

O cenário da Gestão do Conhecimento na Universidade Federal de Rondônia

The Knowledge Management scenario at the Rondônia Federal University

El escenario de Gestión del Conocimiento en la Universidad Federal de Rondônia

Recebido: 09/01/2022 | Revisado: 15/01/2022 | Aceito: 16/01/2022 | Publicado: 18/01/2022

Camila Marques de Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0799-7088>
Universidade Federal de Rondônia, Brasil
E-mail: camila.marques@unir.br

Clebersson Eller Loose

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0119-4807>
Universidade Federal de Rondônia, Brasil
E-mail: cleberonloose@unir.br

Iluska Lobo Braga

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3640-5021>
Universidade Federal de Rondônia, Brasil
E-mail: iluskalobo@unir.br

Resumo

O conhecimento se tornou um dos recursos mais preciosos e estratégicos para uma organização, sendo a sua gestão, uma importante ferramenta para as organizações buscarem atingir mais eficiência e maior qualidade de serviços a partir de um processo de suporte à constante identificação, criação, compartilhamento e utilização dos seus conhecimentos. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi investigar o cenário da Gestão do Conhecimento (GC) na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) no que tange aos fluxos de conhecimento relacionados às suas atividades administrativas. Se trata de uma pesquisa exploratória e descritiva, adotando abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso; pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico e pesquisa documental para apoiar a análise dos resultados. Como instrumento de coleta, foi utilizado um questionário eletrônico encaminhado a todos os servidores técnicos e docentes em atividades administrativas na instituição. Os resultados mostram que a instituição não possui uma estratégia formalizada de GC, além de um cenário deficiente em diversos fatores essenciais para a criação de um ambiente propício para o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento e pouco incentivo a uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Paralelo a isso, apenas três das vinte práticas ou ferramenta de GC apresentadas aos participantes tiveram relativo destaque quanto à frequência de utilização, sendo elas: Gestão Eletrônica de Documentos (GED), ferramentas de colaboração e espaços colaborativos virtuais.

Palavras-chave: Compartilhamento; Fatores; Manual de Práticas; Administração pública.

Abstract

Knowledge has become one of the most precious and strategic resources for an organization, and its management is therefore an important tool for organizations to seek to achieve more efficiency and higher quality of services based on a process that supports constant identification, creation, sharing and using their knowledge. In this context, the general objective of this research is to investigate the current scenario of Knowledge Management (KM) at the Rondônia Federal University (UNIR) with regard to knowledge flows related to its administrative activities. It is an exploratory and descriptive research, adopting a qualitative approach, through a case study, with bibliographical research to build the theoretical framework and documentary research to support the analysis of the results. As a collection instrument, an electronic questionnaire sent to all technical staff and professors in administrative activities at the institution was used. The results show that the institution does not have a formalized KM strategy, in addition to a deficient scenario in several essential factors for the creation of an environment conducive to learning and knowledge sharing and little incentive to a knowledge sharing culture. Parallel to this, only three of the twenty KM practices or tools presented to the participants had relative prominence regarding the frequency of use, namely: Electronic Document Management (EDM), collaboration tools and virtual collaborative spaces.

Keywords: Sharing; Factors; Practices Manual; Public administration.

Resumen

El conocimiento se ha convertido en uno de los recursos más preciados y estratégicos para una organización, y su gestión es una herramienta importante para que las organizaciones busquen lograr una mayor eficiencia y calidad de los servicios basados en un proceso que apoya la identificación, creación, intercambio y uso constante de sus conocimientos. En este contexto, el objetivo general de esta investigación fue investigar el escenario de Gestión del Conocimiento (KM) en la Fundación de la Universidad Federal de Rondônia (UNIR) con respecto a los flujos de conocimiento relacionados con sus actividades administrativas. Es una investigación exploratoria y descriptiva, adoptando un enfoque cualitativo, a través de un estudio de caso; investigación bibliográfica para construir el marco

teórico e investigação documental para sustentar el análisis de los resultados. Como instrumento de recaudación se utilizó un cuestionario electrónico enviado a todo el personal técnico y docente en actividades administrativas de la institución. Los resultados muestran que la institución no cuenta con una estrategia formal de GC, además de un escenario deficiente en varios factores esenciales para la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos y pocos incentivos para una cultura de intercambio de conocimientos. Los resultados muestran que la institución no cuenta con una estrategia formal de GC, además de un escenario deficiente en varios factores esenciales para la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos y pocos incentivos para una cultura de intercambio de conocimientos. Paralelamente, solo tres de las veinte prácticas o herramientas de GC presentadas a los participantes tuvieron relativo protagonismo en cuanto a la frecuencia de uso, a saber: Gestión de Documentos Electrónicos (EDM), herramientas de colaboración y espacios colaborativos virtuales.

Palabras clave: Intercambio; Factores; Manual de prácticas; Administración pública.

1. Introdução

O conhecimento é definido por Takeuchi e Nonaka (2008) como a interpretação na mente humana, de acordo com o contexto, os valores, ideias e experiências que o indivíduo possui, que pode ser explicitado em meios que facilitem o seu compartilhamento, tais como relatórios, manuais ou livros. Se tornou um recurso capaz de auxiliar uma organização na compreensão das transformações que acontecem constantemente no ambiente internos e externos, além de proporcionar o desenvolvimento de novas capacidades, melhoria nos seus processos, criação de novos produtos e serviços ou aperfeiçoar os existentes (Choo, 2003; Takeuchi & Nonaka, 2008).

Desse modo, é importante que as organizações proporcionem um ambiente adequado para o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento dos indivíduos uns com os outros a fim de tornar este um conhecimento organizacional, reduzindo a concentração do conhecimento em poucas pessoas, que pode gerar sobrecarga de trabalho, possível perda desse conhecimento ao longo do tempo, além de riscos de descontinuidade de serviços ou a diminuição da qualidade destes (Campos *et al.*, 2016).

Nesse cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) surge, portanto, como ferramenta para obter o máximo valor do conhecimento disponível na organização por meio de um conjunto de ações deliberadas e sistematizadas de pessoas, processos e tecnologias (Davenport & Prusak, 2003). Além disso, uma vez que o conhecimento é a base para o processo de inovação de modo geral, o ambiente organizacional criado com a utilização de práticas de gestão do conhecimento, incentivando trocas de informações, experiências e vivências entre os indivíduos oportuniza a inovação (Lima *et al.*, 2020). Outro importante ponto relacionado à gestão do conhecimento é a sua relação com a segurança da informação, conforme demonstram estudos como o de Araújo *et al.* (2020), destacando a importância da gestão do conhecimento na criação e desenvolvimento de uma cultura de segurança e conscientização dos indivíduos da importância da proteção da informação.

No contexto da administração pública, se torna ainda um importante suporte para as organizações enfrentarem novos desafios, na implementação de práticas inovadoras de gestão e na melhoria da qualidade dos processos e serviços oferecidos à sociedade (Batista, 2012). Nesse sentido, Amorim e Costa (2020) destacam que uma gestão do conhecimento desenvolvida com qualidade e responsabilidade possibilita melhorar a eficiência, redução de ruídos na comunicação e padronização do trabalho entre os indivíduos, melhorando a satisfação dos usuários dos serviços.

Existem, no entanto, diversos fatores que podem funcionar como facilitadores ou inibidores de práticas de GC em uma organização, funcionando positivamente ou negativamente o processo de gestão do conhecimento, tais como o clima organizacional, a confiança entre os colaboradores, a estrutura organizacional, destacados por Amayah (2013). Conhecer e identificar esses fatores na organização é fundamental para uma gestão bem-sucedida do conhecimento, ainda mais quando eles são considerados para a elaboração de uma estratégia de gestão.

Diante do exposto, esta pesquisa visou investigar o cenário da GC em uma instituição de ensino. O lócus investigado nessa pesquisa é a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pública, órgão da administração pública indireta que tem como missão “produzir e difundir conhecimento, considerando as

peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade”, por meio de um sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão (UNIR, 2019). Possui uma estrutura multicampi, com oito campi situados em diferentes municípios do estado de Rondônia. Além disso, é composta por técnicos administrativos, atuando na área meio; e docentes, executando ensino, pesquisa, extensão e atividades administrativas.

O objetivo da pesquisa é investigar o cenário da GC na instituição, no que compete os fluxos de conhecimento relacionado às suas atividades administrativas. Para isso, tem como objetivos específicos: verificar a percepção dos servidores e docentes em atividades administrativas sobre a GC na instituição (1); identificar práticas e ferramentas compatíveis com a gestão do conhecimento adotadas na instituição (2); e identificar fatores facilitadores e inibidores de práticas de GC (3).

2. Metodologia

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva, uma vez que tem a finalidade de compreender uma questão ou problema e descrever as suas características (Saunders *et al.*, 2016). Adotou-se ainda uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, buscando analisar e compreender um fenômeno dentro do seu contexto real (Yin, 2015). A pesquisa qualitativa permite explorar e entender fenômenos sociais ou humanos a partir da interpretação do significado que os indivíduos investigados atribuem a estes, dentro dos contextos naturais em que ocorrem (Creswell, 2014). Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa tem como aspectos fundamentais: a escolha adequada de métodos e teorias; o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas; a reflexão do pesquisador em relação a pesquisa como parte de um processo de produção de conhecimento.

A pesquisa realizou ainda um levantamento bibliográfico, por meio de consultas em livros, manuais de práticas, publicações em periódicos, teses e dissertações, a fim de compreender os fundamentos teóricos e construir uma revisão da literatura para dar sustentação teórica para a pesquisa.

A pesquisa utilizou como instrumento de coleta um questionário eletrônico produzido utilizando a plataforma digital *Google Forms*, cujo *link* foi encaminhado por *e-mail* a todos os servidores técnicos administrativos e aos docentes que exercem atividades administrativas. O instrumento de coleta ficou disponível para resposta entre os dias 30 de março de 2021 e 30 de abril de 2021 e ao final desse período, obteve-se um total de 168 respostas.

O questionário foi construído com assertivas relacionadas a aspectos da GC relacionados a rotina de trabalho do indivíduo; aspectos institucionais da GC, tais como políticas e estratégias institucionais, comunicação institucional, sistemas de informação, incentivos e ambiente organizacional; e a percepção dos servidores quanto à utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento na instituição.

Após coletados, os dados foram tabulados e analisados e discutidos com base na literatura relacionada ao tema, comparando os aspectos e fenômenos identificados na instituição com os já consolidados e validados.

3. Funções e práticas da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações

Strauhs *et al.* (2012) explicam que, para cumprir com seus objetivos, a GC reúne funções de criar ou capturar, organizar, disseminar, avaliar e mensurar os conhecimentos na organização, sendo cada função responsável por:

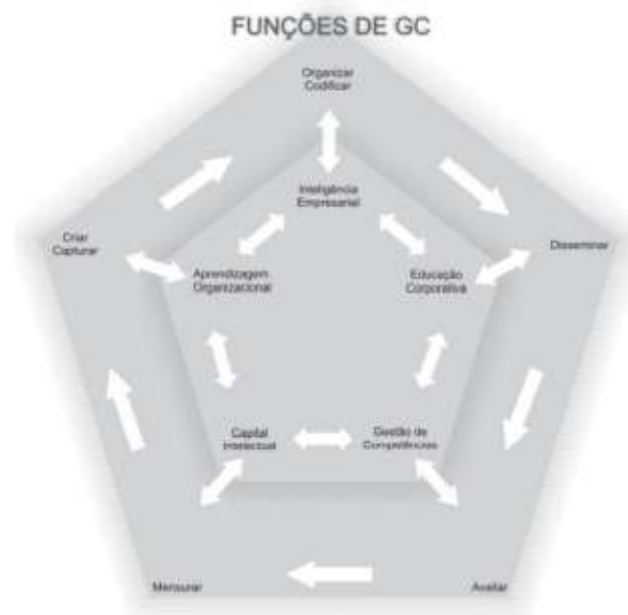
- a) Criar ou capturar: adicionar novo conhecimento à organização,
- b) Organizar: identificar os conhecimentos mais relevantes, tanto internos quanto externos à organização, e organizá-los em repositórios de modo a serem facilmente encontrados e utilizados.
- c) Disseminar: realizar um processo de compartilhamento contínuo do conhecimento por meio da criação de um ambiente favorável à sua socialização por toda a organização.

d) Avaliar: indicar o valor gerado pelos conhecimentos à organização, auxiliando na implementação de uma estratégia organizacional.

e) Mensurar: medir, por meio de indicadores, se por resultados esperados foram atingidos

Dentre as principais abordagens ou enfoques das funções da GC, Schlesinger *et al.* (2008) destacam práticas com foco em: Aprendizagem Organizacional, Inteligência Empresarial ou Competitiva, Educação Corporativa, Gestão por Competências e Capital Intelectual, como ilustra a Figura 1.

Figura 1: Processo de GC: funções e abordagens.



Fonte: Schlesinger *et al.* (2008).

A aprendizagem organizacional consiste em um processo dinâmico e contínuo que oportuniza a aquisição e a transferência de conhecimento. Acontece com a experiência e a ação dos indivíduos fluindo para os grupos e para a organização, esse aprendizado incorporado pela organização então retroalimenta o aprendizado individual, influenciando as ações e a forma de pensar dos indivíduos (Toni & Alvares, 2016). Senge (2004) define as organizações onde as pessoas estão em constante aprimoramento de suas capacidades como organizações que aprendem. Para isso, as organizações que aprendem, necessitam combinar: o pensamento sistêmico, que consiste no pensamento voltado para o todo, considerando o impacto das ações em toda a organização; os modelos mentais; o domínio pessoal; a visão compartilhada, que é o interesse comum no compartilhamento do conhecimento, a fim de atingir um objetivo; a aprendizagem em equipe e o diálogo (Hoffmann, 2012).

Inteligência empresarial, organizacional ou competitiva, é compreendida como um processo que visa melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo a esta, a partir do uso estratégico do seu conhecimento alinhado aos objetivos organizacionais (Toni & Alvares, 2016). A partir do momento que a organização conhece melhor o ambiente em que está inserida e identifica seus pontos fracos e fortes, é possível diminuir incertezas do ambiente e assim adquirir maior segurança para tomar decisões relacionadas às suas atividades (Valentim & Souza, 2013).

A educação corporativa tem como foco criar uma cultura de aprendizagem contínua, desenvolvendo as competências dos indivíduos, a fim de mantê-los qualificados. Tem como base o compartilhamento de inovações e melhores práticas para

soluções de problemas entre os indivíduos e adota práticas de gestão de pessoas e o conceito de competências para alinhar competências individuais às necessidades organizacionais (Toni & Alvares, 2016).

A gestão de competências, por sua vez, tem como objetivo obter melhores resultados a partir do mapeamento, reconhecimento e ampliação das competências dos indivíduos de modo a produzir melhores resultados (Hoffmann, 2012). Para Dutra (2007), as competências de um indivíduo é, não apenas um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento de suas habilidades, mas também a entrega ou a agregação de valor que esse indivíduo faz à organização.

Por fim, o capital intelectual consiste na soma dos conhecimentos de todos os indivíduos de uma organização. Sua gestão envolve a integrar o capital humano, presente nas habilidades, conhecimentos tácitos e experiências dos indivíduos; o capital estrutural, que envolve a estrutura organizacional, tecnologias, bancos de dados e sistemas administrativos; e o capital relacional ou de cliente, referente às relações da organização com outras pessoas ou fornecedores (Hoffmann, 2012).

3.1 Práticas de Gestão do Conhecimento (GC)

São por meio das práticas que a GC cumpre cada uma das suas funções no processo de mobilização do conhecimento. Devem nortear as ações da organização de forma a superar os desafios de conectar de modo eficiente os indivíduos que sabem com aqueles que precisam aprender e de converter o conhecimento individual em conhecimento organizacional. As práticas de GC podem ser classificadas em três categorias, de acordo com o foco principal que possuem, sendo essas: pessoas, processos e tecnologia. As práticas com foco em pessoas, são aquelas relacionadas principalmente à gestão de recursos humanos visando facilitar a transferência de informação e conhecimento. As práticas com foco em processos, por sua vez, estão relacionadas à estruturação dos processos organizacionais que atuam como facilitadores na criação, organização e disseminação de conhecimento. Por fim, as práticas com foco na tecnologia, servem como suporte à gestão do conhecimento, principalmente com a utilização de ferramentas de TIC, para a captura e difusão do conhecimento e a colaboração entre os indivíduos (Batista & Quandt, 2015). O Quadro 1 apresenta uma síntese de diversas práticas e ferramentas de GC identificadas na literatura, classificadas de acordo com as categorias supracitadas.

Quadro 1: Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Categoria	Práticas	Definição
Pessoas	<i>Brainstorming</i>	Reuniões com grupos na organização visando o surgimento de novas ideias a partir de um grande volume de sugestões. Se divide em duas etapas em que, inicialmente, todas as ideias são aceitas como válidas e apenas na fase seguinte julgada pelos participantes.
	<i>Coaching</i>	Funciona de modo similar ao <i>mentoring</i> , porém o <i>coach</i> participa apenas orientando, apoiando e acompanhando as atividades, não as executando.
	Comunidades de práticas	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas organizadas de modo a facilitar e propiciar o compartilhamento de melhores práticas e o acesso a especialistas, a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
	Educação corporativa	Envolve processos de educação continuada com a finalidade de promover a atualização uniforme dos indivíduos em todas as áreas da organização.
	Espaços colaborativos físicos e espaços colaborativos virtuais	Espaço físico planejado para facilitar a interação social entre as pessoas, discussões e diálogos e, assim, promover o compartilhamento e a criação do conhecimento por meio de trabalhos colaborativos. Espaço virtual que permite o trabalho conjunto entre pessoas independente de suas localizações ao permitir, por exemplo, o compartilhamento e edição colaborativa de documentos e a realização de áudio/vídeo conferências.
	Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão	Espaços criados para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências a fim de contribuir para o desenvolvimento de competências e o aperfeiçoamento de processos e de atividades da organização.

	<i>Mentoring</i>	Modalidade de gestão do desempenho na qual um profissional com mais experiência (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
	Narrativas	Visam descrever assuntos complexos, comunicar lições aprendidas, repassar experiência pessoal, expor situações ou, ainda, interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoas envolvidas em eventos ocorridos.
	Revisão pós-ação	Técnica que objetiva a avaliação e captação de lições aprendidas ao fim de um projeto. Por meio de um debate informal, os membros do projeto revisam o que aconteceu, por que aconteceu, como manter os pontos fortes e oportunidades de melhoria.
Processos	Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. Consiste em um perfil da experiência, habilidades e especialidades de cada indivíduo.
	<i>Benchmarking</i>	Busca sistemática das melhores referências para comparação dos processos, produtos e serviços da organização, visando identificar formas de aperfeiçoar suas atividades.
	Gestão de capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	Trata dos recursos organizacionais de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os processos produtivos e sociais. Envolve o mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente, política de propriedade intelectual.
	Lições aprendidas	Relatos apresentando o ocorrido, o esperado e o que foi aprendido em um processo, além de uma análise das causas das diferenças nos resultados.
	Mapeamento do conhecimento	Consiste no registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui ainda a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Serve de apoio para a criação de uma Memória Organizacional.
	Melhores práticas	Identificação e difusão de práticas definidas como padrão a ser seguido. É um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas em manuais ou banco de dados, incluindo o contexto onde podem ser aplicadas.
	Memória organizacional	Consiste em todo o conhecimento da organização, parte do seu patrimônio. Visa capturar, disseminar e reutilizar fluxo de informações, registrando os conhecimentos gerados pelos indivíduos.
	Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada em determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e as habilidades necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Envolve o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.
Tecnologia	Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet	Sistemas informatizados capazes de capturar e difundir conhecimento e experiência entre os indivíduos em toda a organização. Portais são espaços web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, podendo constituir-se em um repositório de conhecimento e plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas.
	Gestão de conteúdo	Conjunto dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração da informação. Envolve pesquisa contínua dos conteúdos visando manter informações, ideias e experiências atualizadas e documentadas na base de conhecimento.
	Gestão eletrônica de documentos (GED)	Adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Possibilita o acesso, consulta e difusão das informações, tanto em nível interno quanto externo à organização, além de reduzir o tempo de tramitação de documentos e riscos de extravios.

Fonte: Elaborado com base em Batista e Quandt (2015), Hoffmann (2012), Strauhs *et al.* (2012) e Schlesinger *et al.* (2008).

3.2 Elementos facilitadores e inibidores da GC

Existem diversos fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa na implementação e na manutenção de práticas de GC em uma organização, os chamados facilitadores ou inibidores. Os fatores facilitadores são aqueles responsáveis por contribuir com a motivação e a estrutura necessária para que os indivíduos participem de atividades de compartilhamento de conhecimento e aprendizado, uma vez que esse processo depende da disposição dos indivíduos para tal. Já os fatores inibidores são quaisquer barreiras organizacionais ou individuais que possam existir, que desmotivem, dificultem ou mesmo impedem o compartilhamento do conhecimento (Amayah, 2013). O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais fatores facilitadores e inibidores de práticas de GC encontrados na literatura pesquisada.

Quadro 2: Fatores facilitadores e inibidores de práticas de gestão do conhecimento.

Facilitadores	Inibidores
<ul style="list-style-type: none"> ●Confiança; ●Reciprocidade; ●Cultura organizacional; ●Abertura para a comunicação; ●Interação social; ●Recompensas; ●Sistemas de qualidade; ●Suporte organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ●Falta de confiança; ●Falta de tempo e locais de encontro; ●Status e recompensas; ●Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; ●Intolerância a erros; ●Falta de comprometimento dos gestores; ●Falta de continuidade dos projetos; ●Resistência a mudanças; ●Falta de estímulos.

Fonte: Elaborado com base em Davenport e Prusak (2003), Amayah (2013) e Tan e Md. Noor (2013).

Como pode ser visto, a confiança se trata de um fator importante, servindo de facilitador quando presente em um ambiente organizacional e a falta desta, por consequência, se tornando uma barreira para o processo de compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. Por meio da confiança, se estabelece ainda a outro facilitador, a reciprocidade, quando uma das partes avalia o possível benefício de compartilhar o seu conhecimento, confiando que no futuro, a outra parte também fará o mesmo quando solicitada (Amayah, 2013).

O estabelecimento de uma cultura organizacional favorável e incentivadora do compartilhamento do conhecimento também é um fator facilitador importante, permitindo que outros facilitadores como a abertura para a comunicação e a interação social se estabeleçam. Paralelo a isso, evita ou elimina fatores inibidores tais como a falta de tempo e locais de encontro para interações sociais, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância a erros.

De modo semelhante, o suporte organizacional é um fator diretamente ligado aos facilitadores de sistemas de qualidade e recompensas, uma vez que tratam de meios que a organização pode apoiar no processo de compartilhamento do conhecimento. Do mesmo modo, a sua falta pode ser relacionada a inibidores como a falta de comprometimento dos gestores, falta de continuidade dos projetos, falta de estímulos, resistência e mudanças por parte dos servidores. Conhecer esses fatores e identificá-los na organização é fundamental para a gestão bem-sucedida do conhecimento, buscando sempre elaborar uma estratégia de gestão levando-os em consideração.

4. Resultados e Discussão

A Tabela 1 apresenta os resultados das assertivas relacionadas a aspectos da GC na rotina de trabalho dos servidores em termos percentuais.

Tabela 1: Aspectos da GC relacionados a rotina de trabalho dos servidores (%).

Assertivas	1	2	3	4	5
R1. O compartilhamento do conhecimento e a troca de experiências acontecem naturalmente entre os servidores.	4,8	11,3	24,4	34,5	25,0
R2. O acesso às pessoas detentoras de um conhecimento específico independe do nível hierárquico.	7,1	11,9	20,2	33,3	27,4
R3. Existe incentivo e apoio ao compartilhamento do conhecimento por parte do gestor do setor.	3,6	14,3	20,2	25,0	36,9
R4. O gestor participa de forma ativa do processo de compartilhamento do conhecimento do setor.	7,7	8,9	14,3	29,8	39,3
R5. Frequentemente compartilho com outros servidores minhas experiências, ideias e habilidades relacionados ao trabalho.	1,8	3,6	10,7	28,6	55,4
R6. Existe um alto nível de cooperação entre os servidores, não havendo conflitos ou competições que dificultem o diálogo e as interações.	7,1	20,8	20,2	31,5	20,2

R7. O passo a passo detalhado de como executar as minhas tarefas encontra-se registrado em documentos que podem ser consultados.	22,0	22,0	19,0	23,2	13,7
R8. As lições aprendidas durante a execução de minhas atribuições são documentadas para que outros possam consultar e conhecer os erros e soluções encontradas.	25,6	19,6	20,2	25,0	9,5
R9. Frequentemente participo de palestras, cursos ou treinamentos (presenciais ou virtuais) oferecidos ou apoiados pela organização para ampliar ou reformular minhas habilidades, conhecimentos, comportamentos, ideias e perspectivas relacionadas às minhas atividades no trabalho.	13,0	22,6	22,0	23,2	19,0
R10. O conhecimento que adquiro em cursos e outros eventos é registrado por mim em documentos físicos ou virtuais para que possa ser compartilhado com outros servidores.	23,8	20,8	25,0	17,3	13,1
R11. É frequente para mim o acesso a documentos, vídeos ou áudios disponibilizados pela organização com o intuito de adquirir novos conhecimentos relacionados ao trabalho.	19,0	23,8	24,4	21,4	11,3
R12. Consigo acessar com facilidade todas as informações e documentos de todos os setores da instituição.	32,1	26,2	16,7	20,2	4,8
R13. As ferramentas tecnológicas (portais, videoconferências, mídias sociais, salas de chat, e-mail, etc.) auxiliam no compartilhamento do conhecimento no setor.	3,6	6,5	14,3	41,1	34,5
R14. Não imponho nenhum obstáculo ou restrição para que outros servidores acessem quaisquer tipos de documentos ou informações que produzo ou com os quais trabalho, pois confio que eles não farão mau uso destas informações.	4,8	4,8	10,7	32,7	47,0
R15. É prática comum no setor o rodízio das tarefas executadas pelos servidores, de tal modo que todos estão sempre aprendendo a executar novas atividades.	19,0	21,4	22,6	18,5	18,5
R16. Não confio em certos servidores.	24,4	19,0	20,2	19,0	17,3
R17. Não tenho confiança no conhecimento de certos servidores.	25,6	16,1	28,0	18,5	11,9
R18. Acredito que se outros servidores souberem o que sei, corro o risco de perder meus benefícios para algum deles.	82,1	10,7	4,2	0,6	2,4
R19. Aprender se torna muito desafiador para mim se o processo envolver muitos termos técnicos/exigências/ações complexas, sem aviso ou treinamento prévios.	20,2	16,7	20,2	22,0	20,8

Legenda: Discordo totalmente (1), Discordo parcialmente (2), Não concordo nem discordo (3), Concordo parcialmente (4) e Concordo totalmente (5). Fonte: Adaptado de De Paula (2018) e Maronato (2019).

Os resultados demonstram um cenário onde, embora a maior parte dos servidores tenham o hábito de compartilhar seu conhecimento com colegas naturalmente (R1 e R5), possivelmente este compartilhamento ocorre apenas com aqueles colegas com quem este tem mais confiança (R16), uma vez que, como afirmam Davenport e Prusak (2003), a confiança mútua entre as partes é a base para a troca de conhecimento. Assim sendo, alguns colegas não terão acesso ao conhecimento de outros. Já a falta de confiança no conhecimento de certos colegas (R17) faz com que, mesmo que este conhecimento seja compartilhado, uma vez recebido com desconfiança e não validado pela outra parte, não seja internalizado ou repassado, interrompendo o ciclo deste conhecimento. É fundamental, portanto, que exista o incentivo às práticas de socialização entre os servidores, para assim criar um ambiente de maior confiança entre estes e a promoção de uma cultura de compartilhamento (Batista, 2012).

Alguns resultados, apesar de positivos, indicam pontos que precisa ser aprimorados na instituição, tais como a incentivo (R3) e a participação do gestor no processo de compartilhamento do conhecimento no setor (R4), a facilidade de acesso ao conhecimento de pessoas independente do seu nível hierárquico (R2), a utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no auxílio do compartilhamento do conhecimento nos setores (R13) e a criação de um ambiente de cooperação, sem conflitos e competições entre os servidores (R6).

São observados ainda que a maioria dos servidores encontram dificuldades para acessar informações e documentos de outros setores da instituição (R12). O acesso às informações, em todos os níveis da organização, é essencial para que os indivíduos criem o conhecimento necessário para realizar as suas atividades com eficiência, sendo ainda o acesso a grandes volumes de informações uma condição capacitadora da criação do conhecimento, acelerando este processo, como aponta Hoffmann (2012).

Quanto à aquisição de conhecimento, R19 demonstra que muitos servidores reconhecem possuir dificuldades para aprender algo quando muitos termos técnicos e ações complexas estão envolvidos sem prévio aviso ou treinamento. Ao mesmo tempo, é possível observar que uma boa parte dos servidores não tem costume de participar de palestras, treinamento ou cursos

oferecidos pela instituição (R9), seja por baixa oferta destes, pouca divulgação, falta de incentivo ou mesmo falta de interesse do próprio servidor. Além disso, é possível verificar que os servidores não possuem o hábito buscar novos conhecimento em documentos disponibilizados pela instituição (R11), nem mesmo de registrar o conhecimento adquirido em cursos ou eventos em documentos físicos ou virtuais (R10), prática que facilitaria o seu compartilhamento com os demais servidores e a sua disseminação pela instituição.

O resultado de R7 evidencia uma ainda considerável falta de documentação do passo a passo detalhado das tarefas executadas por esses servidores. O mapeamento e a documentação dos processos e serviços da organização é essencial para melhor compreender o seu funcionamento, os fluxos dos dados e informações e a sequência de atividades a serem realizadas, possibilitando que os processos sejam simplificados e otimizados. Essa falta de documentação, favorece a falta de padronização na execução de tarefas na instituição, possibilitando a maior ocorrência de erros, uma vez que os servidores não possuem uma documentação a ser consultada para esclarecer alguma dúvida, gerando possíveis prejuízos na eficiência organizacional (Strauss *et al.*, 2012).

É possível observar que práticas como o rodízio de tarefas não é uma prática adotada com a mesma frequência nos setores (R15), visando garantir que os servidores estejam sempre aprendendo a executar novas atividades, reduzindo a concentração do conhecimento e evitando a personificação das atividades. Observa-se ainda a falta de hábito dos servidores em documentar as lições aprendidas durante seu trabalho (R8). Registros como esses, apresentando os problemas encontrados, suas possíveis causas e soluções, são importantes para evitar que estes erros se repitam, que o servidor necessite procurar soluções para um problema já solucionado por outro e garantir que os acertos sejam replicados.

Os resultados dessas assertivas evidenciam a necessidade de incentivo a criação de uma cultura organizacional sólida de GC e o suporte organizacional necessário para que seja criado um ambiente propício para que conhecimentos sejam criados e compartilhados. A Tabela 2 apresenta os resultados das assertivas referentes a aspectos institucionais da GC.

Tabela 2: Aspectos institucionais relacionados a GC (%).

Assertivas	1	2	3	4	5	6
Q1. A instituição oferece treinamento formal relacionado à práticas que visam organizar, compartilhar, avaliar, mensurar e criar conhecimento (gestão do conhecimento).	16,1	29,8	26,8	12,5	8,9	6,0
Q2. A instituição possui uma política de educação continuada, oferecendo cursos de capacitação e eventos relacionados às atividades do servidor.	11,3	26,8	23,2	14,9	17,3	6,5
Q3. A instituição oferece treinamentos visando auxiliar o servidor na adaptação em novas tarefas ou novas condições de trabalho (desenvolvimento de novas habilidades).	12,5	32,7	23,2	12,5	14,3	4,8
Q4. Os servidores são capacitados para conhecer os objetivos estratégicos da instituição.	14,3	29,8	23,2	17,9	13,7	1,2
Q5. A instituição oferece um programa de orientação/ambientação aos novos servidores.	21,4	31,5	20,2	14,3	9,5	3,0
Q6. A instituição incentiva os servidores experientes a transferirem seus conhecimentos para os servidores novos ou menos experientes.	18,5	27,4	22,6	16,7	9,5	5,4
Q7. O conhecimento existente em todos os setores da instituição é integrado e acessível a todos os servidores.	20,8	38,7	14,9	15,5	8,9	1,2
Q8. O horário de trabalho dos servidores permite que eles se envolvam em atividades de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.	11,3	23,2	24,4	14,3	16,1	10,7
Q9. A instituição possui um sistema de reconhecimento e recompensa aos servidores que se destacam na instituição.	36,3	40,5	11,3	6,0	4,2	1,8
Q10. Os servidores são reconhecidos pela sua qualificação, habilidades e conhecimento.	19,6	30,4	16,1	16,7	13,7	3,6
Q11. Os servidores são reconhecidos pela sua dedicação, esforço e comprometimento à instituição.	23,8	29,8	14,9	15,5	14,9	1,2
Q12. A instituição oferece ambientes virtuais e presenciais que favorecem o diálogo entre os diversos setores.	14,9	25,6	23,8	15,5	16,7	3,6
Q13. Existe receptividade quanto às sugestões feitas pelos servidores.	12,5	15,5	20,2	22,6	23,2	6,0
Q14. Existe comunicação frequente entre os gestores e os demais servidores.	4,8	13,7	16,1	26,2	28,6	10,7
Q15. A instituição fundamenta as escolhas dos gestores das unidades nas competências e méritos dos servidores, garantindo que a gestão seja realizada sempre por pessoal devidamente qualificado.	19,0	20,2	16,7	23,8	16,7	3,6
Q16. O planejamento estratégico é participativo, com envolvimento da comunidade institucional e registro das	18,5	20,2	19,0	19,6	17,9	4,8

experiências envolvidas no processo.						
Q17. A instituição possui políticas que determinam que os servidores registrem conhecimentos de uma forma que possa ser reutilizado (tais como documentos, base de dados eletrônicas, etc.).	28,0	30,4	18,5	12,5	8,9	1,8
Q18. O processo decisório dos gestores é transparente com os demais servidores.	14,3	18,5	21,4	17,9	21,4	6,5
Q19. Os servidores participam na mudança dos processos na organização.	14,3	16,7	27,4	19,6	17,9	4,2
Q20. Os servidores são receptivos às mudanças organizacionais.	11,9	14,3	26,8	22,0	22,6	2,4
Q21. A instituição proporciona um ambiente favorável à prática de aprendizagem.	5,4	19,6	25,6	19,6	22,0	7,7
Q22. A instituição proporciona um ambiente favorável ao desenvolvimento de trabalhos em equipe.	6,5	17,9	20,8	24,4	22,6	7,7
Q23. A instituição proporciona um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.	6,5	17,9	32,1	17,9	18,5	7,1
Q24. As informações da instituição são disponibilizadas na página institucional a todos os servidores, discentes e comunidade externa.	5,4	9,5	19,6	17,3	25,6	22,6
Q25. A instituição possui sistemas que permitem uma navegação fácil para encontrar conhecimentos/conteúdos organizacionais.	10,7	19,6	22,6	21,4	17,3	8,3

Legenda: Não sei responder/Sem condições de responder (1), Discordo totalmente (2), Discordo parcialmente (3), Não concordo nem discordo (4), Concordo parcialmente (5) e Concordo totalmente (6). Fonte: Adaptado de Cruz (2014).

Os resultados demonstram que a maioria dos servidores acreditam que a instituição não oferece treinamentos relacionados à práticas de GC (Q1), não possui uma política de educação continuada (Q2), não oferece treinamentos para auxiliar a adaptação de novas tarefas ou condições de trabalho (Q3) e que os servidores não são capacitados para conhecer os objetivos da instituição (Q4).

De modo semelhante, a maior parte dos servidores afirmam acreditar que a instituição não possui um programa de ambientação ou orientação de novos servidores (Q5), nem incentive os servidores mais experientes a transferirem seus conhecimentos para servidores menos experientes (Q6). A devida ambientação de novos servidores é importante para que estes tenham um conhecimento geral da organização, seu funcionamento, estratégias, políticas e ferramentas institucionais, e iniciem suas atividades com o conhecimento necessário para executar suas atividades de maneira mais eficiente.

Quanto ao ambiente organizacional, Q21 demonstra que os servidores não acreditam que a instituição possua um ambiente muito favorável à prática de aprendizagem, nem ao compartilhamento de conhecimento (Q23). Corroborando com esses resultados, Q8 revela que os servidores acreditam que o horário de trabalho não permite que se envolvam em atividades de aprendizagem ou compartilhamento de conhecimento; e Q12 revela a precariedade de oferta da instituição de ambientes virtuais e presenciais que favoreçam o diálogo entre os setores.

Observa-se ainda que os servidores acreditam que a instituição não possua um sistema de recompensa aos servidores que se destacam (Q9), e acreditam que não são reconhecidos pela sua qualificação, habilidades e conhecimentos (Q10), ou pela sua dedicação à instituição (Q11). Um sistema de reconhecimento e recompensa é muito importante dentro de um plano de gestão do conhecimento pois, ao recompensar e reconhecer melhorias de desempenho, aprendizado, compartilhamento e criação de conhecimento realizadas pelos servidores, promove a cultura de compartilhamento do conhecimento como um todo. Sendo esse reconhecimento ou recompensa oferecidos de modo material ou psicológico, de maneira informal ou formal de modo a motivar os servidores a participar e manter os resultados alcançados (Batista, 2012). Para mais, é importante notar ainda que os resultados demonstram que os servidores não acreditam que as escolhas dos gestores sejam fundamentadas nas competências e méritos dos servidores (Q15).

Os resultados demonstram ainda que existem problemas quanto a transparência do processo decisório dos gestores (Q18), quanto a participação dos servidores na mudança dos processos na organização (Q19), a participação dos servidores no planejamento estratégico (Q16) e, por isso, quanto a receptividade dos servidores às mudanças organizacionais (Q20). Fatores como o pouco envolvimento no planejamento estratégico e a falta de transparência dos gestores em seus processos decisórios

criam obstáculos para o envolvimento dos servidores nas mudanças dos processos e, todos esses fatores, podem levar a obstáculos destes mesmos servidores às mudanças organizacionais estabelecidas.

Além destes, podem ser observados problemas quanto a disponibilidade das informações na página institucional para acesso de todos os servidores, discentes e comunidade externa (Q24), o acesso e interligação dos conhecimentos nos setores (Q7), somada a falta de um sistema que permite ou facilite a busca e o acesso a conhecimentos ou conteúdos institucionais (Q25). Ademais, é possível perceber a falta de políticas que determinam que os servidores registrem conhecimentos em documentos ou base de dados, para que possam ser reutilizados (Q17).

Resultados como os de Q13, Q14 e Q22 demonstram a diferença de realidades no ambiente de trabalho dos participantes: enquanto alguns observam em seus setores uma maior facilidade ou incentivo ao trabalho em equipe (Q22), outros não possuem ambiente similar em seu ambiente de trabalho; do mesmo modo possivelmente acontece quanto à receptividade às sugestões feitas pelos servidores (Q13) e a comunicação frequente dos gestores (Q14).

Isso posto, é necessário ainda compreender que práticas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento são utilizadas na instituição e com que frequência, mesmo que de maneira informal, dada a inexistência de uma estratégia formalizada. A Tabela 3 apresenta os resultados das assertivas relacionadas à frequência de utilização de práticas e ferramentas de GC na instituição por parte dos servidores, em níveis percentuais.

Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram que nenhuma é percebida pelos respondentes como amplamente utilizada na instituição, uma vez que apenas três delas obtiveram um índice de respostas positivas de ao menos 35%. Destaca-se ainda os resultados nos dois extremos da escala de frequência, onde apenas quatro práticas obtiveram ao menos 5% de indicações de Sempre Ocorre, enquanto que dez obtiveram entre 30% e 40% de indicações de Nunca Ocorre. Salienta-se também os altos índices de Não Sei Responder/Sem condições de responder em todas as práticas, variando de 18,5% a 43,5% e obtendo a maior média, entre todas as alternativas. Esses resultados evidenciam um cenário ainda deficiente quanto à utilização dessas práticas e ferramentas, além de pouco conhecimento dos servidores quanto ao tema, seja com relação à prática em si, seja quanto à sua utilização por parte da instituição.

Tabela 3: Utilização de práticas e ferramentas de GC na percepção dos servidores (%).

Prática ou ferramenta	NSR	NO	OR	OF	SO
<i>Brainstorming</i>	19,6	36,3	24,4	16,7	3
<i>Mentoring</i>	27,4	34,5	22,6	13,1	2,4
<i>Coaching</i>	28,6	36,9	23,2	9,5	1,8
Lições aprendidas	22	32,7	22,6	18,5	4,2
Comunidades de práticas	25,6	32,1	25	12,5	4,8
Educação corporativa	26,8	29,8	28	13,7	1,8
Espaços colaborativos virtuais	22	20,8	22	26,8	8,3
Fóruns (presenciais e virtuais) e listas de discussão	24,4	33,9	22	14,3	5,4
Narrativas	32,1	32,7	20,8	10,7	3,6
Revisão pós-ação	31	31	21,4	13,1	3,6
Banco de competências	38,1	34,5	17,3	6,5	3,6
<i>Benchmarking</i>	38,7	29,8	16,1	13,1	2,4
Gestão de capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	43,5	28,6	19,6	7,1	1,2
Mapeamento do conhecimento	32,1	32,1	20,8	13,1	1,8

Melhores práticas	29,2	19,6	25	21,4	4,8
Memória organizacional	32,7	26,8	23,2	13,7	3,6
Sistemas de gestão por competências	41,1	25	22	10,7	1,2
Ferramentas de colaboração como portais, intranet e extranet	19,6	19	23,8	27,4	10,1
Gestão de conteúdo	31	22	26,8	19	1,2
Gestão eletrônica de documentos (GED)	18,5	10,1	21,4	26,8	23,2
Média	29,2%	28,4%	22,4%	15,4%	4,6%

Legenda: Não sei responder/Sem condições de responder (NSR), Nunca Ocorre (NO), Ocorre Raramente (OR), Ocorre Frequentemente (OF); e Sempre Ocorre (SO). Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados desta pesquisa revelam, portanto, possíveis barreiras para os processos de gestão do conhecimento na instituição, tais como a falta de confiança entre os servidores, falta de incentivo dos gestores à criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento, falta de padronização na execução de tarefas, dificuldades de acesso à informações de outros setores, falta de um ambiente de aprendizagem contínua, pouca divulgação ou orientação quanto a treinamentos realizados e conteúdo para aquisição de novos conhecimentos e falta de interesse dos servidores. Cabe ressaltar que a falta de interesse do servidor pode ser impactada por uma cultura organizacional e incentivos dos gestores, sendo importante, portanto, que exista uma estratégia de gestão do conhecimento formalizada e bem orientada na instituição, a fim de criar o ambiente propício para o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento.

Ademais, também são destacadas barreiras como a dificuldades de acesso à informações na página institucional, pouco incentivo à práticas que facilitem o compartilhamento do conhecimento, tais como o seu registro em documento e bases de dados; falta de um sistema formalizado de reconhecimento e recompensa aos servidores, falta de um banco de competências e mapeamento das competências individuais, pouco envolvimento dos servidores no planejamento estratégico e até desconhecimento dos objetivos definidos neste, falta de transparência dos gestores em seus processos decisórios, além de ambientes poucos favoráveis ao trabalho em equipe, à prática de aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento.

Quando associadas aos fatores expostos no Quadro 2, observa-se fatores inibidores tais como a falta de confiança, falta de estímulos, falta de comprometimento de gestores e falta de reconhecimento e recompensas, ao mesmo passo que temos a ausência de facilitadores como a cultura organizacional, o suporte organizacional, a confiança, abertura para comunicação e sistemas de qualidade. Evidencia-se ainda que os facilitadores destacados são, de modo geral, capazes que evitar exatamente que os inibidores citados possam ocorrer.

5. Considerações Finais

Foi encontrado um cenário com ausência de uma estratégia formal de gestão do conhecimento, ainda deficiente na oferta e divulgação de treinamentos, com dificuldades de acesso a certas informações, falta de padronização de atividades, falta de um sistema formalizado de recompensas, falta de um banco de competências, pouco envolvimento dos servidores no planejamento estratégico e desconhecimento dos objetivos neste definidos, falta de transparência de gestores em seus processos decisórios, ambientes pouco favoráveis à prática de aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento, além de escassa utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento e falta de incentivo dos gestores à criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento. Ademais, fatores como falta de confiança entre servidores e falta de interesse de servidores também podem ser destacados.

A criação de uma estratégia formal de gestão do conhecimento por parte da instituição é essencial para buscar proporcionar um ambiente propício para a criação e compartilhamento do conhecimento, incentivando uma cultura de compartilhamento do conhecimento em toda a instituição.

Nesse contexto, para incentivar a aprendizagem, se vê importante melhorar a oferta de cursos de capacitação, além de oferecer treinamento formal relacionado às práticas de gestão do conhecimento, para garantir que os servidores tenham conhecimento sobre a sua importância e sejam incentivados à sua utilização. Além disso, desenvolver um plano de reconhecimento e recompensa, a fim de valorizar essas ações, seria um importante incentivo à busca por inovação, tanto individual quanto coletiva, além de incentivar a busca por novos conhecimentos.

O mapeamento do conhecimento e o seu registro em um banco de competências é de suma importância para a instituição para que os servidores possam ser melhores aproveitados de acordo com as competências que possuem. Além disso, é necessário ainda pensar em maneiras de estimular a interação dos servidores, de modo a fortalecer as relações interpessoais e intersetoriais a fim de melhorar a confiança entre os servidores; considerando também maneiras de melhorar a comunicação institucional, facilitando especialmente o acesso a informações contidas nos setores e na comunidade externa.

De maneira complementar, para que uma estratégia de gestão do conhecimento seja implantada e mantida, cumprindo seus objetivos, se vê necessário ainda que seja incentivado e difundida na instituição a utilização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

Como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se investigar os fluxos de conhecimentos acadêmicos, a fim de obter a percepção dos docentes da instituição e investigar como estes lidam com o tema em sua rotina de trabalho. Sugere-se ainda que seja realizado um estudo na mesma população utilizando diferentes abordagens e metodologias, abrangendo e aprofundando o estudo. Por fim, sugere-se que uma vez que a instituição formalize e implemente uma estratégia de gestão do conhecimento, seja aplicado novamente o questionário desta pesquisa de modo a averiguar as possíveis mudanças.

Referências

- Amayah, A. T. *Determinants of knowledge sharing in a public sector organization*. *Journal of Knowledge Management*. 17(3), 454-471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Amorim, P. M. & Costa, S. R. R. (2020). Um estudo sobre a aplicação do conhecimento da administração pública. *Brazilian Journal of Development*, 6(8), 57870-87884. <http://doi.org/10.34117/bjdv6n8-263>
- Araújo, S. G. L. & Batista, R. R. & Araújo, W. J. (2020). Práticas organizacionais em gestão do conhecimento que contribuem com a segurança da informação: estudo de caso na Universidade Federal da Paraíba. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10, 38-53. <http://doi.org/10.21714/2236-417X2020v10nep38>
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: IPEA.
- Batista, F. F. & Quandt, C. O. (2015). *Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas de gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro.
- Campos, P. V. & Coelho, I. B. V. I. & Nepomuceno, G. A. P. & Silva, M. M. (2016) *Gestão Do Conhecimento Como Ferramenta De Mapeamento De Processo E Modernização Institucional*. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Painel 10/002 Conhecimento, Formação e Aprendizagem na Administração Pública. Brasília.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. 3. ed. Porto Alegre: Penso.
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações gerenciam o seu capital*. Porto Alegre: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2007). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. (1), São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Penso.
- Hoffmann, W. A. M. (2012). *Gestão do Conhecimento: aprender e compartilhar*. São Carlos: EdUFSCar.
- Lima, C. M. & PEDRO FILHO, F. S. & Silva, E. P. & Araújo, T. G. & Paim, F. A. B. Knowledge Management as support for innovation of public projects. *International Journal of Business Administration*, 12(1), 1-8. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n1p1>

Saunders, M. & Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. (7). Pearson.

Schlesinger, C. C. B. & Reis, D. R. & Silva, H. F. N. & Carvalho, H. G. & Sus, J. A. L. & Ferrari, J. V. & Skrobot, L. C. & Xavier, S. A. P. (2008). *Gestão do conhecimento na Administração Pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP.

Senge, P. M. (2004). *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. (16) São Paulo: Editora Best Seller.

Strauhs, F. R. & Pietrovsko, E. F. & Santos, G. D. & Carvalho, H. G. & Pimenta, R. B. & Pentead, R. S. (2012). *Gestão do Conhecimento nas organizações*. Curitiba: Aymarã Educação.

Takeuchi, H. & Nonaka I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

Tan, C. N. & Md. Noor, S. (2013). *Knowledge management enablers, knowledge sharing and research collaboration: a study of knowledge management at research universities in Malaysia*. *Asian Journal of Technology Innovation*. 21(2), 251-276, 2013. <https://doi.org/10.1080/19761597.2013.866314>

Toni, K. C. W. & Alvares, L. M. A. R. (2016). *Educação corporativa na perspectiva da inteligência organizacional*. *Informação & Informação*, 21(3), 228-257, set./dez.. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n3p228

UNIR (2019). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2019/2024*. Porto Velho: UNIR. https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/27395_plano_0226437_ultima_versao_do_pdi_2019__1__final_3_485060022.pdf

Valentim, M. L. P. & Souza, J. S. F. (2013). *Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva*. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 18(38), 87-106, set./dez. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p87

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. Porto Alegre: Bookman.