



GESTÃO DO CONHECIMENTO: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE INSTITUCIONALIZAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

Sônia Regina Lamego Lino¹

Pedro Antonio de Melo²

Amélia Silveira³

RESUMO

Gestão do Conhecimento (GC) na Educação Superior se apresenta como campo de estudo e envolve as Instituições de Ensino Superior (IES). O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), desde seus primórdios, considerou a GC como política e prática de ação. Avaliar a institucionalização da GC no IFSC constitui-se no objetivo de investigação. O método de pesquisa foi qualitativo, com delineamento de estudo de caso único. Documentos institucionais, observação não participante e entrevistas com os gestores do IFSC asseguraram a triangulação da pesquisa. O período de tempo considerado foi longitudinal: 2004 a julho de 2020. Os resultados evidenciaram que a experiência em GC no IFSC é inegável. Há entendimento favorável dos gestores sobre o tema. Há, entretanto, o que aperfeiçoar. A pesquisa contribui para alicerçar e ampliar o entendimento do tema.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento (GC). Educação Superior. Instituições de Ensino Superior (IES).

¹ Doutora, Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Pós-doutora, Curso de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). Professora de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, do IFC - Instituto Federal Catarinense, Santa Catarina. E-mail: lamegolino@gmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-9178-8064>

² Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina, (Brasil). Pós-doutor em Educação Superior pelo Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e o Caribe, IESALC, da Unesco. Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Santa Catarina. E-mail: pedro.inpeau@gmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-7607-4303>

³ Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP, São Paulo. Pós-doutora em Ciências de la Información pela Universidad Complutense de Madrid, (Espanha). Pós-doutora em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo. (Brasil). E-mail: ameliasilveira@gmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-0321-8174>



KNOWLEDGE MANAGEMENT: INSTITUTIONALIZATION POLICIES AND PRACTICES IN THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) in Higher Education presents itself as a field of study and involves Higher Education Institutions (HEIs). The Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina (IFSC), since its beginnings, it considered KM as a policies and action practices. Evaluate the institutionalization of KM in the IFSC is the objective of this investigation. The research method was qualitative, with a descriptive design of a single case study. Institutional documents, non-participant observation and interviews with IFSC managers ensured the triangulation of the research. It considered the longitudinal period: from 2004 to July 2020. The results showed that the experience in KM at IFSC is undeniable. There is a favorable understanding of managers on the topic. However, there is still room for improvement. The research contributes to support and expand the understanding of the theme.

Keywords: Knowledge Management (KM). Higher Education. Higher Education Institutions (HEIs).

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE INSTITUCIONALIZACIÓN EN EL INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE SANTA CATARINA

RESUMEN

La Gestión del Conocimiento (KM) en la Educación Superior se presenta como un campo de estudio e involucra a las Instituciones de Educación Superior (IES). El Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Santa Catarina (IFSC) desde sus inicios, ha considerado el KM como política y una acción en la práctica. Evaluar la institucionalización de KM en el IFSC es el objetivo de la investigación. El método de investigación fue cualitativo, con un diseño descriptivo de un único estudio de caso. Los documentos institucionales, la observación no participante y las entrevistas con los gerentes de IFSC aseguraron la triangulación de la investigación. Consideró el período de tiempo longitudinal: de 2004 a julio de 2020. Los resultados mostraron que la experiencia en KM en IFSC es innegable. Hay una comprensión favorable de los gerentes sobre el tema. Sin embargo, aún se puede mejorar. La investigación contribuye a apoyar y ampliar la comprensión del tema.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento (KM). Educación Superior. Instituciones de Educación Superior (IES).

1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil, uma atividade material do Estado, quando voltada para iniciativas públicas, em nível superior, acontece no âmbito federal e se materializa em Instituições de Ensino Superior (IES), em sua maioria. Em menor número, na esfera estadual e municipal. Todas vivenciam um ambiente diverso, complexo, no atendimento às demandas crescentes de uma sociedade que se modifica constantemente, impactando nas

necessidades de disseminação e produção de conhecimento, cultura, desenvolvimento social e tecnológico, entre outros.

Considerando as políticas públicas de ensino superior, implementadas pelos governos brasileiros nos últimos anos, cabe destaque para a criação dos Institutos Federais. Estes decorrem e são frutos da transformação de Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), Escolas Técnicas e Colégios Agrícolas, entre outras organizações da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnologia (Rede Federal), a partir da Lei nº 11.892, de 28 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008), em organizações de educação superior, ampliando a Rede Federal. Especificamente, foram transformados, criados e instalados os Institutos Federais (IFs) em todas as regiões do País. Essa iniciativa do governo federal na educação superior brasileira trouxe oportunidades e desafios. Nesse contexto, tanto no sentido material quanto na inovação e no gerenciamento ou modelo gerencial, destacou-se, desde o início, o interesse pela institucionalização de estratégias de Gestão do Conhecimento (GC), dentro do entendimento de um assunto interdisciplinar.

De forma geral, a GC pode ser entendida como um processo no qual as práticas pessoais e organizacionais permitem a criação, a captura, o armazenamento, o compartilhamento e a utilização do conhecimento em prol de estratégias e de desempenho organizacional (HAMMER; LEONARD; DAVENPORT, 2004). Em IES, a GC implica valor, visto que essas organizações se veem envolvidas com o conhecimento de maneira epistêmica e orgânica. A transmissão do conhecimento se constitui no cerne das IES. Pode-se afirmar que a GC para as IES se apresenta como campo de estudo novo, que vem sendo debatido no âmbito da educação e da administração. Essa atividade em torno da GC vem demonstrando a importância, a credibilidade e a oportunidade que as organizações têm percebido com relação à GC como recurso de educacional de planejamento e avaliação institucional e de gestão estratégica no processo de desenvolvimento e de mudanças organizacionais.

No presente estudo a GC foi considerada sob o aspecto subjetivo (orgânico ou formal), sendo que o interesse se fixou na organicidade da administração pública e universitária. Cabe ressaltar que as IES de interesse neste estudo são as autarquias federais, que prestam serviço público vinculado ao Ministério da Educação, do Brasil. E o foco de estudo, por sua vez, considerou o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

Primeiramente, cabe destacar que a GC foi institucionalizada ainda no Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (Cefet/SC), de forma pioneira, no ano de 2004, antes da Lei nº 11.892, de 2008 (BRASIL, 2008). Constituiu-se em estrutura formal, modificando o organograma da Instituição, com a inclusão de uma Diretoria Sistêmica de

Gestão do Conhecimento (DGC), com o objetivo de contribuir com as decisões educacionais e estratégicas da organização. Naquele tempo, de 2004, não havia organizações com uma proposta embasada, nem suporte suficiente na literatura para dar conta da implementação da GC em numa organização de educação superior pública brasileira. A prática da adoção de ferramentas de GC se fazia presente na esfera privada, sendo pouca ou quase nenhuma na esfera pública. A implantação da GC no IFSC ocorreu de forma inovadora e experimental naquele tempo.

Com a efetiva mudança em 2008, por força de lei, outro processo de mudança estrutural ocorreu no IFSC, conservando a área de GC e transformando a DGC em Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin). Ainda nessa época, continuavam escassas as pesquisas sobre o tema de GC em IES. Os estudos de Cajueiro (2008), Santos Junior (2010), Silva (2011), Batista (2012), Pereira (2012), Lino (2013) e Helou (2015) evidenciaram que poucos foram os estudos que se voltavam para a GC em IES e na administração pública no Brasil.

Também com foco aplicado em institutos federais, e com alguma interface em GC, cabe destaque para outros estudos, como os de Woszezenki et al. (2012), Ramos (2015), Balbino, Silva e Queiroz (2016), Santos (2017), Souza, Helou e Sohn (2018), Furigo (2018), e Petri (2019).

Atualmente, continuando com esse foco de interesse, pode-se afirmar que os benefícios da GC para as organizações de educação superior, caracterizadas como IES, têm sido debatidos ao redor do mundo, sendo que os estudos e pesquisas têm se intensificado nos últimos anos. Essa atividade acadêmica vem demonstrando a importância, a credibilidade e a oportunidade que as organizações têm percebido em relação à GC como suporte ao ensino, pesquisa e extensão e no processo de mudanças organizacionais. É importante ressaltar que, a partir de seu objeto de estudo – o conhecimento organizacional – a área de GC vem despontando para trazer contribuições teóricas e práticas para favorecer o assunto, visto que os recursos tecnológicos vêm permitindo soluções inovadoras para facilitar o acesso ao conhecimento. De Freitas e Yáber Oltra (2015) e Hashim e Al-Sulami (2018) são exemplos recentes de propostas de tecnologias para amparar a GC em IES.

Considerando importante o tema de GC em IES, e sendo ainda pontuais os exemplos brasileiros de sua implantação em IES públicas, justifica-se o interesse em aprofundar o conhecimento sobre a institucionalização de GC no IFSC. Pode-se pressupor, inclusive, que o IFSC se apresenta como adequado para um estudo de caso, servindo de suporte para o assunto, do ponto de vista teórico e prático, visto que essa instituição pode ser considerada como válida e rara em determinado contexto, sendo reveladora e longitudinal, permitindo generalizações (YIN, 2010).

Com esse entendimento, cabe questionar: como se revela a evolução das estratégias de GC no IFSC até 2019? O que possibilita entender os documentos gerados ao longo do tempo a respeito do GC no IFSC? Qual a visão dos gestores envolvidos com a GC no IFSC com relação ao seu estágio atual e futuro? Como se encontra a institucionalização das estratégias de GC no IFSC? Assim, o objetivo foi avaliar a institucionalização da GC no IFSC, descrevendo sua trajetória e complexidade.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira, consta o tema e a problemática de pesquisa, a justificativa para o estudo da GC no IFSC, o pressuposto e as questões de pesquisa, o objetivo de pesquisa, e a estrutura do artigo. A revisão de literatura sobre a GC em IES, de interesse específico para este estudo, apresenta-se na sequência. O método e as técnicas de pesquisa adotadas, bem como a população de estudo e os procedimentos de coleta e de análise de dados estão na terceira parte. Os resultados do estudo da GC no IFSC constam a seguir, sendo que a conclusão evidencia as considerações finais sobre o assunto. As referências dos autores citados para amparar e embasar o estudo integram o artigo, complementando a pesquisa realizada.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Acompanhando a literatura científica sobre GC em IES, ao longo dos anos, pode-se afirmar que as instituições de ensino superior têm tido “oportunidades significativas de aplicar práticas de gestão do conhecimento para apoiar todas as partes de sua missão.” (MILAM JUNIOR, 2001, p. 14). Entretanto, percebe-se que ainda são pontuais os autores que se voltam para o estudo de revisão dessa literatura. Esses estudos são ainda em pequeno número, conforme Abdellatif e Asma (2014).

Laal (2011), Farkas e Dobrai (2012), Lino (2013), Ali, Gohneim e Roubaie (2014), Kadlubek et al. (2014), Hassanian, Ahanchian e Karimi-Moonaghi (2015), Lino, Silveira e Petarnella (2015b), e Acevedo-Correa et al. (2019) revisaram a literatura sobre GC em IES. Ressalta-se que Lino (2013), Lino, Silveira e Petarnella (2015b) e Acevedo-Correa et al. (2019) adentraram ainda o assunto sobre modelos de GC em IES. Ao finalizar o estudo Acevedo-Correa et al. (2019) sugeriram sua continuidade e recomendaram como oportuno o estudo da temática.

Laal (2011) revisou conceitos básicos e forneceu um resumo de trabalhos científicos anteriores no intuito de proporcionar um entendimento para esse ambiente das IES, em constante mudança. Considerou um aumento em popularidade dos estudos de GC em IES como um mecanismo de apoio ao tripé da universidade e um dispositivo de gerenciamento na última década.

Farkas e Dobrai (2012, p. 121) consideraram 500 artigos científicos nos últimos dez

anos e revelaram tópicos comuns entre eles, como missão, liderança e governança das IES. Os autores voltaram-se para o desenvolvimento de uma melhor compreensão sobre GC em IES, além de apresentar uma perspectiva para tendências futuras.

Lino (2013) revisou a literatura até 2012. Desenvolvendo pesquisa empírica sobre modelos de GC em IES, no mesmo estudo, e contribuiu para o desenvolvimento de uma proposta de modelo de GC para o IFSC. Esse estudo considerou o trabalho de Chen e Burstein (2006) como o modelo teórico de base para realização da pesquisa científica, desenvolvida como tese de doutorado.

Ali, Gohneim e Roubaie (2014) consideraram a literatura do banco de dados ProQuest e os artigos publicados em revistas científicas e os apresentados em conferências reconhecidas e acadêmicas. Destacaram a pouca e limitada pesquisa de compartilhamento de conhecimento nas IES, principalmente em economias em desenvolvimento, como África, Oriente Médio e América do Sul.

Kadlubek et al. (2014), utilizando o modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt de 1998, revisaram a literatura enfatizando que estudos futuros e seus métodos fornecem uma visão de longo alcance. Para GC em IES, consideraram que os estudos futuros são capazes de apoiar os processos também na ciência. (KADLUBEK et al., 2014).

Hassanian, Ahanchian e Karimi-Moonaghi (2015) desenvolveram uma revisão de literatura na área médica, considerando diversas bases de dados como: Direct, Elsevier, Web of Science (ISI), Embas, Ebsco, Ovid, Google Scholar e ProQuest. Destacando 21 artigos das literaturas persa e inglesa, sugeriram a implementação de estratégias de GC multinível e que a GC também pode ser implementada no campo das ciências médicas, no sentido de beneficiar tanto educadores quando educandos, levando conhecimento mais significativo nesse campo.

Lino, Silveira e Petarnella (2015b), a exemplo do que foi realizado em Lino (2013), enfocaram a literatura sobre modelos de GC em IES, apresentado um quadro síntese e identificando autores e modelos de GC em IES.

Acevedo-Correa et al. (2019), tomando como base de dados a Scopus, revisaram 22 artigos científicos, identificando estruturas de modelos de GC em IES. Enfocaram a implementação de sistemas de GC em IES e a evolução dessa temática de pesquisa. Das conclusões a que chegaram Acevedo-Correa et al. (2019, p. 214), convém destacar que: a maioria dos artigos científicos em análise não relata a coleta ou validação de informações em um determinado período de tempo; uma diversidade de regiões tem mostrado interesse em realizar pesquisas nesse tema; a abordagem mista é amplamente utilizada em pesquisas em GC em IES. Os autores além de sugerirem a continuidade de artigos de revisão de literatura no tema, recomendaram que haja o desenvolvimento de medidas para indicar o desempenho dos modelos de GC nas IES, para fortalecer o sistema de GC nas instituições educacionais.

De forma ampla, pode-se afirmar, com base em Asma e Abdellatif (2016), que gerenciar o conhecimento significa reinterpretar a gestão do próprio conhecimento e da IES, a fim de compreender o sentido maior voltado para a educação. E, definir um conjunto de atividades e de ações que contribuam para o desenvolvimento da organização.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa foi qualitativo, com delineamento descritivo de estudo de caso único. Baseado no conhecimento tácito e na lógica indutiva, a avaliação considerou o período de tempo longitudinal de 2004 a julho de 2020.

O caráter qualitativo da investigação norteou os procedimentos de coleta e de análise de dados, permitindo estabelecer uma relação qualitativa de causa e efeito entre os elementos do fenômeno estudado. Na pesquisa qualitativa o pesquisador é parte integrante do processo investigativo ao observar o fenômeno, registrar evidências, selecionar, ler e analisar documentos, acessar sítios da instituição e se relacionar com os integrantes do processo e respondentes de forma direta, para melhor entendimento e validação da GC no IFSC. Creswell (2014) aposta em estratégias de validação da pesquisa qualitativa incluindo a confirmação, a correção e a revisão pelos participantes na identificação de características situacionais. Quando se fala em validação, segundo Strauss e Corbin (2008), pensa-se na representação da realidade, a partir da interpretação abstrata realizada. Questões e focos de interesse são amplos no início do processo de investigação e vão se especificando durante o desenvolvimento do estudo. Assim, o fenômeno vai se definindo no próprio processo de investigação, a posteriori. A pesquisa qualitativa, segundo explica Creswell (2007, p.202), se caracteriza como um “projeto emergente em seu sentido negociado”. Continuando Creswell (2007, 202), está embasado no conhecimento tácito (conhecimento intuitivo e sentido), e na adoção de lógica indutiva. O foco da pesquisa qualitativa, por sua vez, “está nas percepções e nas experiências dos participantes e no próprio contexto de pesquisa, havendo o entendimento não de uma, mas de múltiplas realidades”. Ainda Creswell (2007, 202) esclarece: “Há interesse no entendimento do objeto de estudo”, para nortear a análise.

Com esse delineamento metodológico, adotou-se como procedimento de pesquisa o estudo de caso único, ou seja, o caso de GC no IFSC. Estudos de caso são estratégias metodológicas de pesquisa utilizadas para descrever fenômenos específicos, visando testagem de teorias ou sua geração (EISENHARDT, 1989). Dessa forma, a finalidade do estudo de caso único é pesquisar um fenômeno de maneira contínua e sistemática, de forma profunda e exaustiva, evidenciando a dinâmica do processo em sua realidade. Aqui se justifica o interesse em adotar um período de tempo longitudinal: desde o início do processo de

implantação da GC no IFSC, em 2004, até a data de término da realização da pesquisa, em julho de 2020.

Cabe ressaltar que, por meio de acesso e pesquisa ao sítio de cada uma das unidades da Rede Federal, foi verificado ainda em 2019, no início desta pesquisa, que somente o IFSC tem uma estrutura formal de GC, dentre todas as unidades de Institutos Federais (IFs). Nos demais IFs, existem somente ações isoladas, com a adoção de práticas e ferramentas de GC nos IFs de forma geral, muitas vezes não deliberada, ou seja, espontaneamente na prática diária, porém de forma não estruturada nem sistematizada (BATISTA, 2012; WOSZEZENKI et al., 2012; LINO, 2013; BALBINO; SILVA; QUEIROZ, 2016; SOUZA; HELOU; SOHN, 2018, FURIGO, 2018; PETRI, 2019). Yin (2010) esclarece que quando o caso de estudo é único, em determinada instituição, seu estudo se constitui válido e raro para tal contexto, se for realizado de forma longitudinal. Neste caso, foi realizado ao longo de todo o período de sua existência, de 2004 a 2020, permitindo generalizações para esse tipo de organização. O caso único se apresenta ainda como válido para testar e validar teorias em contextos específicos, sendo que a pesquisa considerou, ao longo da narrativa dos resultados do estudo de caso, a literatura do tema de GC e estudos específicos realizados sobre o IFSC, em sua trajetória. Assim, a escolha da IFES para o estudo do caso da GC se configura como única na Rede Federal, justificando mais uma vez a pertinência desta pesquisa, e sua análise.

Como etapa preparatória do estudo de caso foi elaborado um protocolo de pesquisa conforme Yin (2010). Foram especificados instrumentos, procedimentos e regras gerais a serem seguidos, sempre no sentido de assegurar a confiabilidade da pesquisa de campo. As fontes de informação foram definidas como observação, documentos e entrevistas. As entrevistas são fontes primárias, enquanto documentos internos, comunicados e documentos procedentes de internet são considerados secundários. De maneira mais específica, os instrumentos de coleta de dados foram constituídos por: bloco de notas para registrar observações sobre a complexidade do assunto em sua realidade; análise documental dos relatórios institucionais, Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), memorandos, diagramas e outros, e acesso aos sítios da instituição; e entrevistas estruturadas, com base na revisão de literatura sobre GC em IES, com indivíduos da organização envolvidos com o assunto. Cabe ressaltar que a escolha dessa amostra intencional e de conveniência priorizou o perfil qualificado dos respondentes, o que garante a validade do estudo, não se referindo a um sentido quantitativo, mas ao saber dos indivíduos. São, pois, gestores das áreas diretamente ligadas à institucionalização da GC no IFSC, interessados em gerir o conhecimento para agregação de valor à organização. Dessa forma, responderam o estudo quatro gestores, dois da Prodin/IFSC e dois do IFSC, Campus Florianópolis. Desses, dois também participaram da pesquisa de Lino (2013) e de Lino, Silveira e Petarnella (2015a). Assim, os perfis dos gestores respondentes são: Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional,

Assessor de Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, ex-Diretor Geral do Campus, Diretor de Administração do Campus, todos com mais de 10 anos de experiência em gestão e em GC.

A seleção foi intencional, e as respostas foram obtidas por acessibilidade. Foi assegurada a confidencialidade dos respondentes; as respostas foram redigidas de forma mais geral. O perfil qualificado dos respondentes garante a validade do estudo, não se referindo a um sentido quantitativo, pois são gestores das áreas diretamente ligadas à institucionalização da GC na organização e são interessados em gerir o conhecimento para agregação de valor à organização.

Convém notar que, nesta pesquisa, adotou-se a triangulação para assegurar a confiabilidade dos dados coletados e a análise subjetiva e indutiva para condução do processo analítico, desde o princípio. A vantagem da triangulação é que ela assegura um modo corroborativo das fontes de dados entre os diferentes avaliadores (triangulação do investigador), de perspectivas para o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria) e dos métodos (triangulação metodológica).

A análise de dados foi realizada concomitantemente ao procedimento de coleta de dados, assim como a interpretação dos dados e a transcrição e a redação dos resultados da pesquisa, guardando um sentido de tempo e apresentando-se em ordem cronológica, preferencialmente.

Finalmente, o recomendado por Creswell (2014) foi adotado neste estudo quanto aos passos a serem considerados para a validação do caso de estudo. Buscou-se assegurar a validade interna e externa da pesquisa: validade interna – usar a triangulação e a retroação dos informantes e considerar os informantes como participantes nas fases da pesquisa; validade externa – comparar os resultados com a literatura e outros estudos semelhantes – com a possibilidade de os resultados serem ampliados a outras situações semelhantes.

4 RESULTADOS: ESTUDO DE CASO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DE GC NO IFSC

Sabendo-se que as origens do IFSC remontam ao século passado tendo sido criado pelo Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina (ALMEIDA, 2002), passou por várias etapas de desenvolvimento, até os dias atuais (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, [2015?]). Em uma dessas etapas, já no presente século, em 2002, a Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETEFSC) foi transformada em Centro Federal de Educação Profissional de Santa Catarina (CEFET/SC), em 2004, quando o processo de institucionalização da GC teve início. Constou sua formalização na estrutura organizacional e em seu Estatuto, no artigo 30, da Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) e suas competências (BRASIL, 2007, p. 32). Lino (2013)

relata esse período de tempo ressaltando o nível estratégico e a posição inovadora em que foi concebida a DGC. Aqui cabe destacar que, enquanto CEFET/SC, essa disposição organizacional considerava coordenadorias, pessoas, processos, tecnologia, planejamento estratégico e pesquisa institucional. E estava em consonância com o entendimento teórico de alguns autores da temática de GC em IES, como: Chen e Burstein (2006), Cranfield (2011), Kumar, Sarukesi e Uma (2012); Lino (2013), Abdellatif e Asma (2014), Lino, Silveira e Petarnella (2015b), De Freitas e Yáber Oltra (2015), Asma e Abdellatif (2016), Rivera González e Rivera González (2016), Hashim e Al-Sulami (2018) e Van Ta e Zyngier (2018), especificamente quanto aos fatores: pessoas, políticas e tecnologias. Em seguida, na transformação do CEFET/SC em Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), houve mudança de posição na estrutura organizacional da GC do IFSC. A DGC deixa o nível estratégico, ou seja, de diretoria sistêmica, e passa a ser uma diretoria, no nível tático, de uma Pró-reitoria do IFSC. A estrutura de GC do IFSC apresenta-se na reitoria subordinada à Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (Prodin). A atual estrutura de GC do IFSC contempla com maior ênfase a área de Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs), tanto em tamanho quanto em importância, por sua contribuição indispensável na manutenção e funcionamento dos diversos sistemas internos e externos, de gestão e controle, em sua maioria amparados e exigidos por lei. Percebe-se que atribuições específicas da GC, estabelecidas na institucionalização da DGC do CEFET/SC, como ambiente virtual de trabalho colaborativo, mapeamento de competências humanas e organizacionais, plano de capacitação e banco de talentos, foram retiradas dos objetivos da GC quando da transformação para IFSC. Cabe destacar, ainda, que, na transformação de CEFET/SC em IFSC, foi também modificada a estrutura organizacional da DGC, com a exclusão da Coordenação/Coordenadoria de Pessoas, vinculada à DGC. Tal decisão limitou a atuação da DGC, uma vez que há consenso de que a Coordenação/Coordenadoria de Pessoas é um fator essencial à GC na organização. Em consequência, sua importância se enfraquece e sua consolidação se limita no IFSC, na Reitoria e nos campi. Essa nova fase também se respalda nos relatos de Zapelini et al. (2008), Lino (2013) e Lino, Silveira e Petarnella (2015a), Furigo (2018), Petri (2019).

Segundo Furigo (2018), esse contexto parece indicar que, em decorrência das grandes mudanças ocorridas no IFSC após a sua transformação em 2008 e seu recente processo de expansão, a área de gestão de pessoas está passando por um processo de construção de sua identidade, buscando novas referências para lidar com a complexidade desse novo cenário e, assim, consolidar seu modelo de gestão (FURIGO, 2018, p. 119).

Em síntese, o IFSC tem uma estrutura de GC instituída em 2004 e implementada em 2006, no CEFET/SC, e modificada em 2008, em que é “alta a importância dada à GC” pela administração do IFSC, sendo que os servidores identificam e estão familiarizados com o termo (FURIGO, 2018, p. 12). Apesar de a GC ser considerada importante pelos gestores e

os servidores estarem familiarizados com o termo, estando institucionalizada no IFSC há 16 anos, quando avaliado o grau de maturidade da GC, pelos servidores da DGC do IFSC, segundo o Modelo de Maturidade de GC de Batista (2012), “conclui-se que a GC no IFSC se encontra no nível de reação.” (PETRI, 2019, p. 94). Ainda para Petri (2019), são as seguintes as principais reflexões, a partir da apreciação realizada pelos servidores sobre a maturidade da GC na Prodin do IFSC: a) não incentiva o trabalho em grupo e o compartilhamento das informações; b) as melhores práticas e lições aprendidas não são compartilhadas no âmbito organizacional, de modo que não é possível um benchmarking interno e externo voltado só a melhorar o desempenho, mas também a inovar; c) o aporte tecnológico não é destinado ao compartilhamento do conhecimento para o desenvolvimento das atribuições funcionais dos servidores; d) contraditório, pois critério de pessoas constitui o elemento crucial para a Gestão do Conhecimento nas organizações; e) necessita de uma estrutura de Governança para Gestão do Conhecimento; f) a dinâmica organizacional reflete o processo de gestão do conhecimento adotado; g) não possui processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; g) não possui um mapa de conhecimento e o utiliza; i) o conhecimento adquirido não é registrado e compartilhado; j) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização não é retido; k) a organização não compartilha as melhores práticas e lições aprendidas. Assim, tanto a estrutura atual da GC no IFSC quanto as ações de GC na Prodin, que está hierarquicamente subordinada à DGC, demonstram que, embora institucionalizada a GC no IFSC, distancia-se sobremaneira do que apregoa a literatura sobre GC, de forma geral e, particularmente, sobre a GC em IES.

Atualmente, a GC do IFSC não adota modelos preconizados na literatura do tema, especificamente. Da mesma forma, ao que tudo indica, não se encontram sistematizadas políticas, programas, técnicas, ferramentas, práticas e cultura de GC, com base em literatura da área de estudo. Amante e Petri (2017, p. 14) alertaram que “[...] essas iniciativas são realizadas de forma isolada, ou seja, sem o alinhamento a um programa de gestão do conhecimento concebido de forma estratégica e planejada.” Furigo (2018, p. 12) assegura que há ênfase nas TICs como forma de gerir as necessidades informacionais, e como resultado “possui um viés mais voltado para o desenvolvimento tecnológico do que para o desenvolvimento de estratégias que promovam a cultura e o gerenciamento do conhecimento”, no caso da GC no IFSC. Dessa forma, a atual estrutura e funcionamento da GC do IFSC difere em relação ao período de sua institucionalização, quando havia maior variabilidade de áreas e mais aderência aos modelos de GC, nos quais as áreas de pessoas, processos e TICs marcavam uma GC mais coerente com a literatura sobre GC.

De forma breve e sinóptica, para uma melhor comparação, apresentam-se as competências da DGC, do CEFET/SC e do Prodin do IFSC: 1) DGC, do CEFET/SC: compete promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação institucional; de desenvolvimento de pessoas; de sistematização de dados; de informações e de procedimentos institucionais; disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação (BRASIL, 2007, p. 32). 2) Prodin do IFSC: compete promover a integração entre a Reitoria e os campi; promover e coordenar os processos de planejamento estratégico e a avaliação institucional, de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; planejar e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e da comunicação, bem como outras atividades delegadas pelo Reitor (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017, p. 9.4-9.5).

Depois de haver focado as competências referentes aos dois períodos de GC, convém chamar atenção que, em mais de um momento, houve estudos e propostas formais para a adoção de modelo teórico de GC para IES. Buscando maior proximidade possível à realidade prática, foram utilizados os registros advindos da Colaboração Técnica IFSC/DGPF, no período de 2014-2016, quando se destacou a necessidade de GC como forma de inovar a gestão, especialmente no tocante aos servidores, com ênfase no desenvolvimento. Durante essa Colaboração Técnica, a partir da realização de reunião realizada com o procedimento de coleta de dados de Grupo de Foco, e com a participação de servidores da DGPF do IFSC, Campus Florianópolis, foram apresentados os resultados do estudo de Lino (2013). Nessa ocasião, debates e discussões em grupo evidenciaram consenso quanto à viabilidade de adoção desse modelo na realidade do IFSC. Aqui também foi considerado o trabalho de Lino, Silveira e Petarnella (2015a), que retrata a ótica dos gestores do IFSC quanto ao entendimento sobre GC em IES e na esfera pública. Os resultados deixaram claro que houve entendimento, na ocasião, de que não havia modelo teórico de GC em IES norteando a implantação. Além disso, o entendimento dos gestores respondentes é de que a “GC deve ser útil na definição da estratégia organizacional” (informação verbal), bem como nos acontecimentos, nos resultados, nas pessoas e nos processos de trabalho. Continuando, os gestores consideram a GC como um ativo capaz de aumentar a competitividade organizacional que pode, inclusive, melhorar a criação e o uso do conhecimento produzido por indivíduos e grupos nas organizações, na busca do crescimento sustentável. Ainda, eles foram claros sobre as etapas necessárias para a implantação da GC em IES, destacando a necessidade de capacitação de pessoas em GC, a elaboração de um planejamento de GC, a viabilização de infraestrutura e o início de um projeto-piloto para implementação de GC na instituição. Destacaram que, entendendo que o ambiente externo exerce influência sobre a GC, era esperada uma solução por parte da Rede Federal sobre o assunto, para que

pudessem “tratar de forma integrada as informações e os conhecimentos gerados nos IFs.” (informação verbal). Quanto aos fatores internos, os alvos claros a serem atingidos, o apoio contínuo da alta administração, a capacidade técnica e adequada da equipe, a gestão da transição bem-sucedida, o processo efetivo e o suporte tecnológico são considerados importantes. Concluíram que o foco da GC são as pessoas e os relacionamentos internos e externos à instituição, e que na esfera pública o foco é o cidadão (LINO; SILVEIRA; PETARNELLA, 2015a).

Novamente, em 2019, foi possível a realização de uma nova aproximação com a realidade prática com a DGPF do IFSC, Campus Florianópolis. Por meio de encontros individuais com alguns servidores, por ocasião da fase de observação participante para coleta de dados para estudo científico sobre GC no IFSC, estes confirmaram as necessidades de desenvolvimento de GC como agregador de valor, particularmente voltado para o desenvolvimento dos servidores. Outra vez, nesse tempo, a partir da consideração de elementos do modelo proposto nos estudos de Lino (2013) e de Lino, Silveira e Petarnella (2015b), novos debates e discussões foram realizados. O entendimento geral dos servidores do DGPF do IFSC foi de que o modelo proposto nesses dois estudos continua atual e adequado para a adoção da GC no IFSC. Inclusive houve o entendimento de que, embora os fatores ou componentes (pessoas, processo, tecnologia, liderança) apresentados no modelo teórico dos estudos de Lino (2013) e Lino, Silveira e Petarnella (2015b) estejam presentes nas estruturas das unidades da Rede Federal, estas diferem significativamente quando comparadas ao que propõe a literatura. Na ocasião foi aventada a possibilidade de uma oportuna continuidade do estudo teórico realizado nestes dois estudos – Lino (2013) e Lino, Silveira e Petarnella (2015b) – como forma de averiguar o que consta na atual literatura do tema sobre os aspectos significantes para GC.

Em 2019, novamente os principais gestores envolvidos com a GC participaram de uma pesquisa sobre sua institucionalização no IFSC. As contribuições obtidas a partir da aplicação dos questionários aos quatro gestores (Prodin, DGC, DG/IFSC/CF, DAP/IFSC/CF) constam a seguir, ressaltando que há consenso entre os entrevistados. Em primeiro lugar, destacaram que consideraram relevante o modelo teórico apresentado por Lino (2013) e Lino, Silveira e Petarnella (2015b), apresentado e discutido anteriormente no âmbito da instituição. Um dos respondentes, inclusive, argumentou que: “na minha concepção, são relevantes todas as etapas apresentadas no modelo.” (informação verbal). Solicitados a contribuir com a indicação de outras etapas relevantes para um modelo de GC para IES, os respondentes comentaram, especificamente:

Fazer com que a Gestão do Conhecimento conste no Planejamento Estratégico das Instituições.

A instituição ter uma gestão democrática e participativa, só assim há garantia de envolvimento dos elementos essenciais para uma boa GC. Acredito que diagnosticar a Instituição para identificar dentro dos aspectos culturais vigentes características de atuação no processo da gestão do conhecimento. No caso, a visão dos gestores e servidores. Considerar além de uma estrutura formal de GC. E averiguar se não existem pessoas capacitadas e com vontade institucional para que a GC aconteça [...] (informações verbais).

Quanto à viabilidade da GC em IES, são unânimes em afirmar que, na atualidade, todas as instituições devem trabalhar com o conhecimento. E consideram que as IES, principalmente, sejam as que detêm uma gama de conhecimentos ímpar, os quais, se compartilhados, obviamente poderiam gerar valores nos processos de gestão acadêmico e administrativo. Um projeto-piloto de GC também foi considerado como uma viabilidade de GC em IES.

Sobre o que seria necessário para a implantação da GC em IES, foram enfáticos e afirmaram: reestruturação da estrutura de governança em GC e que a composição desta seja por profissionais capacitados. Um deles declarou: “Seria facilitado, como já falei, termos uma estrutura na Reitoria, e seria interessante replicarmos no Campus.” (informação verbal).

E, considerando o conhecimento dos modelos de GC para IES, responderam afirmativamente. Um dos entrevistados, inclusive, citou: “Lino (2013), Batista (2012) e SBGC (2012).” Outro afirmou, entretanto: “Conheço modelos voltados para iniciativa privada e li sobre um modelo criado pelo IPEA voltado à administração pública. Não tenho conhecimento de nenhum voltado diretamente para uma IES.” (informações verbais).

Por sua vez, a respeito dos fatores ambientais externos que influenciam a implantação da GC em IES, as respostas conduziram para o entendimento de que são fatores políticos, culturais e econômicos e de que a burocracia e o excesso de legislações corroboram para um processo exacerbado de controle.

Quando questionados sobre os fatores ambientais internos que influenciam na implantação da GC em IES, as respostas conduziram para o entendimento de que há falta de vontade de repassar o conhecimento, descontinuidade dos modelos administrativos e legislações internas, bem como falta de profissionalização na elaboração de políticas internas.

De forma geral, concluíram os gestores que o trabalho de Lino (2013) é conhecido e serve de referência para GC no IFSC. Enfatizaram a proposta de um projeto-piloto de GC na área de gestão de pessoas, identificado como conhecimento crítico o desenvolvimento dos servidores TAEs, da DGPF e do Campus. Por fim, para além de teorias, modelos, certificações, etc., entenderam que o que importa é que cada organização educacional decida institucionalizar a GC de forma ampla, sem perder de vista o objetivo da educação superior, e o faça respeitando seu próprio ambiente e cultura, e refletindo suas necessidades e resultados desejados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ambas as iniciativas de implantar a GC – em 2006, ainda CEFET, e em 2008, como IFSC – contemplaram a preocupação com o ambiente, externo e interno. A GC foi compreendida como uma área estratégica, em atenção aos diversos públicos envolvidos, entendendo o conhecimento como valor, capaz de agregar ganhos institucionais para a administração pública, em geral, e para as instituições de ensino, em particular, especialmente as da educação superior.

Considera-se que a forma de institucionalização da GC no IFSC foi concebida, em seu início, a partir de fundamentos teóricos de GC, e voltada para a educação superior. Porém com pouco ou quase nenhum resultado prático. (BELAN, 2015; VEIGA, 2016; SILVA JUNIOR; AMANTE, 2016; FURIGO, 2018; PETRI, 2019).

Considera-se que a GC no IFSC deveria ter um planejamento específico, um repensar sobre sua institucionalização, considerando estudos que enfocam as diversas formas de sua aplicação na área de educação, vigentes na literatura sobre GC, primeiramente. E, todo um envolvimento de gestores, professores e servidores para a proposição de um projeto-piloto, a partir da identificação do conhecimento crítico da área da DGC, da Prodin, do IFSC. O estudo de Petri (2019) também aponta nessa direção, quando constatou o nível de reação da maturidade da GC da Prodin, sendo identificadas a necessidade e a possibilidade de aplicação de um projeto-piloto de GC com vistas à efetividade da GC no IFSC, colocando como essencial a área de pessoas. Cabe destaque para o Mapa Estratégico do IFSC (INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2017, p. 3.7), que apresenta, no campo destinado a Pessoas e Conhecimento, o item C4, o qual possui como meta promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia. Cabe destaque, ainda, para o fato que, desde 2016, o conhecimento crítico identificado, a partir de Colaboração Técnica (LINO, 2016), por meio de grupo de foco com os servidores, que existe o entendimento da necessidade de desenvolvimento de um projeto-piloto de GC, principalmente buscando o desenvolvimento de pessoas. De acordo com Batista (2012), Lino (2013) e Petri (2019), uma iniciativa de GC em organizações públicas, IES e, particularmente IFs, deve ser implementada por meio de um projeto-piloto, considerando o fim maior educacional, e a partir de processos críticos de conhecimento identificados pela organização.

Tomando como base Furigo (2018, p. 194-195), pode-se argumentar que o foco da Gestão do Conhecimento no IFSC parece estar mais voltado à área de Tecnologia da Informação (TI) do que ao desenvolvimento de estratégias que permitam promover a cultura

do conhecimento na instituição e seu gerenciamento de forma sistêmica, como um todo. Em sequência, Furigo (2018, p. 196) propõe iniciativas a serem fomentadas na instituição: Comunidades de Prática; Narrativas; Café do Conhecimento; Melhores Práticas; e Captura de Ideias e de Lições Aprendidas. Ainda com esse entendimento, pode-se afirmar que a atuação da área de gestão de pessoas é mais voltada à realização de atividades no âmbito operacional, com pouco envolvimento em decisões. Isso porque seu modelo de gestão ainda se encontra em fase de estruturação (FURIGO, 2018, p. 195). As conclusões de Furigo (2018) coadunam com resultados do estudo de Petri (2019), quando aquele afirma que a GC no IFSC se encontra no nível de reação, embora institucionalizada desde 2006. Ainda, apesar do esforço para uma aproximação conceitual da área de GC do IFSC com as demais áreas estruturadas nos campi, e que envolvem a educação superior, sendo possível estabelecer relações, as atividades de GC não estão efetivadas e disseminadas pela instituição, como asseveram Furigo (2018) e Petri (2019).

Considerando que as diretrizes de GC, liderança e pessoas não se encontram entre as competências da Prodin, e que a competência quanto às pessoas está sob responsabilidade da Reitoria (DGP), cabem à GC do IFSC, de responsabilidade da DGC da Prodin, o Relatório de Gestão (RG), o Planejamento Estratégico (PE), a Avaliação Institucional (AI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI). Estes se constituem em instrumentos de determinação de objetivos e metas institucionais, alguns impositivos, por força de lei, e que demandam maior dedicação da GC do IFSC. Nesse sentido, os estudos de Belan (2015), Veiga (2016), Silva Junior e Amante (2016), Furigo (2018) e Petri (2019) enfatizam a necessidade de a gestão do IFSC estar atenta à GC, especialmente quanto a um todo ordenado, em que pessoas sejam consideradas como pontos chave.

O tema é apaixonante. E a experiência em GC no IFSC é inegável. O transcurso de tempo favoreceu todo um entendimento favorável pelos gestores envolvidos com esse tema na instituição e que se mostram conhecedores do assunto. Alto nível de comprometimento, seriedade e liderança despontam como condição favorável para o alcance dos objetivos inicialmente propostos, bem como na implementação de um projeto que se apresenta como inédito, complexo e dinâmico. E que tem muito para se aperfeiçoar. E expandir.

Finalizando, entende-se que as questões de pesquisa foram respondidas: a evolução da GC no IFSC, de 2004 a 2019, foi descrita. Os documentos gerados ao longo do tempo, a respeito do GC do IFSC, foram revisados e possibilitaram entender momentos significativos. Documentos internos do IFSC e legislação apoiaram descrições e narrativas. A visão dos gestores envolvidos com a GC no IFSC, com relação ao seu estágio atual e futuro, tornou-se evidente. Apresentam, inclusive, coerência e coesão. Pode-se afirmar que o estágio de institucionalização da GC no IFSC se encontra em evolução. Os resultados desta pesquisa

servem, sem dúvidas, de base para um recomeço. De base para ampliar o entendimento sobre a descrição da GC no IFSC, em sua trajetória e complexidade, conforme objetivo de estudo. O presente estudo pode representar subsídio para releituras, revisões, reencontros e outros que permitam direcionar entendimentos e ações que favoreçam a continuidade da GC no IFSC.

REFERÊNCIAS

ABDELLATIF, Megnounif; ASMA, Kherbouche. A functional approach of knowledge management system applied to institutions of higher education. *In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ISKO-MAGHREB: CONCEPTS AND TOOLS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 4., 2014, Algeria. **Proceedings** [...] Tlemcen, Algeria: IEEE, 2014. p. 1-7. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7033453>. Acesso em: 1 jul. 2020.

ACEVEDO-CORREA, Yesenia *et al.* Alternativas para modelos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior. **Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería**, v. 27, n. 3, p. 410-420, 2019. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000300410&script=sci_arttext. Acesso em: 1 jul. 2020.

ALI, Osama F.; GOHNEIM, Ahmad; AL ROUBAIE, Amer. Knowledge sharing culture in higher education institutions: critical literature review. *In: EUROPEAN MEDITERRANEAN & MIDDLE EASTERN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEM*, 2014. **Proceedings** [...] 2014. p. 1-18. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Osama_Al_Kurdi2/publication/267512109_Knowledge_Sharing_Culture_in_Higher_Education_Institutions_Critical_Literature_Review_1_Knowledge_Sharing_Culture_in_Higher_Education_Institutions_Critical_Literature_Review/links/5451c4cf0cf2bf864cbaa240/Knowledge-Sharing-Culture-in-Higher-Education-Institutions-Critical-Literature-Review-1-Knowledge-Sharing-Culture-in-Higher-Education-Institutions-Critical-Literature-Review.pdf. Acesso em: 1 jul. 2020.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Dos aprendizes artifices ao CEFET-SC**. Florianópolis: CEFET-SC, 2002. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/30701/523474/livro_100anos_2016.pdf/6c6b9d8b-d3ac-cb6e-bd3b-9fdb628a7419. Acesso em: 30 jun. 2020.

AMANTE, Claudio José; PETRI, Cristiele Aparecida. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento & inovação: o caso do instituto federal de Santa Catarina. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 17., 2017, Mar de Plata. **Anais** [...] Mar de Plata, Argentina, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181200>. Acesso em: 30 jun. 2020.

ASMA, Kherbouche; ABDELLATIF, Megnounif. A new model for the impact of knowledge management on university performance. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 15, n. 4, 2016. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649216500416>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BALBINO, José Nivaldo; SILVA, Helena de Fátima Nunes; QUEIROZ, Fernanda Cristina Barbosa Pereira. O estágio de desenvolvimento da gestão do conhecimento nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João

Pessoa, v. 6, n. 2, p. 80-98, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5763756>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%ablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 25 maio 2020.

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 25 maio 2020.

BRASIL. Portaria n. 1.125, de 28 de novembro de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, n. 228, p. 30-32, 28 nov. 2007. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/840925/pg-32-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-28-11-2007?ref=serp>. Acesso em: 25 maio 2020.

BELAN, Andressa Bregalda. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade**: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136506>. Acesso em: 1 jul. 2020.

CAJUEIRO, Joyce Lene Gomes. **Modelo de gestão do conhecimento para instituições de ensino superior**. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – Universidade Federal do Pernambuco, Recife, 2008. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/handle/123456789/4985>. Acesso em: 1 jul. 2020.

CHEN, Faxiang; BURSTEIN, Frada. A dynamic model of knowledge management for higher education development. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION TECHNOLOGY BASED HIGHER EDUCATION AND TRAINING, 7., 2006, Ultimo, Austrália. **Anais** [...] Ultimo, Austrália, 2006. p. 173-180. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4141625/>. Acesso em: 1 jul. 2020.

CRANFIELD, Desiree. **Knowledge management and higher education**: a UK case study using grounded theory. 2011. Tese (Doutorado em Sociologia) – School of Management, University of Southampton, Southampton, 2011. Disponível em: <https://eprints.soton.ac.uk/191855/>. Acesso em: 1 jul. 2020.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ymi5AAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=CRESWELL,+John+W.+Investiga%C3%A7%C3%A3o+qualitativa+e+projeto+de+pesquisa:+escolhendo+entre+cinco+abordagens.+3.+ed.+Porto+Alegre:+Penso,+2014.&ots=MvcKzvMr5q&sig=i79Ke8q4HAYFZMqrs2N-JSoE2pU#v=onepage&q=CRESWELL%20John%20W.%20Investiga%C3%A7%C3%A3o%20qualitativa%20e%20projeto%20de%20pesquisa%3A%20escolhendo%20entre%20cinc o%20abordagens.%203.%20ed.%20Porto%20Alegre%3A%20Penso%2C%202014.&f=false>. Acesso em: 1 jul. 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/vivianrodrigs/creswell>. Acesso em: 5 jul. 2020.

DE FREITAS, Vidalina; YÁBER OLTRA, Guilherme. A proposed knowledge management systems architecture in institutions of higher education. **Espacios**, v. 36, n. 10, p. E-2, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n10/153610E2.html>. Acesso em: 1 jul. 2020.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1989.4308385>. Acesso em: 3 jul. 2020.

FARKAS, Ferenc; DOBRAI, Katalin. Knowledge profile of higher education institutions: an international overview of mainstream research. **International Journal of Management in Education**, v. 6, n. 1/2, p. 120, 2012. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMIE.2012.044005>. Acesso em: 1 jul. 2020.

FURIGO, Neusa Pavanello. **Análise dos processos de transferência de conhecimentos na área de gestão de pessoas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192914>. Acesso em: 28 jun. 2020.

HAMMER, Michael; LEONARD, Dorothy; DAVENPORT, Thomas. Why don't we know more about knowledge? **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 4, p. 13-19, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Dorothy_Leonard/publication/40967503_Why_don't_we_know_more_about_knowledge/links/55ddc9eb08ae7983897d06a5.pdf. Acesso em: 2 jul. 2020.

HASHIM, Hayder Salah; AL-SULAMI, Zainab Amin. Promoting successful knowledge management processes integrated into information technology in higher education universities in Iraq. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 96, n. 24, p. 8291-8299, 2018. Disponível em: <http://www.jatit.org/volumes/Vol96No24/16Vol96No24.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2020.

HASSANIAN, Zarah Marzieh; AHANCHIAN, Mohammad Rreza; KARIMI-MOONAGHI, Hossein. Can knowledge management be implemented in the teaching of medical sciences? **Acta Facultatis Medicae Naissensis**, v. 32, n. 4, p. 231-242, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/290213431_Can_Knowledge_Management_Be_Implemented_in_the_Teaching_of_Medical_Sciences. Acesso em: 28 jun. 2020.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/157340>. Acesso em: 28 jun. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Linha do tempo**. Memorial IFSC. Campus Florianópolis: IFSC, [2015?]. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/linha-do-tempo>. Acesso em: 28 jun. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **PDI 2015-2019 - revisão fevereiro de 2017**. Florianópolis: IFSC, mar. 2017. Disponível em: <https://pdi.ifsc.edu.br/download/faca-o-download-do-pdi-2015-2019/>. Acesso em: 2 mar. 2020.

KADLUBEK, Sabine *et al.* Futures studies methods for knowledge management in academic research. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON KNOWLEDGE ENGINEERING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT, EKAW, 19., 2014, Aachen. Proceedings [...]* Aachen, Germany: Springer Verlag, 2014. v. 8876, p. 197-202. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-42620-4_9. Acesso em: 30 jun. 2020.

KUMAR, R.; SARUKESI, K.; UMA, G. V. A holistic knowledge management framework for higher education institutions. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTING, COMMUNICATION AND NETWORKING TECHNOLOGIES, 3., 2012, Chennai, China. Proceedings [...]* Chinnai, China, 2012. p. 1-4. DOI: 10.1109/ICCCNT.2012.6395975. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6395975>. Acesso em: 30 jun. 2020.

LAAL, Marjan. Knowledge management in higher education. *Procedia Computer Science*, v. 3, p. 544-549, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050910004655>. Acesso em: 30 jun. 2020.

LINO, Sônia Regina Lamego. **Diretrizes para a institucionalização da gestão do conhecimento na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, Brasil**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123126>. Acesso em: 30 jun. 2020.

LINO, Sônia Regina Lamego. **Relatório de colaboração técnica no IFSC, Campus Florianópolis (2014-2016)**: observação da DGCF/IFSC. Identificação de necessidades para um programa de desenvolvimento de pessoas. Florianópolis: IFSC, 2016. Mimeografado.

LINO, Sônia Regina Lamego; SILVEIRA, Amélia; PETARNELLA, Leandro. A gestão do conhecimento nos institutos federais de ensino superior (IFES) sob a ótica de seus gestores. *In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA, 16., 2015, Porto Alegre. Anais [...]* Porto Alegre: NITEC, EA/UFRGS, out. 2015a. Disponível em: <http://altec2015.nitec.co/altec/papers/103.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2020.

LINO, Sônia Regina Lamego; SILVEIRA, Amélia; PETARNELLA, Leandro. Gestão do conhecimento: modelo para institutos federais de educação, ciência e tecnologia no Brasil. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 12., 2015. Anais [...]* São Paulo: FEA/USP, jun. 2015b. Disponível em: <http://www.contecsi.tecsi.org/index.php/contecsi/12CONTECSI/paper/view/2186>. Acesso em: 3 jul. 2020.

MILAM JUNIOR, John H. **Knowledge management for higher education**. Washington: ERIC Clearinghouse on Higher Education, 2001. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED464520>. Acesso em: 3 jul. 2020.

PEREIRA, Márcio André Ferreira. **O rápido crescimento educacional público tecnológico no estado de São Paulo: o caso Centro Paula Sousa**. 2012. Dissertação (Mestrado em Organização e Gestão) – Universidade Católica de Santos, 2012. Disponível em: <http://biblioteca.unisantos.br:8181/handle/tede/518>. Acesso em: 12 jun. 2020.

PETRI, Cristiele Aparecida. **Maturidade em gestão do conhecimento no instituto federal de educação, ciência e tecnologia de Santa Catarina (IFSC)**: o caso da Pró-Reitoria de

Desenvolvimento Institucional. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/206121>. Acesso em: 3 jul. 2020.

RAMOS, Taís Leile. **Comunicação da marca e gestão do conhecimento nos institutos federais**: estudo de caso. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/169457>. Acesso em: 3 jul. 2020.

RIVERA GONZÁLEZ, Gibrán; RIVERA GONZÁLEZ, Igor Antonio. Design, measurement and analysis of a knowledge management model in the context of a Mexican university. **Innovar**, v. 26, n. 59, p. 21-34, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a03.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2020.

SANTOS, Cintia Almeida da Silva. **Modelo de gestão do conhecimento para organizações de educação profissional e tecnológica**: a comunidade de prática na implementação de um repositório digital institucional. 2017. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017. Disponível em: <http://www.ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/1920>. Acesso em: 28 jun. 2020.

SANTOS JUNIOR, Ernani Rufino dos. **Repositórios institucionais de acesso livre no Brasil**: estudo de casos. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5343>. Acesso em: 12 jun. 2020.

SILVA, Ivandro Marques da. **Diretrizes para uma política de gestão do conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco**. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5589>. Acesso em: 20 fev. 2020.

SILVA JÚNIOR, Aloisio; AMANTE, Claudio José. O fomento de uma cultura de inovação nos ambientes administrativos e de apoio ao ensino na visão dos gestores do IFSC Campus Florianópolis. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 16., 2016, Arequipa, Peru. **Anais** [...] Arequipa, Peru, 23-25 nov. 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172064/OK%20-%20101_00462%20OK.pdf?sequence=1. Acesso em: 20 fev. 2020.

SOUZA, André Luis Fachini de; HELOU, Angela Regina Heinzen Amin; SOHN, Ana Paula Lisboa. Identificação do grau de maturidade em gestão do conhecimento no setor de ensino: um estudo no Instituto Federal Catarinense Campus Araquari. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 47 n. 2, p. 171-186, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4027>. Acesso em: 6 fev. 2020.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://pagotto.files.wordpress.com/2018/09/pesquisa-qualitativa-tecnicas-e-procedimentos.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2020.

VAN TA, Canh; ZYNGIER, Suzanne. Knowledge sharing barriers in vietnamese higher education institutions (HEIS). **International Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 1, p. 51-70, 2018. Disponível em: <https://www.igi-global.com/article/knowledge-sharing-barriers-in-vietnamese-higher-education-institutions-heis/201526>. Acesso em: 28 jun. 2020.

VEIGA, Mariana Feminella. **Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC: a ótica dos gestores.** Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/169207>. Acesso em: 30 jun. 2020.

WOSZEZENKI, Cristiane Raquel *et al.* A gestão do conhecimento nos Institutos Federais do Estado de Santa Catarina. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 2012, Bauru. Anais [...]* Bauru, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/289526953_A_Gestao_do_Conhecimento_nos_Institutos_Federais_do_Estado_de_Santa_Catarina. Acesso em: 6 fev. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=YIN,+Robert+K.+Estudo+de+caso:+planejamento+e+m%C3%A9todos.+4.+ed.+Porto+Alegre:+Bookman,+2010.&ots=-kdjpoD1uv&sig=1eJeAqyWT2EdKWr5n9HUvL3gox0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 30 jun. 2020.

ZAPELINI, Wilson Berckembrock *et al.* Gestão do conhecimento como sistema de gestão do CEFET/SC. *In: JORNADA NACIONAL DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, 2., Brasília, DF, 4-6 dez. 2007. Livro de resumos [...]* Brasília, DF, jan. 2008. p. 92. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/jornada2_livro.pdf. Acesso em: 6 jun. 2020.