

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

KNOWLEDGE SHARING PRACTICES: AN ANALYSIS IN THE CONTEXT  
OF THE ADMINISTRATIVE ACTIVITIES OF A FEDERAL TEACHING INSTITUTE

LENIR TEREZINHA ZANUZZO

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

lenir.zanuzzo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5156-8905>

CLARISSA CARNEIRO MUSSI

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

clarissa.mussi@animaeducacao.com.br

<https://orcid.org/0000-0003-0367-4345>

MARIA REGINA ANDREATTO

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

mrandreatto@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3976-2961>

ANDRESSA FONTOURA MARIA

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

fmandressa@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1330-7170>

ADRIANA BACK KOERICH

Mestre em Administração (Unisul)

Universidade de Sul de Santa Catarina (Unisul)

adri\_koerich@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6437-1308>

## RESUMO

**Objetivo:** Analisar as práticas de compartilhamento do conhecimento (CC) nas atividades administrativas de um Instituto Federal de Ensino.

**Proposta:** Mostrar, a partir de uma análise em profundidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES), práticas de CC e sua contribuição para a melhoria e efetividade das atividades-meio (atividades administrativas) e consequentemente das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão).

**Abordagem teórica:** Visão Baseada em Recursos (VBR) e Visão Baseada no Conhecimento (VBC)

**Provocação:** Enquanto organizações produtoras de conhecimento, as IES devem demandar atenção aos processos relacionados ao CC também em suas atividades administrativas auxiliando no cumprimento da sua missão, difundindo e aplicando conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

**Métodos:** Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação participante e análise documental e as análises fizeram uso de análise de conteúdo.

**Resultados:** Os resultados denotam que o CC ocorre em quatro níveis de interação: campus, rede, reitoria e externo. Os diversos atores envolvidos diferem em formações e cargos e funções ocupados. Foram identificadas práticas de CC que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos voltadas à comunicação interpessoal e registro do conhecimento.

**Conclusões:** O estudo avança na compreensão do CC nas atividades administrativas de IES e evidencia a importância do desenvolvimento e fortalecimento de práticas de CC face a face e mediadas por artefatos tecnológicos. Estas ações, além de aprimorarem a qualidade das atividades-meio repercutem na qualidade das atividades-fim.

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

## ABSTRACT

**Objective:** *This study aims to analyse knowledge sharing (KS) practices in the administrative activities of a Federal Institute of Education.*

**Proposal:** *To demonstrate, through an in-depth analysis of a Higher Education Institution (HEI), KS practices and their contribution to the improvement and effectiveness of support activities (administrative activities) and consequently of core activities (teaching, research, and extension).*

**Theoretical framework:** *Resource-Based View (RBV) and Knowledge-Based View (KBV).*

**Provocation:** *As knowledge-producing organisations, HEIs must demand attention to knowledge sharing processes within their administrative activities, aiding in the fulfilment of their mission by disseminating and applying knowledge, and contributing to socio-economic and cultural development. The study posits that as knowledge-producing organizations, HEIs must pay attention to KS processes in their administrative activities to fulfill their mission, disseminate and apply knowledge, and contribute to socio-economic and cultural development.*

**Methods:** *This is a case study employing a qualitative approach. Data were collected through interviews, participant observation, and document analysis, and analysed using content analysis.*

**Results:** *Findings indicate that KS occurs at four levels of interaction: campus, network, dean, and external. Various actors involved differ in backgrounds, positions, and roles. KS practices involving face-to-face interaction and practices mediated by technological artefacts aimed at interpersonal communication and knowledge recording were identified.*

**Conclusions:** *This study enhances understanding of KS in HEI administrative activities and highlights the importance of developing and strengthening both face-to-face and technologically mediated KS practices. These actions not only enhance the quality of support activities but also impact the quality of core activities.*

**Keywords:** *Knowledge management. Knowledge sharing. Knowledge sharing practices. Teaching Institutions.*

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução das demandas sociais e econômicas tem promovido a necessidade de adotar novas abordagens na gestão de recursos em geral. Nesse contexto, o conhecimento torna-se um ativo fundamental para as organizações assegurarem a competitividade e sustentabilidade organizacional (Nonaka et al., 2006; Mahdi, et al., 2019). Assim, os conceitos de economia do conhecimento e sociedade do conhecimento ganham espaço nas discussões atuais (Van Hou-

ten, 2023) e impulsionam a evolução na gestão dos recursos estratégicos nas organizações, de acordo com as demandas e processos em desenvolvimento.

A gestão do conhecimento (GC) apresenta-se como uma solução por meio da capacidade de otimizar as potencialidades do conhecimento e, por conseguinte, fazer face aos desafios impostos por uma sociedade em constante mudança (Cruz & Ferreira, 2017; Matošková, 2020; Rismansyah et al., 2024). Dentre os processos da GC, destaca-se o compartilhamento de conhecimento (CC) (Chong et al., 2014; Ahmed et al., 2022; Sivagnanam et al., 2023), devido ao seu papel de promover a ligação entre o conhecimento individual dos trabalhadores e o conhecimento coletivo ou organizacional (Hendriks, 1999; Rismansyah et al., 2024). Com isso, o CC impulsiona a cooperação para resolução conjunta de problemas e produção de novas ideias (Chen et al., 2023), tornando as atividades e processos mais objetivos, e favorecendo a criação de valor (Alshalaan et al., 2023). Assim, aprimorar as práticas de CC é uma questão-chave para as organizações (Matošková, 2020).

A implementação da GC nas Instituições de Ensino (IE), especialmente nas Instituições de Ensino Superior (IES), vem se destacando internacionalmente devido a sua relevância (Annan-singh et al., 2018, Quarchioni et al., 2020; Sivagnanam et al., 2023) e seu impacto no desempenho dessas instituições (Asma & Abdellatif, 2016; Mahdi et al., 2019). Tendo o conhecimento como matéria prima, os processos de GC aumentam o compromisso, performance e satisfação no trabalho dos funcionários (Sivagnanam et al., 2023), contribuindo na melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, na excelência dos processos internos, na prestação de serviços para a sociedade, bem como no incremento da inovação e desenvolvimento tecnológico (Antunes, 2008). Sobre esse aspecto, e considerando a penetração da tecnologia também nas instituições de ensino (Chen et al., 2023; Eshbayev et al., 2023), a literatura vem fortalecendo o uso das mídias sociais enquanto ferramenta para o CC (Alshalaan et al., 2023; Chen et al., 2023).

Em sendo as IES organizações orientadas para o conhecimento e sendo este o núcleo de sua existência e operação (Van Houten, 2023), poder-se-ia inferir que o CC esteja intrínseco à cultura destas instituições, pois atuam desenvolvendo processos de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento (Fullwood et al., 2017; Alyusuf, 2023). No entanto, pesquisas pregressas vêm destacando um conjunto de diferentes barreiras nestas instituições que prejudicam o CC (Blagov, Begler & Pleshkova, 2020; Ramjeawon & Rowley, 2020; Van Ta & Zyngier, 2018; Alyusuf, 2023; Alshalaan et al., 2023).

Observa-se também um predomínio de estudos sobre CC em IES relacionados às suas atividades-fim em detrimento das atividades administrativas, ditas atividades-meio (Blagov, Pleshkova & Begler, 2020). Os conhecimentos compartilhados e os atores envolvidos nas atividades-meio diferem daqueles das atividades-fim, tornando-se, portanto, relevante o estudo sobre o CC neste âmbito. Nesse sentido, Rahman et al. (2016) sugerem estudos aplicados aos diferentes cargos de gestão de instituições de ensino, com vistas a compreender a relação entre suas características demográficas dos participantes e os antecedentes do comportamento de CC. Além disso, verifica-se um cenário em que a maioria das pesquisas sobre CC ocorre em organizações de ensino privadas, constatando-se uma carência de estudos sobre o tema em instituições públicas (Karagoz et al., 2020; Lee, 2018).

Portanto, o presente estudo busca contribuir com estas lacunas ao analisar as práticas de CC nas atividades-meio, os atores envolvidos e os conhecimentos compartilhados em um Instituto Federal de Ensino (IFE). Assim, o presente estudo contribui para uma melhor iden-

tificação e compreensão acerca das práticas adotadas no CC de uma instituição de ensino e avança o conhecimento ao focar nas atividades administrativas do contexto educacional, uma área ainda pouco explorada. A evidencialização desses aspectos teóricos possui implicações práticas, devido ao seu potencial de aumentar a capacidade dessas organizações adaptarem-se às constantes mudanças impulsionadas por tecnologias, melhorar a colaboração e comunicação entre seus colaboradores e assim, resultar em melhor desempenho organizacional. Enquanto organizações produtoras de conhecimento, as IES devem demandar atenção aos processos relacionados ao CC também em suas atividades administrativas auxiliando no cumprimento da sua missão, difundindo e aplicando conhecimento e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

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

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O CC pode ser definido como um processo de interação social (Lin, 2007; Ahmed et al., 2022) que objetiva a troca de conhecimentos de diferentes tipos e fontes (Parekh, 2009) entre pelo menos duas partes, uma que possua conhecimento e a outra que adquira e faça uso do conhecimento recebido (Hendriks, 1999). O processo de CC promove a aprendizagem organizacional (Klein, 1998) por meio da ligação entre o conhecimento dos indivíduos e o conhecimento coletivo ou organizacional (Rismansyah et al., 2024), e a resolução de problemas e desafios (Sivagnanam et al., 2023), maximizando o desempenho organizacional (Chang et al., 2012; Asma & Abdellatif, 2016; Mahdi et al., 2019).

Tem-se que o CC é um processo contínuo sem nenhum momento claro de iniciação ou finalização, e que se processa, em sua maioria, na mente das pessoas, não podendo ser observado imediatamente (Syed Mustapha, 2023). De acordo com Lin (2007), o processo de compartilhar conhecimento é definido como uma “troca” que ocorre por meio de duas situações fundamentais: (1) vontade ou desejo da pessoa de comunicar-se ativamente com seus colegas (doar conhecimento), envolvendo prazer em compartilhar e ajudar os outros; e, (2) a disposição para consultar ativamente os colegas para aprender com eles (coletar conhecimento). Nesse processo, é possível identificar os dois lados de todo processo de CC: o de quem solicita e/ou recebe o conhecimento, e o de quem detém o conhecimento necessário ao solicitante (Blagov, Pleshkova & Begler, 2020; Ahmed et al., 2022). No contexto organizacional, o compartilhamento de conhecimento é dependente de um complexo sistema de regulamentos e regras (Syed Mustapha, 2023).

No contexto das IES, compartilhar conhecimento é vital para que se distingam das outras instituições e obtenham vantagens competitivas (Khalil & Shea, 2012). As IES são organizações intensivas em conhecimento, desempenhando um importante papel como fonte geradora e disseminadora do conhecimento, com a responsabilidade de conduzir a educação profissional e acadêmica, impulsionar pesquisas científicas, desenvolver a cidadania e a convivência em comunidade (Souza, 2009). Os membros do corpo docente são considerados trabalhadores do conhecimento e os principais responsáveis pelo conhecimento, desempenhando um importante papel na promoção de práticas de GC e na motivação, comprometimento e satisfação (Sivag-

nanam et al., 2023). Por possuírem essa natureza, as IES aparentam ser um lugar ideal para implementar práticas essenciais da gestão do conhecimento, tais como o CC (Sivagnanam et al., 2023).

As pesquisas que investigam o CC em instituições de ensino costumam abordar o desenvolvimento da inovação e do desempenho organizacional (Motta, 2013; Sivagnanam et al., 2023; Eshbayev et al., 2023), relacionando-se em sua maioria às atividades-fim das IES. Os estudos sobre CC que abordam as atividades administrativas em instituições de ensino comumente o fazem em conjunto com outras atividades, ou seja, abordam a instituição como um todo ou um conjunto de atividades, contemplando a atividade administrativa, mas não tratando dela especificamente (Mir & Bazgir, 2018). Ainda que de maneira mais tímida, a literatura também aborda o CC entre colaboradores nas atividades administrativas ou gerenciais das IES (Rahman et al., 2016; Mir & Bazgir, 2018; Blagov, Begler & Pleshkova, 2020; Blagov, Pleshkova & Begler, 2020).

## 2.1 Práticas de Compartilhamento do Conhecimento

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

Para Syed Mustapha (2023), o CC entre duas pessoas precisa ser investigado no contexto da atividade. Assim, tem-se que as práticas de CC são procedimentos que podem ser adotados e estimulados nas organizações que visam colocar as pessoas em contato; captar, estruturar e disponibilizar o conhecimento; ou indicar onde se pode encontrá-lo (Grotto, 2002; Davenport & Prusak, 1998). Várias práticas voltadas à facilitação da aprendizagem e da produção de conhecimento vêm sendo associadas à GC, abrangendo os processos de compartilhamento, tais como: *infomapping*, *coaching*, comunidades de prática, *mentoring*, *shadowing*, educação corporativa, auditoria do conhecimento, mapeamento do conhecimento, banco de competências individuais e organizacionais, gestão por competências, gestão do capital intelectual, sistema de inteligência organizacional, *benchmarking*, melhores práticas, memória organizacional (Machado et al., 2019) e *brainstorming* (Ahmed et al., 2022).

O compartilhamento estruturado do conhecimento pode ser iniciado através de métodos como *infomapping*, que consiste em criar um levantamento de todas as informações relevantes para as atividades corporativas (Valentim et al., 2008), quem sabe o que em uma organização (Barbosa, 2008). Além disso, práticas como *coaching* e *mentoring* desempenham papéis importantes na disseminação do conhecimento dentro da organização, desenvolvendo habilidades e competências (Blanco, 2006; Batista et al., 2005), enquanto o *shadowing* e as comunidades de prática facilitam a transmissão do conhecimento tácito entre colaboradores (Blunt, 2004; Batista et al., 2005). Já a educação corporativa e a auditoria do conhecimento são ferramentas fundamentais para garantir a atualização e o registro sistemático do conhecimento organizacional (Batista et al., 2005).

A pesquisa de Machado et al. (2019) apresentou os resultados de uma revisão bibliográfica que abrangeu pesquisas sobre práticas de processos organizacionais em GC. Essas práticas estão listadas na Tabela 1.

Tabela 1: Práticas de GC relacionadas ao compartilhamento do conhecimento

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

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

As práticas descritas na Tabela 1 apresentam o potencial de promover a eficiência e eficácia das operações administrativas inerentes à atividade-meio das instituições de ensino. A implementação dessas práticas por funcionários administrativos e gestores contempla desde conhecimentos técnicos específicos até a formulação de melhores estratégias de gestão organizacional.

Entretanto, conforme destacado por Souza et al. (2018), a maioria das instituições de ensino possuem sistemas desarticulados, como processos administrativos formais e informais, ilhas de informação, padrões de compartilhamento de informações e outras práticas de trabalho que se desenvolveram ao longo do tempo e impedem o fluxo sistêmico de informação e conhecimento

organizacional. Nesse mesmo sentido, Sivagnanam et al. (2023) complementam que a falta de uma infraestrutura de sistema de GC limita o CC entre os membros da organização. Este cenário pode ser melhorado por meio da identificação de pontos falhos nos grupos de pessoas que mantêm relações de colaboração e compartilhamento dentro da organização, e da elaboração de estratégias sistemáticas de incorporação de práticas de compartilhamento na rotina organizacional (Souza et al., 2018) e implementação de uma infraestrutura de sistemas de GC para facilitar o CC (Sivagnanam et al., 2023)

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso (Yin, 2015) de abordagem qualitativa, pois visa compreender quais práticas de CC ocorrem em uma instituição de ensino a partir da percepção dos sujeitos envolvidos neste processo e dos significados a ele atribuídos. Quanto ao objeto de estudo, a instituição pesquisada foi escolhida pela preocupação com o desenvolvimento dos processos de GC. Em sua política institucional, a Gestão da Informação e do Conhecimento está presente como uma das principais dimensões. Além disso, possui uma Diretoria de Gestão do Conhecimento subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, e dispõe de um plano de desenvolvimento institucional com iniciativas estratégicas que corroboram com o aprimoramento dos processos de CC na instituição ao buscar “promover a utilização de fundamentos teórico-práticos da gestão do conhecimento, de forma a estimular a identificação, o armazenamento a criação, a aplicação e a socialização de informações e conhecimentos estratégicos relevantes para a gestão institucional”.

O Instituto Federal de Ensino apresenta-se como uma instituição pública federal de ensino vinculado ao Ministério da Educação; autarquia com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atua ofertando educação profissional, científica e tecnológica, com cursos em níveis de qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e de pós-graduação. Como unidade de análise escolheu-se um dentre os 22 campi que compõem o IFE. Esta escolha deu-se pela viabilidade em empregar a técnica de observação-participante, junto com as demais utilizadas nesta pesquisa. Ainda, por ter implementada a política institucional de Gestão da Informação e do Conhecimento a instituição escolhida contribui para uma investigação mais profunda sobre o fenômeno das práticas de CC nas atividades administrativas de uma instituição de ensino. O Campus possui 62 servidores efetivos, dos quais 32 são docentes e 30 são Técnicos Administrativos em Educação (TAE).

As atividades administrativas definidas neste estudo abrangem os processos de suporte e gerenciais e são desempenhadas por servidores TAE e por docentes que executam atividades administrativas ou gerenciais, em virtude do exercício de funções de coordenação de setor e de curso. Dentre as atividades administrativas desempenhadas, estão gerenciamento da documentação dos alunos, aprovação de projetos de pesquisa e extensão, cadastro e controle do acervo bibliotecário, recepção e protocolo de documentos administrativos, organização e gerenciamento de unidades curriculares, processos de gerenciamento e controle orçamentário, gestão patrimonial, compras, gerenciamento de contratos, entre outras.

A escolha dos participantes foi definida de forma a contemplar todos os setores que desempenham atividades administrativas. Estes servidores foram selecionados devido à sua relação direta com as atividades administrativas (de suporte ou gerenciais), tendo em vista o objetivo do estudo. O universo total de servidores que exercem estas funções é composto por 35 sujeitos e, destes, participaram da pesquisa 13 colaboradores, correspondendo ao coordenador de cada setor. Realizou-se a coleta dos dados por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante (Yin, 2015). O roteiro de entrevista foi estruturado em 4 seções, conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Estrutura do roteiro para a entrevista semiestruturada.

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

Fonte: Adaptado de Mussi (2008).

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

A análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio do método de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Procedeu-se a uma análise indutiva, ou seja, as categorias emergiram dos dados coletados, sendo elas: “práticas com interação face a face” (formais e informais); e “práticas mediadas por artefatos tecnológicos físicos e digitais” (artefatos de comunicação e artefatos de registro).



Os dados obtidos por meio de entrevistas com os servidores foram triangulados (Yin, 2015) com os dados derivados de documentos institucionais e as percepções oriundas da observação participante. O CC foi analisado na instituição, considerando as relações inter e intrasetoriais, inter e intracampi, além da relação do campus com a Reitoria.

## 4 RESULTADOS

A partir da análise dos dados coletados, foi possível analisar as atividades administrativas, os atores envolvidos e as práticas de compartilhamento. As práticas ou meios utilizados no campus para compartilhar conhecimentos são variadas e complementares entre si, englobando ações que envolvem a interação face a face, e outras mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais.

### 4.1 Atividades administrativas e atores envolvidos

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

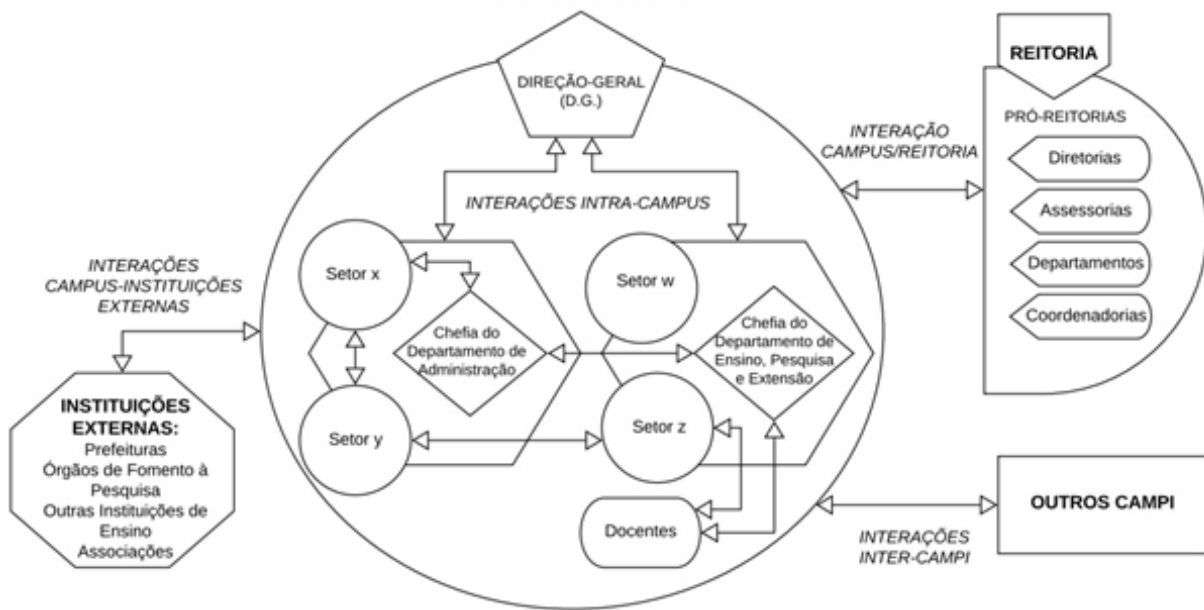
Eu não saberia dizer quais dessas atividades eu conseguiria executar se não tivesse compartilhamento de informação. Seja informação que a gente pega nesses canais onde já fica disponibilizado, *sites*, *intranet* e tudo mais, seja informação de uma troca direta, e-mail, telefone ou conversas (E12).

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

Para adquirir os conhecimentos necessários para desenvolver as suas atividades administrativas os servidores precisam interagir com diferentes pessoas, tanto internamente, dentro do campus (intracampus), quanto externamente, na relação com os outros campi (intercampus), com a Reitoria (Campus-Reitoria) ou com outras instituições (campus-instituições externas). Este achado é corroborado pela literatura. Ferrer-Serrano et al. (2022) afirmam que o CC é influenciado pelas relações sociais. Da mesma forma, Ahmed et al. (2022) destacam a importância de considerar aspectos como normas subjetivas, controle comportamental percebido e atitudes em relação ao comportamento na intenção de CC dos indivíduos.

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

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



Fonte: Dados da pesquisa.

As interações intracampus são as mais recorrentes e envolvem uma diversidade de relações necessárias para a troca de conhecimentos. A interação Campus-Reitoria incide com maior frequência nas atividades gerenciais, em assuntos específicos a alguma área, em situações inéditas para o campus e em assuntos que possuem um grau maior de complexidade. Também ocorre com frequência a interação com outros campi da instituição (interação intercampus), especialmente entre servidores e setores que exercem atividades similares, que acontecem conforme a necessidade, não de forma planejada, como observa E11: “Os outros campus, eles são abertos, e também eles questionam, né, então é uma troca”. Estes relacionamentos direcionam os fluxos do conhecimento horizontalmente, onde as interações informais configuram-se como vitais para o CC (Ferrer-Serrano et al., 2022).

Além disso, também ocorre a interação com algumas organizações externas (interação campus-instituições externas). Segundo E2, “O CNPq pra mim é uma fonte de informação, né. A própria FAPESQ é uma fonte de informação”. Conforme área de atuação, o servidor precisa acionar atores externos para se inteirar de informações e conhecimentos necessários à execução da atividade. Nesse contexto, o CC entre organizações é facilitado pela proximidade cultural e de objetivos organizacionais (Ferrer-Serrano et al., 2022).

Nas diferentes interações identificadas, diversos conhecimentos são compartilhados, sendo estes fundamentais para a consecução das atividades. Os principais conhecimentos referenciados pelos entrevistados para a realização de atividades administrativas na instituição são relativos aos fluxos e processos inerentes às atividades administrativas da área de atuação; à formação na área de atuação, aos documentos institucionais e legislações externas correlatas à área e gerais, à operacionalização dos sistemas informatizados e ao planejamento do campus.

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

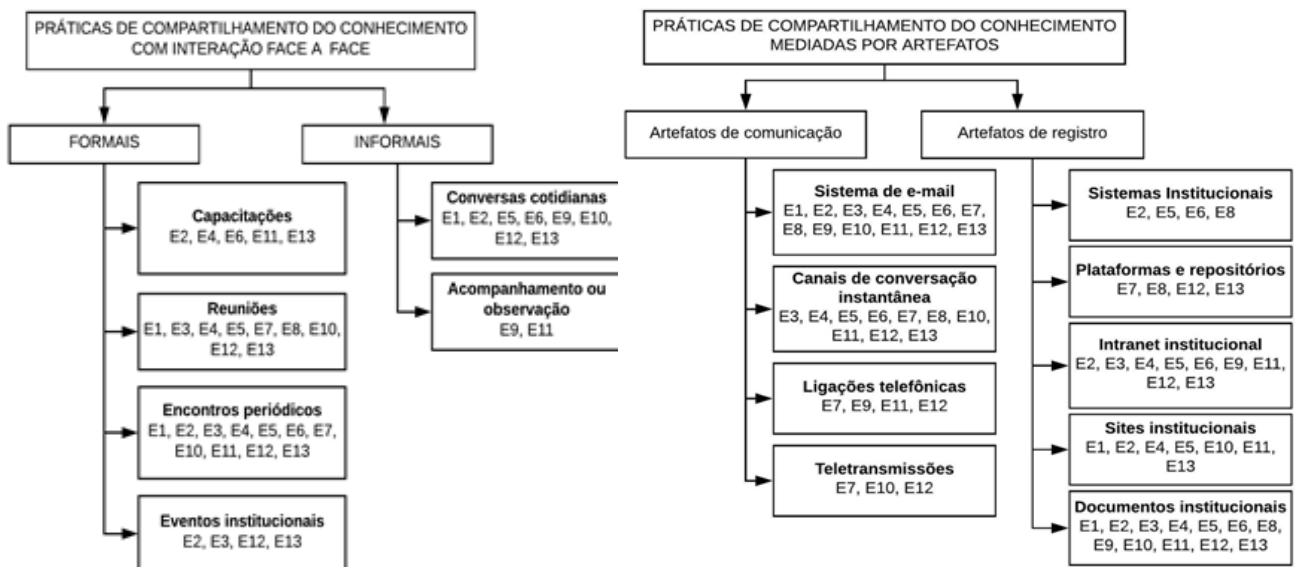
## 4.2 Práticas de Compartilhamento

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

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

As práticas de CC com interação face a face e mediadas por artefatos tecnológicos identificadas no campus, bem como, os entrevistados que conduziram à identificação destas práticas estão ilustradas na Figura 2.

Figura 2 - Práticas de compartilhamento do conhecimento com interação face a face e mediadas por artefatos tecnológicos



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere às práticas de CC que envolvem a interação face a face identificadas na instituição, foram englobadas uma diversidade de ações que facilitam a troca de conhecimentos. Identificou-se que tais práticas ocorrem tanto formalmente quanto informalmente. As práticas formais são aquelas instituídas periodicamente, planejadas ou agendadas conforme necessidade. Já as práticas informais são aquelas que não necessitam de um agendamento prévio e ocorrem de forma mais natural e espontânea entre os servidores.

Dentre as práticas formais, a capacitação ou os “momentos de formação”, como definem alguns entrevistados, foram identificados como uma prática utilizada com frequência para compartilhar conhecimentos. Apesar de existentes, as práticas de capacitação percebidas na instituição não refletem uma “educação corporativa”, citada por Batista et al. (2005), que compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme e permanente em todas as áreas da organização.

As reuniões são outra prática bastante utilizada na instituição. Elas ocorrem tanto internamente, em nível de campus, envolvendo os departamentos, setores ou áreas do campus, quanto externamente, em nível de rede, envolvendo servidores de outros campi e as instâncias superiores da Reitoria. Nesse sentido, a criação de um calendário de reuniões periódicas agendadas previamente foi apontada como uma ação que permite facilitar a organização e garantir a participação dos servidores (E13).

A realização de encontros periódicos é outra prática que ocorre na maioria das áreas de atuação da instituição. Essas atividades ocorrem em nível de rede, e são denominadas encontros, seminários ou fóruns. Os encontros costumam ocorrer de maneira planejada e têm como objetivo reunir os profissionais da mesma área de atuação de todos os campi para troca de experiências, atualizações e capacitações na área afim.

Uma atividade que costuma ocorrer nestes encontros é o compartilhamento entre os campi de experiências exitosas e inovadoras, desenvolvidas em campi específicos. Essa ação é abordada na literatura como “melhores práticas”, que, de acordo com Machado et al. (2019), é uma abordagem que identifica, seleciona e difunde práticas inovadoras, *know-how* confiável e processos que garantam melhor desempenho organizacional. No entanto, essa demanda esbarra na questão da distância física entre os campi, ou entre os campi e a Reitoria, e na falta de recursos financeiros para promover estas atividades.

Apesar disso, os servidores acreditam que estes encontros devem ser intensificados, pois, além de agregarem muitos conhecimentos, eles fortalecem a relação entre os servidores. E12 sustenta que, “se a gente perde esse contato face a face, a gente perde a sociabilidade inerente ao ambiente de trabalho. E eu acho que pra qualidade de vida do nosso trabalho a sociabilidade é importante”

Outra prática identificada são os eventos institucionais, que ocorrem tanto em nível de rede quanto em nível de campus. Os principais eventos citados pelos entrevistados que ocorrem em nível de rede não são voltados ao compartilhamento de conhecimentos no âmbito de atividades administrativas, visto que possuem foco no público discente. Porém, a participação dos servidores nesses eventos oportuniza o estreitamento das relações e a troca de informações, promovendo o CC de modo geral.

Em nível de campus, o principal evento citado é voltado para os servidores, especialmente os que atuam no Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, e contempla momentos de informes, planejamento das aulas, discussão de temas correlatos e formações voltadas para o ensino-aprendizagem. Também ocorrem outros eventos no campus voltados para o público discente, mas que também promovem a interação e a troca de informações e conhecimento entre os servidores.

Dentre as práticas informais, as conversas cotidianas foram apontadas como a prática face a face que mais ocorre na instituição, principalmente na interação em nível de campus. De acordo com E1, “Fazemos bastantes conversas assim, acho que é um ambiente que nos possibilita sempre o contato com as pessoas né... pra tirar as dúvidas, sempre”. Estas conversas normalmente ocorrem de forma natural, cotidiana, sem planejamento prévio e objetivos definidos, podendo ocorrer no próprio ambiente de trabalho ou na interação com os servidores em outros ambientes do campus, ou fora da instituição.

A conversa cotidiana é uma prática abordada por Davenport e Prusak (1998, p. 110), que enfatizam que: “numa economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar”. O depoimento de E5 exemplifica essa prática: “no dia a dia, conversando, sem ser uma reunião, também acontece muito, né, de eu estar em um setor e às vezes surge um problema, a gente discute como resolver, ou seja, o tipo de solução adequada, né”. E9 complementa ao relatar que “no campus, a gente troca informação a todo o momento. Às vezes a gente tá tomando café, conversando e assim, falando sobre o trabalho, discutindo os procedimentos” (E5).

Outra prática de CC observada pelos entrevistados é o acompanhamento ou observação, na qual ocorre o repasse do conhecimento de forma direta, de um servidor para o outro. Neste caso, o detentor do conhecimento repassa e acompanha as ações do servidor que está assimilando o conhecimento, para garantir o êxito do compartilhamento. Esta prática ocorre, principalmente, em períodos de transição de servidores ou chegada de novos servidores no setor e se assemelha à prática de *shadowing*, ou sombra (Blunt, 2004). No entanto, não é uma prática institucionalizada, parte do bom senso do detentor do conhecimento, ou mediante solicitação da chefia imediata.

A percepção dos entrevistados das práticas face a face utilizadas na instituição para compartilhar conhecimentos é, de modo geral, positiva. O contato face a face é considerado fácil e acessível, principalmente pela estrutura do campus, que ainda é pequena e possui um quantitativo relativamente baixo de servidores, e pela disponibilidade das pessoas, o que facilita essa interação. Em seu estudo, Alshalann et al. (2023) ressaltam que as instituições de ensino devem favorecer o desenvolvimento de ambientes informais, tranquilos e espaços físicos relaxados, devido ao seu papel em promover o CC.

Apesar dessa consciência da importância da comunicação face a face, principalmente para tratar assuntos mais minuciosos, os servidores percebem que, muitas vezes, não se consegue promovê-la em decorrência da indisponibilidade de tempo e recursos financeiros que ela exige, em detrimento de outros meios disponíveis.

Além disso, ela também é percebida com fragilidade em certos aspectos, visto que, pode ser facilmente esquecida ou equivocada, caso não seja registrada. E10 expressa esta questão em sua fala: “Quando tu ficas só na informação verbal, é muito fácil você perder essa informação,

“você esquece”. Neste sentido, os artefatos tecnológicos podem desempenhar um papel relevante. Sob esse aspecto, Ahmed et al. (2022) destacam a importância de reconhecer as práticas de CC enquanto ativos organizacionais que permitem aproveitar o conhecimento já existente e aprimorá-lo por meio da interconexão entre pessoas, departamentos e sistemas de uma organização.

Ainda, a Figura 2 ilustra as práticas de compartilhamento mediadas por artefatos tecnológicos identificadas na instituição, bem como os entrevistados que remeteram à identificação delas. Dentre as práticas mediadas por artefatos de comunicação, observou-se a utilização de sistema de *e-mail*, canais de conversação instantânea, ligações telefônicas e tele transmissões. Adicionalmente, observou-se práticas mediadas por artefatos de registro, como os sistemas institucionais, as plataformas e repositórios digitais, a *Intranet* institucional, o *site* institucional e os documentos institucionais.

A troca de informações via *e-mail* foi apontada por diversos servidores como a prática mais utilizada para repasse de informações e conhecimentos, principalmente na relação Campus/Reitoria. A utilização do *e-mail* como uma prática de compartilhamento possui prós e contras na percepção dos participantes da pesquisa. O principal argumento desfavorável é o volume excessivo de *e-mails* que se recebe diariamente. E13 aponta que “O [instituto] usa hoje como principal ferramenta daria pra dizer, o *e-mail*, talvez o principal não, mas a mais intensa delas é, com certeza. O *e-mail* eu nunca achei ele tão eficaz, né? Em função do volume”

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

Os canais de conversação instantâneos também são usados frequentemente na instituição, principalmente o aplicativo *WhatsApp*, que é utilizado para trocar informações e conhecimentos em nível individual e em grupo. Quanto ao uso desse aplicativo, são observados pontos positivos e negativos. Por um lado, ele facilita a comunicação, uma vez que é ágil e tem um alcance maior e mais imediato às pessoas, mesmo quando estas não estão no ambiente de trabalho. Por outro lado, é uma ferramenta que dificulta encontrar a informação posteriormente, além de não transmitir segurança, por não ser um meio oficial. Sobre isso, E10 ressalta que o *Whatsapp* facilita a comunicação, mas que possui um aspecto negativo pela falta de registro de informações importantes: “Muitas vezes eu uso bastante o *Whatsapp*, mas eu também sou refém dele [...]. Muitas vezes, eu fico procurando, às vezes informações importantes que são passadas pelo *Whatsapp*, eu não consigo encontrar elas” (E10). Outros canais de conversação instantânea utilizados são institucionais, no entanto, poucos setores fazem uso ou possuem conhecimento desta ferramenta, outros, já experimentaram fazer uso, mas não tiveram êxito.

O potencial do uso de ferramentas de mídias sociais para o CC em instituições de ensino foi evidenciado no estudo de Alshalaan et al. (2023). Para os autores, aspectos como facilidade de uso, utilidade percebida e popularidade das ferramentas são alguns dos pontos que propiciam o CC por meio dessas categorias de artefatos tecnológicos.

Outra prática utilizada quando há urgência na aquisição da informação é o contato telefônico. Este meio é considerado rápido e eficaz pelos entrevistados, visto que possibilita contatar a pessoa que possui o conhecimento com maior rapidez e facilidade, além de possibilitar obter maior clareza na informação. Contudo, o ponto considerado limitante deste artefato é que as informações não ficam registradas. A instituição também faz uso de teletransmissão para promover a troca de conhecimentos, utilizando ferramentas de webconferência e de videoconferência. Percebe-se que alguns setores têm mais contato com essa prática, principalmente os gestores, enquanto outros não as citam.

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

No que se refere aos sistemas institucionais, o principal é o Sistema Integrado de Gestão (SIG), desenvolvido por uma Universidade Federal e adquirido pelo Instituto Federal de Ensino caso desta pesquisa, que integra diferentes módulos e auxilia no processo de CC. Apesar de considerarem como um meio que permite a troca de conhecimento, alguns entrevistados comentam sobre deficiências do sistema. E8 pondera que “ele [SIG] foi adaptado de uma gestão universitária, que é bastante diferente de uma gestão técnica né, dos institutos federais, então a gente tem muitos problemas assim né, que às vezes dá uns problemas no sistemas.” Essas inconsistências percebidas geram a necessidade de várias adaptações ou alterações, muitas vezes difíceis de viabilizar, podendo causar prejuízos às atividades.

A disponibilização e acesso de arquivos em plataformas e repositórios é outra prática existente na instituição para compartilhar conhecimento por meio do registro. Ela ocorre mais em nível de campus, que utiliza tanto meios institucionais como o disco virtual da instituição, que funciona como “uma espécie de nuvem” (E13), quanto meios externos (*Google Drive*), para viabilizar esta prática. Esses meios são utilizados para disponibilizar diversos tipos de documentos aos servidores, tais como manuais, atas de reuniões, planilhas de acompanhamento de atividades, entre outros.

A utilização da *Intranet* institucional como um meio para compartilhar conhecimentos funciona de forma similar a uma plataforma, visto que nela ficam disponibilizados os principais documentos institucionais, tais como documentos norteadores, normativas e regulamentos, modelos de documentos, editais internos, entre outros. No entanto, os servidores observam que alguns pontos são negativos no uso da *Intranet*, principalmente relacionados com a atualização dos documentos e interatividade. E9 comenta: “O que eu acesso de tutoriais é a página... é na *Intranet*, [...] mas a maioria é incompleto ou está em elaboração, e assim, que não ajuda muito a gente”. E4 complementa: “Mas, a *Intranet* também, [...] eu acho ela bem poluída. Ela não tem uma forma de organização, vai colocando lá os documentos, não tem uma ordem, [...] é difícil achar. Acho bem complicado assim”, complementa.

Quanto aos *sites* institucionais, a página da instituição possui uma funcionalidade similar à *Intranet*, porém, com amplitude maior, visto que seu acesso é ampliado, sendo acessado também pela comunidade externa. Todavia, os servidores apontam algumas dificuldades quanto ao uso dos *sites* institucionais, tanto para disponibilizar informações, quanto para acessá-las.

Essas dificuldades afetam a otimização dessa ferramenta que acaba não sendo utilizada como “deveria” ou poderia. Sobre a utilização do *site*, E13 aponta:

Às vezes a gente tem uma ferramenta que já tem os recursos que a gente precisa, porém, a gente não sabe usar, então eu não vejo que precisaríamos de mais ferramentas, mas sim utilizar as que a gente tem de forma mais adequada (E13).

Os documentos institucionais disponibilizados pela instituição também são considerados importantes fontes de conhecimento, essenciais para o andamento das atividades, e assumem a forma física ou digital. No entanto, percebe-se que às vezes não ocorre a atualização destes documentos, o que pode gerar prejuízos à execução das atividades relacionadas. “[...] tem muita coisa que tá desatualizado, que precisaria estar atualizado”, ressalta E7.

A literatura também evidencia a importância dos artefatos tecnológicos nas práticas de CC. Em seu estudo, Cannavacciuolo et al. (2017) destacam que 60% dos membros entrevistados fazem uso de ferramentas institucionais e *website* organizacional enquanto fontes de informação. Nessa esteira, Eshbayer et al (2023) enfatizam o potencial das tecnologias digitais para promover a gestão do conhecimento e da informação de maneira eficaz.

A falta de padronização na disponibilização e a pulverização de canais de informações e conhecimentos na instituição são apontadas como aspectos que precisam ser melhorados. Em avaliação às práticas utilizadas, E4, por exemplo, assim se manifesta: “podem ser melhoradas, e podem existir outras formas, inclusive mais formais, institucionalizadas, né, que podem ficar armazenadas para uma possível busca posteriormente”. Quanto à pulverização dos canais, E13 comenta: “aumentar os meios, eu não sei se seria o adequado, mas talvez as informações serem melhores concentradas, seria interessante”. Nessa linha, E12 reafirma: “eu acho que pode melhorar nesse sentido, assim, de não, como é que posso dizer, as informações ficam muito espalhadas, eu acho que a gente poderia centralizar.”

As práticas de CC de modo geral, tanto com interação face a face, como as mediadas por artefatos físicos ou digitais, percebidas na instituição, constituem apenas uma pequena parcela do que é abordado na literatura. A grande maioria das práticas citadas pelos autores não ocorrem na experiência da instituição, outras são denominadas de outra forma pelos entrevistados. Algumas das práticas citadas na literatura aparecem na pesquisa, no entanto, de forma insuficiente para configurar a existência da prática na instituição.

Outras práticas, identificadas na instituição, não foram observadas diretamente na literatura pesquisada, são as mediadas por tecnologia, como o uso do sistema de e-mail, as ligações telefônicas e os sistemas institucionais (gerencial). Este entendimento pode estar atrelado à visão de algumas dessas práticas como meros meios de comunicação, não sendo relacionados diretamente como práticas de compartilhamento de conhecimentos, como pode ser o caso do uso do e-mail e telefone. De uma forma similar, os sistemas institucionais podem ser vistos apenas como a ferramenta de execução de atividades, que é sua principal função, apesar de este poder abarcar funcionalidades que ajudam na promoção do compartilhamento. A Tabela 3 sintetiza as categorias de práticas de CC encontradas no presente estudo.



Tabela 3: Práticas e objetivos do compartilhamento de conhecimento.

| <b>Práticas de CC face a face</b>                                     | <b>Objetivos</b>   |
|---|--|
| Capacitações  | Treinar e repassar conhecimentos aos servidores sobre as atividades desempenhadas.   |
| Reuniões  | Discutir e encaminhar pontos de pauta pertinentes à área.  |
| Encontros periódicos  | Reunir os profissionais da mesma área de atuação de todos os campi para troca de experiências, atualizações e capacitações.  |
| Eventos institucionais  | Socializar a comunidade acadêmica.   |
| Conversas cotidianas  | Resolver questões pontuais ou debater assuntos diversos.   |
| Acompanhamento ou observação  | Repassar por meio da observação e prática os conhecimentos relacionados à execução de determinada atividade.   |
| <b>Práticas de CC mediadas por artefatos</b>                          | <b>Objetivos</b>   |
| Sistema de e-mail   | Possibilitar a comunicação e o registro formal de informações e conhecimentos.   |
| Canais de conversação instantânea<br>( <i>WhatsApp, Chat, Fórum</i> ) | Viabilizar uma comunicação mais ágil, podendo abranger um número maior de pessoas.   |
| Ligações telefônicas  | Viabilizar uma comunicação mais ágil e personalizada.  |
| Tele transmissões<br>(webconferência e videoconferência)              | Viabilizar capacitações e reuniões, principalmente em decorrência da falta de tempo e recursos.  |
| Sistemas institucionais<br>(SIG e seus sub-sistemas)                  | Disponibilizar informações e conhecimentos aos servidores relacionados aos processos e possibilitar a comunicação via <i>chat</i> de conversação.  |
| Plataformas e repositórios<br>(Disco Virtual, Google Drive)           | Disponibilizar documentos aos servidores, tais como manuais, atas de reuniões, planilhas de acompanhamento de atividades, entre outros.  |
| Intranet institucional  | Disponibilizar informações aos servidores, tais como documentos norteadores, normativas e regulamentos, modelos de documentos, editais internos, entre outros.   |
| Sites institucionais  | Disponibilizar informações aos servidores e ao público em geral, tais como editais externos, informações sobre cursos e informações sobre a estrutura organizacional, na página do IFSC. Também, em outras páginas institucionais, dispor de informações e documentos pertinentes às áreas específicas ( <i>wikis</i> ). |
| Documentos institucionais   | Consultar normas e processos institucionais  |

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho esteve voltado à análise das práticas de CC, dos atores envolvidos e dos conhecimentos compartilhados no âmbito das atividades administrativas (atividades-meio) de um instituto federal de ensino.

Os atores envolvidos no CC possuem diferentes formações e ocupam diferentes cargos e funções na instituição. Considerando essa variedade de atores, percebe-se que, por conseguinte, as experiências e conhecimentos adquiridos e assimilados pelos servidores são variados e se originam principalmente do seu histórico de atuação e formação. Igualmente, para a execução das atividades administrativas, também é percebida a necessidade de diferentes tipos de conhecimento.

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

A necessidade de CC é percebida como essencial em praticamente todas as atividades administrativas. Para adquirir os conhecimentos necessários para desenvolver essas atividades, os servidores precisam interagir com diferentes pessoas. Essas interações ocorrem em quatro níveis diferentes: em nível de campus (com os colegas de setor, colegas de outros setores e departamentos, e chefias), em nível de rede (com servidores que atuam em outros campi), em nível de Reitoria (com as Pró-Reitorias da área de atuação e suas instâncias relacionadas); e em nível externo (na relação com outras instituições).

Um conjunto de práticas é utilizado para o compartilhamento de conhecimento na instituição. Foram identificadas práticas que envolvem a interação face a face e práticas mediadas por artefatos tecnológicos físicos ou digitais. As práticas que envolvem interação face a face ocorrem na instituição tanto formalmente quanto informalmente. A percepção dos pesquisados sobre as práticas face a face utilizadas na instituição é positiva, o contato face a face é considerado fácil e acessível, principalmente em nível de campus, que possui uma estrutura pequena e um quantitativo relativamente baixo de servidores, e também pela constante disponibilidade das pessoas. No entanto, percebe-se a necessidade de promoção de mais momentos de integração entre os departamentos e entre os setores, considerando a importância do contato face a face para o fortalecimento das relações e compartilhamento de conhecimentos.

As práticas de compartilhamento de conhecimento mediadas por artefatos tecnológicos, físicos ou digitais propiciam tanto a comunicação interpessoal quanto o registro do conhecimento. Os artefatos de comunicação têm foco na troca de conhecimentos mutuamente, às vezes em tempo real, enquanto que os artefatos de registro têm como objetivo principal disponibilizar o conhecimento para consulta. Apesar de a maioria dos servidores considerarem que existem várias práticas mediadas por artefatos tecnológicos, a falta de padronização e a pulverização

dos canais de informações e conhecimentos na instituição são apontadas como aspectos que precisam ser aprimorados. É perceptível o descontentamento quanto à dificuldade para saber como encontrar os conhecimentos e informações necessários, bem como quanto a falta de conhecimentos necessários em algumas ferramentas de registro.

Nesse sentido, percebe-se uma demanda por mapeamento de processos, procedimentos passo-a-passo e manuais para diversas finalidades, bem como mapeamento de fontes do conhecimento. Ainda, foi identificada a necessidade de um maior incentivo às trocas de experiências entre os campi por meio do uso da tecnologia, bem como de meios para trocar informações entre os setores no campus. Assim, seria possível uma maior transparência nas atividades, informações e conhecimentos que os envolvem, por meio da modernização e informatização dos procedimentos.

Este estudo contribui na perspectiva teórica com a lacuna de pesquisas voltadas à compreensão do compartilhamento de conhecimento nas atividades administrativas de instituições de ensino superior, analisando os conhecimentos e atores envolvidos e as práticas utilizadas por parte dos servidores que desenvolvem estas atividades. De forma prática, os resultados deste estudo mostram aos gestores a importância do desenvolvimento e fortalecimento de práticas de CC face a face e mediadas por artefatos tecnológicos no âmbito administrativo das instituições de ensino. Adicionalmente, revela que não basta apenas propiciar estas práticas, mas constantemente avaliar se estão alinhadas às necessidades dos servidores. Estas ações, além de aprimorarem a qualidade das atividades-meio repercutem na qualidade das atividades-fim, auxiliando a instituição no cumprimento da sua missão de promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Os resultados desta pesquisa não são conclusivos em referência a outros institutos federais de ensino, uma vez que tem base na percepção de servidores de um instituto. Neste sentido esta pesquisa pode ser realizada em outros institutos federais ou outras instituições de ensino superior com vistas a aprimorar os achados deste estudo no âmbito administrativo destas instituições. Ademais recomenda-se estudos comparativos sobre o CC no âmbito das atividades-fim e das atividades-meio.

## REFERÊNCIAS

- Ahmed, B., Noor, N. H. N. B. M. & Ahmed, M. (2022). Factors influencing knowledge sharing practices among librarians in the Malaysian academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(6), 102612. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102612>.
- Alshalaan, M., Almani, M., Afy-Shararah, M., Patsavellas, J. & Salonitis, K. (2023). Critical Factors for Enhancing Knowledge Sharing Through Social Media in KSA Engineering HEIs. In: A. Thomas et al. (Eds.), *Advances in Manufacturing Technology XXXVI* (162-168).
- Alyusuf, A. (2023). From 'Knowledge is Power' to 'Voluntary Knowledge Sharing is Power': Its Relation with Personality Traits and Motivation for Sustainability (Literature Review). In: B. Alareeni & I. Elgedawy (Eds.), *AI and Business, and Innovation Research: Understanding the Potential and Risks of AI for Modern Enterprises*. Springer.
- Annansingh, F., Howell, K., Liu, S. & Nunes, M. B. (2018). Academics' perception of knowledge sharing in higher education. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1001-1015. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2016-0153>

- Antunes, L. R. M. S. (2008). *Reflexões sobre a aplicação da gestão do conhecimento pelas universidades: o caso da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense]. Repositório Institucional. <https://app.uff.br/riuff/handle/1/17163>
- Asma, K. & Abdellatif, M. (2016). A new model for the impact of knowledge management on university performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, 18(3). <https://doi.org/10.1142/S0219649219500291>
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13(1esp), p. 1-25.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F. & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Brasília: IPEA, 2005.
- Blagov, E., Begler, A. & Pleshkova, A. (2020). Knowledge Sharing Barriers in Russian Universities' Administrative Subdivisions. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(2), 172-184. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.02.007>
- Blagov, E., Pleshkova, A. & Begler, A. (2020). Work experience influence on the knowledge sharing barriers perceived significance by higher educational institutions administrative employees. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 195-206. <https://doi.org/10.1002/kpm.1648>
- Blanco, V. B. (2006). *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Brasília]. Biblioteca Digital de Dissertações da Universidade Católica de Brasília - UCB.
- Blunt, R. (2004). *Growing leaders for public service*. 2. ed.. Washington: IBM Center for the Business of Government, 2004. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/BluntReport3.pdf>. Acesso em 10 fev. 2019.
- Boer, N. I., Van Baalen, P. J. & Kumar, K. (2002). An activity theory approach for studying the situatedness of knowledge sharing. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, 1483-1492. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/994017>.
- Cannavacciuolo, L., Iandoli, L., Ponsiglione, C., Maracine, V., Scarlat, E., Nica, A. S. (2017). Mapping knowledge networks for organizational re-design in a rehabilitation clinic. *Business Process Management Journal*, 23(2), 329-348.
- Chang, C.W. et. al. (2012). Social capital and knowledge sharing: effects on patient safety. *Journal of Advanced Nursing*, 68(8), 1793-1803.
- Chen, M., Babar, M., Ahmed, A. & Irfan, M. (2023). Analyzing the Impact of Enterprise Social Media on Employees' Competency through the Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sustainability*, 2023, 15, 9499. <https://doi.org/10.3390/su15129499>
- Chiu, C-M., Hsu, M-E & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42, 1872-88.
- Chong, C. W., Yuen, Y. Y. & Gan, G. C. (2014). Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. *Library Review*, 63(3), 203-223. <https://doi.org/10.1108/LR-08-2013-0109>
- Cruz, S. G. & Ferreira, M. M. F. (2017). Gestão do conhecimento em hospitais públicos com diferentes modelos de gestão: alguns fatores explicativos. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(2), 1-20.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 8a ed. Campus.
- Eshbayev, O., Mirzaliev, S., Sultonov, M., Igamberdiev, A., Kholikova, N., Razikov, N., Hashimov, B. & Aziz, A. (2023). A digital sustainability approach for effective knowledge and information management in education specific non-profit organizations: Culture Intelligent IS Solutions. *E3S Web of Conferences*, 452(5). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345207023>.
- Ferrer-Serrano, M., Fuentelsaz, L. & Latorre-Martinez, M.P. (2022). Examining knowledge transfer and networks: an overview of the last twenty years. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2007-2037.
- Fullwood, R. & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254-1271. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2016-0274>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (SUPPL. WINTER), 109-122.

- Grotto, D. (2002). O compartilhamento do conhecimento nas organizações, In: Angeloni, M. T. (Org), *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. (pp. 106-119). Saraiva.
- Hansen, M. T. N., Nohria, N. & Thomas Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199906\)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199906)6:2<91::AID-KPM54>3.0.CO;2-M)
- Karagoz, Y., Whiteside, N. & Korthaus, A. (2020). Context matters: Enablers and barriers to knowledge sharing in australian public sector ICT projects. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1921-1941. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0691>
- Khalil, O. E. M. & Shea, T. (2010). Knowledge Sharing (KS) Barriers in a Higher Education Institution. *Proceedings of the 15th International Business Information Management Association (IBIMA), Egypt*, 1597-1612.
- Klein, D. A. (1998). *A Gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lee, J. (2018). The effects of knowledge sharing on individual creativity in higher education institutions: socio-technical view. *Administrative Sciences*, 8(2), 21. <https://doi.org/10.3390/admsci8020021>
- Lin, Hsiu-Fen. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Machado, C. P., Uripia, A. G. B. C. & Forno, L. F. D. (2019). Diagnóstico do nível de amplitude do alcance de práticas de gestão do conhecimento: um 'survey' em escolas públicas. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1), 105-121.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A. & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management process and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Matošková, J. (2020). Communication tools as drivers of employees' knowledge sharing: evidence from the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 415-427. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.36)
- Mir, A. & Bazgir, M. (2018). The role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Intellectual Capital Development in Islamic Azad University of Khorramabad. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 7-22. <https://doi.org/10.20397/21776652/2018.v18i3.1436>
- Motta, M. E. V. (2013). *Capacidade de conversão do conhecimento, inovação tecnológica e o desempenho das IES do Sul do Brasil*. [Tese de Doutorado, Universidade de Caxias do Sul]. Repositório Institucional da Universidade de Caxias do Sul. <https://repositorio.uces.br/xmlui/handle/11338/83>
- Nonaka, I., Von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Parekh, R. A. (2009). Knowledge sharing: collaboration between universities and industrial organizations. *Proceedings of International Conference on Academic Libraries: globalizing academic libraries*, Delhi, p. 146-51.
- Quarchioni, S., Paternostro, S. & Torvarelli, F. (2022). Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 304-319. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730717>
- Rahman, M. S., Osmangani, A. M., Daud, N. M. & Abdelfattah, F. A. M. (2016). Knowledge sharing behaviors among non academic staff of higher learning institutions. *Library Review*, 65(1/2), 65-83. <https://doi.org/10.1108/LR-02-2015-0017>
- Ramjeawon, P. V. & Rowley, J. (2020). Enablers and barriers to knowledge management in universities: perspectives from South Africa and Mauritius. *Journal of Information Management*, 72(5), 745-764. <https://doi.org/10.1108/AJIM-12-2019-0362>
- Rismansyah, R., Mohamad, A., Badia, P. & Yuliani, Y. (2024). Factors Influencing Organizational Readiness for Change in Indonesian Private Universities. *Journal of System and Management Sciences*, 14(2), 100-120. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0207>
- Sivagnanam, P., Pillai, A. R., Elangovan, R., & Parayitam, S. (2023). Knowledge management process, infrastructure, and system quality as resilient strategies to respond to COVID-19 pandemic challenges: Evidence from higher educational institutions in India. *Knowledge and Process Management*, 30(4), 333-354. <https://doi.org/10.1002/kpm.1722>

Sohail, M. S. & Daud, S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. *VINE*, 39(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/03055720910988841>

Souza, A. L. F., Helou, A. R. H. A. & Sohn, A. P. L. (2018). Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Câmpus Araquari. *Ciência da Informação*, 47(2),

Souza, I. M. (2009). *Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*, [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina] Repositório Institucional da UFSC <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>.

Syed Mustapha, S. M. F. D. (2023). Analysing Knowledge-Sharing Practices Using Activity Theory in the SME Organisation. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(4), 2250094-1. <https://doi.org/10.1142/S0219649222500940>.

Valentim, M. L. P., Carvalho, E. L., Woida, L. M. & Cassiano, E. L. (2008). Gestão da informação utilizando o método infomapping. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, 13(1).

Van Houten, M. M. (2023). Interpersonal issues in knowledge sharing: the impact of professional discretion in knowledge sharing and learning communities, *Teacher Development*, 27(1), 116-132. <https://doi.org/10.1080/13664530.2022.2156590>

Van Ta, C. & Zyngier, S. (2018). Knowledge Sharing Barriers in Vietnamese Higher Education Institutions. *International Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51-70. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2018010104>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman.