem usar tecnologias de comunicação para compartilhar documentos, apresentar ideias, fornecer feedback e colaborar em projetos.

Quando há falta de confiança ou habilidades técnicas adequadas o indivíduo pode se sentir impedido de contribuir plenamente. Diante disso, a organização pode considerar fornecer treinamento e desenvolvimento para melhorar as habilidades de comunicação baseadas em tecnologia dos funcionários que não estão totalmente confiantes. Isso pode ajudar a eliminar barreiras ao compartilhamento de conhecimento (Miguez, 2022). A organização também pode investir em ferramentas de comunicação eficientes e plataformas colaborativas que tornem mais fácil o compartilhamento de conhecimento, incentivando funcionários a usar essas ferramentas e superar preocupações relacionadas às suas habilidades de comunicação.

Desta forma, a confiança nas habilidades de comunicação baseadas em tecnologia é um fator-chave que afeta a cultura de compartilhamento de conhecimento em uma organização. A promoção de um ambiente onde os funcionários se sintam à vontade para se comunicar e compartilhar ideias é essencial para o crescimento e a inovação da empresa, especialmente no contexto do teletrabalho, onde é necessário que haja adaptação à comunicação online também na perspectiva coletiva.

4.1.2 Adaptação à comunicação online sob a perspectiva coletiva

A habilidade de adaptar mensagens ao ambiente tecnológico está intrinsecamente relacionada ao compartilhamento de conhecimento online considerando a efetividade da comunicação no coletivo, já que “em comparação com a comunicação oral, o uso de TICs oferece alta preservação e acessibilidade dos dados utilizados para compartilhar conhecimento; mas limita as possibilidades de raciocínio sobre interpretações, alguns dos benefícios permitidos pela comunicação oral que permite questões adicionais” (Dorow, 2017).. Quando as pessoas são capazes de adaptar suas mensagens ao ambiente tecnológico, estão mais bem preparadas para se comunicar de maneira eficaz em plataformas de compartilhamento de conhecimento online, como fóruns, wikis, redes sociais corporativas e outras ferramentas de colaboração. Isso facilita a troca de informações e a disseminação de conhecimento.

A capacidade de adaptar mensagens ao ambiente tecnológico também implica em entender o público-alvo, sendo que “a tecnologia desempenha um papel importante na facilitação do compartilhamento de conhecimento” (Riege, 2005). Isso é fundamental no compartilhamento de conhecimento online, pois diferentes públicos podem ter diferentes níveis de conhecimento e preferências de comunicação. Adaptar mensagens de acordo com as necessidades e conhecimento do público ajuda a tornar a comunicação mais eficaz. Nesse sentido, a aplicação da habilidade de adaptar mensagens ao ambiente tecnológico e o compartilhamento de conhecimento online são de extrema importância também na gestão universitária, que envolve a comunicação com estudantes, docentes, e outros funcionários. A capacidade de adaptar mensagens ao ambiente tecnológico é essencial para garantir que as informações sejam transmitidas de forma eficaz por meio de e-mails, sistemas de gerenciamento de aprendizado, aplicativos de mensagens e outras ferramentas online.

Além disso, muitas universidades adotaram plataformas de aprendizado online para oferecer cursos e recursos de ensino, frente as “profundas mudanças econômicas e sociais causadas pelo desenvolvimento tecnológico que afetaram diretamente as organizações e trouxeram a necessidade de adotar novas estratégias para gerir e potencializar o conhecimento” (Audy, 2017). A adaptação de mensagens ao ambiente tecnológico é vital para facilitar o uso dessas plataformas, fornecer orientações claras aos alunos e apoiar o ensino à distância, considerando também que os docentes, pesquisadores e técnico-administrativos frequentemente colaboram em projetos de pesquisa e extensão.

Comunicar eficazmente em ambientes online é crucial para a colaboração bem-sucedida e o compartilhamento de resultados dessas iniciativas. Em relação à interação social da universidade, engajar estudantes, docentes, funcionários e até mesmo ex-alunos por meio de plataformas de mídia social e comunidades online é uma prática necessária e do cotidiano na gestão universitária. A adaptação de mensagens e estratégias de engajamento ao ambiente tecnológico é essencial para construir uma comunidade envolvida e informada. A adaptação à comunicação online sob a perspectiva coletiva se relaciona à confiança que os servidores sentem em relação aos colegas, trazendo impactos para a cultura orientada a resultados.

4.1.3 Confiança horizontal

Confiança horizontal é aquela que se estabelece entre indivíduos de mesmo nível hierárquico (Mccauley; Kuhnert, 1992). O sentimento de total confiança no grupo de trabalho é um indicador positivo de que a confiança e a coesão são fortes dentro do grupo de trabalho no teletrabalho. Quando se relaciona isso com o compartilhamento de conhecimento online, várias implicações podem ser consideradas, quanto ao ambiente favorável ao compartilhamento, colaboração efetiva, *feedback* construtivo, compartilhamento aberto, inovação e aprendizado contínuo, mentoria e orientação.

Um ambiente de trabalho onde os membros confiam plenamente uns nos outros é mais propenso a ser favorável ao compartilhamento de conhecimento online, já que confiança é “importante entre os indivíduos envolvidos em qualquer processo de negócios, particularmente quando o compartilhamento de conhecimento é envolvido ou requerido” (Ouakouak, 2018). Quando as pessoas se sentem seguras e confiantes em seu grupo de trabalho, são mais propensas a compartilhar informações, ideias e experiências. A confiança no grupo de trabalho é fundamental para a colaboração efetiva, tanto em ambientes presenciais quanto online. Membros de equipes confiantes estão dispostos a trabalhar juntos de maneira harmoniosa e equilibrada, e a compartilhar conhecimento para atingir objetivos comuns com maior reciprocidade.

Em um ambiente de confiança, o *feedback* é mais propenso a ser construtivo e bem recebido. Isso incentiva o compartilhamento de conhecimento online, pois as pessoas se sentem mais à vontade para dar e receber *feedback* de maneira produtiva e “a confiança implica expectativas em relação à intenção e comportamento dos outros” (Wang, 2015). Quando as pessoas confiam em seus colegas de trabalho, estão mais inclinadas a compartilhar conhecimento de maneira aberta e transparente, sem receio de julgamento ou competição negativa. A confiança no grupo de trabalho também pode promover a inovação e o aprendizado contínuo. As equipes confiantes são mais propensas a explorar novas ideias, testar abordagens diferentes e aprender com os erros. Aqueles que confiam em seus colegas de trabalho são mais propensos a oferecer orientação e mentoria, compartilhando seu conhecimento e experiência com os outros, especialmente online.

No geral, a presença de alta confiança no grupo de trabalho pode criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento online. A confiança é um facilitador importante para o compartilhamento eficaz de informações e colaboração em uma equipe. Portanto, quando os membros de uma equipe têm total confiança em seu grupo de trabalho, isso geralmente promove um ambiente em que o compartilhamento de conhecimento online pode evoluir e influenciar a confiança vertical.

4.1.4 Confiança vertical

Confiança vertical é estabelecida entre subordinados e superiores (McCauley; Kuhnert, 1992). Quando os servidores sentem que sua chefia tem total confiança neles, isso pode servir como um motivador para se destacarem e contribuírem com o compartilhamento de conhecimento online. Eles podem se sentir mais incentivados a compartilhar suas ideias, experiências e conhecimentos. A confiança da chefia também pode se manifestar por meio de feedback positivo e reconhecimento, incentivando as pessoas a se destacarem e compartilharem seu conhecimento online, sabendo que seu trabalho é valorizado. Além disso, um ambiente em que a liderança demonstra confiança em sua equipe se torna favorável para fomentar uma cultura voltada ao compartilhamento de conhecimento. Os servidores se sentirão mais confortáveis para contribuir e compartilhar suas ideias, sabendo que serão consideradas pela chefia de forma receptiva.

Isso pode ser um facilitador da inovação. Servidores que se sentem confiantes em sua capacidade de contribuir com ideias inovadoras são mais propensos a compartilhar essas ideias online e contribuir para o processo criativo, com o desejo de melhorar as atividades desempenhas pelo seu setor. Além disso, líderes que confiam em seus servidores podem desempenhar um papel importante na mentoria e orientação, compartilhando conhecimento e experiência com seus liderados, apoiando seu desenvolvimento, estimulando o compartilhamento de boas práticas e lições aprendidas. Os servidores podem estar mais dispostos a compartilhar suas experiências bem-sucedidas, sabendo que têm a confiança da liderança. Quando o grupo sente que sua chefia tem total confiança neles, isso cria um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento online e influencia a intenção em compartilhar. A confiança é um fator importante para motivar e encorajar os servidores a contribuir com seu conhecimento e experiência para o benefício da equipe e da organização.

4.1.5 Intenção em compartilhar conhecimento

Servidores que se sentem dispostos a compartilhar conhecimento contribuem para a criação de uma cultura onde o compartilhamento é valorizado e incentivado, ultrapassando barreiras como “falta de confiança ou relutância generalizada em compartilhar conhecimento” (Nowacka, 2022). A disposição para compartilhar conhecimento online contribui para a ampliação do conhecimento coletivo da equipe e da organização como um todo. Isso é fundamental para o aprendizado contínuo e a inovação. Quando os servidores estão dispostos a compartilhar conhecimento, isso facilita a colaboração efetiva, pois as informações fluem livremente, permitindo que as equipes trabalhem de forma mais integrada e alcancem seus objetivos e entreguem resultados, trazendo soluções inovadoras e ideias para resolver desafios, contribuindo para a eficácia das operações.

Além disso, a disposição para compartilhar conhecimento online é fundamental na criação de ativos de conhecimento e ajuda a reduzir a distância psicológica entre os membros da equipe (Flavian, 2018). Os servidores podem documentar boas práticas, lições aprendidas e informações relevantes para o benefício de todos. Ou seja, alta disposição para compartilhar conhecimento é um fator-chave para promover o compartilhamento de conhecimento online. Isso cria um ambiente onde o aprendizado contínuo, a colaboração e a inovação são incentivados; e o conhecimento coletivo é ampliado, o que pode favorecer a satisfação do indivíduo. Pessoas que se sintam dispostas a compartilhar conhecimento são ativos valiosos para qualquer organização que valorize o aprendizado e o desenvolvimento contínuo.

4.1.6 Satisfação

O teletrabalho envolve o uso de ferramentas online para comunicação e colaboração. Pessoas satisfeitas com o teletrabalho tendem a estar familiarizadas com essas ferramentas, o que pode facilitar o processo de colaboração e compartilhamento. Os pesquisadores argumentam que o prazer de ajudar os outros exerce uma maior influência na atitude em relação ao compartilhamento de conhecimento do que a reciprocidade (Jeon, 2011).

Em uma cultura orientada a resultados, a satisfação dos servidores é importante, já que a satisfação está relacionada a um melhor desempenho, possibilitando serem mais produtivos e, portanto, mais dispostos e com “prazer em ajudar os outros sem esperar nada em troca” (Broocke, 2017) a dedicar tempo ao compartilhamento de conhecimento na condição de teletrabalhadores.

O teletrabalho muitas vezes oferece mais autonomia e flexibilidade, o que pode ser um fator de satisfação. Essa autonomia pode permitir que servidores organizem seu tempo de trabalho de maneira a incluir o compartilhamento de conhecimento na sua rotina. Em uma cultura orientada a resultados, essa ação pode ser valorizada como uma maneira de alcançar metas organizacionais, sendo que pessoas satisfeitas podem ser mais propensas a adotar essa mentalidade e contribuir ativamente para o compartilhamento de conhecimento. Nesse sentido, a gestão universitária exerce papel importante para que a transição para a cultura orientada a resultados prevista pelo PGD ocorra efetivamente.

4.1.7 A gestão universitária para a cultura orientada a resultados no serviço público

O processo de transição de uma cultura historicamente rígida e tradicional para uma cultura orientada a resultados nas universidades, especialmente no corpo técnico-administrativo em educação, é um desafio complexo que se tornou ainda mais acentuado no contexto digital atual, conforme constatações de Kianto (2020). Essa transição envolve uma mudança profunda na mentalidade e na forma como as organizações operam.

As universidades têm raízes em uma cultura tradicional, caracterizada por estruturas hierárquicas, procedimentos rígidos e ênfase na formalidade (Audy, 2017). No entanto, a revolução digital trouxe desafios significativos, como a necessidade de adotar tecnologias inovadoras, acompanhar o ritmo acelerado das mudanças e atender às demandas de uma sociedade cada vez mais digital.

O PGD introduz a cultura orientada a resultados, que não se limita apenas a métricas e entregáveis factíveis, embora esses sejam componentes importantes. Ela representa uma mudança mais ampla na forma como a universidade realiza suas atividades administrativas (e acadêmicas). Isso envolve uma visão potencializadora das pessoas, onde a gestão assume uma postura ativa na inspiração, coach, busca de resultados de forma coletiva e eficiência em suportar meios para que haja uma redefinição de valores institucionais. Os colaboradores precisam perceber que têm um alinhamento de seus valores pessoais a essa visão institucional para se engajarem no processo.

4.1.8 O compartilhamento de conhecimento como valor pessoal

No contexto dessa transição cultural, valores pessoais desempenham um papel crítico. Um desses valores essenciais é o compartilhamento de conhecimento. Os indivíduos que trabalham nas universidades precisam estar dispostos a compartilhar ativamente o conhecimento que possuem. Isso é fundamental para a criação de uma cultura de aprendizado e inovação, conforme aponta Davidaviciene (2022).

O compartilhamento de conhecimento como valor pessoal do indivíduo refere-se à crença e à prática de que o ato de compartilhar informações, experiências e conhecimento é uma prioridade pessoal e uma parte fundamental da identidade e do comportamento, alinhado aos estudos de Ngyen (2020). Essa atitude pode ter várias implicações e associações importantes, especialmente relacionadas à cultura organizacional, por onde o indivíduo busca referências para identificar e comparar o padrão organizacional esperado em relação ao seu padrão pessoal de valores. Os indivíduos se comportarão com base em suas atitudes e intenções comportamentais pré-existentes, afirmando que se alguém tem uma atitude positiva ou pensa que se espera que eles desempenhem um comportamento, eles terão a intenção de fazê-lo e será mais provável que tenham o comportamento esperado (Miguez, 2022).

Quando os colaboradores adotam o compartilhamento de conhecimento como um valor pessoal, isso tem impactos significativos dentro da organização. O conhecimento flui mais livremente, a colaboração é estimulada, as equipes podem resolver problemas de maneira mais eficaz e a inovação é facilitada. A cultura orientada a resultados se beneficia imensamente desse compartilhamento ativo. Além dos impactos internos, a cultura de compartilhamento de conhecimento também beneficia os usuários do serviço, ou seja, a sociedade em geral. O compartilhamento enquanto valor do indivíduo promove uma cultura de aprendizado contínuo. Os indivíduos estão dispostos a aprender com os outros e compartilhar o que sabem, criando um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, promove a inovação. Valorizar o compartilhamento de conhecimento muitas vezes envolve um respeito pela diversidade de pensamento. As pessoas estão dispostas a considerar diferentes perspectivas e a aprender com aqueles que têm experiências e conhecimentos diversos dentro do time.

5. CONCLUSÃO

O teletrabalho vem provocando um descongelamento cultural das universidades. Os impactos alcançam as dimensões individual, organizacional e tecnológica dessas instituições, ressignificando o papel dos servidores enquanto indivíduos com valores pessoais. O componente “pessoas” dentro da organização passa por uma remodelagem, onde os valores pessoais alinhados ao tradicional passam a ser questionados e repensados para um contexto laborativo novo, dinâmico, que exige um perfil profissional em constante adaptação. Nesse sentido, essa pesquisa buscou identificar quais fatores da dimensão individual do compartilhamento de conhecimento impactam a realização do teletrabalho em universidades federais. Para tanto, observou-se a necessidade de reconceitualizações acerca do compartilhamento de conhecimento nas novas formas de trabalho em ambientes virtuais nesse nicho (Kianto, 2022; Davidaviciene et al., 2020; Almeida, 2021; Donnelly; Johns, 2021).

Os resultados revelaram que: habilidades de comunicação baseada em tecnologia, confiança mútua, intenção em compartilhar e satisfação impactam a realização do teletrabalho nas universidades e que compartilhamento de conhecimento enquanto valor pessoal do indivíduo favorece a construção de uma cultura orientada a resultados. Conclui-se que este estudo contribui para o fortalecimento do teletrabalho do PGD, por meio da discussão da prática de compartilhamento de conhecimento em ambientes virtuais, numa abordagem voltada ao contexto da gestão universitária. Evidencia a necessidade de avançar nessa temática considerando também as dimensões organizacional e tecnológica, especialmente no âmbito da universidade pública, oportunizando aos gestores universitários dados e mecanismos que permitam verificar a viabilidade de sua implantação (OLIVEIRA; PANTOJA, 2019; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

REFERÊNCIAS

- AJZEN, I. The theory of planned behavior. *Organ Behav Hum Dec* 50 (2): 179–211. 1991.
- ANTTILA, Juhani; JUSSILA, Kari. Universities and smart cities: the challenges to high quality. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 29, n. 9-10, p. 1058-1073, 2018.
- ARIAS, Beatriz Elena Hernandez et al. Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, UFMG, 2019.
- AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. (Mis) conceptualising themes, thematic analysis, and other problems with Fugard and Potts' (2015) sample-size tool for thematic analysis. **International Journal of social research methodology**, v. 19, n. 6, p. 739-743, 2016.
- BROOKE, Jenefer; RASDI, Roziah Mohd; SAMAH, Bahaman Abu. Modelling knowledge sharing behaviour using self-efficacy as a mediator. **European Journal of Training and Development**, 2017.
- CLIFTON, N.; FÜZI, A.; LOUDON, G. Coworking in the Digital Economy: Context, motivations, and outcomes. **Futures**. 102439. 2019.
- COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. Encuentro Regional Noa Sobre Evaluación De La Educación Superior. **Anais.. Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina**, 1999.
- CRESWELL, John W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. **SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research**, v. 2, p. 45-68, 2010.
- DAVIDAVIČIENĖ, Vida; AL MAJZOUN, Khaled; MEIDUTE-KAVALIUSKIENE, Ieva. Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. **Sustainability**, v. 12, n. 17, p. 6917, 2020.
- DÁVILA, Guillermo Antonio; POLEZA, Mariângela; VARVAKIS, Gregório. Antecedents of telecommuting in emerging countries: The role of knowledge complexity. **Knowledge and Process Management**, v. 29, n. 4, p. 343-357, 2022.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens** / Tradução: Sandra Regina Netz. 2aed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DOROW, Patrícia Fernanda et al. Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, 2017.

FLAVIAN, Carlos; GUINALÍU, Miguel; JORDAN, Pau. Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. **European Journal of Management and Business Economics**, 2018.

GESSER, Grazielle Alano et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5-23, 2021.

HAU, Yong Sauk et al. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 2, p. 356-366, 2013.

JEON, Suhwan; KIM, Young-Gul; KOH, Joon. An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. **Journal of knowledge management**, 2011.

KIANTO, Aino; CABRILO, Sladjana. Challenging the IC Theory: Suggestions for Some Ways Forward. In: **European Conference on Knowledge Management**. 2022. p. 611-618.

MBOMBO, Anne Bakupa; CAVUS, Nadire. Smart university: A university in the technological age. **TEM Journal**, v. 10, n. 1, p. 13-17, 2021.

MCCAULEY, D. P.; KUHNERT, K. W. **A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management**. *Public Administration Quarterly*, 1992, 16(2), pp. 265- 284.

MIGUEZ, Roberto Custódio Da Silva; NARANJO-ZOLOTOV, Mijail. Business not as usual: Understanding the drivers of employees' tacit knowledge sharing behavior in a teleworking environment. In: **2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**. IEEE, 2022. p. 1-4.

MINAYO, M. C. De S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29. Ed. Petrópolis, RJ: **Vozes**, 2010.

NGEE, Keith Yong. The moderating role of trust and the theory of reasoned action. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 6, p. 1221-1240, 2020.

NGUYEN, Tuyet-Mai. A review of two psychological models in knowledge sharing: current trends and future agenda. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 4, p. 533-549, 2020.

NOWACKA, Anna; JELONEK, Dorota. The impact of the multi-variant remote work model on knowledge management in enterprises. Applied tools. In: **2022 17th Conference on Computer Science and Intelligence Systems (FedCSIS)**. IEEE, 2022. p. 827-835

OOUAKOUAK, Mohammed Laid; OUEDRAOGO, Noufou. Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational commitment and trust. **Business Process Management Journal**, 2018.

PACHECO, Roberto Carlos; DOS SANTOS, Neri; WAHRHAFTIG, Ramiro. Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista NUPEM**, v. 12, n. 27, p. 94-128, 2020.

PARK, Sunyoung; KIM, Eun-Jee. Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

PASCUCI, Lucilaine et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2aed. Novo Hamburgo -RS: Feevale, 2013.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

ROBERTS, Joanne. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. **Technology analysis & Strategic management**, v. 12, n. 4, p. 429-443, 2000.

RODRÍGUEZ-ABITIA, Guillermo et al. Digital Gap in Universities and Challenges for Quality Education: A Diagnostic Study in Mexico and Spain. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 9069, 2020.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5aed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOUZA, Irineu Manoel de. Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2012.

STACEY, Ralph D. **Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations**. Pearson education, 2007.

WANG, Hsing-Kuo; YEN, Yu-Fang; TSENG, Jung-Feng. Knowledge sharing in knowledge workers: The roles of social exchange theory and the theory of planned behavior. **Innovation**, v. 17, n. 4, p. 450-465, 2015.

YOKOI, Tomoko et al. Digital Vortex 2019: continuous and connected change. Lausanne: Global Center for Digital Business Transformation, 2019.