

O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO PÚBLICAS

Abstract: *Understanding how the sharing of knowledge occurs in a public institution of education is the purpose of this study. For this, the work investigated the use of knowledge sharing tools at the Federal Institute of Santa Catarina, through documentary analysis and interview. The results indicate that knowledge sharing is effective through different forms, such as the use of institutional e-mail, the holding of face-to-face and non-face-to-face meetings, the provision of documents on institutional platforms, the promotion of training and the use of instant messaging application. These tools contribute to the promotion of a culture of cooperation and unity, favoring relations between the servants, who, in turn, develop their work more effectively.*

Keywords: *Knowledge management. Sharing knowledge. Public education institutions.*

Resumo: Compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento em uma instituição pública de ensino, constitui-se o objetivo deste estudo. Para isso, o trabalho investigou o uso de ferramentas de compartilhamento de conhecimento no Instituto Federal de Santa Catarina, por meio de análise documental e entrevista. Os resultados indicam que o compartilhamento de conhecimento se efetiva por meio de diferentes formas, das quais se destacam o uso do e-mail institucional, a realização de reuniões presenciais e não-presenciais, a disponibilização de documentos em plataformas institucionais, a promoção de capacitações e o uso de aplicativo de mensagem instantânea. Estas ferramentas contribuem para a promoção da cultura de cooperação e união, favorecendo as relações entre os servidores, que, por sua vez, desenvolvem seu trabalho com mais eficácia.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Instituições de ensino públicas.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que as organizações estão inseridas é caracterizado por mudanças rápidas e contínuas em múltiplas dimensões. Novos conhecimentos precisam ser criados continuamente para que a empresa sobreviva no ambiente competitivo atual (Takeuchi & Nonaka, 2008; Herrera, 2008). De um lado tem-se que o conhecimento se consolida como um recurso estratégico fundamental para a manutenção da vantagem competitiva das organizações (Davenport & Prusak, 1998). Por outro, temos a questão de como gerir um elemento intangível, difícil de ser mensurado e complexo de ser gerenciado.

O compartilhamento do conhecimento, uma das etapas da gestão do conhecimento, consiste na difusão do conhecimento criado ou adquirido para os demais indivíduos da organização (Lee, Lee & Kang, 2005). As práticas para a distribuição do conhecimento são favorecidas com o uso de ferramentas com o apoio das tecnologias de informação, contudo, a transferência de informações e conhecimentos entre pessoas, entre escalões diferentes e entre diferentes áreas funcionais, são desenvolvidas a partir de cada realidade organizacional, que envolve desde questões de poder e motivação até a hierarquia e infraestrutura (Salim, 2003).

Os estudos sobre compartilhamento de conhecimento são vastos, todavia, na sua grande maioria, referem-se às organizações privadas (Barbosa, Monteiro & Freitas, 2012; Rizzon, Tamiosso & Fachinelli, 2016). A literatura é mais tímida nos estudos desse tema voltados às organizações públicas (Batista, 2006; Tonet & Paz, 2006; Angelis, 2011; Yusof, Z.M., Ismail, Ahmad, & Yusof, M.M, 2017; Brito, Silva, Castro, Gurgel, & Varela, 2017). Ainda mais escassos são os estudos que abordam o tema relacionado às instituições de ensino (Rodrigues & Maccari, 2003; Mussi & Angeloni, 2011) especialmente as públicas (Martins, 2007; Cardoso & Machado, 2008). Destes últimos, uma grande parcela aborda o compartilhamento do conhecimento científico ou acadêmico (Leite & Costa, 2006; Schenkel, 2008), e não o gerenciamento do conhecimento no âmbito organizacional.

As instituições públicas de ensino trabalham diretamente com o compartilhamento do conhecimento, visto que criam e transferem conhecimentos para a sociedade. Apresentam características típicas das organizações públicas que as diferenciam das privadas, como por exemplo o caráter eletivo e temporário das equipes gestoras, a rotatividade de servidores entre setores, a escassez de recursos e a estabilidade da carreira pública. Essas peculiaridades reforçam a importância da análise da eficácia das ferramentas adotadas por uma instituição pública de ensino para efetivar o compartilhamento do conhecimento organizacional. Assim, este estudo objetiva identificar e analisar as ferramentas de compartilhamento do conhecimento utilizadas pelo Instituto Federal de Santa Catarina, no âmbito organizacional.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Na literatura são identificadas diversas propostas para diagnosticar e mensurar práticas da Gestão do Conhecimento. Cita-se, como exemplo, Nonaka e Takeuchi (1997) com a espiral

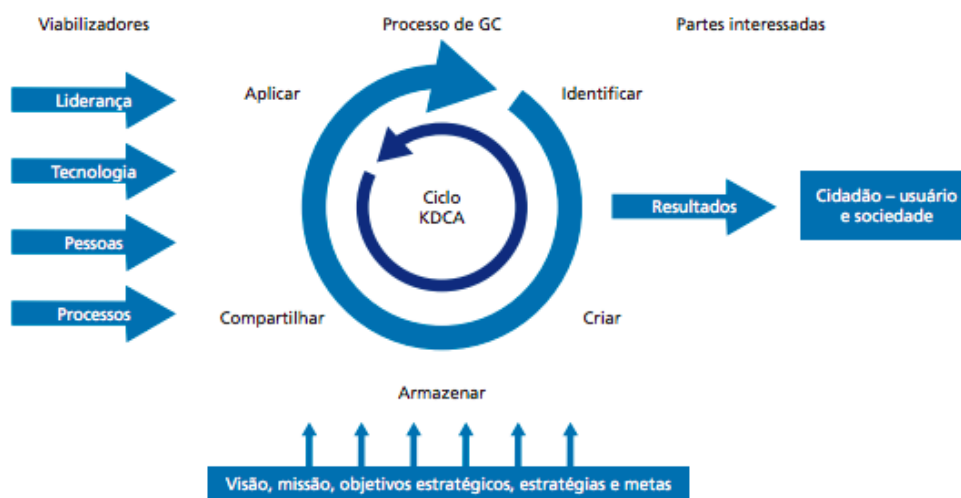
do conhecimento organizacional; Davenport e Prusak (1998) com as três fases da GC; Teixeira Filho (2001) com os pilares da Gestão do Conhecimento; Terra (2005) com o modelo das sete dimensões; Cavalcanti (2001) com o modelo dos quatro capitais, Probst, Raub e Romhardt (2002) com os elementos construtivos; Angeloni (2002) por meio das três dimensões da Gestão do Conhecimento; Choo (2003) com as arenas do conhecimento, dentre outros.

Cada modelo da Gestão do Conhecimento apresenta suas características e fases, contudo, o estudo de Miranda (2004) identificou uma similaridade nas fases em dez modelos analisados. O referido autor observou que as fases de criação, aquisição, armazenamento, compartilhamento, transferência e aplicação são as mais frequentes nos modelos. Em síntese, a GC permite: a) criar novos conhecimentos, inovando a partir de novos produtos, processos e serviços; b) adquirir conhecimentos, por meio de suas diversas fontes; c) armazenar conhecimentos, retendo o conhecimento em seus processos, pessoas e bases; d) compartilhar conhecimentos, promovendo a interação social; e) usar conhecimento, aplicando o conhecimento em novos contextos (Schons, 2008) em diversos tipos organizacionais.

No entanto, alguns autores defendem um modelo de GC específico para o setor público (Cong & Pandta, 2003; Abdullah & Date, 2009) em vez de adotar os modelos desenvolvidos com base no setor privado ou universais, tendo em vista algumas de suas características, o seu perfil e seus objetivos. Nas instituições públicas, a GC está associada à eficiência, eficácia, efetividade social, ao desenvolvimento econômico e aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, questões específicas deste tipo organizacional (Batista, 2012). Contudo, na literatura ainda há poucos estudos sobre modelos de Gestão do Conhecimento para instituições públicas (Batista, 2012).

O estudo de Batista (2012) desenvolveu uma proposição de modelo de GC para organizações públicas que considera a: a) dimensão do cidadão-usuário e a sociedade que são os públicos alvos destas instituições e a b) dimensão dos resultados baseados no conceito de inovação que no setor público significa aumentar a eficiência e melhorar a qualidade dos serviços públicos, conforme pode ser visualizado no Figura 1.

Figura 1 – Modelo de GC para instituições públicas



Fonte: Batista (2012)

Em relação as abordagens clássicas de modelo de GC, identifica-se a inclusão da liderança como elemento-chave para a implantação da Gestão do Conhecimento no setor público (Batista, 2012; Wang & Noe, 2010).

De acordo com Batista (2012), a liderança tem um papel fundamental no processo, pois compete a ela reforçar a visão, objetivos e estratégias da GC; estabelecer a estrutura de governança para formalizar os projetos de GC; alocar recursos financeiros para viabilizar os projetos de GC e definir a política de proteção do conhecimento.

As pessoas também se configuram como elementos-chave na implantação da GC nas instituições públicas. Por isso, a questão de uma cultura organizacional que favoreça a implantação da GC também precisa ser discutida. A pesquisa do IPEA (2004) reforça o papel das pessoas na GC, destacando sua contribuição no processo do trabalho e na cultura organizacional.

Dentre as fases identificadas no processo de GC, reconhece-se a importância de cada uma para que o conhecimento seja utilizado de forma eficiente e eficaz pelas organizações. Contudo, este estudo tem seu foco em uma etapa específica desse processo que é o compartilhamento do conhecimento em instituições públicas. Neste tipo organizacional, o compartilhamento do conhecimento exige planejamento, estabelecendo a GC alinhada a sua

missão, visão e estratégias e considerando os aspectos da burocracia dos processos e a hierarquia organizacional (Batista, 2006).

O processo de compartilhamento, também chamado de distribuição e transferência (Davenport & Prusak, 1998; Probst, Raub & Romhardt, 2002), compreende o processo de comunicação do conhecimento, o qual permite o seu entendimento e uso por parte do destinatário. Ou ainda, a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais (Groto, 2002).

A organização se beneficia como um todo quando o conhecimento quando o conhecimento é difundido e transferido, ou seja, compartilhado (Davenport & Prusak, 1998). Neste processo, há duas estratégias utilizadas: a transferência espontânea e não estruturada, ligada aos conhecimentos tácitos, e a transferência estruturada que se refere ao conhecimento explícito. A transferência espontânea e não estruturada, comumente tácita, abrange as comunicações informais, workshops, reuniões face a face, trabalho em conjunto, jantares em grupo, salas de bate papo entre outros (Davenport & Prusak, 1998). Em resumo, não são utilizadas ferramentas tecnológicas. Já a transferência estruturada refere-se aos processos de transferência de conhecimento explícito por meio de mídias físicas (hardwares, equipamentos, manuais, documentos físicos, etc.) e/ou digitais (softwares, aplicativos, documentos virtuais, etc.), ou seja, com o apoio da tecnologia. Com um estudo de softwares, Carvalho (2000) elenca a *Intranet*, Mapas de conhecimento, *Infomapping*, Gestão eletrônica de documentos (GED) e *Groupware* como ferramentas tecnológicas de apoio à Gestão do conhecimento. Destaque-se, ainda, a videoconferência, a internet e os sistemas especialistas (Davenport & Prusak, 1998).

Um estudo realizado na EConsulting Corp (2004), mapeou de forma quantitativa o uso de algumas ferramentas no compartilhamento do conhecimento e constatou que o E-mail é utilizado por 84,2% dos entrevistados, Internet por 64,2%, debates por 46,3%, listas de discussões por 29,0%, *chats* programados por 22,5%, mensagens instantâneas por 18,8% e multiplicadores de conhecimento por 16,4%. Em resumo, identificou-se na literatura, ferramentas tecnológicas e não tecnológicas que podem apoiar o compartilhamento do conhecimento, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Ferramentas de apoio ao compartilhamento do conhecimento

Ferramentas tecnológicas	Ferramentas não tecnológicas
<i>E-mail</i>	Debates
<i>Internet</i>	Multiplicadores de conhecimento
<i>Intranet</i>	Comunicação informal
Mapas de conhecimento	<i>Workshop</i>
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Reuniões face a face
<i>Groupware</i>	<i>Brainstorming</i>
Chats programados (web e videoconferência)	Simulações
Sistemas especialistas	Manuais
Listas de discussão	
Mensagens instantâneas	
<i>Infomapping</i>	

Fonte: elaborado pelos autores (2020)

Como já exposto, a literatura apresenta poucos estudos específicos sobre a GC em instituições públicas. Batista (2012) apresenta um estudo sobre as ferramentas e técnicas mais usuais para a disseminação do conhecimento no setor público, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Ferramentas de compartilhamento do conhecimento em instituições públicas

Melhores práticas
Memória organizacional/ lições aprendidas
Banco de conhecimento
Sistema de inteligência organizacional
Mapeamento e auditoria do conhecimento
Sistema de gestão por competência
Banco de competências organizacionais
Banco de competências individuais
Gestão do capital intelectual

Fonte: Batista (2012)

Além da importância das ferramentas, cabe ressaltar que o compartilhamento de conhecimento é um processo que sofre influência da cultura organizacional. A capacidade de uma organização difundir práticas inovadoras depende, entre outros fatores, de uma cultura organizacional que encoraje a reciprocidade, a curiosidade e a reflexão, além das fronteiras internas e externas e de infraestruturas de aprendizagem (Senge, 1999).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza por um estudo de caso, com a perspectiva qualitativa (Yin, 1994). A instituição estudada foi o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) por demonstrar preocupação com os processos de GC, denotada por sua previsão e importância percebida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que prevê o fomento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC (IFSC 2014a).

Foram coletados dados primários e secundários a partir das técnicas de análise documental e entrevista semi-estruturada (Bardin, 1979). Os documentos institucionais analisados foram o PDI 2015 – 2019, a Política de Comunicação do IFSC, a Resolução número 45, de 18 de dezembro de 2014, que aprova a Política de Formação do IFSC, a Resolução CONSUP número 52, de 24 de outubro de 2016, que institui a Política de Segurança da Informação no IFSC, entre outros documentos disponibilizados no site institucional. A entrevista foi realizada pessoalmente, em evento único, e com duração de aproximadamente 1h30min, com um gestor da Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), denominado de “Entrevistado 1”, mediante a sua disponibilidade. A entrevista foi gravada para facilitar a análise dos dados coletados. A DGC foi selecionada pelo fato de ter a competência de fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC (IFSC, 2014a).

A análise dos dados que objetiva organizar e sumarizar os dados para o fornecimento de respostas para o objetivo da investigação, foi desenvolvida pela análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 1979).

4 ESTUDO DE CASO: O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO IFSC

O IFSC conta com uma diretoria que cuida dos processos de Gestão do Conhecimento, a Diretoria de Gestão do Conhecimento, vinculada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (IFSC, 2010; IFSC, 2014a). A DGC tem papel importante no compartilhamento

de conhecimento, visto que tem a competência de “fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC” (IFSC, 2014a, p.5). Cabe à DGC, por meio da Coordenadoria de Processos e Normas, o mapeamento e modelamento dos processos institucionais, compartilhando com os servidores o conhecimento sobre os processos do IFSC, em busca da melhoria contínua, da padronização dos processos internos, eliminando desperdícios e atividades que não geram resultados positivos para a sociedade (IFSC, 2017).

Ao compreender o compartilhamento do conhecimento no IFSC, passamos por Tonet e Paz (2006) que afirmam que o processo de compartilhamento de conhecimento deve considerar quatro elementos, semelhantes aos que sustentam o processo de comunicação entre pessoas: a fonte do conhecimento a ser compartilhado, o destinatário desse conhecimento, o conhecimento em si, e o contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre. Assim, observando o IFSC, além da identificação da DGC como uma estrutura orientadora sobre os processos da GC, encontramos a Política de Comunicação Institucional¹ que traz indícios de como a comunicação está relacionada com o compartilhamento do conhecimento.

A comunicação interna no IFSC compreende os processos, ações, estratégias, veículos ou canais e manuais que se destinam ao relacionamento entre o instituto e seus públicos internos e externos. Está associada ao processo de gestão e à cultura organizacional e não se limita aos veículos formais de comunicação, como: intranet, informativos do câmpus, mídias sociais. A Política de Comunicação do IFSC incorpora os contatos interpessoais, as relações entre servidores e todas as instâncias que permitem a interação dos (e com) os públicos internos, visando o desenvolvimento pessoal e profissional (IFSC, 2014b). Ainda estimula a participação e o *feedback* como instrumentos para a construção de uma gestão democrática e dialógica.

Outro elemento de destaque para o compartilhamento do conhecimento diz respeito ao desenvolvimento e aprendizado, ou melhor, a gestão do aprendizado (Terra, 2005). O IFSC tem

¹ A Política de Comunicação do IFSC foi instituída pela Resolução nº 26/2013/CONSUP apresenta o conjunto de princípios, diretrizes e estratégias que objetivam orientar o relacionamento do IFSC com os seus públicos estratégicos com o pressuposto de vincular o processo de gestão e a cultura organizacional do instituto.

instituída a Política de Formação do IFSC² que constitui um conjunto de ações voltadas para o desenvolvimento dos servidores do IFSC com diferentes possibilidades de cursos de formação: qualificação, capacitação e treinamento, por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão (IFSC 2014b).

Atualmente, a Política de Formação é gerida por um comitê multisetorial. Ainda, na estrutura institucional, a Coordenadoria de Capacitação é responsável pela elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC)³ e pela coordenação do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores, que visa diagnosticar as carências e subsidiar o desenvolvimento de programas de capacitação. Identifica-se, portanto, uma estrutura organizacional voltada para o desenvolvimento e formação, por meio da gestão de capacitação por competências⁴, em diferentes órgãos. É um fato interessante para a disseminação da cultura de aprendizagem, desde que seja de forma articulada e ordenada entre os setores envolvidos, visto que os documentos não detalham a operacionalização e corre-se o risco de ações isoladas e desconectadas.

Sobre as ferramentas para o compartilhamento do conhecimento, o IFSC utiliza o e-mail institucional, as reuniões presenciais ou via vídeo/webconferência, as conversas face a face, uso do disco virtual institucional e do *Google drive*, os fóruns de discussão, o uso do ambiente virtual de ensino e aprendizagem (AVA), o mapeamento de competências, as capacitações, o mapeamento de processos, a Intranet, o Site Institucional, o Sistema Integrado de Gestão (SIG), o contato telefônico, os aplicativos de mensagens instantâneas, a Internet, os Grupos de Trabalho e os manuais e tutoriais (Entrevistado 1).

Dentre as ferramentas utilizadas, as de maior relevância, por sua perceptível efetividade e aceitação por parte dos usuários, são as reuniões presenciais e o uso do e-mail institucional (Entrevistado 1). As reuniões presenciais e as conversas face a face são, culturalmente, os

² A Política de Formação do IFSC foi criada pela Resolução nº 45, de 18 de dezembro de 2014.

³ O Plano de Anual de Capacitação (PAC) é configurado como norteador das ações de aprendizagem do processo de capacitação, definindo diretrizes gerais e metodologias voltadas para o desenvolvimento de competências dos servidores do IFSC.

⁴ O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 instituiu a gestão da capacitação por competências como referência para a gestão de pessoas do setor público.

principais meios não tecnológicos utilizados, ao passo que o uso do e-mail institucional se destaca como o principal meio tecnológico utilizado para efetivar o compartilhamento de conhecimento dentro da Instituição. O uso da comunicação via e-mail institucional é consolidado como o carro-chefe do compartilhamento de informações e conhecimentos na rede, principalmente, pelo caráter oficial deste instrumento e pelo alto grau de aceitação do mesmo pelos usuários (Entrevistado 1).

Todavia, na busca de informações e esclarecimento de dúvidas mais urgentes, o uso de aplicativos de mensagens instantâneas é predominante na Instituição, mesmo não sendo uma ferramenta institucional, conforme descreve o entrevistado, “hoje o *whatsapp* ele é dinâmico, é rápido [...] e ajuda muito na prática. Aí tem a questão de não ser uma ferramenta institucional, formal”. As ponderações e discussões acerca do uso desses aplicativos na instituição está que o seu uso, muitas vezes, ultrapassa as barreiras do “horário de trabalho” e da privacidade (Entrevistado 1).

A troca e a combinação de conhecimento pelo uso de aplicativos de mensagens instantâneas, somado ao contato via telefone podem ser considerados os principais meios informais de compartilhamento de conhecimento entre câmpus e entre câmpus/Reitoria, principalmente devido às suas distâncias geográficas. A facilidade e agilidade de transmissão e recebimento de informações por meio dessas ferramentas é o que incita a ampla utilização (Entrevistado 1).

Para armazenar, gerenciar e efetivar o compartilhamento de documentos e informações em rede, a instituição utiliza diferentes plataformas. Todavia, esse modo de disponibilização multifacetada pode ser um entrave à celeridade e a eficiência dos processos, visto que em alguns casos não existe uma comunicação eficiente para que os servidores saibam “onde encontrar o que”. De acordo com o entrevistado, “a questão de tu ter arquivos em vários locais, isso, na organização administrativa, é bastante complicado.”

O site institucional é uma das plataformas utilizadas para a disponibilização de documentos e informações, no entanto, é mais focado no público externo. Já a Intranet Institucional, é uma plataforma utilizada somente pelo público interno. Para o entrevistado, a importância da Intranet Institucional pode ser considerada mediana quanto a sua relevância de uso e eficácia, visto que esta ferramenta é utilizada essencialmente para disponibilizar, manuais, tutoriais, modelos de documentos e processos e editais internos.

Outra plataforma disponível é o disco virtual institucional, um serviço de armazenamento de arquivos na nuvem, exclusivo para conta dos servidores do IFSC, para acesso de arquivos armazenados a partir de qualquer computador ou dispositivos móveis (IFSC, 2017). Apesar de ser uma tecnologia que contribui para o compartilhamento de arquivos e documentos, é pouco utilizado em decorrência do uso do *Google drive*. Uma deficiência apontada no uso do disco virtual institucional é a de não permitir a edição de um documento por múltiplas pessoas simultaneamente, uma prática frequentemente utilizada pelos gestores da instituição, que disponibilizam documentos a serem aprovados em fóruns e colegiados para que todos os participantes acessem, analisem e façam contribuições (Entrevistado 1).

O Sistema Integrado de Gestão é o principal sistema gerencial utilizado para organizar as informações e os processos institucionais (Entrevistado 1). O SIG divide-se por módulos que abrangem as diferentes áreas de gestão, com suas características específicas. Para isso, é preciso ter suas atribuições bastante claras e definidas, o que justifica a necessidade de mapear os processos de todas as áreas institucionais.

Nesse panorama, o mapeamento dos processos na instituição, ainda em fase de consolidação, é centralizado pela Coordenadoria de Processos e Normas que atua com todos os setores e departamentos da instituição na difusão do conhecimento por meio de processos padronizados a fim de garantir maior agilidade e eficiência (Entrevistado 1).

Outro processo de mapeamento existente no IFSC, o Mapeamento de Competências, somado às entrevistas de devolução da avaliação de desempenho, embasam as decisões sobre necessidades de capacitação na instituição, elencadas no Plano Anual de Capacitação (IFSC, 2014b).

Atualmente, a instituição tem adotado a prática de realizar capacitações, e até mesmo reuniões, utilizando ferramentas de teletransmissão como a videoconferência e a web conferência, assim como pelo acesso ao ambiente virtual de ensino e aprendizagem. O entrevistado afirma que “não é feito tanto [...], talvez até por uma questão cultural dos servidores de acharem que se produz mais numa reunião presencial [...], mas é uma ótima ferramenta em questão de custos e agilidade”. O uso da Internet auxilia e facilita o processo de compartilhamento, como a prática institucional de transmitir ao vivo, pela IFSC TV (canal do IFSC no *Youtube*), as reuniões do Colégio de Dirigentes (CODIR) e do Conselho Superior (CONSUP), instâncias máximas do IFSC (Entrevistado 1).

As reuniões presenciais, por sua vez, têm grande aceitação e ocorrem com frequência na instituição, considerada uma ferramenta prática e rápida para se tirar dúvidas e obter conhecimentos. O compartilhamento do conhecimento ocorre, ainda, por intermédio de trabalho entre grupos, que se organizam em forma de Grupos de Trabalho, Comissões, Fóruns de Discussão por áreas, de forma institucional e grupos de mensagens instantâneas, de forma não oficial (Entrevistado 1).

Em síntese, as ferramentas para o compartilhamento do conhecimento mapeadas no IFSC, conforme a classificação entre tecnológicas e não tecnológicas (Entrevistado 1; IFSC, 2014a), são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Ferramentas utilizadas pelo IFSC para compartilhamento do conhecimento

Ferramentas tecnológicas	Ferramentas não tecnológicas
E-mail Institucional Telefone Internet Webconferência/Videoconferência Disco virtual/Drive Intranet Aplicativo de mensagem instantânea Sistema Integrado de Gestão - SIG Fóruns de discussão Ambiente Virtual de ensino e Aprendizagem Site Institucional	Reuniões presenciais/Conversas Grupos de Trabalho (GT's) Manuais e tutoriais Mapeamento de processos Mapeamento de competências Capacitação baseada nas competências

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Identifica-se que o IFSC se utiliza de grande parte das ferramentas levantadas na literatura, incluindo os estudos de Batista (2012) em instituições públicas. Todavia, algumas ferramentas bastantes citadas na literatura não são utilizadas no IFSC, ou são utilizadas com pouca frequência, como as sessões de *brainstorming* e *workshop*, sendo este último usado na construção do PDI.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a gestão do conhecimento vem se consolidando como um elemento importante para o desenvolvimento das instituições. A troca de informações e conhecimento é um fator que agrega valor e gera diferencial competitivo para a instituição. Assim, a promoção do compartilhamento de conhecimento é um fator estratégico.

Neste estudo, buscou-se compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento no Instituto Federal de Santa Catarina, uma instituição de ensino pública, revelando que as pesquisas nestes tipos organizacionais podem ser promissoras para a área da Gestão do Conhecimento. Os resultados indicam que os conceitos sobre compartilhamento do conhecimento puderam ser observados na instituição estudada.

No IFSC, foi identificado a prática de diversos meios para o compartilhamento do conhecimento, com o uso dos meios tecnológicos e não tecnológicos de compartilhamento do conhecimento, como o e-mail institucional, intranet, internet, webconferência, as reuniões presenciais, mapeamento de processos e de competências entre outros. Contudo, observa-se a necessidade de integralização das diversas formas adotadas, para a evolução do compartilhamento na gestão do conhecimento institucional. Essa constatação, indica uma oportunidade de pesquisa, com o levantamento das formas de compartilhamento do conhecimento e o nível de integração desses meios.

Por ser um trabalho que se baseia em um estudo de caso, ele apresenta restrições ou cuidados que devem ser lembrados quando utilizado. A escolha de uma única instituição de ensino pública não abrange todas as organizações públicas de ensino, podendo ser necessário estudar outras instituições de ensino governamentais para obter maior completude dos resultados.

Com a predominância de pesquisas sobre o tema, voltado às organizações privadas, identifica-se oportunidades de pesquisa que abordem o compartilhamento do conhecimento, direcionado às organizações públicas.

Assim, sugere-se novos estudos que analisem como ocorre o compartilhamento do conhecimento em outros tipos de instituições públicas, bem como sejam realizadas futuras pesquisas que comparem os resultados apresentados neste trabalho com os resultados de outros estudos que abordem o compartilhamento do conhecimento em instituições públicas e privadas.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, T & Date, H. (2009). Public sector knowledge management: a generic framework. *Public Sector Management Review* 3 (1).
- Angelis, C. T. (2011). Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. *Revista do Serviço Público* 62 (2), 137-166.

- Barbosa, J. G. P., Monteiro, L. S. I. & Freitas, J. A. S. B. (2012). Compartilhamento de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição financeira. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* 2 (1), 137-154.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, F. F. (2006). *O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no executivo federal*. In: *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 185-194.
- Batista, F. F. (2012) *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Brito, L. M. P.; Silva, A. S., Castro, A. B. C., Gurgel, F. F. & Varela, J. H. S. (2017). Programa de Mentoria: Uma Estratégia Seminal de Compartilhamento do Conhecimento em uma Empresa Pública de Energia. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16, 209-234.
- Cardoso, O. N. & Machado, R. T. M. (2008). Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. *Revista de Administração Pública* 42 (3), 495-528.
- Cong, X. & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 25-33.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- E-consulting corp. (2004). A gestão do conhecimento na prática. *Revista HSM Management*. 1 (42), 53-59.
- Instituto Federal de Santa Catarina. (2010). *Regimento Geral do IFSC*. Florianópolis.
- Instituto Federal de Santa Catarina. (2014a). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 - 2019*. Florianópolis.
- Instituto Federal de Santa Catarina. (2014b) *Política de Comunicação do IFSC*. Florianópolis.
- Instituto Federal de Santa Catarina. (2017). *Relatório de Gestão IFSC*. Florianópolis, 2017.
- Instituto Federal de Santa Catarina. (2020). *Site Institucional*. Disponível em <<http://www.ifsc.edu.br>> Acesso em 05 mar 2020.
- Lee, K. C.; Lee, S. & Kang, I.W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance. *Information and Management*. 2 (3), 469-482.
- Leite, F. C. L. & Costa, S. (2006). Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico. *Perspectivas em Ciência da Informação*. 11 (2), 206 -219.
- Martins, A. (2007). *Compartilhamento do conhecimento entre os professores do departamento de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina*. 2007. 49 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Miranda, R. C. D. R. (2004). *Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado*. 2004. 289 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Universidade de Brasília, Brasília.
- Mussi, C. C. & Angeloni, M. T. (2011). Meios de compartilhamento do conhecimento no contexto de projetos de tecnologia da informação. *Revista Estratégia e Negócios*. 4 (2), 30-60.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Campus: Rio de Janeiro.
- Probst, G., Raub, S & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso*. Bookman: Porto Alegre.
- Rizzon, F. Tamiosso, L. C & Fachinelli, A. C. (2016). *Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações: Revisão Sistemática de Literatura*.
- Rodrigues, L. C. & Maccari, É. A. (2003). Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior. *Revista de Negócios*. 8 (2).
- Salim, J. J. (2002). O conhecimento em ação. *GV-executivo*. 1 (2), 55-59.
- Schenkel, M. B. D. C. (2008). *Compartilhamento do conhecimento científico em instituição estadual de ensino superior: o caso do centro de ciências humanas e da educação da UDESC 2008*. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina.
- Schons, C. H. (2008). *Um estudo do processo de criação do conhecimento nas pequenas empresas de base tecnológica quando do desenvolvimento de novos produtos*. 2008. 219p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Senge, P. (1999). *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 17-38.
- Terra, J.C.C. (2005). *Gestão do Conhecimento*. O grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Negócio.
- Tonet, H. C. & Paz, M. D. G. T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*. 10 (2), 75-94.
- Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 20 (2), 115-131.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa estudo de caso: desenho e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yusof, Z.M., Ismail, M.B., Ahmad, K. & Yusof, M.M. (2012). Knowledge sharing in the public sector in Malaysia: a proposed holistic model. *Information Development*. 28 (1) 43-54.