

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO - CASE DO LABORATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO DE CURSOS EAD/UFSC

Melise Peruchini¹;
Caroline Daufembach Henrique²;
Júlio Monteiro Teixeira³;
Giovana Schuelter⁴

Resumo: O presente artigo aborda a Gestão do Conhecimento no Setor Público, utilizando como estudo de caso o projeto de extensão “Laboratório de Desenvolvimento de Cursos EAD”, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O objetivo principal é identificar boas práticas de Gestão do Conhecimento (GC) existentes e realizar um diagnóstico preliminar para aprimorar a organização e compartilhamento de informações e conhecimento dentro do projeto. A pesquisa foi conduzida por meio de análise documental, utilizando observação participante. Foram aplicados questionários elaborados a partir de checklists para a GC no setor público. Entre os resultados obtidos, destaca-se a identificação de questões em que houve maior discordância entre os respondentes, o que representa, neste contexto, oportunidade para discussão e aperfeiçoamento da Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Setor Público; Gestão da Informação; Extensão universitária.

Abstract: The present article addresses the “Knowledge Management in the Public Sector”, using as a case study the extension project “Laboratório de Desenvolvimento de Cursos EAD”, linked to the Federal University of Santa Catarina (UFSC). The main objective is to identify good practices of Knowledge Management (KM) and conduct a preliminary diagnosis to enhance the organization and sharing of information and knowledge within the project. The research was carried out through documentary analysis, using participant observation. Questionnaires were applied based on specific checklists for KM in the public sector. Among the obtained results, the identification of issues with dissent among respondents stands out, which presents opportunities for discussion and improvement of Knowledge Management.

Keywords: Knowledge Management; Public Sector; Information Management; University Extension.

Resumen: El artículo aborda la “Gestión del Conocimiento en el Sector Público”, utilizando como estudio de caso el proyecto de extensión “Laboratório de Desenvolvimento de Cursos EAD”, vinculado a la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC). El objetivo es identificar buenas prácticas de Gestión del Conocimiento (GC) y realizar un diagnóstico preliminar para mejorar la organización y compartición de información y conocimiento dentro del proyecto. La investigación se llevó a cabo mediante análisis documental, utilizando observación participante. Se aplicaron cuestionarios elaborados a partir de listas de verificación para la GC en el sector público. Entre los resultados obtenidos, se destaca la

¹ Programa de Pós Graduação em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2933-2431>. e-mail: melise.peruchini@ufsc.br

² Programa de Pós-Graduação em Design (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2128-8093>. e-mail: carol.dauf@gmail.com

³ Departamento de Expressão Gráfica (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9887-419X>. e-mail: julio.teixeira@ufsc.br

⁴ Secretaria de EAD - (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID - <https://orcid.org/0000-0002-0670-2623>. E-mail: giovanas@gmail.com

identificación de cuestiones en las que hubo desacuerdo entre los encuestados, lo que presenta oportunidades para la discusión y el perfeccionamiento de la Gestión del Conocimiento.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento; Gestión de la Información; Sector Público; Extensión Universitaria.

1 INTRODUÇÃO

O cenário de pós pandemia oportunizou a experimentação de novas dinâmicas organizacionais e novos estudos no âmbito do serviço público. Fatores políticos, econômicos e sociais levam a novos estudos no âmbito de atuação dos serviços públicos, buscando reestruturação mais eficiente e eficaz, para atender adequadamente às demandas contemporâneas. A aplicação da Gestão do Conhecimento no setor público permite a criação de caminhos para o aprimoramento constante, pois tem, em seus princípios, embasamento em lideranças, pessoas, processos e tecnologias, além de buscar facilitar processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais (Santos & Varvakis, 2020).

Por consequências positivas da Gestão do Conhecimento no contexto das organizações, a literatura em torno do tema GC no setor público tem aumentado nos últimos anos, sugerindo uma tendência de crescimento, enquanto que, paralelamente, parece haver uma sub-representação de pesquisas sobre a temática na América Latina (Massaro, Dumay & Garlatti 2014). Mesmo assim, em comparação com iniciativas privadas, o setor público apresenta resultados menos claros e mensuráveis em relação à Gestão do Conhecimento, já que possui estruturas mais hierárquicas, proporcionando menos incentivos para inovação e trabalho em equipe (North & Kumta, 2018). Não obstante, um dos grandes desafios da gestão do conhecimento no serviço público atualmente trata da concentração de tecnologias que possibilitam compartilhamento de conhecimento e armazenamento de grandes volumes de informações, além de busca das informações corretas em momento adequado (North & Kumta, 2018). Complementarmente, a quantidade de informações disponíveis pode causar sobrecarga dos indivíduos e atrapalhar a tomada de decisões dos gestores, ainda que a implementação de sistemas de Gestão do Conhecimento possibilite decisões mais acertadas, amparadas em informações mais precisas (Young, 2020)

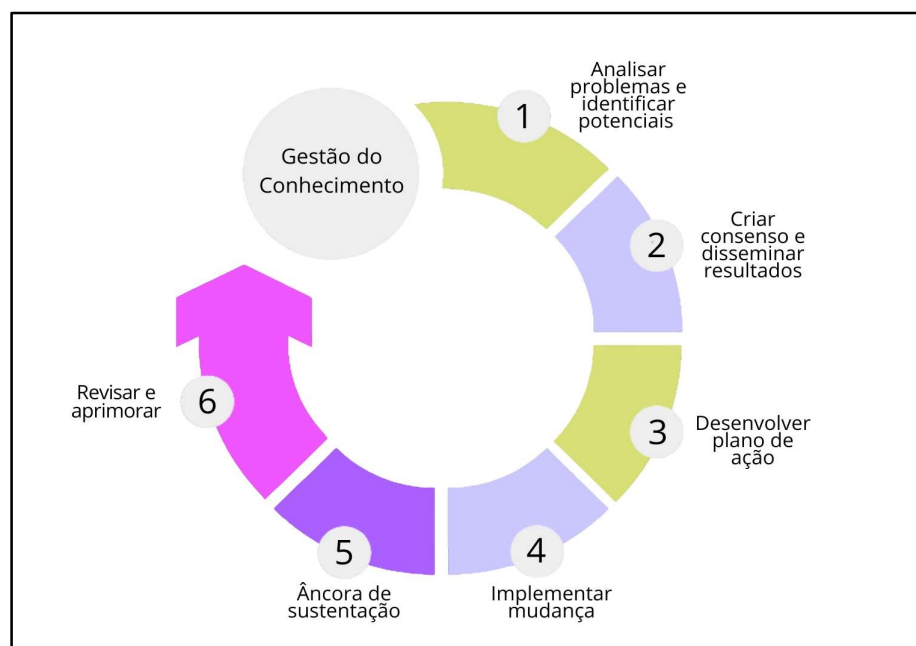
Os benefícios da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas se estendem à sociedade em geral, iniciativas de Gestão do Conhecimento podem trazer resultados que melhoram a qualidade de produtos e serviços, aumentando a visibilidade positiva relacionada à visão dos cidadãos (Young, 2020). Portanto, a importância desta abordagem tem seu reflexo

não somente na otimização dos recursos e serviços, como também pode impactar em uma visão mais ampla na satisfação pessoal do trabalho efetivo por parte dos servidores e no desenvolvimento de uma percepção mais otimista pela sociedade nas relações com os setores públicos.

Nesta proposta, buscamos refletir sobre a aplicabilidade prática da Gestão do Conhecimento no setor público, buscando identificar os processos, as estratégias do conhecimento e as competências que possibilitam o aproveitamento dos resultados para a criação de valor em uma instituição, mais especificamente, em uma unidade. Nesse contexto, percebemos a oportunidade de aplicar ferramentas práticas de Gestão do Conhecimento em um projeto de extensão, intitulado “laboratório de desenvolvimento de cursos EAD”, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a fim de identificar boas práticas, analisar e mensurar questões relacionadas ao acesso e à organização de informações, bem como, ao compartilhamento de conhecimento entre a equipe que constitui o projeto.

Ao identificarmos práticas de acesso, utilização de plataformas e sistemas, armazenamento e disponibilidade da informação, comunicação e compartilhamento, habilidades da equipe, redes sociais, colaboração e tomada de decisão, conseguimos iniciar um processo sistemático de Gestão do Conhecimento no serviço público. A Figura 1 ilustra algumas etapas para implementação da Gestão do Conhecimento no Serviço Público, ao encontro desta proposta:

Figura 1 – 6 passos para implementar a Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores. Adaptado de North e Scharle (2020).

Portanto, nosso objetivo consistiu em aplicar esta ferramenta de gestão para identificar pontos fortes e aspectos que podem ser melhorados, além de compreender como a equipe do projeto realiza atividades de gestão, organização e compartilhamento de informações e conhecimento, a fim de desvelar pontos passíveis de aprimoramento, criar consenso e disseminar os resultados, o que compreende os passos 1 e 2 da Figura 1. Este processo possibilitará o desenvolvimento de um plano de ação e os demais passos necessários para implementação eficaz da gestão do conhecimento. (North, & Scharle, 2020)

2 MÉTODOS

Esta pesquisa foi realizada a partir de dois instrumentos de coleta de dados. Primeiramente, por meio da observação participante, tivemos a oportunidade de analisar documentos resultantes do trabalho do grupo focal, composto por relatórios, pesquisas de satisfação, repositórios, entre outros. O objetivo no referido contexto foi de identificar boas práticas de gestão do conhecimento já utilizadas pela equipe, pois, concorda-se que “todo setor público pratica a gestão do conhecimento em algum nível, caso contrário não seriam capazes de fornecer seus serviços” (North, & Scharle, 2020). A visualização do estado atual, com destaque para situações de sucesso existentes, pode motivar a equipe a construir novas práticas ao não se ater apenas aos déficits (North, & Scharle, 2020). Dessa forma, justifica-se a análise documental para identificação de boas práticas existentes.

Segundamente, através de um questionário aplicado com membros da equipe, em que analisamos estratégias de compartilhamento, organização e gestão da informação e do conhecimento, elaborado a partir de dois *checklists* (North & Scharle, 2020), disponibilizados através do *Google Forms*, em formato de questionário. As perguntas que compõem o estudo trazem questões pertinentes relacionadas à tecnologia, recursos humanos, processos e lideranças, que convergem com os princípios da Gestão do Conhecimento (Santos & Varvakis, 2020). Portanto, nesse sentido, buscamos formas que permitam aprimorar a eficácia na prestação desses serviços.

Os *checklists* sofreram uma adaptação em suas respostas, a fim de minimizar um possível viés de opinião, de maneira que, enquanto o original disponibiliza as opções “Concordo completamente”, “concordo parcialmente”, “discordo” e “há espaço para melhoria”, o formulário adaptado substitui opções relacionadas à concordância por opções relacionadas à frequência. Dessa forma, as respostas possíveis aos respondentes se constituem em “frequentemente”, “usualmente”, “esporadicamente”, “em nenhum momento” e “não se aplica”.

A primeira seção do questionário busca estabelecer a compreensão de como o grupo focal realiza atividades de gestão e organização de informações e de conhecimento, observáveis na Tabela 1. Considerando que sistemas de informação e comunicação apoiam tarefas gerenciais e operacionais para tomada de decisões, percebe-se a necessidade de que as informações disponíveis sejam relevantes e de fácil acesso, permitindo que a cadeia de valor funcione de forma eficiente e eficaz, todavia, perpassar o desafio de gerenciar informações e conhecimento requer suporte de processos por meio de sistemas de informação e comunicação (North & Scharle, 2020)

Tabela 1- *Checklist* - Organização e gestão da informação e do conhecimento

Questão
Considero que despendo muito tempo para ler, excluir e/ou responder e-mails relacionados ao projeto
Eu utilizo estratégias eficazes para lidar com sobrecarga por excesso de informações
É possível recuperar facilmente informações atualizadas e relevantes para a equipe
Utilizamos sistemas de comunicação interna que dão suporte aos fluxos de trabalho
Colegas especialistas e sistemas de suporte à tomada de decisão auxiliam em minhas tarefas
Utilizamos plataformas e aplicativos como ferramentas de suporte à colaboração
Considero que meus conhecimentos e habilidades são suficientes para usar os sistemas de informação e comunicação internos
A interação com nosso público é feita por canais digitais
Utilizamos Wikis ou aplicações similares para armazenamento de informações
Utilizamos redes sociais (institucionais ou não) para interações rápidas e informais entre colegas

Fonte: North e Scharle (2020).

A segunda seção trata de atividades e ferramentas que envolvem compartilhamento de informações e de conhecimento. Entende-se que o compartilhamento é valioso para aprimorar qualidade, produtividade e rapidez na prestação de serviços, visto que reaproveitar experiências economiza tempo e dinheiro, aumentando a eficácia dos serviços públicos (North & Scharle, 2020) Na tabela 2 é possível observar tópicos relevantes do *checklist*:

Tabela 2 - *Checklist* - Compartilhamento de informação e conhecimento

Questão
Na equipe desenvolvimento de cursos EaD, consideramos que "compartilhamento de conhecimento é poder" (mais do que apenas "conhecimento é poder")
A gestão da equipe estimula o compartilhamento de conhecimento por considerar que melhora o desempenho das atividades
Sistemas, plataformas e processos que promovem o compartilhamento de conhecimento são utilizados pela equipe

Questão

O compartilhamento de conhecimento ocorre por motivação própria dos membros da equipe do projeto

A equipe é recompensada quando a colaboração leva a resultados mais rápidos ou melhores

Temos um processo eficaz para identificar e implementar boas práticas entre a equipe

As redes de compartilhamento de conhecimento utilizadas pela equipe funcionam efetivamente

Os membros da equipe contribuem regularmente adicionando conteúdo a repositórios de conhecimento

A equipe reserva períodos específicos para o compartilhamento de conhecimento

A infraestrutura física e os espaços de comunicação incentivam a troca de conhecimento entre os membros do projeto

A aquisição e o compartilhamento de conhecimento são monitorados e avaliados para melhorar a qualidade dos resultados

Fonte: North e Scharle (2020).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

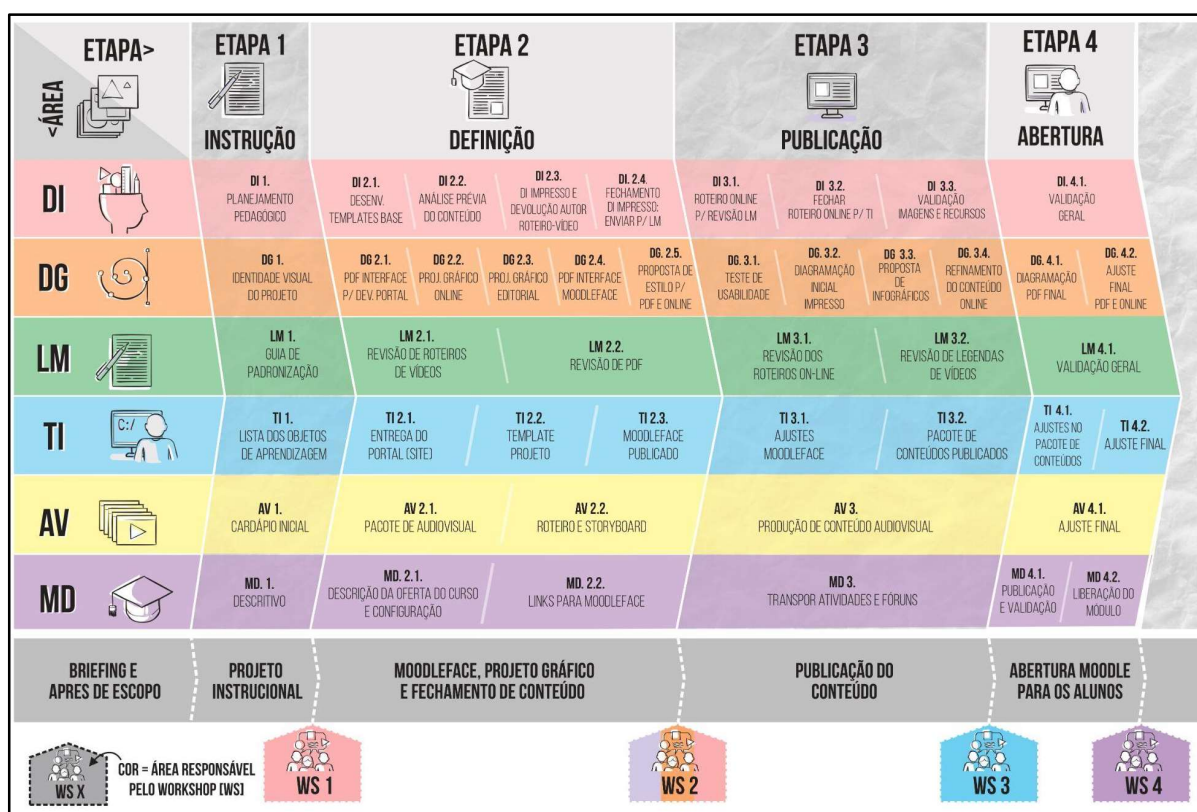
Por tratar-se de um laboratório que desenvolve projetos de extensão, pode-se dizer que, de modo geral, seu objetivo é ampliar as formas de comunicação entre o ambiente universitário e a comunidade. Portanto, no caso deste laboratório, seu objetivo específico é oportunizar aos alunos a aplicação prática das habilidades adquiridas na graduação dos cursos ofertados pela UFSC para o desenvolvimento, produção e promoção de cursos EAD de qualidade para outros órgãos também do setor público. Entre as práticas identificadas, baseadas em processos e ferramentas recorrentes, listamos:

1. Relatórios para prestação de contas: período em que a equipe preenche relatórios mensais onde descreve as atividades realizadas e suas devidas comprovações e que são enviadas por e-mail para a coordenação do projeto. Quando um projeto é concluído, também é feito um relatório final mais detalhado abrangendo a criação, desenvolvimento e oferta dos cursos EAD e este é enviado à instituição demandante do curso que foi produzido.
2. Decisões baseadas em dados: Nas reuniões semanais a equipe de supervisão representante dos segmentos de produção e gestão dos cursos compartilha os avanços, as dificuldades e apresenta feedback quanto aos materiais produzidos. Um indicador que é debatido para a análise de qualidade dos materiais produzidos pelo laboratório é a avaliação do público que realiza os cursos através de questionários online, além de dados coletados na plataforma Moodle e Youtube onde o conteúdo dos cursos é disponibilizado. As plataformas coletam dados de acesso, interações durante a navegação e conclusão das atividades. Um exemplo de interpretação de dados pode ser

atribuído à plataforma Youtube que permitiu ao grupo perceber a necessidade de criação de vídeos mais curtos nos cursos, com duração média de 2 minutos.

3. Iniciativas de comunicação e sistemas de informação: reuniões semanais, colaboração e utilização de canais de comunicação e de armazenamento através das ferramentas *Whatsapp, Google Meet, OneDrive, Google Drive e Trello*;
4. Visualização e organização do conhecimento: destaca-se a prática de mapeamento de processos com representação visual, como fluxogramas, conforme apresentado na Figura 2. Estas ferramentas de gestão dão suporte ao desenvolvimento de produtos e ao gerenciamento de processos em organizações (Inomata, Araújo & Varvakis, 2015) e, neste contexto, são utilizados não só para fins informacionais, mas para acompanhamento de atividades.

Figura 2 – Fluxograma de cada área



Fonte: Documentação do projeto “laboratório de desenvolvimento de cursos EAD”. Adaptado pelas autoras. Acesso em junho de 2023.

5. Iniciativas de retenção do conhecimento: Para que as especialidades dos servidores que estão saindo da organização não se percam, são realizados relatórios com descrição sumária das atividades e fluxos relacionados que envolvem as equipes de produção dos cursos como Audiovisual, Programação, Design Gráfico, Design Instrucional, Revisão Textual e Gestão de Qualidade.

6. Aprimoramento por feedback: São realizadas pesquisas de satisfação com os usuários dos cursos (Figura 3), a partir das quais são obtidas informações relevantes para o ciclo de aprimoramento.

Figura 3 - Material desenvolvido e pesquisa de satisfação



Fonte: Documentação do projeto “laboratório de desenvolvimento de cursos EAD”. Adaptado pelas autoras. Acesso em junho de 2023.

Conforme mencionado anteriormente, o questionário desenvolvido a partir dos *checklists* disponibilizados no *toolkit* consistiu em 22 questões com respostas em escala *Likert*, e os integrantes do projeto “laboratório de desenvolvimento de cursos EAD” foram solicitados a responder de maneira a considerar como as atividades são realizadas e como as ferramentas são utilizadas atualmente. Analisando os gráficos gerados, é possível observar que alguns pontos apresentam maior consenso entre os membros da equipe, sendo sinalizados como “constantemente praticados” ou “usualmente praticados”.

Alguns dos percentuais mais expressivos são relativos aos sistemas de informação e comunicação, às habilidades da equipe e à periodicidade de reuniões e seminários. Para todos os respondentes, a utilização de sistemas de informação e comunicação interna é constante (89%) ou usual (11%), e a equipe considera que possui habilidades suficientes para utilizá-los (78%). Períodos específicos reservados para compartilhamento do conhecimento ocorrem com frequência constante ou usual, em concordância com as observações relatadas sobre encontros entre os membros. A busca e recuperação de informações atualizadas é considerada uma tarefa fácil (88%). Adicionalmente, afirmam que há contribuição regular em repositórios (78%), o que condiz com a descrição anterior das ferramentas utilizadas. A Figura 4 é uma demonstração visual da representatividade das opções “constantemente” (verde escuro) e “usualmente”

(verde) dos itens mencionados, em que percebe-se a pouca representatividade de “esporadicamente” (verde claro). As opções “nunca” e “não se aplica” não foram assinaladas nessas questões.

Figura 4 - Representatividade de questões constantemente praticadas, com consenso da equipe



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em menor escala, os respondentes consideram que plataformas, aplicativos e sistemas de suporte à colaboração e compartilhamento são constantemente utilizados pela equipe (67%), que menciona também a efetividade de redes de compartilhamento de conhecimento (56%). Destacamos que o conhecimento é resultado da interação das pessoas em rede, justificando a relevância de oportunizar e incentivar encontros, comunidades de práticas e/ou redes sociais (North & Kumta, 2018).

A infraestrutura e os espaços de comunicação incentivam o monitoramento, avaliação da aquisição e compartilhamento de conhecimento, bem como, há estratégias eficazes para lidar com sobrecarga por excesso de informações, usualmente (67%) ou constantemente (22%). A relevância disso se dá ao passo que a quantidade de informações disponíveis e a sobrecarga podem atrapalhar a tomada de decisões dos gestores, ainda que os sistemas de gestão do conhecimento facilitem decisões mais informadas (Young, 2020). A Figura 5 apresenta

questões em que “constantemente” aparece em menor escala, ao passo que a opção “usualmente” predomina entre os respondentes:

Figura 5 – Representatividade de questões usualmente praticadas, com consenso da equipe



Fonte: Elaborado pelos autores.

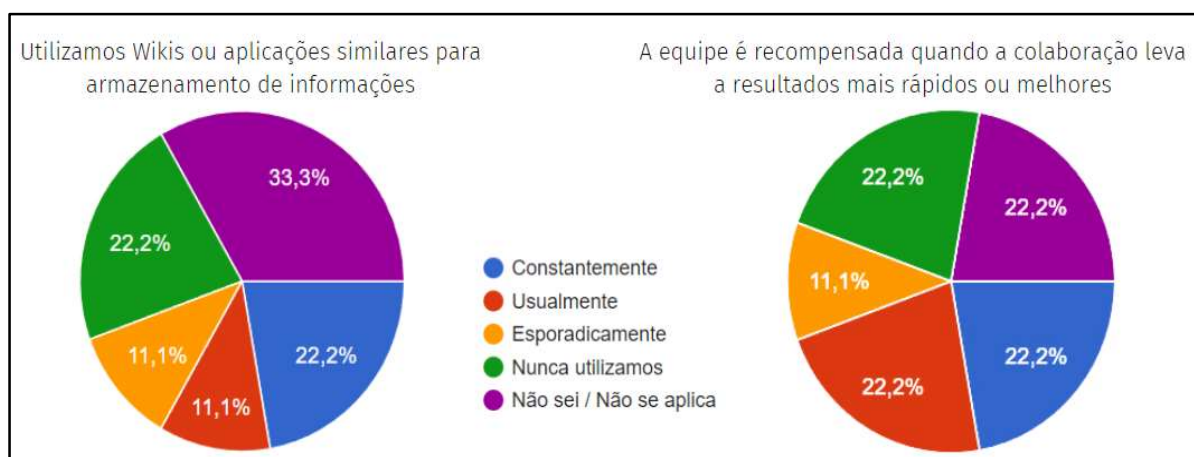
Consideramos que os pontos elencados acima abrangem as questões em que a Gestão do Conhecimento se mostra satisfatória, tanto pela frequência em que ocorrem (constante ou usual), quanto pelo consenso apresentado pelo grupo (maioria dos respondentes), o que reforça este argumento. Estes aspectos vão ao encontro da literatura em relação às mídias sociais de colaboração, que permitem a criação e edição coletiva de conteúdo, e às mídias sociais de conexão, que oferecem novas formas de interagir com outras pessoas, por redes sociais (North & Kumta, 2018). De modo geral, as opções “esporadicamente” e “nunca” foram pouco assinaladas em algumas questões, e sequer aparecem em outras. Mais precisamente, “Esporadicamente” aparece em 14 das 22 questões, e a opção “nunca” aparece em apenas 4, o que é bastante positivo.

Complementarmente, os *checklists* aplicados oportunizaram a identificação de alguns pontos que podem ser aprimorados pela equipe, onde as respostas apresentaram uma variação maior. A representatividade da opção “esporadicamente” não ultrapassou 22% dos respondentes, com exceção da questão que inquirir sobre a utilização de redes sociais (institucionais ou não) para interações rápidas e informais entre colegas, em que representou 33%. Todavia, esta questão apresentou respostas notavelmente diversificadas, em que os respondentes assinalaram, também, que a utilização é constante, usual ou que não se aplica/não sabem (22% cada).

A utilização de *wikis* ou similares para armazenamento de informações também apresentou dissenso entre as respostas, em que a maioria (33%) diz não saber, enquanto outros afirmam que nunca foram utilizadas (22%) ou que são constantemente utilizadas (22%). Tal discrepância nas respostas pode sugerir que este tópico não esteja devidamente esclarecido ou adequadamente disseminado entre os membros da equipe. A despeito da subjetividade do termo “similares”, que deixa a interpretação deste tipo de plataforma a cargo do respondente, consideramos que a discussão acerca deste tópico pode ser positiva para elucidar o que são as ferramentas *wiki* e como podem ser utilizadas, tanto como ferramentas de captura coletiva quanto bases de conhecimento compartilhadas (Felicidade *et. al*, 2021). Cabe ressaltar que *wikis* requerem coordenação e suporte para edição frequente, com pessoas envolvidas na correção e atualização constante das informações (North & Kumta, 2018) e, portanto, motivar a equipe a contribuir com a criação de conteúdo é de fato um desafio para a gestão.

Similarmente, as respostas variaram significativamente sobre a questão de a equipe ser recompensada quando a colaboração leva a resultados mais rápidos ou melhores, em que as opções “constantemente”, “usualmente”, “nunca” e “não sei/não se aplica” foram assinaladas com a mesma frequência de 22%, enquanto “esporadicamente” representou 11%. Assim, sugerimos que este é outro aspecto que precisa de debate para compreensão da desconformidade. Argumentamos que sistemas de recompensa, no âmbito público, podem incentivar o compartilhamento de conhecimento (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004) pois faz com que os envolvidos reconheçam benefícios diretos do compartilhamento (North & Kumta, 2018). Essa variação pode ser observada na Figura 6:

Figura 6 – Questões que apresentam dissenso entre a equipe



Fonte: Elaborado pelas autoras

Em síntese, este experimento nos permitiu vislumbrar, no contexto a que pertence ao grupo focal, primeiramente, os pontos fortes na gestão do conhecimento, reforçadas pelo consenso entre os respondentes. Segundamente, a pouca representatividade das opções menos favoráveis (“esporadicamente”, “nunca” e “não sei”), pode ser considerada, portanto, outro aspecto positivo. Por fim, o dissenso em alguns tópicos, representa as oportunidades que identificamos para aprimorar a gestão do conhecimento no referido projeto. Conseqüentemente, através da identificação de aspectos que podem não estar devidamente definidos e esclarecidos entre os membros da equipe, os *checklists* utilizados podem auxiliar a aprimorar as estratégias de gestão e compartilhamento de conhecimento, corroborando com iniciativas anteriores (Janus, 2016; North & Scharle, 2020; North & Kumta, 2018).

4 CONCLUSÕES

A cultura organizacional orientada para o conhecimento e práticas de liderança baseadas em evidências são cruciais para o compartilhamento de conhecimento e inovação. No *case* apresentado foi possível verificar boas práticas de registro e retenção do conhecimento, bem como a presença e disponibilidade de vários recursos tecnológicos, repositórios, dinâmicas de organização, acesso e compartilhamento da informação. Todos estes recursos e dinâmicas vêm sendo aprimorados ao longo dos projetos desenvolvidos pelo laboratório e através das trocas entre seus integrantes e incentivados pela coordenação geral de projetos. Por outro lado, a frequência de uso não pareceu ser a mesma entre a equipe e colocou dúvida quanto ao reconhecimento por estes sobre o grau de efetividade de redes de compartilhamento. Observou-se também a presença de documentos norteadores quanto à definição de escopo de trabalho, fluxo e uso de ferramentas de suporte à comunicação que apoiam a clareza das ações e processos mais fluidos entre os envolvidos no projeto. E pode-se destacar a importância das reuniões semanais para o estabelecimento de maior envolvimento e uma comunicação mais efetiva e imediata entre supervisão e coordenação.

A aplicação do formulário baseado no proposto por North e Scharle (2020), embora não tenha sido respondido por todos os participantes do laboratório, demonstrou um domínio da equipe quanto às dinâmicas e as ferramentas, entretanto, chamou à atenção para aspectos que precisam ser esclarecidos quanto ao desenvolvimento de uma política de recompensa pelos resultados atingidos. Investigar como os aspectos emocionais individuais podem afetar a dinâmica do compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento das organizações públicas é um aspecto relevante para continuidade deste estudo. Para isto também recomenda-se buscar uma estratégia que sensibilize os envolvidos a participarem destes estudos para a

obtenção de uma amostragem maior de análise e também a replicação deste estudo em *cases* semelhantes para identificação de recorrências e relações com variáveis de controle.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à FAPEU por tornar esta pesquisa possível através do apoio financeiro ao laboratório de desenvolvimento de cursos EAD, e a todos que participaram diretamente ou indiretamente, dedicando parte de seu tempo para fortalecer este trabalho.

REFERÊNCIAS

- Felicidade, C. P., Araújo, W. C. O., Poleza, M., & Varvakis, G. (2021). Tópicos em gestão do conhecimento para iniciantes. *Núcleo de Gestão para Sustentabilidade*.
- Inomata, D. O., Araújo, W. C. O., & Varvakis, G. (2015). Fluxos de informação na perspectiva organizacional. *Informação & Informação*, 20(3), 203–228. doi:10.5433/1981-8920.2015v20n3p203
- Janus, S. S. (2016). *Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington: World Bank Group
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530-558. doi:10.1108/JKM-11-2014-0466.
- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge Management - Value Creation Through Organizational Learning* (2nd ed.). Springer.
- North, K., & Scharle, Á. (January 2020). Practitioner Toolkit on Knowledge Management. *European Network of Public Employment Services*. doi:10.10.2767/798125.
- Santos, N. & Varvakis, G. J. (2020). Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento [recurso eletrônico on-line]. 1ª ed. Florianópolis: Pandion. 114 p
- Young, R. (2020). APO Knowledge Management Facilitators' Guide. *Asian Productivity Organization*.