



**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ATIVIDADES
ADMINISTRATIVAS DE UM INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO**

**KNOWLEDGE SHARING IN THE ADMINISTRATIVE ACTIVITIES OF A
FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION**

**INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO EN LAS ACTIVIDADES
ADMINISTRATIVAS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR BRASILEÑA**

RESUMO: Este estudo objetivou analisar os fatores que facilitam ou dificultam o compartilhamento de conhecimento (CC) nas atividades administrativas de um campus de um Instituto Federal de Ensino. Adotou-se a abordagem qualitativa com estratégia de estudo de caso. Os dados coletados de entrevistas, análise documental e observação participante foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados denotam que o CC é afetado por fatores pessoais (características individuais, relações interpessoais, relação com o trabalho, experiências prévias); fatores organizacionais (características da instituição, sistemas e processos institucionais, cultura organizacional); fatores tecnológicos (disponibilidade e uso da tecnologia da informação). Fatores de diferentes naturezas relacionam-se moldando o processo de CC na instituição, o qual demonstra necessidades de aprimoramento.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento; Instituições de ensino; Atividades administrativas.

ABSTRACT: *This study aimed to analyze the factors that facilitate or hinder knowledge sharing in administrative activities of a campus in a Brazilian Federal Institute of Education. The approach used was qualitative with a case study strategy. Data collected from interviews, document analysis, and participant observation were analyzed using content analysis. The results indicate that knowledge sharing is affected by personal factors (individual characteristics of the employee, interpersonal relationships, relationship with work, previous experiences), organizational factors (institutional characteristics, institutional systems and processes, organizational culture), and technological factors (availability and use of information technology). Factors of different natures are interconnected, shaping the knowledge sharing process within the institution, highlighting the need for improvement.*





Keywords: *Knowledge sharing; Educational institutions; Administrative activities.*

RESUMEN: *Este estudio buscó analizar los factores que facilitan o dificultan el intercambio de conocimiento en actividades administrativas de un campus de un Instituto Federal de Educación brasileña. El enfoque es cualitativo con estrategia de estudio de caso. Los datos provenientes de entrevistas, análisis documental y observación participante fueron analizados utilizando el análisis de contenido. Los resultados indican que el intercambio se ve afectado por factores de naturaleza personal (características individuales, relaciones interpersonales, relación con el trabajo, experiencias previas), organizacional (características de la institución, sistemas y procesos institucionales, cultura organizacional) y tecnológica (disponibilidad y uso de tecnología de la información). Factores de diferentes naturalezas se relacionan y moldean el proceso de intercambio de conocimiento en la institución, con necesidad de mejora.*

Palabras clave: *Compartición del conocimiento; Instituciones educativas; Actividades administrativas.*

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo vista como essencial no cotidiano organizacional (PASTOR *et al.*, 2017), apresentando-se como necessária a qualquer tipo de organização por mostrar-se capaz de otimizar as potencialidades do conhecimento e, por conseguinte, fazer face aos desafios impostos no contexto atual (CRUZ; FERREIRA, 2017; MATOŠKOVÁ, 2020). Com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional e criar valor, a GC inclui todos os processos que lidam com a criação, estruturação ou armazenamento, compartilhamento ou disseminação e aplicação ou utilização do conhecimento (LEMOS; SILVA, 2019; MAHDI *et al.*, 2019).

O compartilhamento do conhecimento (CC) é considerado como uma das principais atividades da GC (CHONG; YUEN; GAN, 2014; RIEGE, 2005), visto que promove a ligação entre o conhecimento individual e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999). Todavia, para garantir a efetividade do processo de CC, a organização precisa considerar o contexto organizacional e interpessoal, e as características dos atores envolvidos (WANG; NOE, 2010). Este conjunto de fatores que podem afetar o CC nas organizações é tratado por diversos estudiosos (SORDI *et al.*, 2017; RIEGE, 2005), que comumente os abordam como barreiras ou





facilitadores ao compartilhamento de conhecimento nas organizações (VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017; WANG; NOE, 2010; RAMJEAON; ROWLEY, 2020).

As Instituições de Ensino (IE), por serem organizações orientadas para o conhecimento, possuem como missão o desenvolvendo de processos de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão (FULLWOOD; ROWLEY, 2017). A implementação formal da GC nas IEs vem se destacando internacionalmente devido a sua relevância (ANNANSINGH *et al.*, 2018; QUARCHIONI *et al.*, 2020; LINO; MELO; SILVEIRA, 2020) e o impacto no desempenho dessas instituições (ASMA; ABDELLATIF, 2016; LINO; MELO; SILVEIRA, 2020). Sendo assim, poder-se-ia dizer que o CC nas IEs esteja intrínseco à sua cultura institucional. No entanto, algumas pesquisas sugerem que isso não necessariamente ocorre, devido a presença de diferentes barreiras (VAN TA; ZYNGIER, 2018; KHALIL; SHEA, 2012; RAMJEAON; ROWLEY, 2020).

O compartilhamento de conhecimento nas IEs é abordado na literatura sob perspectivas distintas, comumente relacionadas às atividades-fim (ANNANSINGH *et al.*, 2018; KHALIL; SHEA, 2012; WEDA, 2018; SERDÀ; ALSINA, 2018), ou seja, ao tripé ensino-pesquisa-extensão. Outros tratam do CC da IEs com o meio externo como, a interação universidade-indústria (GERBIN; DRNOVSEK, 2016; KAISER *et al.*, 2018).

Outros estudos abordam o compartilhamento no âmbito interno da instituição, como o CC entre acadêmicos (RAZA *et al.*, 2018; FULLWOOD; ROWLEY, 2017), entre os docentes (RAHMAN *et al.*, 2018; SOHAIL; DAUD, 2009), entre docentes e acadêmicos, no processo de ensino (WEDA, 2018; SERDÀ, ALSINA, 2018). Entretanto, são consideravelmente raros os estudos que abordam o compartilhamento de conhecimento nas atividades administrativas das instituições de ensino superior (BLAGOV; PLESHKOVA; BEGLER, 2020).

Além da proeminência de estudos sobre CC em IEs relacionados às suas atividades-fim em detrimento das atividades administrativas, observa-se ainda que a maioria das pesquisas sobre CC ocorre em organizações privadas, remetendo a uma carência de estudos sobre o tema em instituições públicas (LEE, 2018). De fato,





parece haver pouco consenso na literatura sobre os fatores que influenciam o CC no setor público (KARAGOZ; WHITESIDE; KORTHAUS, 2020). Ao se referir às IEs de caráter público, outras especificidades precisam ser consideradas (RAMJEAWON; ROWLEY, 2020). Enquanto o setor privado realiza a GC com foco no lucro e na melhoria contínua, a administração pública visa à qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social (DAMACENO, 2013). Nesse contexto, o problema de pesquisa central busca abordar essas duas lacunas sendo expresso na seguinte pergunta: quais as barreiras e facilitadores ao CC nas atividades administrativas de um Instituto Federal de Ensino?

A instituição foco deste estudo é um Instituto Federal de Ensino brasileiro com 22 campi e um polo EAD, distribuídos em 20 municípios do estado que atua. Na instituição, a gestão do conhecimento é uma das principais dimensões da Política Institucional e envolve, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), “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.”.

Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar as barreiras e facilitadores ao CC nas atividades administrativas, ditas atividades-meio, de um campus do Instituto Federal. Além de contribuir com as lacunas teóricas já apontadas, em uma visão mais ampla, os resultados deste estudo também poderão fornecer *insights* a outras instituições de ensino que almejam desenvolver este processo da gestão do conhecimento.

2 REVISÃO TEÓRICA

Fundamentada nas teorias de gestão estratégica que dão ênfase ao conhecimento, a GC propicia alinhar os objetivos organizacionais ao conhecimento organizacional, por meio de um conjunto integrado de ações que visa gerenciar os ativos de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nesse sentido, Balbino *et*





al. (2019) afirmam que trabalhar o conhecimento organizacional pressupõe a interação entre pessoas, tecnologia e processos de modo a atingir os objetivos estratégicos da organização.

A GC engloba um conjunto de processos, abordados na literatura por uma variedade de classificações. Neste trabalho, o foco recai no CC que consiste no comportamento do indivíduo de disseminar o conhecimento que possui (TONET; PAZ, 2006), por meio de um processo que envolva pelo menos um segundo indivíduo, que adquira e faça uso do conhecimento recebido (HENDRIKS, 1999). O processo de compartilhamento promove a ligação entre o conhecimento individual dos trabalhadores e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999). O CC e a inovação estão inter-relacionados e podem influenciar no desempenho organizacional (RIEGE, 2005; WAHYUDI *et al.*, 2019).

Apesar das diversas práticas disponíveis para promover e facilitar o processo de CC, é condizente observar que as organizações enfrentam diversas barreiras, que dificultam ou impedem a organização de capitalizar seus ativos de conhecimento (RIEGE, 2005; WANG; NOE, 2010). Nesse sentido, identificar e buscar remover estas barreiras, assim como promover ações que facilitem o CC, torna-se um desafio constante para as organizações (RIEGE, 2005; RAMJEAWON; ROWLEY, 2020).

De forma geral, os fatores que afetam o processo de CC são abordados na literatura, comumente, relacionados a aspectos individuais, organizacionais e tecnológicos (BALBINO *et al.*, 2019; KHALIL; SHEA, 2012; WANG; NOE, 2010; SOHAIL; DAUD, 2009; RIEGE, 2005). Alguns autores consideram ainda os aspectos culturais do indivíduo (AL-KURDI; EL-HADDADEH; ELDABI, 2018; VAGHEFI; LAPOINT; SHAHBAZNEZHAD, 2017). Este conjunto de fatores pode influenciar o processo de compartilhamento de conhecimento tanto positivamente (facilitadores), como negativamente (barreiras) (WANG; NOE, 2010). Assim, partir de uma análise da literatura elaborou-se o Quadro 1 que sintetiza os fatores pessoais, organizacionais, tecnológicos e culturais discutidos por diversos autores, com suas respectivas dimensões e descrições.



Quadro 1: Fatores que afetam o compartilhamento de conhecimento.

	Fator	Descrição	Autores
Fatores Pessoais	Poder	Medo de perder poder, valor ou status que o conhecimento possuído lhe confere.	Riege (2005); Tonet e Paz (2006); Blagov, Pleshkova e Begler (2020).
	Reciprocidade	Medo de não ter reciprocidade ou reconhecimento por compartilhar conhecimento.	Sohail e Daud (2009); Davenport e Prusak (1998)
	Confiança	Falta de confiança nos colegas, superiores e subordinados.	Sohail e Daud (2009); Hendriks (1999); Davenport e Prusak (1998); Lemos e Silva (2019); Karagoz, Whiteside e Korthaus (2020); Oliveira e Pinheiro (2020)
	Habilidades interpessoais	Habilidades interpessoais, capacidade de comunicação e de absorção deficitárias.	Sohail e Daud (2009); Riege (2005); Oliveira e Pinheiro (2020)
	Altruísmo	Falta de altruísmo, empatia ou comprometimento com os colegas.	Davenport e Prusak (1998), Lin (2007)
	Grau de amizade ou inimizades	Relacionamentos não amistosos e rancorosos, ou falta de afinidade entre colegas.	Ardichvili <i>et al.</i> (2006), Bures (2003)
	Percepção sobre o valor do conhecimento	Consciência do valor do seu conhecimento para os outros	Davenport e Prusak (1998); Riege (2005), Bures (2003); Blagov, Begler e Pleshkova (2020); Blagov, Pleshkova e Begler (2020).
	Antecedentes do conhecimento	Heterogeneidade dos antecedentes dos indivíduos que possuem conhecimentos e níveis de experiência diferentes.	Davenport e Prusak (1998); Riege (2005), Bures (2003); Oliveira e Pinheiro (2020)
	Fatores organizacionais	Estrutura organizacional	Estrutura organizacional rígida com alto nível de burocracia



cio- nais	Cultura organizacional	Cultura organizacional que não promova o compartilhamento entre seus atores.	Sordi <i>et al.</i> (2017); Khalil e Shea (2012); Adeinat e Abdulfatah (2019); Blagov, Pleshkova e Begler (2020); Karagoz, Whiteside e Korthaus (2020).
	Clima organizacional	Clima organizacional inadequado ao compartilhamento	Sordi <i>et al.</i> (2017); Davenport e Prusak (1998); Riege (2005); Sohail e Daud (2009)
	Recompensas	Falta de incentivos financeiros e não financeiros ao compartilhamento pela organização.	Sohail e Daud (2009); Wang e Noe (2010); Lemos e Silva (2019); Ramjeawon; Rowley (2020); Karagoz, Whiteside e Korthaus (2020).
	Oportunidades para compartilhar	Falta de oportunidades para compartilhar, como promoção de reuniões, treinamentos e grupos de trabalho, tipos de mídias.	Riege (2005); Sordi <i>et al.</i> (2017); Matošková (2020).
	Liderança	Falta de apoio da gestão e lideranças nas atividades de promoção do CC.	Lin (2007); Wang e Noe (2010)
	Competição interna	Clima de trabalho que incentive o poder individual e a concorrência.	Sordi, Binotto e Ruviano (2014); Khalil e Shea (2012); Oliveira e Pinheiro (2020).
	Tempo	Indisponibilidade de tempo para se dedicar ao compartilhamento.	Riege (2005); Davenport e Prusak (1998); Blagov, Begler e Pleshkova (2020); Karagoz, Whiteside e Korthaus, 2020); Oliveira e Pinheiro (2020).
Fatores tecno-	Infraestrutura	Recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados ao processo de compartilhamento.	Riege (2005); Chan e Chau (2007); Blagov, Begler e Pleshkova (2020); Karagoz, Whiteside e Korthaus (2020); Oliveira e Pinheiro (2020)



lógica	Disponibilidade e usabilidade	Indisponibilidade ou dificuldade no acesso às plataformas.	Hall (2001)
	Qualidade do conteúdo	Baixa qualidade ou compreensibilidade dos conteúdos disponíveis nas plataformas.	Hall (2001); Sordi <i>et al.</i> (2017); Karagoz, Whiteside e Korthaus (2020)
	Capacitação	Promoção de treinamentos e práticas sobre o uso das ferramentas de TI insuficientes ou inadequadas.	Riege (2005); Chan e Chau (2007)
Fatores culturais	Linguagem	Variedade de linguagens (nacionais e técnicas)	Riege (2005); Luring e Selmer (2012).
	Cultura de trabalho	Diferenças na cultura de trabalho e na ética profissional	Adeinat; Abdulfatah (2019)
	Origem	Valores e crenças associadas à origem pessoal (filiação, religião, etnia, características demográficas)	Riege (2005); Hwang (2012); Al-kurdi <i>et al.</i> (2018); Oliveira e Pinheiro (2020)

O compartilhamento de conhecimento é particularmente desafiador no contexto das IES (SOHAIL; DAUD, 2009), uma vez que estas organizações “se veem envolvidas com o conhecimento de maneira epistêmica e orgânica” (LINO; MELO; SILVEIRA, 2020, p. 510). As IES têm o conhecimento como razão de sua existência e seu principal produto, criando-o e disponibilizando-o à sociedade (SOHAIL; DAUD, 2009; MAHDI *et al.*, 2019).

Embora, a maioria dos estudos que tratam do CC em IES tratem do compartilhamento entre docentes, acadêmicos e empresas, 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; SAIDE *et al.*, 2017; MIR; BAZGIR, 2018; BLAGOV; BEGLER; PLESHKOVA, 2020); BLAGOV; PLESHKOVA; BEGLER, 2020);). A maioria destes estudos comumente abordam as atividades administrativas em conjunto com outras atividades, portanto, não tratando delas especificamente (SAIDE *et al.*, 2017; MIR; BAZGIR, 2018; RAHMAN; DAUD; HASSAN, 2017; MAHDI *et al.*, 2019). Outros estudos abordam o CC nas atividades administrativas de forma específica (RAHMAN *et al.*, 2016; RAHMAN; DAUD;





RAMAN, 2018; BLAGOV; BEGLER; PLESHKOVA, 2020; BLAGOV; PLESHKOVA; BEGLER, 2020).

De forma geral, nos estudos de compartilhamento em IEs, os fatores que afetam o CC e os temas abordados nestes estudos são similares aos contemplados em estudos em outras organizações. No entanto, há características relacionadas à estrutura organizacional, tais como hierarquia, formalização e centralização, que envolvem os indivíduos inseridos nas atividades administrativas das IEs (BLAGOV; BEGLER; PLESHKOVA, 2020), o que admite a necessidade da adoção de métodos específicos para a promoção da gestão e CC nestes ambientes.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica que fundamenta esta pesquisa é qualitativa do tipo estudo de caso (YIN, 2015), pois o estudo objetiva compreender o CC em uma instituição de ensino, com base no aprofundamento da percepção e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos neste processo.

Pesquisar como ocorre o CC nas atividades administrativas de um Instituto Federal de Ensino se mostra relevante por se tratar de uma organização intensiva em conhecimento. O Instituto Federal de Ensino, caso da pesquisa, doravante denominada IFE, foi escolhido por perceber-se a existência de uma preocupação com o desenvolvimento dos processos de GC. A Gestão da Informação e do Conhecimento é uma das principais dimensões de política institucional, de acordo com o seu plano de desenvolvimento institucional, que se justifica pela implementação de uma Diretoria de Gestão do Conhecimento subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.

O IFE é uma instituição pública federal de ensino, autarquia vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. A instituição atua na oferta de educação profissional, científica e tecnológica, oferecendo cursos nos mais diversos níveis: qualificação profissional, educação de jovens e adultos, cursos técnicos, superiores e





de pós-graduação. O quadro de servidores do IFE é composto por duas carreiras, os docentes do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. Conforme relatório de gestão do IFE, do ano de 2018, o instituto apresentava os quantitativos de servidores de acordo com as respectivas carreiras, sendo 1407 docentes (55%) e 1161 Técnicos Administrativos em Educação (TAES) (45%) distribuídos em seus 24 campi.

O campus escolhido foi definido como unidade de análise para este estudo por ser o ambiente de trabalho de um dos pesquisadores, o que viabilizou a utilização da técnica de observação participante, junto com as demais que foram empregadas nesta pesquisa. O Campus iniciou suas atividades há dez anos e atua na oferta de cursos superiores, técnicos integrados, concomitantes e subsequentes, e cursos de formação inicial e continuada. O Campus possui 62 servidores efetivos, dos quais 32 são docentes, ou seja, atuam diretamente na atividade-fim, e 30 são TAEs.

As atividades administrativas para fins deste estudo não estão restritas às atividades dos servidores com cargos de TAE, mas são ampliadas aos docentes que desempenham atividades administrativas ou gerenciais, decorrentes do exercício de função gratificada, aplicada às funções de coordenadores de setores e de cursos, tornando-se, portanto, sujeitos importantes desta pesquisa. O universo total de servidores nestas funções é composto por 35 sujeitos, destes participaram da pesquisa 13 colaboradores. O estudo teve participação de um servidor de cada coordenação ou setor do campus. No caso de setores com mais de um servidor foi convidado, prioritariamente, o coordenador deste setor, e no caso da indisponibilidade deste, outro servidor por ele indicado. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, análise documental e observação participante (YIN, 2015).

As entrevistas foram agendadas, verificando a disponibilidade e voluntariedade dos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Os entrevistados foram referidos nesta pesquisa pela letra “E” seguida de um número sequencial (E1 a E13). As entrevistas ocorreram de forma presencial, sendo gravadas, com o consentimento dos participantes. O tempo médio de cada





entrevista foi de 48 minutos, totalizando 10 horas e 40 minutos de gravação e um total de 210 páginas transcritas.

A análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). O Quadro 2 apresenta as categorias a priori adotadas e as categorias emergentes do estudo de campo.

Quadro 2- Categorias de análise a priori e a posteriori

Categorias de análise	Categorias a priori	Categorias emergentes
Fatores intervenientes ao compartilhamento	Fatores individuais	Características individuais
		Relações interpessoais
		Relação com o trabalho
		Experiências prévias
	Fatores organizacionais	Características das instituições públicas
		Sistemas e processos
		Cultura organizacional
	Fatores tecnológicos	Tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro
		Uso da tecnologia da informação para compartilhamento e registro
	Fatores culturais	-

Cabe destacar ainda que para fins desta pesquisa, foram triangulados (YIN, 2015) os dados obtidos dos servidores por meio de entrevistas, os dados oriundos de documentos institucionais e as percepções provenientes da observação participante.

A seção a seguir descrever as categorias emergentes da análise dos dados e como apresentaram-se no contexto estudado.

4 RESULTADOS

No campus objeto de estudo um conjunto de atividades administrativas é realizado por meio da interação entre diferentes atores. Para a realização das atividades administrativas, os entrevistados entendem que informações e conhecimentos precisam ser compartilhados. Os servidores apontam que essa





necessidade de compartilhamento costuma ocorrer em praticamente todas as atividades administrativas.

A partir da análise dos dados coletados, um conjunto de categorias emergiu possibilitando uma visão ampliada dos facilitadores e barreiras ao CC nas atividades administrativas da instituição. Estas categorias remetem a fatores de natureza pessoal, organizacional e tecnológica, conforme seções seguintes.

4.1 FATORES PESSOAIS

Os fatores pessoais que afetam o compartilhamento no campus pesquisado estão relacionados a quatro categorias emergentes: (i) Características individuais, (ii) Relações interpessoais, (iii) Relação com o trabalho e (iv) Experiências prévias, conforme o Quadro 3.

As “Características individuais” estão relacionadas a três subcategorias: habilidades, percepção e, personalidade e atitude. Quanto às “habilidades”, foram identificadas barreiras atinentes à capacidade de comunicação e articulação do servidor e à capacidade de compreensão do conhecimento recebido. Como explica E10 “às vezes, nem todos são bons na parte de comunicação [...] tem que ter também uma desenvoltura do servidor. Até mesmo a parte de comunicação, [...] tem uns que se comunicam melhor, outros não, sabe!?”

A percepção que os servidores têm sobre o valor/utilidade do seu conhecimento para os outros e dos conhecimentos que recebe, bem como do valor do processo de compartilhamento compõem a subcategoria “percepção”. E3 assim se expressa: “às vezes tu desenvolve um trabalho e tu acaba meio que se subestimando, ‘ah, sei lá, não vou mandar pro grupo, de repente eles nem vão achar que é tão bom assim’[...]”. Entretanto, quando o servidor percebe a utilidade do seu conhecimento, ele se motiva a compartilhar, como explica E4: “Acho que quando ele vê que o resultado do trabalho dele dá frutos. Quando ele vê que ele pode impactar positivamente, no grupo, no funcionamento, e quando ele vê que o o conhecimento que ele adquiriu pode ajudar, que pode ser útil[...]”. Por outro lado, o servidor também pode não ter motivação em relação ao conteúdo do que é compartilhado quando já





possui domínio do assunto: “Tem os próprios interesses. [...] Há pessoas que já dominam essa informação, então elas não querem participar às vezes dessas conversas porque se torna chato [...]” manifesta E2. Ainda, a percepção da importância e da responsabilidade do processo de compartilhamento pelos servidores pode ser um facilitador, ao passo que exista “interesse do servidor de que a informação não fique centralizada em apenas uma pessoa” (E10), ou pode ser uma barreira, quando existe “falta de consciência do servidor sobre seu papel na instituição” (E13).

A subcategoria “personalidade e atitude” contempla barreiras como os traços da personalidade do indivíduo (“Tem gente que é mais retraída e acaba ficando no seu canto e não compartilhando esse conhecimento”, menciona E3), o medo de se expor ou insegurança em relação a como suas ações podem ser vistas pelos outros (“[...] isso é muito comum, a pessoa acaba não compartilhando conhecimento por algum tipo de receio, ou para não demonstrar uma deficiência [...]”, expressa E13), e o receio de perder status/poder mencionado por expressões como “valorizar seu passe” (E13), “ficar como sendo uma pessoa assim, fundamental porque só ela sabe fazer aquilo” (E12), “interesse próprio na retenção daquela informação (E10). Por outro lado, o altruísmo, em alguns casos, foi identificado como um facilitador ao compartilhamento, como comenta E5: “às vezes a pessoa faz por fazer [o compartilhamento], ela não quer reconhecimento nenhum, ela não tem esse ego. Então ela vai procurar ajudar as pessoas. Eu acho que isso é uma motivação também, ajudar o outro”.

Quadro 3 – Categorias emergentes da dimensão “Fatores pessoais”

Categoria nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/Facilitador
Características individuais	Habilidades	Habilidade de comunicação e articulação	<
		Capacidade de compreensão/absorção	<
	Percepção	Percepção do valor/utilidade do seu conhecimento para os outros	><





		Percepção dos conhecimentos que recebe	><
		Importância/responsabilidade no processo de compartilhamento	><
	Personalidade e atitude	Traços da personalidade (ex.: timidez)	<
		Medo de se expor ou insegurança	<
		Receio de perder status/poder ou valorização pessoal	<
		Altruísmo	>
Relações interpessoais	Afinidade com colegas/pares	Laços de amizade, empatia, vínculos, interesses afins	><
	Reconhecimento e Reciprocidade de colegas/pares	Reconhecimento por um trabalho desenvolvido ou por conhecimentos compartilhados	><
		Reciprocidade no processo de comunicação e de compartilhamento	><
Relação com o trabalho	Prioridades pessoais <i>versus</i> trabalho	Balanceamento prioridades pessoais e de trabalho	<
	Satisfação profissional	Grau de satisfação ou identificação com as atividades desenvolvidas	<
	Reatividades <i>versus</i> proatividade	Disposição pessoal	<
		Motivação para crescimento profissional	>
		Falta de hábito de aquisição de informações e conhecimentos, acomodação (servidor se acomoda em fazer apenas o necessário)	<
Experiências prévias	Resultados de ações de compartilhamento	Resultados de experiências pessoais e de pares voltadas ao CC	><
	Resultados de ações de busca	Resultados de experiências pessoais voltadas à busca por conhecimento	><

> Fator identificado como facilitador < Fator identificado como barreira >< Fator identificado como barreira e como facilitador conforme sua aplicação

Fonte: os autores.





A segunda categoria emergente relacionada a fatores pessoais remete às “Relações interpessoais” do servidor, que abrange a “afinidade com os colegas/pares” e o “reconhecimento e reciprocidade” destes. A afinidade pode envolver laços de amizade, simpatia, vínculos e aproximação por interesses afins entre os servidores. Conforme E5, “querendo ou não as pessoas elas se reúnem em grupos, é natural, acho que do ser humano escolher grupos e tal, e determinados grupos muitas vezes não conversa com outros grupos”. O reconhecimento e a reciprocidade são expressos por depoimentos como: “E aí o que motiva essas pessoas, né? Às vezes um resultado positivo, né, um reconhecimento, às vezes um “muito obrigado”. (E5) “O não reconhecimento sobre o teu trabalho acaba te inibindo para as próximas colaborações” (E9).

A terceira categoria que integra os fatores pessoais aborda a “Relação do servidor com o trabalho” e engloba barreiras como a “priorização das questões pessoais em detrimento das profissionais” e a “satisfação com a atuação profissional”. Os depoimentos de E13 e E7 ilustram estes fatores: “no âmbito de servidor público, a gente vivencia situações em que o servidor coloca as questões pessoais a frente do trabalho. Isso com certeza implica, na forma como a gente conduz as ações no dia a dia” (E13). “Eu acho que é desmotivação mesmo. Talvez a pessoa não se sinta feliz no que ela faz, muitas vezes” (E7). Outro fator relacionado com o trabalho é a atitude reativa/proativa do servidor (“reatividade versus proatividade”). A reatividade ocorre quando o servidor executa as atividades somente quando solicitado, utilizando de chavões como “se minha chefia pedir eu faço” (E1). Quanto a este fator, ele também se relaciona com a busca (reativa/proativa) de informações e conhecimentos. “Muitos servidores não leem os e-mails. E isso é uma dificuldade. [...]”, menciona E10. Por outro lado, a proatividade está relacionada com a aspiração do servidor de aumentar seu rol de conhecimentos e a motivação para crescimento profissional como expressam E2 e E11: “Nós precisamos que haja vontade, de se apropriar dessa informação. Porque às vezes a informação está aí mas não existe a vontade [...]. (E2)”. “[...] quanto mais a pessoa se prontifica a exercer, a entender e a evoluir no cargo, que seja uma evolução formal ou informal, eu acho que ajuda muito no processo de abrir as portas pro conhecimento e pra também passar o conhecimento” (E11).





Por fim, a quarta e última subcategoria dos fatores pessoais envolve as “Experiências prévias” vivenciadas pelos servidores em relação ao CC. Experiências positivas motivam e experiências negativas desestimulam os servidores em ações futuras de CC. Essa atitude é exemplificada nos depoimentos que seguem: “[...] cada pessoa e cada experiência de cada pessoa é diferente. [...] Porque provavelmente muitos servidores já tenham tentado fazer isso, e provavelmente não foram escutados neste momento e aí já não tem mais interesse em tentar” (E6). Da mesma forma, E7 assim expressa: “Pode ser que em algum momento essa pessoa tenha buscado, tenha se decepcionado por não encontrar, nos mecanismos disponíveis, e depois ela simplesmente se acomodou”. Por outro lado, quando o servidor observa resultados positivos relacionados às ações de compartilhamento ele se motiva a desenvolver outras ações. “Às vezes tu acaba se surpreendendo, uma coisa tão pequena que tu fez, mas que dá um resultado muito grande, inclusive pro grupo. E através disso, tu acaba entusiasmando outras pessoas”, diz E3.

Dentre os fatores pessoais emergentes, aqueles referentes à categoria “Características Individuais” e à categoria “Relações interpessoais” são os mais proeminentes na literatura (Quadro 1). No que tange à terceira categoria emergente “Relações com o trabalho” não foram identificados na literatura pesquisada fatores como “balanceamento prioridades pessoais e de trabalho” e “grau de satisfação com as atividades desenvolvidas”. No que se refere à “Reatividade versus produtividade”, os fatores emergentes podem estar associados à falta de disposição pessoal do servidor para participar de práticas organizacionais (Quadro 1). Há de se considerar que os fatores emergentes desta categoria possuem algumas especificidades, que podem estar atreladas à natureza da instituição de ensino pública e a consequente segurança percebida com a estabilidade no emprego. Quanto aos fatores identificados na última categoria emergente (“Experiências prévias”), a literatura prévia (Quadro 1) faz referência, por exemplo, à heterogeneidade dos antecedentes dos indivíduos que possuem conhecimentos e níveis de experiência diferente (Quadro 1), porém neste trabalho estas experiências remetem aquelas relacionadas ao próprio CC.





4.2 FATORES ORGANIZACIONAIS

Os fatores de natureza organizacional no campus estudado, ilustrados no Quadro 4, apresentaram-se em três categorias emergentes principais: (i) Características da instituição de ensino pública, (ii) Sistemas e processos” e (iii) “Cultura organizacional”.

Quadro 4 - Categorias emergentes da dimensão “Fatores Organizacionais”

Categoria a nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/Facilitador
Características da instituição de ensino pública	Estrutura organizacional	Estrutura multicampi, heterogeneidade entre campi (região de atuação, maturidade, estrutura física, processos)	<
		Departamentalização e gestão burocrática	<
		Quantitativo de servidores nos setores	<
	Recursos financeiros	Recursos financeiros destinados à capacitação.	<
		Viabilidade de recompensas financeiras às atividades de compartilhamento/meritocracia	<
	Carreira do servidor público	Estabilidade do cargo público	<
Previsão legal de incentivo à qualificação		>	
Sistemas e processos	Oportunidades e práticas para compartilhar	Promoção de práticas (interação face a face) adequadas às necessidades.	><
		Promoção de práticas (mediadas por artefatos) adequadas às necessidades.	><
	Padronização de processos/procedimentos	Padronização de processos e procedimentos em nível de rede	<
		Processo formalizado de ações voltadas ao compartilhamento	<
	Cooperação	Integração e coesão entre servidores (trabalho em equipe e facilidade de acesso)	>





Cultura organizacional		Interação e comunicação entre setores e áreas no campus e na rede como um todo	<
		Tempo para compartilhamento	<
	Educação e capacitação	Capacitações alinhadas às funções	>
		Periodicidade das capacitações	<
	Apoio e reconhecimento da gestão	Apoio ou estímulo da gestão para a comunicação e ações de compartilhamento entre servidores	<
		Valorização e reconhecimento dos setores ou servidores que compartilham	<
		Estímulo institucional para a integração entre servidores	<

> Fator identificado como facilitador < Fator identificado como barreira >< Fator identificado como barreira e como facilitador conforme sua aplicação

Fonte: elaborado pelos autores

No que se refere às “Características da instituição de ensino pública”, as falas dos entrevistados remeteram a três sub-categorias emergentes: “estrutura organizacional”, “recursos financeiros” e “carreira do servidor público”.

A “estrutura organizacional” abrange fatores como as especificidades de cada campus, considerando que a instituição possui estrutura multicampi. Por exemplo, o relato de E13 remete à maturidade do campus: [...] ele ainda é um campus jovem. E por ser jovem, muitas das nossas atividades ainda estão sendo digeridas, podemos dizer assim, por alguns servidores, né. Percebe-se assim que as vezes a gente poderia adotar algumas práticas e acaba não adotando.” O excesso de departamentalização da instituição também foi observado como uma possível barreira, como comenta E12: “esse excesso de setores e caixinhas e tudo, eu acho que dificulta muito o compartilhamento da informação, eu não converso com a caixinha que não tem relação direta com meu trabalho, e nem percebo que o que aquela caixinha faz pode de fato impactar no meu trabalho”.

Esse cenário fomenta também a burocracia, inerente a uma grande parcela das atividades das organizações públicas. Assim expressa E1: Eu acho que o [insituto] ele é muito em caixinhas, assim, muito burocrático [...]. E isso ‘entrunca’ os





processos. Porque se eu posso falar diretamente com o servidor por que eu preciso pedir pro chefe dele, [...] (E1). Outra barreira observada, referente à “Estrutura organizacional”, diz respeito à insuficiência de pessoal nos setores. Esse fator retarda e dificulta a alocação de tempo por parte dos servidores para dedicarem-se ao CC. “[...] no meu caso, como eu trabalho sozinha, o principal fator é o tempo. Eu não tenho como deixar a minha, às vezes, minhas tarefas, para me envolver nesse tipo de trabalho, nesse tipo de situação”, relata E4.

Os “recursos financeiros” contemplam barreiras relacionadas ao limitado valor orçamentário designado para capacitação e a não viabilidade de recompensas financeiras. Leia-se o seguinte trecho: [...] eu percebi que de 2012 pra cá isso tem declinado assim, antes tinha muita capacitação, muitas vezes eu já fui lá na Reitoria, participar lá de algumas decisões, [...]em razão de orçamento isso diminuiu, e passou-se a levar só algumas pessoas (E5). A impossibilidade de oferecer recompensas financeiras vincula-se à carreira pública que não favorece a meritocracia, ou seja, o servidor não tem a possibilidade de receber um abono, por exemplo, por se dedicar mais às atividades e/ou por compartilhar seus conhecimentos. Nesse sentido E9 ressalta: [...]Porque é a única forma de que tu pode se sentir recompensado, né? Pelo reconhecimento dos colegas de trabalho, é a única forma, porque tu não tens como ganhar mais.”

No que se refere à “carreira do servidor público”, uma barreira observada está relacionada à estabilidade originária do cargo público. De acordo com E8: [...] o que eu acho que também afeta essa transferência de informação é por nós sermos servidores públicos e termos estabilidade, essa estabilidade indiretamente, às vezes, afeta até na informação, no recebimento da informação [...]. Por outro lado, um facilitador observado no plano de carreira dos servidores é a previsão legal de incentivo à qualificação, que permite que o servidor se afaste das suas atividades para se capacitar, sem prejuízos nos seus rendimentos. Como discorre E11. “[...] uma coisa que tem a ver com o processo de incentivo à qualificação que a gente tem, na nossa legislação de carreira [...]Isso ajuda muito na ideia de compartilhamento de conhecimento e de adquirir conhecimento e, conseqüentemente, a possibilidade de passar conhecimento.”





A segunda categoria relacionada aos fatores organizacionais diz respeito aos “Sistemas e processos da instituição”, contemplando as sub-categorias “oportunidades e práticas para compartilhar” e a “padronização de processos e procedimentos”.

Os fatores relacionados às oportunidades e práticas para compartilhar remetem às práticas que envolvem interação face a face e as práticas mediadas por artefatos físicos ou digitais. Nas práticas face a face, o contato é considerado fácil e acessível, no entanto, os entrevistados sugerem a promoção de mais momentos de integração entre os departamentos, considerando a importância desse contato face a face no ambiente de trabalho. E5 reitera que, “precisa ter ações assim de Reitoria, mesmo nos campus, para promover os debates, o conhecimento, a troca de informação”. E13 expressa: “[...]estreitar as relações e permitir que esses momentos aconteçam já é um caminho”. Nas práticas mediadas por artefatos tecnológicos, apesar de que alguns servidores considerarem que as práticas existentes sejam satisfatórias, a falta de padronização e a pulverização de canais de informações e conhecimentos são apontadas como aspectos que precisam ser melhorados, assim como a necessidade de um maior incentivo às trocas de experiências entre os campi, e de meios para trocar mais informações entre os setores.

A falta de padronização de processos e procedimentos foi identificada como uma barreira, principalmente na relação com os demais campi, visto que não se percebe uma padronização nos procedimentos e ações desenvolvidas por cada campus. Enquanto instituição, “nós temos que seguir um certo padrão, de procedimentos, uma certa postura padrão” aponta E4. “É muito complicado, são informações diferentes, dependendo de quem tu conversa não existe padronização nas orientações”, relata E9. Também, não é percebido pelos servidores a existência de um processo formalizado de ações voltadas ao compartilhamento de conhecimentos. Conforme E11, “não tem um fluxo em relação ao compartilhamento de conhecimento mesmo, estabelecido nos campus, né? Então assim, a gente não tem nada definido, de como tu compartilhar o conhecimento desse para aquele”. E13 pondera: [...] Não existem estratégias bem definidas, posso dizer. Alguns acabam usando os canais que a gente já tem, por exemplo, WhatsApp e e-mail.





A última categoria emergente que aborda os fatores organizacionais diz respeito à “Cultura organizacional”, e abrange a “cooperação entre servidores”, a “educação e capacitação”, e o “apoio e reconhecimento da gestão”.

Quanto à “cooperação”, os servidores percebem facilidade de acesso às pessoas no campus, de retorno aos questionamentos e de cooperação de modo geral. “Como a gente tem a disponibilidade das pessoas, de ajudarem, então a gente não se sente intimidado de não saber, não entender e perguntar.” E7 discorre: “[...] dentro do nosso próprio campus, a gente sempre está buscando, assim, trabalhar em equipe [...]”. Em contrapartida, a falta de comunicação, entre os servidores, principalmente de setores e áreas diferentes, podem ser barreiras eminentes. E6 reflete:

Um setor não sabe o que faz o outro, não sabe se tem processos que estão engajados, que tem relação com outros. Pode ser que tenho dois ou três setores fazendo a mesma coisa. Porque não sabem que outro setor está fazendo o mesmo, ou muito parecido. Eu acho que é uma falta de comunicação entre os diferentes setores e as diferentes áreas, no próprio campus e no [instituto] como um todo (E6).

Especificamente no que se refere à integração com outros campi, os servidores ponderam que esta é facilitada por alguns encontros presenciais, percebidos como oportunidades para conhecer melhor as pessoas e criar um canal de comunicação. Entretanto, percebem que muitos conhecimentos poderiam ser melhores aproveitados entre os campi. Ainda, alguns entrevistados percebem que o tempo para se dedicar à atividade de CC é uma barreira. Os trechos ilustram: “Às vezes tu é absorvido na rotina, tu não tem tempo de compartilhar [...]”, (E3) “[...] o pouco tempo que a gente tem disponível para fazer reuniões e encontros, [...] é muito difícil organizar encontros com os servidores para que a gente passe a informação, para que a gente troque ideias (E2).

No que se refere à “educação e capacitação”, o desenvolvimento de capacitações inerentes às funções exercidas pelo servidor, foram citados como facilitadores. No entanto, alguns entrevistados sugerem que estas poderiam ocorrer de forma contínua, como elucidam E13 e E11. “[...] ter mais momentos de formação,





por exemplo.” (E13). “Capacitações constantes, eu acho que facilita bastante tu estar recebendo conhecimento, de repente tu pode passar conhecimento” (E11).

A última sub-categoria referente à “Cultura organizacional” trata do “apoio e incentivo da gestão”. No que se refere ao apoio e incentivo para a comunicação e para as ações de compartilhamento entre servidores, os entrevistados percebem que se trata de uma barreira existente. E12 comenta: “Eu não acho que há uma motivação pra compartilhar informação, no sentido assim de incentivar a proatividade dos setores fazerem coisas pra compartilhar informação, não vejo isso, tá?”[...]. Quanto à valorização e o reconhecimento pela gestão dos setores ou servidores que compartilham E12 assim se manifesta: “Então eu acho que estimular, tanto estimular, mas também valorizar, porque tem muitas iniciativas de pessoas e de setores que é proativa. [...] fazer essa valorização. Então eu acho que isso pode ser um fator que facilite e que crie essa cultura [...]”. A falta de estímulo institucional para a integração entre servidores é outra barreira citada pelos entrevistados. E4 comenta “[...] A gente não tem essa troca, né. Acontece entre servidores, mas institucionalizado a gente não tem”. A falta de uma política de integração também é percebida por E9: “[...] talvez falte da instituição alguma política de incentivo à integração das áreas, alguma coisa assim. Não vejo também nenhuma política de incentivo de... integração entre as áreas”.

Percebe-se que, de modo geral, os fatores organizacionais identificados possuem alinhamento com a literatura prévia (Quadro 1), destacando-se especialmente estrutura organizacional, oportunidades e práticas para compartilhar, tempo para compartilhamento, reconhecimento da gestão. Os fatores relacionados a recursos financeiros, especificidades da carreira do servidor público, educação e capacitação, apresentaram-se menos proeminentemente na literatura pesquisada. Por outro lado, um fator citado na literatura (Quadro 1) não identificado no contexto da instituição estudada remete à competição interna, que relaciona um clima de trabalho que incentive o poder individual e a concorrência com uma barreira ao compartilhamento, o que pode estar relacionado à natureza pública da instituição.

Ainda, no que tange os fatores organizacionais, é importante resgatar que o planejamento estratégico institucional faz menção à efetivação do compartilhamento





entre os servidores visando favorecer o CC e a cooperação entre os servidores e áreas; bem como disponibilizar dados, informações e conhecimento. No entanto, percebe-se que estas iniciativas, apesar de identificadas na instituição, precisam ser melhoradas e intensificadas, principalmente por meio do aprimoramento da comunicação e interação entre setores e áreas no campus e na rede como um todo, e pela promoção de práticas de compartilhamento mais adequadas às necessidades da instituição.

4.3 FATORES TECNOLÓGICOS

Na instituição, os dados relacionados aos fatores tecnológicos coletados expressaram, conforme denota o Quadro 5, duas categorias principais: (i) Tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro e (ii) Uso da tecnologia da informação para compartilhamento e registro.

Quadro 5 - Categorias emergentes da dimensão “Fatores Tecnológicos”

Categoria nível 3	Categoria nível 2	Categoria nível 1	Barreira/Facilitador
Tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro	Recursos tecnológicos disponíveis	Recursos tecnológicos disponibilizados pela instituição	>
		Recursos tecnológicos não institucionais (<i>Whatsapp, Google Drive</i>)	<
	Padronização e Integração	Padronização e integração de procedimentos e tecnologias para registro de informações e conhecimentos	<
Uso de tecnologia da informação para compartilhamento e registro	Usabilidade	Interatividade das tecnologias institucionais existentes	<
		Facilidade de acesso à informação	<
	Qualidade do conteúdo disponível	Atualização da informação e conhecimento disponível	<
		Quantidade de informação e conhecimento disponível	<





		Disponibilidade da informação em tempo hábil	<
--	--	--	---

> Fator identificado como facilitador < Fator identificado como barreira >< Fator identificado como barreira e como facilitador conforme sua aplicação

Fonte: elaborado pelos autores.

A “Tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro do conhecimento” envolve os recursos tecnológicos disponíveis e a padronização e integração destes recursos. Os servidores identificam que os recursos tecnológicos disponíveis são um facilitador ao compartilhamento, principalmente, devido à quantidade e diversidade deles, como e-mail, Internet, plataformas, videoconferências e canais de conversação. Todavia, os servidores também identificam a necessidade de disponibilização de alguns recursos tecnológicos nas ferramentas institucionais existentes, o que resulta no uso de algumas ferramentas não institucionais para sanar essas necessidades tais como o aplicativo de conversação *WhatsApp* (E1, E3, E6, E8, E10) e a plataforma online *Google Drive* (E12, E13).

O depoimento de E12 discorre sobre essa preocupação:

E eu acho que uma outra coisa que vem... que pode agravar esse compartilhamento de informações, do ponto de vista dele ficar registrado em algum lugar, é as novas mídias que a gente usa pra se comunicar tipo, *WhatsApp*.[...] quando eu me restrinjo a informar ali, eu deixo de registrar informações em locais que eu possa consultar ou de locais mais institucionais. O próprio *Google Drive* não é, eu não vejo como sendo um local institucional. E a gente tem essa prática no nosso setor, no nosso campus e na Reitoria. Então eu acho isso um problema assim, essas mídias que a gente utiliza alternativas do ponto de vista mais organizacional (E12).

Outra questão gerada pela disponibilidade de múltiplos canais, é a percepção de que falta padronização e integração de procedimentos e tecnologias para registro de conhecimentos. Atualmente, a instituição tem informações e conhecimentos disponibilizados de forma bastante polarizada, ou seja, em diferentes fontes ou plataformas. Essa falta de padronização e integração acaba, por vezes, confundindo o usuário, que não sabe identificar “onde encontrar o quê”. Nas palavras de E2: “hoje, internamente, a gente tem várias fontes de informação. Vários locais pra gente





procurar, que são locais virtuais, muito bom. Mas, ao mesmo tempo dificulta porque você não sabe em qual deles você precisa ir”. De acordo com E7, “[...] a gente às vezes busca a informação em um lugar e ela está em outro, e tu fica meio perdido dentro da quantidade de coisas que tem dentro do instituto [...]”. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados identifica que ações para tornar a plataformas institucionais mais integradas e centralizadas poderiam facilitar o compartilhamento: “a compilação de dados em uma plataforma única facilitaria bastante”, sugere E11. “Eu acho que a gente tinha que tentar centralizar mais, fazer plataformas mais centralizadas, mais interativas. Aproveitar a tecnologia pra isso.”, também comenta E12.

A segunda sub-categoria que aborda o “Uso da tecnologia da informação para compartilhamento e registro”, engloba a “usabilidade” das tecnologias e a “qualidade do conteúdo disponível”. No que se refere à usabilidade, a interatividade das tecnologias institucionais existentes e a facilidade de acesso à informação são abordadas. Leia-se os trechos de E7 e E2: “[...] não tem um lugar específico que tu encontra tudo, que tu consegue se achar e que seja interativo e que tu consigas se achar assim” (E7). “Nós teríamos que ter uma plataforma mais ágil, para que as pessoas também consigam acessar a informação e inserir, nesse caso, seus projetos, com facilidade. Tendo o mínimo de dificuldade”. (E2)

Quanto à “qualidade do conteúdo disponível”, foram observados fatores relacionados à atualização e quantidade de conhecimentos disponíveis, assim como a disponibilização das mesmas em tempo hábil. Alguns entrevistados percebem que, além da dificuldade de encontrar o conhecimento, muitas vezes quando o encontra está desatualizado, podendo causar danos às atividades, aos servidores e aos usuários envolvidos: “Às vezes ele [conhecimento] está espalhado ou talvez desatualizado, tem muita coisa que tá desatualizado, que precisaria estar atualizado, são duas coisas bem importantes”, relata E7. E9 corrobora com esta preocupação: “[...]. Lá tinha mais ou menos os tutoriais de como que eram os procedimentos, mas muita coisa tava desatualizada [...]”.

Outro fator observado pelos entrevistados está relacionado à quantidade, mais precisamente ao excesso de informações a que se têm acesso, principalmente por meio de comunicação via e-mail. Os servidores entendem que é essencial





comunicar e compartilhar informações e conhecimentos por meio desta ferramenta, no entanto, percebem que o excesso de correspondências pode ser uma barreira, pois acabam se acumulando, o que desestimula o servidor, que muitas vezes não consegue se apropriar de tudo. A questão da quantidade também é identificada na limitação de informações disponibilizadas por meio do site institucional, muitas vezes percebido como má ou sub utilizado. Conforme os entrevistados, o site poderia contemplar mais informações e de uma forma mais fácil de acessar, como ilustra o depoimento de E2: “O *site* também precisa ser uma fonte de informação fácil né, para as pessoas [...] muitas coisas que a gente poderia colocar ali, não estão ali.” Por fim, a indisponibilidade ou apropriação da informação em tempo hábil também é uma barreira citada pelos servidores, que observam que isso, muitas vezes, dificulta o planejamento das atividades no setor, e que ocorre por diversos motivos, como pelos prazos exíguos alocados a algumas demandas, a quantidade e a complexidade de demandas, prazos cruzados, excesso de atividades burocráticas, entre outros.

De modo geral, os fatores tecnológicos identificados no campus possuem alinhamento com aqueles referenciados na literatura (Quadro 1). Considerando as três dimensões de fatores (organizacionais, pessoais e tecnológicos) identificados no processo de CC, pode-se inferir que, apesar de estes possuírem diferentes diferentes naturezas e especificidades, eles possuem interligação entre si. Nesse sentido, entende-se necessário desenvolver ações de aperfeiçoamento que englobem todos os fatores, especialmente os que se apresentam como barreiras ao compartilhamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste trabalho envolveu a análise dos facilitadores e barreiras ao CC nas atividades administrativas de um campus de um Instituto Federal de Ensino. A necessidade de CC é percebida como essencial em praticamente todas as atividades administrativas. As barreiras e facilitadores ao CC identificados contemplam fatores de natureza pessoal, organizacional e tecnológica. Entretanto,





fatores de natureza cultural, relacionados ao indivíduo, não apareceram nos depoimentos dos participantes da pesquisa.

Os fatores pessoais remetem a quatro categorias principais: a) características individuais do servidor, b) relações interpessoais do servidor, c) relação do servidor com o trabalho e d) experiências prévias do servidor. Os fatores de natureza organizacional apresentaram-se em três categorias principais: a) características da instituição de ensino pública, b) sistemas e processos e c) cultura organizacional. Os fatores tecnológicos relacionam-se a duas categorias principais: a) tecnologia da informação disponível para compartilhamento e registro e b) uso de tecnologia da informação para compartilhamento e registro.

De forma geral, os fatores pessoais são condições mais intrínsecas ao indivíduo, por isso, mais difíceis de serem geridos. Alguns destes fatores se relacionam com os fatores organizacionais, determinando que, por vezes, as motivações pessoais se desenvolvem a partir das ações organizacionais. Os fatores organizacionais e tecnológicos são mais passíveis de intervenção. Da mesma forma que os fatores organizacionais, os de natureza tecnológica podem afetar a motivação dos indivíduos a compartilhar. Percebe-se a necessidade de aprimorar o compartilhamento na instituição, considerando a quantidade de barreiras citadas, comparada a um número menor de facilitadores. As barreiras percebidas ao compartilhamento refletem de forma indireta na qualidade final das atividades administrativas, afetando a agilidade e a qualidade do desenvolvimento dessas atividades e podendo impactar também na atividade-fim.

Há que se considerar que, embora vários fatores sejam comuns entre as instituições de ensino públicas e as instituições de outras naturezas, a primeira possui especificidades típicas desse tipo de instituição. Este é o caso, por exemplo, dos fatores organizacionais relacionados à categoria “características da instituição de ensino pública”, que aborda a estrutura organizacional, os recursos financeiros e a carreira do servidor.

Este estudo contribui na perspectiva teórica com a lacuna de pesquisas voltadas à compreensão do compartilhamento de conhecimento nas atividades administrativas (atividades-meio) de uma instituição de ensino quando comparadas





às atividades-fim. De forma prática, os resultados contribuem para a formulação de ações de desenvolvimento e fortalecimento do CC na instituição, aumentando assim a qualidade da governança dos processos administrativos

Os resultados desta pesquisa não são conclusivos para outras instituições de ensino, uma vez que tem base na percepção de servidores do IFE estudado, o que remete a uma limitação do estudo. Como possibilidades de estudos futuros recomenda-se: a) desenvolver pesquisas similares em outras instituições de ensino, a fim de validar e aprimorar as categorias de análise identificadas neste estudo; b) desenvolver instrumentos para mensurar os fatores intervenientes ao CC identificados nesta pesquisa; c) analisar o CC nas atividades-fim de forma comparativa às atividades-meio e gerenciais.

REFERÊNCIAS

ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W.; WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 1, p. 94–107, 2006.

ADEINAT, I.M.; ABDULFATAH, F.H. Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, v. 49, n. 1, 2019.

AL-KURDI, O.; EL-HADDADEH, R.; ELDABI, T. Knowledge sharing in higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 31, n. 2, p. 226–246, 2018.

ANNANSINGH, F.; HOWELL, K.; LIU, S.; NUNES, M. B. Academics' perception of knowledge sharing in higher education. *International Journal of Educational Management*, v. 32, p.1001-1015, 2018.

ASMA, K.; ABDELLATIF, M. A new model for the impact of knowledge management on university performance. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 15, n. 4, 2016.

BALBINO, J. N.; MARTINEZ, M. A. T.; SILVA, H. F. N.; FRANÇA, G. E. F. A importância dos modelos de maturidade na gestão do conhecimento para as organizações. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 15, p. 291-304, 2019.





BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BLAGOV, E.; BEGLER, A.; PLESHKOVA, A. Knowledge Sharing Barriers in Russian Universities' Administrative Subdivisions. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 2, p. 172-184, 2020.

BLAGOV, E.; PLESHKOVA, A.; BEGLER, A. Work experience influence on the knowledge sharing barriers perceived significance by higher educational institutions administrative employees. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 2, p. 195-206, 2020. BURES, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **Ekonomics and Management, Liberec**, v.6, special issue, p. 57-62, 2003.

CHAN, I.; CHAU, P. Knowledge management gap: Determined initiatives; unsuccessful results. In Jennex, M. E. (Ed.), **Knowledge management in modern organization**. Hershey, PA: Idea Group. p. 354–370, 2007.

CHONG, C. W.; YUEN, Y. Y.; GAN, G. C. Knowledge sharing of academic staff: A comparison between private and public universities in Malaysia. **Library Review**, v. 63, n. 3, p. 203–223, 2014.

CHOU, S.W.; HE, M.Y. Knowledge management: the distinctive roles of knowledge assets in facilitating knowledge creation. **Journal of Information Science**, v. 30, n.2, p. 146-164, 2004.

CRUZ, S. G.; FERREIRA, M. M. F. Gestão do Conhecimento em Hospitais Públicos com Diferentes Modelos de Gestão: Alguns Fatores Explicativos. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 1-20, 2017.

DAMACENO, R. S. **Ambiência para gestão do conhecimento nas escolas públicas de Taguatinga**. 2013. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

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

FULLWOOD, R.; ROWLEY, J. An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. **Journal of Knowledge Management**, 2017.

GERBIN, A.; DRNOVSEK, M. Determinants and public policy implications of academic-industry knowledge transfer in life sciences: a review and a conceptual framework. **The Journal of Technology Transfer**, v. 41, n. 5, p. 979-1076, 2016.





HALL, H. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, v. 27, n. 3, p. 139-46, 2001.

HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.

KAISER, U., KONGSTED, H. C.; LAURSEN, K.; EJSING, A-K. Experience matters: The role of academic scientist mobility for industrial innovation. *Strategic Management Journal*, v. 39, p. 1935–58, 2018.

KARAGOZ, Y.; WHITESIDE, N.; KORTHAUS, A. Context matters: Enablers and barriers to knowledge sharing in australian public sector ICT projects. *Journal of Knowledge Management*, v. 24, n. 8, p. 1921-1941, 2020.

KHALIL, O. E. M.; SHEA, T. Knowledge Sharing (KS) Barriers in a Higher Education Institution. *Conference International Business Information Management Association*, v. 1-3, p. 1597, 2010.

LEE, J. The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View. *Adm. Sci*, v. 8, n. 2, p. 21, 2018.

LEMOS, W. S.; SILVA, T. C. A modelagem de processos como estratégia para a gestão do conhecimento: estudo de caso no IF goiano. *Administração de Empresas em Revista*, v.2, n.16, p. 1-21, 2019.

LIN, H-F. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, v. 28, p. 315-332, 2007.

LINO, S. R. L.; MELO, P. A.; SILVEIRA, A. Gestão do conhecimento: políticas e práticas de institucionalização no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. *Administração de Empresas em Revista*, v. 3, n. 21, p. 508-529, 2020.

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

MATOŠKOVÁ, J. Communication tools as drivers of employees' knowledge sharing: evidence from the Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, v. 18, n. 1, p. 415-427, 2020. MIR, A.; BAZGIR, M. The Role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Intellectual Capital Development in Islamic Azad University of Khorramabad. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 18, n. 3, p. 7-22, 2018.





OLIVEIRA, M. J. S. P.; PINHEIRO, P. Factors and barriers to tacit knowledge sharing in non-profit organizations – a case study of volunteer firefighters in Portugal. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 12, n., 3, 2020.

PASTOR, D.; GLOVA, J.; LIPTAK, F.; KOVÁČ, V. Intangibles and methods for their valuation in financial terms: literature review. **Intangible capital**, v. 13, n. 2, p. 387-410. 2017.

QUARCHIONI, S.; PATERNOSTRO, S.; TORVARELLI, F. Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. **Knowledge Management Research & Practice**, 2020.

RAHMAN, M. S.; DAUD, N. M.; RAMAN, M. Knowledge sharing behaviour among non-academic staff in higher learning institutes: The role of trust and perceived risk. **Knowledge Management & E-learning**, v. 10, n. 1, p. 113-124, 2018.

RAHMAN, M. S., OSMANGANI, A. M., DAUD, N. M.; ABDELFATTAH, F. A. M. Knowledge sharing behaviors among non academic staff of higher learning institutions. **Library Review**, v. 65, n. 1/2, p. 65–83, 2016.

RAMJEAWON, P.V.; ROWLEY, J. Enablers and barriers to knowledge management in universities: perspectives from South Africa and Mauritius. **Journal of Information Management**, 2020.

RAZA, S. A.; ABIDI, M.; ARSALAN, G. M.; SHAIRF, A.; QURESHI, M. A. The impact of student attitude, trust, subjective norms, motivation and rewards on knowledge sharing attitudes among university students. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 12, n. 4, p. 287-304, 2018.

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

SOHAIL, M. S.; DAUD, S. Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. **VINE**, v. 39, n. 2, p. 125-142, 2009.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M. K.; CUNHA, C. J. C. A.; BINOTTO, E. Fatores Determinantes ao Compartilhamento de Conhecimento nas Organizações: A Perspectiva Bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017.

TONET, H. C.; PAZ, M. D. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.





Volume 3 nº33-2023

ISSN: 2316-7548

Páginas 597 - 617

**ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS EM REVISTA**

unicuritiba

VAGHEFI, I.; LAPOINT, L.; SHAHBAZNEZHAD, H. A multilevel process view of organizational knowledge transfer: enablers versus barriers. *Journal of Management Analytics*, v. 5, n.1, p. 1-17, 2018.

VAN TA, C.; ZYNGIER, S. Knowledge Sharing Barriers in Vietnamese Higher Education Institutions. *International Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 1, p. 51–70, 2018.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v.20, n. 2, p. 115–131, 2010.

WAHYUDI, S.; UDIN, U; YUNIAWAN, A.; EDY RAHARDJA, E. Person-Organization Fit, Knowledge Organization Fit, Knowledge Sharing Behaviour, and Innovative Work Behaviour: A Self-determination Perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. v. 4, n. 4, 2019.

WEDA, S. Knowledge Sharing practices in EFL classroom at Higher education Indonesia. *Tesol Indonesia International Journal*, v. 13, n. 2, p. 1-8, 2018.

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



REVISTA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS UNICURITIBA.

[Received/Recebido: abril 20, 2023; Accepted/Aceito: maio 08, 2023]

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não comercial 4.0 Internacional.