



## PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DA NATUREZA

**Mariângela Poleza**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [mapoleza@outlook.com](mailto:mapoleza@outlook.com)

**Natália Silvério**

Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [nataliasilverio.ma@gmail.com](mailto:nataliasilverio.ma@gmail.com)

**Gregório Varvakis**

Doutor em *Manufacturing Engineering* pela *Loughborough University*, Inglaterra. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: [g.varvakis@ufsc.br](mailto:g.varvakis@ufsc.br)

### Resumo

Este estudo tem o propósito de identificar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas em Unidades de Conservação que estão sob responsabilidade do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade. É uma pesquisa do tipo descritiva e de abordagem qualitativa em que os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados demonstram que nas Unidades de Conservação utilizam-se as práticas de Gestão do Conhecimento: *mentoring*, gestão por competências, melhores práticas e educação corporativa, que estão associadas à Gestão de Recursos Humanos e em maior parte o conhecimento criado e compartilhado, nesses casos, é tácito, pois é compartilhado face a face. Sob a perspectiva das Tecnologias da Informação e Comunicação, as Unidades de Conservação utilizam a Gestão Eletrônica de Documentos, em que o conhecimento é explicitado em procedimentos e documentos. A utilização dessas práticas nas Unidades de Conservação amplia a capacidade de criação de valor e prestação de serviços públicos de qualidade aos cidadãos, bem como torna as atividades organizacionais mais eficazes, uma vez que o conhecimento é integrado, desenvolvido e aplicado.

**Palavras-chave:** Práticas de Gestão do Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Unidades de Conservação da Natureza. Serviço Público.

### KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN CONSERVATION UNITS OF NATURE

### Abstract

*This study aims to identify the Knowledge Management practices used in Conservation Units, which are under the responsibility of the Chico Mendes Institute for Biodiversity Conservation. It is a descriptive research with a qualitative approach, in which data were collected through semi-structured interviews, which were analyzed through content analysis. The results show that Conservation Units use the practices of Knowledge Management: mentoring, competency management, best practices and corporate education, which are associated with Human Resources Management and mostly the knowledge created and shared in these cases is tacit, because it is shared face to face. From the perspective of Information and Communication Technologies, Conservation Units use Electronic Document Management, where knowledge is explicit in procedures and documents. The use of these practices in Conservation Units enhances the ability to create value and provide quality public services to*

*citizens, as well as make organizational activities more effective once knowledge is integrated, developed and applied.*

**Keywords:** Knowledge Management Practices. Knowledge Management. Conservation Units of Nature. Public Service.

## 1 INTRODUÇÃO

Na economia atual, designada como economia do conhecimento ou economia pós-industrial (KABIR, 2019), o conhecimento é caracterizado como um ativo intangível e relevante como fonte de vantagem competitiva sustentável e de inovação (GRANT, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KAPLAN; NORTON, 2004; ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009). Faz-se necessário, portanto, que as organizações busquem estratégias para gerenciar o conhecimento organizacional (RIBEIRO *et al.*, 2017; DOROW; FRAGA; RADOS, 2018).

Uma estratégia reconhecida na literatura como propulsora de vantagem competitiva, desempenho organizacional, inovação e resistência em um ambiente de negócios dinâmico é o uso de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) (JAYASINGAM *et al.*, 2013; GUPTA; CHOPRA, 2018; DAVILA; VARVAKIS; NORTH, 2019), definidas como ações intencionais e observáveis, que visam maximizar o valor gerado pelos ativos de conhecimento da organização (KIANTO; ANDREEVA, 2014).

Nesse sentido, as práticas de GC são investigadas em diferentes contextos, como organizações de saúde (DOROW; FRAGA; RADOS, 2018; PIRES; URPIA; MASSUDA, 2019), grupos de pesquisa (LIMA; AMARAL, 2008), indústria (CAMELO-ORDAZ *et al.*, 2011; DONATE; CANALES, 2012; GLOET; TERZIOVSKI, 2015; NAGANO *et al.*, 2019), organizações de serviços (ALAVI; KAYWORTH; LEIDNER, 2005), organizações públicas (BATISTA; QUANDT, 2015) e educação (ROWLEY, 2000). Já o contexto das Unidades de Conservação (UCs), por sua vez, carece de pesquisas sobre a aplicação de GC (SILVÉRIO *et al.*, 2019). Dessa forma, esta pesquisa é norteada pela seguinte questão: Como as práticas de GC são utilizadas na gestão das UCs federais localizadas em Santa Catarina?

Destarte, esta pesquisa se propõe a identificar as práticas de GC utilizadas em UCs que estão sob responsabilidade do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio). Para tal, a partir de entrevistas realizadas com os gestores destas UCs, identificou-se as práticas de GC utilizadas e analisou-se cada uma com base na literatura científica, considerando se estas estavam associadas à Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Justifica-se a escolha deste contexto, uma vez que a gestão das UCs é considerada complexa, instável e dinâmica, além de ser essencialmente um trabalho intelectual, que requer conhecimentos múltiplos para realização das tarefas gerenciais (HUBER *et al.*, 2013). Em consonância, Cronemberger (2007) e Aurich (2017) identificaram que parte do conhecimento sobre as UCs, sua área de entorno e sua gestão não estão formalizados, pois a organização e sistematização desses conhecimentos é considerada um desafio para os gestores desses espaços. Entende-se, portanto, que a GC pode auxiliar para que os conhecimentos sejam sistematizados e compartilhados, de modo que os gestores possam utilizá-los para guiar os seus processos de tomada de decisão nas UCs (TEIXEIRA, 2010; MARINELLI, 2012).

Esta pesquisa contribui para a literatura de práticas de GC, pois a maioria dos estudos se concentra nos processos de conhecimento e não nas práticas de GC (ANDREEVA; KIANTO, 2012), bem como amplia os estudos que versam sobre a visão baseada em conhecimento (do

inglês *knowledge-based view* - KBV), ao considerar o conhecimento um recurso essencial para as organizações (GRANT, 1996).

Este artigo está estruturado em seis seções, incluindo a introdução. Apresenta-se a fundamentação teórica, na qual é abordada a temática em estudo; procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa; descrição e análise dos resultados; considerações finais do estudo; e referências utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão do Conhecimento

O conceito de conhecimento é um tema amplamente discutido na literatura, entretanto, não existe um consenso entre pesquisadores (NONAKA; PELTOKORPI, 2006). Para Nonaka (1994), por exemplo, o conhecimento se refere à crença verdadeira e justificada; já para Davenport e Prusak (1998), é considerado uma mistura fluida de diversos elementos, tais como experiências, *insights* e informação contextual.

Apesar disso, a distinção do conhecimento organizacional apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) entre conhecimento explícito e tácito é amplamente aceita. Para os autores, o conhecimento explícito é facilmente comunicado e compartilhado através da linguagem formal e sistemática; expressado, por exemplo, em documentos, manuais, entre outros. O conhecimento tácito é pessoal, concerne a um contexto e é difícil de ser formulado e comunicado aos outros; relacionado aos modelos mentais e *know-how* de cada indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ao reconhecer o valor do conhecimento, a GC pode ser utilizada para orientar as organizações na busca por estratégias que objetivem maximizar a eficiência e retorno dos ativos de conhecimento da organização, buscando a renovação constante (WIIG, 1997). Andreeva e Kianto (2012) consideram a GC uma mistura de técnicas, processos, estratégias, ferramentas ou ainda uma abordagem sistemática composta por atividades de gestão que permitem a entrega de valor a partir do conhecimento. Deste modo, a GC é considerada essencial para o sucesso organizacional (IPE, 2003), sendo a implantação das práticas de GC necessárias para aumentar o desempenho organizacional (INKINEN, 2016).

### 2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

Na literatura, não existe consenso quanto à utilização do termo práticas de GC (INKINEN, 2016), pois há autores que utilizam o termo ferramentas de GC como sinônimo (PIRES; URPIA; MASSUDA, 2019). Para o propósito desta pesquisa é utilizado o termo práticas de GC.

As práticas de Gestão do Conhecimento fazem a conexão entre o processo de aquisição, retenção, disseminação, compartilhamento e utilização do conhecimento (ciclo de GC) com os objetivos estratégicos da organização (BATISTA, 2004; CEN, 2004). Na mesma linha, Coombs, Hull e Peltu (1998) conceituam práticas de GC como as atividades rotineiras da organização que são explicitamente destinadas ao desenvolvimento e aplicação do conhecimento.

As práticas de GC são atividades de gestão baseadas em conhecimento, conscientes e intencionais, que possibilitam à organização entregar valor a partir de seus ativos de conhecimento (ANDREEVA; KIANTO, 2012), bem como atingir metas organizacionais (INKINEN, 2016). Para o presente estudo, será utilizada a conceituação proposta por Kianto e Andreeva (2014, p. 222): “conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionais que visam aprimorar os processos de conhecimento da empresa”.

Essa visão é condizente com a KBV, em que a vantagem competitiva está associada à integração, desenvolvimento e aplicação do conhecimento organizacional (GRANT, 1996). Desse modo, quanto mais uma organização usar “práticas de gestão destinadas a apoiar o gerenciamento eficiente e eficaz do conhecimento em benefício da organização, maior a probabilidade de obter alto desempenho organizacional” (INKINEN; Kianto; VANHALA, 2015, p. 437).

Na literatura, diferentes práticas de GC são identificadas (GUPTA; CHOPRA, 2018), contudo, uma vez que a disciplina de Gestão de Conhecimento ainda está em desenvolvimento, não há consenso a respeito da lista de práticas (em quantidade e conteúdo) e nem da categorização (agrupamento) destas (ANDREEVA; Kianto, 2012; INKINEN, 2016; HUSSINKI *et al.*, 2017).

Por exemplo, Inkinen (2016) fez uma revisão sistemática de literatura sobre práticas de GC e desempenho organizacional e as agrupou em práticas orientadas ao homem, à organização, à tecnologia e aos processos de gerenciamento; a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) (2003) agrupou as práticas identificadas em uma pesquisa empírica em: liderança, captura e aquisição do conhecimento, treinamento e tutoria, políticas e estratégias, comunicações e incentivos; Andreeva e Kianto (2014) realizaram uma pesquisa empírica e agruparam as práticas identificadas em: gestão estratégica do conhecimento, cultura organizacional, gestão de recurso humano, estrutura organizacional, e TICs. Há também estudos que classificam de acordo com os processos de GC, como os de Darroch (2003) e APO (2020). Para este estudo, adotou-se as perspectivas: Gestão de Recursos Humanos e Tecnologias da Informação e Comunicação.

A GRH é responsável por gerir as atividades relacionadas aos colaboradores da organização, como a seleção e contratação de funcionários, análise de desempenho e treinamento pessoal, gestão de cargos e salários, entre outros. Está intrinsecamente relacionada, portanto, à GC, pois são os colaboradores que possuem a maior parte do conhecimento existente na organização (ANDREEVA; Kianto, 2012).

Por isso, as práticas de GC associadas à GRH são mais relevantes, pois referem-se ao capital intelectual das organizações, ou seja, o capital humano (EDVINSSON; MALONE, 1997). Elas se destacam porque são práticas que têm a capacidade de melhorar o desempenho organizacional e financeiro, bem como aumentar o comprometimento dos funcionários com a organização e criar um espaço de confiança entre eles (HUSSINKI *et al.*, 2017).

As TICs contribuem com a GC (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; ALAVI; LEIDNER, 2001), pois é um dos meios para retenção e compartilhamento de conhecimento explícito (GONZALEZ; MARTINS, 2017). Cabe ressaltar que as soluções tecnológicas, por si só, não garantem a GC, mas possibilitam que o conhecimento seja gerenciado de forma bem-sucedida (ANDREEVA; Kianto, 2012).

Alavi e Leidner (2001) mencionam quatro contribuições significativas das TICs para o gerenciamento do conhecimento: a) apoiam a criação do conhecimento, pois combina diferentes fontes de conhecimento, facilita a aprendizagem e otimiza o compartilhamento do conhecimento; b) são aliadas à preservação e recuperação da memória organizacional; c) auxiliam o compartilhamento de conhecimento, pois fornecem múltiplos canais de comunicação na empresa; e d) apoiam a utilização e integração do conhecimento nas rotinas organizacionais.

Exemplos de práticas de GC, alinhadas com os resultados deste estudo, são mencionadas no quadro abaixo:

**Quadro 1** - Práticas de Gestão do Conhecimento nas Unidades de Conservação

Prática de GC	Perspectiva	Conceito
<i>Mentoring</i>	GRH	É uma relação de trabalho entre um membro sênior (mentor) e um júnior (mentorado) da organização em que o mentor compartilha seu conhecimento, de forma planejada e estruturada, para o mentorado com o intuito de que este último desenvolva-se profissionalmente.
Gestão por competências	GRH	É uma estratégia de gestão organizacional que permite que os líderes avaliem e acompanhem o desenvolvimento de competências (técnicas e comportamentais) críticas que os colaboradores necessitam para executar suas funções de trabalho.
Melhores práticas	GRH	Com base em uma análise de desempenho dos processos organizacionais, as melhores práticas são determinadas como a melhor abordagem para toda ou parte da organização.
Educação corporativa	GRH	É um programa educacional, alinhado à estratégia organizacional, que visa desenvolver competências do indivíduo e da organização para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.
Gestão Eletrônica de Documentos	TIC	É uma ferramenta tecnológica que permite que o conhecimento explícito, presente em documentos, seja compartilhado de forma estruturada entre os colaboradores da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021) com base em Jarrar, Zairi (2000); Cruz (2010); Reis, Silva, Eboli (2010); Strauhs *et al.* (2012); Batista, Quandt (2015); Setianto, (2018); APO (2020)

Tanto as práticas orientadas pela GRH quanto as que são orientadas pelas TICs estão associadas, na literatura, à melhoria de desempenho organizacional, inovação e comunicação entre os colaboradores (INKINEN, 2016) e apoiam a criação do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento (KIANTO; ANDREEVA, 2014).

### 2.3 Unidades de Conservação

As áreas protegidas são caracterizadas por serem ambientes naturais e seminaturais geograficamente definidas e são “regulamentadas, administradas e/ou manejadas com objetivos de conservação e uso sustentável da biodiversidade” (BRASIL, 2006). No Brasil, essas áreas são compostas por Unidades de Conservação da natureza, por terras indígenas e por terras ocupadas por remanescentes das comunidades quilombolas (BRASIL, 2006).

De acordo com a Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000, as UCs são assim entendidas:

espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção (BRASIL, 2000).

Essas unidades podem ser instituídas pelas esferas federal, estadual e municipal, e são regidas pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza, que estabelece critérios e normas para a criação, implantação e gestão das UCs no Brasil (BRASIL, 2000). A nível federal, o ICMBio, autarquia vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, é o órgão responsável por executar ações da política nacional de UCs, podendo ainda propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar aquelas instituídas pela União (BRASIL, 2007).

Segundo especialistas, as áreas protegidas como um todo e, principalmente as UCs, preservam fragmentos representativos de ecossistemas e suas funções ambientais, o que contribui para a preservação de recursos genéticos *in loco* e mantêm a diversidade genética do local (SALLES, 2003). Desse modo, as UCs colaboram para a diminuição da perda da biodiversidade e asseguram os serviços ambientais dos quais a sociedade se beneficia direta ou indiretamente (YOUNG; MEDEIROS, 2018).

Dentre os bens e serviços ambientais proporcionados pelas UCs, destacam-se os produtos florestais, como madeira, sementes, óleos, castanhas; visitação e turismo; ambiente adequado para pesquisas científicas; proteção dos recursos hídricos; regulação do clima; polinização; controle biológico; ciclagem de nutrientes; entre outros (FARIA, 2004; MEDEIROS *et al.*, 2011).

Atualmente, o Brasil possui 2201 UCs que podem ser administradas pelas esferas federal, estadual e municipal ou, ainda, por entidades privadas (CNUC/MMA, 2018). Na esfera federal são 334 UCs sob responsabilidade do ICMBio, que estão localizadas nos diferentes biomas brasileiros, tanto marinhos (24,4% da porção marinha brasileira) como terrestres (9,1% da porção continental brasileira) (ICMBIO, 2019a).

Diante da importância que as UCs têm na conservação dos recursos naturais e proteção da biodiversidade e do território brasileiro, é necessário que a gestão dessas áreas seja bem-sucedida. Para isso, além do planejamento, organização e controle do território, é importante que os gestores tenham, de forma organizada e de fácil localização, as informações e conhecimentos necessários à gestão (TEIXEIRA, 2010; MARINELLI, 2012). Nesse sentido, o conhecimento é fundamental para a busca de soluções e, no contexto das UCs, a KBV é considerada fundamental para promover a conservação da natureza (PADUA; CHIARAVALLI, 2012).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como descritiva quanto ao seu objetivo, pois registrou-se, analisou-se e interpretou-se os dados coletados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Foi desenvolvida utilizando-se de uma abordagem qualitativa, uma vez que essa ajuda o pesquisador a explorar e compreender uma questão complexa por meio da interpretação dos indivíduos que vivenciam determinado fenômeno em um contexto específico (FLICK, 2009; CRESWELL, 2010). Ademais, a escolha por essa abordagem se justifica por possibilitar que o caso seja estudado em profundidade, além de se mostrar importante para estudos de gestão (PATTON, 2005). O fenômeno, neste estudo, diz respeito às práticas de GC utilizadas na gestão das UCs federais localizadas em Santa Catarina (SC), sob responsabilidade do ICMBio.

Em pesquisa qualitativa envolvendo seres humanos é recomendado que os dados sejam coletados por meio de técnicas de observação, entrevistas e/ou documentos (PATTON, 2005; CRESWELL, 2014). Assim, os dados, nesta pesquisa, foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada, composta de perguntas previamente definidas, possibilitou a exploração das questões e o esclarecimento de respostas, dadas pelos informantes, quando necessário (BARRIBAL; WHILE, 1994).

Ainda, a utilização desse método requer conhecimento prévio da área pesquisada, dada sua flexibilidade, possibilidade de diálogo e compreensão em profundidade do fenômeno

estudado (KALLIO *et al.*, 2016). As entrevistas foram realizadas por um dos autores desta pesquisa, que possui conhecimento prévio sobre o contexto estudado. Ressalta-se que o foco das entrevistas foi a gestão das UCs e as atividades relacionadas à GC. Contudo, dado o objetivo deste estudo, explorou-se especificamente trechos das entrevistas referentes às práticas de GC.

Entrevistou-se seis analistas ambientais, do quadro de servidores do ICMBio, que já atuam com gestão de UCs há pelo menos cinco anos, designados como gestores de UCs federais de Santa Catarina. Eles são identificados, nesta pesquisa, por uma sigla composta da letra A mais um número (A1, A2, A3...). Para respeitar os princípios éticos e ter a permissão para gravação das entrevistas, os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, na cidade de Florianópolis/SC, e a duração de tempo variou entre 40 e 80 minutos.

Na sequência, as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo, pois esse procedimento permite classificar o conteúdo das entrevistas e, posteriormente, sintetizá-lo para análise (FLICK, 2009). Assim sendo, primeiro, classificou-se o conteúdo em gestão de UCs ou GC. Do conteúdo categorizado como GC, para este estudo, extraiu-se os trechos referentes às práticas de GC, conforme apresentado na próxima seção.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção evidencia-se o conteúdo das entrevistas referente às práticas de GC, as quais foram classificadas sob as perspectivas de GRH - *mentoring*, gestão por competências, melhores práticas e educação corporativa - ou TICs - Gestão Eletrônica de Documentos (GED).

Com base na literatura científica, a seguir, conceitua-se cada prática de GC, mencionada pelos entrevistados, e, posteriormente, apresenta-se e analisa-se os trechos das entrevistas que confirmam a existência de tal prática nas UCs.

##### 4.1 *Mentoring*

É uma relação de trabalho entre um membro sênior e um membro júnior da organização, tem o intuito de transferir o conhecimento (do mentor para o mentorado), promover a aprendizagem organizacional, facilitar a imersão do mentorado na organização, estabelecer a comunicação entre departamentos e desenvolver as pessoas e a organização (MERONO-CERDAN; LOPEZ-NICOLAS; SABATER-SÁNCHEZ, 2007; HOBSON *et al.*, 2009; APO, 2020).

Conforme fala de um entrevistado, nas UCs esta prática de GC acontece:

Eu, além de estar aqui na RESEX, eu “tô” também na equipe ampliada de plano de manejo, porque as coordenações em Brasília, muitas delas estão formando equipes ampliadas para não contar só com as pessoas que trabalham na Sede, mas que trabalham nas unidades para apoiar outras unidades em alguns processos. [...] Aí tem assim, pessoa que trabalha com fiscalização também tem possibilidade de ir em outros lugares para fazer operação de fiscalização, né, o colega A5, ele “tá” numa de previsão de limites, ele apoia outras unidades também, a questão dos limites da unidade, do geoprocessamento, porque envolve bastante coisa da questão de geoprocessamento, que ele é especialista nisso né, entende bem essa parte. (A1)

Salienta-se que o entrevistado não menciona o termo *mentoring* e sim que ele faz parte da “equipe ampliada de plano de manejo”. Entretanto, a partir da fala dele sobre o que é

a equipe ampliada, observa-se que está em consonância com o conceito de *mentoring*, especificamente quando menciona que o especialista de determinada área compartilha o conhecimento com membros de outras unidades e que esta prática é um apoio entre as unidades.

Assim, os servidores que possuem conhecimento em determinada área atuam em conjunto com servidores de outras unidades na realização das tarefas. Esta prática reflete no aprendizado e desenvolvimento da carreira profissional dos indivíduos e constrói um espaço de confiança nas UCs. Em consonância, os autores Singh, Bains e Vinnicombe (2002) verificaram em um estudo empírico que a importância do *mentoring* está relacionada ao sistema social da organização, continuidade da cultura organizacional e compartilhamento do conhecimento.

Dessa forma, o *mentoring* é uma prática de GC em que o conhecimento tácito é criado e compartilhado por meio da interação entre as pessoas, as quais realizam uma reflexão a respeito do conhecimento adquirido e, eventualmente, integram-no ao conhecimento organizacional. Esse conhecimento integrado passa a fazer parte das rotinas organizacionais em sua forma explícita, possibilitando o reuso por todos os colaboradores da organização. Ainda, de acordo com a APO (2020), o relacionamento interpessoal que ocorre com o *mentoring*, pode resultar na autorreflexão por parte dos indivíduos e estes teriam novos *insights* para si mesmos.

Além disso, infere-se que o *mentoring* que ocorre nas UCs é formal. Os autores Singh, Bains e Vinnicombe (2002) explicam que, nesse caso, o *mentoring* é formalmente estruturado, monitorado e reconhecido pela organização; em oposição, quando essa prática é informal, tem pouca ou nenhuma intervenção da organização e está relacionado à promulgação da cultura organizacional entre os indivíduos.

#### 4.2 Gestão por competências

Por ser um termo central dessa prática, conceitua-se inicialmente o que são competências. Competências humanas são entendidas como uma combinação sinérgica de conhecimento, habilidades e atitudes, expressadas pelo indivíduo no desempenho de tarefas em determinado contexto (BRANDÃO; BAHRY, 2005; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

A gestão por competências é uma estratégia organizacional de gestão, baseada em competências (técnicas e comportamentais) necessárias para a execução de determinadas funções de trabalho (STRAUHS *et al.*, 2012; BATISTA; QUANDT, 2015), que precisa estar alinhada à missão, visão e objetivos da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). É importante, portanto, que a organização esclareça aos colaboradores o conhecimento a respeito da função de cada um e de todos de maneira integrada (MAIA; MORAES; FREITAS, 2011).

Nas UCs, a gestão por competências está em fase de planejamento, conforme mencionado por um dos entrevistados:

É, e eles estão fazendo levantamento de competências, eles até tinham me chamado para uma oficina na semana passada, só que eu não pude ir. Infelizmente não deu para falar sobre competências das unidades de conservação. A proposta é no final do ano sair um plano de capacitação baseado nas competências que se precisa fazer. (A1)

Com a implantação da gestão por competências, o ICMBio poderá aumentar sua efetividade, melhorar a prestação de seus serviços e fazer ajustes necessários em suas políticas de gestão de pessoas com o intuito de atingir as metas organizacionais, como oferecer cursos

de capacitação, que possam suprimir as lacunas de competências identificadas na organização, e instrumentalizar os colaboradores para atuarem com mais assertividade em suas posições profissionais. Esse entendimento está alinhado à visão de Brandão e Guimarães (2001) que afirmam que a gestão por competências contribui em nível organizacional e individual, uma vez que identifica as lacunas de competências existentes. Também permite que a organização identifique quais são as competências dos seus servidores o que, por sua vez, evita o desperdício de conhecimento, que é a não utilização do conhecimento existente ou capacidade de conhecimento dos seus colaboradores (FERENHOF; DURST; SELIG, 2016).

Além disso, é possível que os colaboradores das UCs aumentem o nível de satisfação no trabalho e que estejam mais preparados para realização de suas tarefas na organização, porque a gestão por competências indica o conhecimento fundamental que tanto o funcionário quanto a organização devem possuir para atingir as metas estabelecidas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

Nesse sentido, essa prática tem uma relação estreita com a GC pois, ao identificar a necessidade de desenvolvimento de competências e, posteriormente, ofertar capacitações e treinamentos aos colaboradores, a organização está ao mesmo tempo facultando a criação de conhecimento. Ainda, ao implantar a gestão por competências o ICMBio otimizará o potencial humano da organização, ampliando a capacidade de criação de valor, por meio de aprendizagem contínua dos indivíduos e da organização. Os autores Brandão e Bahry (2005) ressaltam que no setor público a gestão por competências é uma alternativa para melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos.

### 4.3 Melhores práticas

Práticas organizacionais se referem ao uso rotineiro do conhecimento organizacional, que em partes é tácito, incorporado em habilidades individuais e redes sociais internas às organizações (SZULANSKI, 1996). Todavia, a identificação e definição de melhores práticas em uma organização não é tarefa simples. Uma definição amplamente reconhecida na literatura provém da abordagem da Chevron (JARRAR; ZAIRI, 2000, p. 240), que a caracteriza como “uma boa prática que foi determinada como a melhor abordagem para toda ou grande parte de uma organização, com base em uma análise dos dados de desempenho do processo”. Essa prática pode ser aplicada em outras organizações semelhantes ou departamentos da organização (SZULANSKI, 1996).

De forma explícita, as melhores práticas são documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes (BATISTA; QUANDT, 2015). A título de exemplo, um dos entrevistados menciona que as melhores práticas das UCs são disponibilizadas em manuais para que possam ser acessadas e utilizadas por outras pessoas (servidores e sociedade civil):

[...] a gente tem uma Sede bem fortalecida em Brasília, que concentra as coordenações de processos, e lá se trabalha muito com isso, com a parte de sinalização de trilha, lançando orientações, normas para as Unidades de Conservação, voluntariado, conselho gestor, fiscalização. A Sede concentra normalmente essa orientação de condução de processos, e tem muitos manuais, bastante manuais bem legais. Até para apoiar outras instâncias, outras esferas do governo. Tipo, alguns dias atrás eu fui “numa” reunião do conselho gestor aqui da Galheta, o parque novo, o Monumento Natural que foi criado, que é municipal, e o das dunas do Jacaré do Santinho, eles pediram para a gente levar nosso manual de criação de conselho gestor, por que é um documento, uma fonte muito rica de sistematização de informação, bem legal. Então, tem alguns processos nossos que são bem estruturados e que são usados como referência em outras esferas. (A2)

A partir dessa colocação, evidencia-se que existe disposição em replicar as melhores práticas entre os colaboradores do ICMBio e com outras esferas do governo. Isso permite que práticas organizacionais antigas possam ser substituídas por novas e que as melhores práticas sejam replicadas de forma explícita e, assim, servir de referência para pessoas externas à organização ou órgãos governamentais.

A importância dessa disposição pessoal e organizacional em transferir as melhores práticas e o desejo de aprender com outros é consistente com os argumentos de O'Dell e Grayson (1998) de que essa prática é um processo interativo, contínuo e dinâmico. Também é concernente à KBV, pois está relacionada com coordenação, combinação e aplicação do conhecimento organizacional (GRANT, 1996).

#### 4.4 Educação corporativa

É entendida como um programa educacional que tem o intuito de desenvolver competências do indivíduo e da organização com vistas ao alcance das metas organizacionais (REIS; SILVA; EBOLI, 2010). Está pautada na gestão por competências e traduz-se numa forma inteligente de as empresas desenvolverem treinamentos alinhados às competências necessárias para a estratégia organizacional (CRUZ, 2010).

Exemplos de capacitações oferecidas aos servidores do ICMBio são mencionados pelos gestores das UCs:

[...] a gente tem construído nos últimos anos a questão de capacitações, tem todo ano, tem plano anual de capacitação, então são vários cursos que são oferecidos. A gente tem a nossa escola, que é a Academia Nacional da Biodiversidade (ACADEBio), eu já fiz curso de gestão para resultados, foi o primeiro que eu fiz. Eu fiz curso de gestão participativa, tem cursos de geoprocessamento, a gente tem colegas que são instrutores [...]. (A1)  
Tem a plataforma, nos cursos da ACADEBio, também tem a plataforma virtual de aprendizagem, que fica ali todo o material, e fica disponível o material dos outros cursos também para quem quiser acessar, tipo uma biblioteca interna digital. (A3)  
Por exemplo, tem muito curso de qualificação, de capacitação. Então, para várias coisas [temas], para geoprocessamento, para regularização fundiária, para educação ambiental, para gestão socioambiental, para fiscalização, porque cada tema desses é bem complexo. (A6)

Conforme mencionado pelos entrevistados, existe a ACADEBio, criada em 2009, sediada em São Paulo, para formar e capacitar os servidores, que estão sob responsabilidade do ICMBio e seus parceiros, por meio de cursos presenciais e virtuais. Desde 2017, as atividades da ACADEBio estão alinhadas ao planejamento estratégico do Instituto Chico Mendes (ICMBIO, 2019b).

À vista disso, a educação corporativa do ICMBio oportuniza aos servidores a atualização de seus conhecimentos, uma vez que eles incorporam novos conhecimentos necessários para desenvolver suas atividades. Ainda, nesse caso, com as capacitações presenciais ou virtuais, o conhecimento é compartilhado internamente de forma tácita e explícita e está relacionado ao contexto em que eles atuam. Todavia, Nagano *et al.* (2019) ressaltam que, além das fontes de conhecimentos internos, é importante que a organização invista na atualização dos conhecimentos dos colaboradores por meio de fontes de conhecimentos externos, como a participação em eventos, congressos e *workshops*.

Os cursos presenciais propiciam o encontro de gestores de diferentes locais do país, o que promove interações face a face, favorecendo, sobretudo, o compartilhamento do conhecimento tácito. Já a disponibilidade de cursos *online* diminui as barreiras de tempo e espaço e favorece a combinação e utilização de conhecimentos explícitos. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que os conhecimentos, quando explicitados, são base para reflexão e ação consciente, por isso são importantes para as organizações.

Destaca-se que os gestores consideram importantes e apropriados os cursos promovidos pelo ICMBio, o que pode ser visto principalmente na fala do entrevistado A1 que destaca a importância dos cursos de gestão para o preenchimento da lacuna de conhecimentos sobre o assunto:

A gente tem uma lacuna muito grande de conhecimentos de gestão. Até que assim, a gente tem um curso de Gestão para resultados que é muito bom assim, que uma... quando eu fiz eu fiquei assim, nossa, existe tudo isso né, impressionante. A gente não tem a menor noção, a gente não aprende... a maioria assim que entrou como analista ambiental é biólogo, é das áreas ambientais, a maioria né, porque a prova selecionava muito mais essas pessoas, esse conhecimento da área ambiental. Então na área de gestão a gente tem... (A1)

Existe capacitação para fiscalização, para gestão socioambiental, tem um leque de capacitação dentro do Instituto, e todas elas são de fato muito boas, pertinentes [...]. (A4)

Nesse sentido, infere-se que o ICMBio incentiva e acredita no potencial do compartilhamento multidisciplinar do conhecimento por meio dos cursos de formação e capacitação. Essa prática proporciona melhoria no desempenho profissional dos servidores e, conseqüentemente, torna os processos relacionados à gestão mais efetivos, uma vez que agrega conhecimento tácito e explícito ao conhecimento pré-existente na organização.

#### 4.5 Gestão Eletrônica de Documentos

É uma ferramenta tecnológica utilizada para capturar, armazenar, compartilhar e transferir documentos na organização de forma eficaz e eficiente (SETIANTO, 2018). Assim, a Gestão Eletrônica de Documentos pode ser o ponto de partida para a GC (URIARTE, 2008), pois é uma forma de sistematizar o conhecimento explícito e disponibilizá-lo às pessoas da organização (STRAUHS *et al.*, 2012).

Conforme mencionado pelos entrevistados, a GED é realizada por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) há pelo menos dois anos nas UCs:

E, também, tudo que a gente faz a gente tem essa orientação nossa assim, de colocar no SEI, colocar processos, tudo que a gente faz tem algum processo relacionado, que aí “tu pode” ver o histórico, “pode” acompanhar. [...] acho que faz uns dois anos, todos os processos são *online*, não tem mais processo em papel, tudo num sistema, no SEI. (A1)

Então, a gente entrou num processo de gestão de processos mesmo, mudando do papel para o sistema eletrônico, foi há pouco tempo, foi em 2017 mais ou menos. Então, muitos processos que já vinham rodando naquele momento foram inseridos no Sistema Eletrônico de Informações que é o SEI e eles estão disponíveis lá. (A2)

É, a gente tem um sistema de processos né, do ICMBio, então todos os processos hoje são digitais, e a gente insere essas memórias aí né. A gente tem, por exemplo, um processo que se refere às reuniões de equipe. A

gente tem ideia que é o nosso planejamento estratégico. Tem um processo que trata das reuniões de um grupo de trabalho de recuperação do berbigão, um exemplo, ou do grupo de trabalho de acompanhamento de obras [...]. (A5)

Depreende-se dos trechos das entrevistas que o conhecimento utilizado e criado durante as atividades realizadas nas UCs, em sua maioria, está explicitado em processos e documentos. Essa prática condiz com a visão de Nonaka e Takeuchi (1997) que identificam o conhecimento explícito como o conhecimento formal, codificado e transmitido por meio de processos, documentos e fluxogramas.

Em outros trechos das entrevistas são enfatizados os benefícios percebidos por eles com a utilização do SEI:

Foi muito bom, teve essa questão do SEI que dá uma transparência maior dentro do órgão né, “tu tem” acesso a qualquer processo, seja lá com quem estiver, a não ser que seja confidencial, que a grande maioria não é. (A1)

Os próprios processos administrativos hoje estão todos integrados em sistema digital, tudo digitalizado, então isso dá maior clareza, tanto da integração entre eles quanto do histórico deles, se chegar alguém aqui de paraquedas ele vai conseguir recuperar todo o histórico que há um tempo atrás não conseguiria, não por grandes inovações nossas, mas por inovações tecnológicas que possibilitaram isso hoje. (A3)

Então, a gente tem atualmente, a gente tem que dar Graças, assim, a gente está utilizando um sistema de gestão de processos informatizados [SEI], processos estão todos informatizado. O que é uma informação, algo muito bom. (A4)

E hoje “tu tem” o SEI né, que é o Sistema Eletrônico de Informações, que facilitou muito, todos os processos são digitalizados e ali facilita muito. Então por exemplo, a educação ambiental, “tu abre” um processo ‘educação ambiental’ e ali “tu vai” juntando as informações, os documentos técnicos, as fichas de recebimento de turma, memória de reunião. Então “tu consegue” organizar isso, é um negócio que todo mundo tem acesso, qualquer pessoa tem acesso. “Tu não perde” mais essa informação. (A6)

Os gestores se referem à transparência, integração e segurança quanto ao registro e acesso aos documentos por meio de um sistema informatizado *online*. Desta forma, o GED é sinônimo de preservação e manutenção da memória organizacional. Influencia no aumento da produtividade dos servidores, pois facilita a recuperação de processos e documentos necessários às atividades organizacionais. Dessa forma, o GED proporciona ao ICMBio benefícios a nível gerencial e operacional, por poupar esforços e recursos (URIARTE, 2008) e favorecer a agilidade na execução das atividades e segurança na disponibilização e acesso aos documentos (BAHIA; FACHIN, 2010).

Ademais, o uso do SEI promove a diminuição do uso de papel, pois a organização tem o conhecimento explicitado, armazenado e disponibilizado aos colaboradores por meio de tecnologias da informação. Segundo Alavi e Leidner (2001) as TICs podem ser utilizadas para sistematizar, aprimorar e tornar o gerenciamento de conhecimento mais ágil e, assim, ser um importante recurso na efetivação da KBV, bem como melhorar o desempenho individual e organizacional.

Com base nesses resultados, evidencia-se que as práticas de GC têm um significativo impacto na criação e compartilhamento do conhecimento organizacional, conforme mencionado nos estudos de Gupta e Chopra (2018). Isto é possível porque o ICMBio estimula e oferece espaço e tempo para que os colaboradores das UCs interajam com o propósito de

desenvolver e aplicar o conhecimento, ou seja, são práticas organizacionais conscientes e intencionais, conforme proposto por Andreeva e Kianto (2012). Esta observação é coerente com o preceito da KBV de que a diferenciação das empresas está na capacidade de desenvolver e usar o conhecimento (GRANT, 1996). Desse modo, a utilização das práticas para gerenciar o conhecimento, como já está sendo realizado nas UCs, amplia a capacidade de alcançar as metas estabelecidas e prestar serviços de qualidade aos cidadãos.

Dentre as práticas de GC identificadas nas entrevistas, quatro delas são práticas associadas à GRH: *mentoring*, educação corporativa, melhores práticas e gestão por competências. Cada uma tem uma função específica, mas se complementam, como é o caso da gestão por competências que contribui com o *mentoring* e a educação corporativa, haja vista que possíveis mentores e instrutores de cursos podem ser selecionados a partir das competências individuais identificadas previamente. Assim, para as UCs, essas práticas são eficazes ferramentas de desenvolvimento dos recursos humanos e, por conseguinte, ampliam o capital intelectual da empresa, em concordância com o argumento de Edvinsson e Malone (1997).

Ainda, os laços de confiança são fortalecidos entre os gestores das UCs, o que torna as relações sociais mais fortes e cria uma cultura organizacional, baseada em aprendizagem e colaboração, que propicia o compartilhamento de conhecimento tácito. Essa inferência é confluyente com Dorow, Trzeciak e Rados (2018), cujos resultados indicam que o compartilhamento do conhecimento tácito é motivado pela confiança entre os funcionários de organizações. Anantatula (2008), por sua vez, explica que o ambiente organizacional precisa ser conveniente ao diálogo e compartilhamento do conhecimento voluntário entre os colaboradores da organização. Adicionalmente, Disterer (2001) menciona que, para criar uma cultura de compartilhamento do conhecimento, os membros da organização precisam entender os benefícios que isso pode trazer para a organização. No caso estudado, está evidente que os entrevistados percebem os benefícios das práticas realizadas nas UCs.

No que tange ao compartilhamento do conhecimento explícito, as TICs mostraram-se eficientes para a realização das tarefas nas UCs, com a Gestão Eletrônica de Documentos, uma vez que as soluções tecnológicas facilitam os processos de GC na empresa, corroborando com os estudos de Davenport e Prusak (1998) e Alavi e Leidner (2001). Os resultados demonstram que o uso do GED - prática de GC relacionada às TICs - tornou o trabalho mais ágil, confiável e produtivo com a preservação da memória organizacional do ICMBio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o propósito de identificar as práticas de GC utilizadas em UCs federais localizadas em SC que estão sob responsabilidade do ICMBio. Considerando-se as perspectivas de GRH e TICs, as práticas identificadas por meio de entrevistas foram analisadas com base na literatura científica.

Os resultados evidenciaram que nas UCs estudadas são utilizadas três práticas de GC sob a perspectiva da GRH, como o *mentoring*, sistema de gestão por competências e melhores práticas. A educação corporativa, também relacionada à GRH, está em fase de planejamento para ser implementada. Estas práticas dizem respeito ao compartilhamento do conhecimento que acontece entre as pessoas. Em maior parte, esse conhecimento é tácito, pois é compartilhado face a face. Já o conhecimento explícito está nos manuais criados nas UCs e compartilhados entre colaboradores de diferentes setores do ICMBio. O GED é uma prática relacionada às TICs e está associada ao conhecimento explícito sob a forma de processos e documentos nas UCs.

Ademais, as práticas de GC destacadas neste artigo estão relacionadas umas com as outras. A gestão por competências, por exemplo, está relacionada com as práticas de

*mentoring* e a educação corporativa, pois é capaz de identificar os conhecimentos dos servidores e as lacunas de conhecimento, o que influencia na escolha e organização de cursos e capacitações. Assim como a gestão por competências identifica possíveis mentores e instrutores do próprio órgão para os cursos e capacitações promovidos pelo ICMBio, o que já é algo adotado pelo Instituto.

As práticas GC identificadas sob as perspectivas de GRH e TICs avançam os fundamentos da KBV, uma vez que o conhecimento é um recurso intangível que é desenvolvido e aplicado nos serviços públicos prestados pelas UCs. Além disso, estão intrinsecamente relacionadas ao compartilhamento do conhecimento, oferecem um espaço de interação e comunicação entre os indivíduos, que possibilitam a criação de conhecimento, conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). A socialização acontece quando os colaboradores das UCs interagem face a face, como é o caso do *mentoring*; a externalização, quando os conhecimentos são explicitados sob a forma de textos, imagens, processos; a combinação acontece quando os colaboradores sistematizam conjuntos de conhecimentos explícitos, que é possível por meio do GED, por exemplo; e a internalização ocorre quando o indivíduo aprende fazendo e incorpora o conhecimento tornando-o tácito novamente.

Tais constatações contribuem com a KBV, pois ajuda a entender como o recurso conhecimento é integrado e operacionalizado nas atividades desenvolvidas nas UCs; e contribuem com o avanço da literatura de práticas de GC por revelarem como o conhecimento é desenvolvido e aplicado no contexto das UCs pesquisadas. Para os estudos que versam sobre a gestão de UCs, colaboram com a visão de que o conhecimento auxilia no processo de tomada de decisão assertiva e na prestação de serviços públicos de qualidade.

Tendo em vista que as UCs estão presentes em todo o território brasileiro, não é possível afirmar que as práticas de GC identificadas nesta pesquisa sejam utilizadas no Instituto como um todo. Diante disso, sugere-se realizar uma pesquisa quantitativa para avaliar se essas práticas são amplamente utilizadas pelos servidores do órgão ambiental, bem como identificar outras práticas.

Pesquisas futuras também podem avançar nos estudos a respeito do conhecimento, enquanto recurso, em outras organizações intensivas em conhecimento da área ambiental, visando identificar confluências e discordâncias no que diz respeito aos achados neste estudo. Esta pesquisa foi realizada utilizando-se a abordagem qualitativa. Futuros estudos poderiam utilizar métodos quantitativos para poder analisar as práticas de GC em relação a outros construtos no contexto de organizações públicas da área ambiental.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, p. 107-136, 2001.

ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2005.

ANANTATMULA, V. S. Leadership role in making effective use of KM. **Vine**, v. 38, n. 4, p. 445-460, 2008.

ANDREEVA, T.; Kianto, A. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of Knowledge Management**, 2012.

Asian Productivity Organization (APO). **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo, 2020.

AURICH, K. R. **Mapeamento de Competências Necessárias aos Chefes de Parques Nacionais: Uma proposta a partir do Modelo de Cheetham e Chivers**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

BAHIA, E.; FACHIN, J. Gerenciamento eletrônico de documentos na Universidade Federal de Santa Catarina. **Biblos**, v. 24, n. 2, p. 11-24, 2010.

BARRIBALL, K. L.; WHILE, A. Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. **Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription**, v. 19, n. 2, p. 328-335, 1994.

BATISTA, F. F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: Ipea (Texto para Discussão n. 1022), 2004.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento**. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000**. Regulamenta o art. 225, § 1o, incisos I, II, III e VII da Constituição Federal, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9985.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm) . Acesso em: 10 de ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.758, de 13 de abril de 2006**. Institui o Plano Estratégico Nacional de Áreas Protegidas - PNAP, seus princípios, diretrizes, objetivos e estratégias, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5758.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5758.htm). Acesso em: 10 de ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.516 de 28 de agosto de 2007**. Dispõe sobre a criação do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade-Instituto Chico Mendes; altera as Leis nos 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, 11.284, de 2 de março de 2006, 9.985, de 18 de julho de 2000, 10.410, de 11 de janeiro de 2002, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.357, de 19 de outubro de

2006, e 7.957, de 20 de dezembro de 1989; revoga dispositivos da Lei no 8.028, de 12 de abril de 1990, e da Medida Provisória no 2.216-37, de 31 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9985.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9985.htm). Acesso em: 10 de ago. 2019.

CAMELO-ORDAZ, C.; GARCÍA-CRUZ, J.; SOUSA-GINEL, E.; VALLE-CABRERA, R. The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 07, p. 1442-1463, 2011.

CNUC/MMA (ED.). **Tabela consolidada das Unidades de Conservação**, 1 jul. 2018. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80229/CNUC\\_JUL18%20-%20B\\_Cat.pdf](http://www.mma.gov.br/images/arquivo/80229/CNUC_JUL18%20-%20B_Cat.pdf). Acesso em: 25 jul. 2018.

Comité Européen de Normalisation (CEN). **European Guide to Good Practice in Knowledge Management**. Part 1: Knowledge Management Framework: European Committee for Standardization 2004.

COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M. Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. **CRIC, The University of Manchester CRIC Working Paper**, n. 6, 1998.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre Cinco Abordagens. 3. Ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

CRONEMBERGER, C. **Gestão do conhecimento científico no Parque Nacional da Serra dos Órgãos**. Monografia (Curso de Especialização em Gestão da Biodiversidade) - Escola Nacional de Botânica Tropical & Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CRUZ, D. Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, v. 26, n. 02, p. 337-358, 2010.

DARROCH, J. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 41-54, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVILA, G.; VARVAKIS, G.; NORTH, K. Influence of Strategic Knowledge Management on Firm Innovativeness and Performance. BBR. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 3, p. 239-254, 2019.

DISTERER, G. Individual and social barriers to knowledge transfer. In: **Proceedings of the 34th annual Hawaii international conference on system sciences**. IEEE, 2001. p. 7.

DONATE, M. J.; CANALES, J. I. A new approach to the concept of knowledge strategy. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 22-44, 2012.

DOROW, P. F.; FRAGA, B. D.; RADOS, G. J. V. Ambiente determinantes ao compartilhamento de conhecimento em organizações de radiologia e diagnóstico por imagem: um estudo de múltiplos casos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 22-42, 2018.

DOROW, P. F.; TRZECIAK, D. S.; RADOS, G. J. V. Motivadores ao Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Organizações Intensivas em Conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 3, p. 373-394, 2018.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G.. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.

EDVINSSON, L., MALONE, M. **Intellectual Capital**. New York: HarperBusiness, 1997.

FARIA, H. H. de. (2004). **Eficácia de gestão de unidades de conservação gerenciadas pelos Instituto Florestal de São Paulo, Brasil**. Tese (Doutorado em Geografia) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Faculdade de Ciências e de Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2004.

FERENHOF, H. A.; DURST, S.; SELIG, P. M. Knowledge Waste & Knowledge Loss-What is it All About?. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 4, p. 38-57, 2016.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GLOET, M.; TERZIOVSKI, M. Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 15, n. 5, p. 402-409, 2004.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GUPTA, V.; CHOPRA, M. Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance—a balanced scorecard perspective. **VINE**, v. 48, n. 1, p. 21-46, 2018.

HOBSON, A. J.; ASHBY, P.; MALDEREZ, A.; TOMLINSON, P. D. Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. **Teaching and Teacher Education**, v. 25, n. 1, p. 207-216, 2009.

HUBER, M.; JUNGMEIER, M.; LANGE, S.; CHAUDHARY, S. **Knowledge, parks and cultures. Transcultural Exchange of Knowledge in Protected Areas: Case Studies from Austria and Nepal**. Klagenfurt, Austria: Johannes Heyn, 2013.

HUSSINKI, H.; Kianto, A.; VANHALA, M.; RITALA, P. Assessing the universality of knowledge management practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1596-1621, 2017.

ICMBIO. **Painel Dinâmico de Informações**. [S. l.], 2019a. Disponível em: [http://qv.icmbio.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc2.htm?document=painel\\_corporativo\\_6476.qvw&host=Local&anonymous=true](http://qv.icmbio.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc2.htm?document=painel_corporativo_6476.qvw&host=Local&anonymous=true). Acesso em: 01 set. 2019.

ICMBIO. **Centro de formação em conservação da biodiversidade - ACADEBio**. [S.l.], 2019b. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/academianacionaldabiodiversidade>. Acesso em: 02 set. 2019.

INKINEN, H. T.; Kianto, A.; VANHALA, M. Knowledge management practices and innovation performance in Finland. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 432-455, 2015.

INKINEN, H. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 2, p. 230-257, 2016.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

JAYASINGAM, S; ANSARI, M. A.; RAMAYAH, T.; JANTAN, M. Knowledge management practices and performance: are they truly linked? **Knowledge Management Research & Practice**, v. 11, n. 3, p. 255-264, 2013.

JARRAR, Y. F.; ZAIRI, M. Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices. **Total Quality Management**, v. 11, n. 4-6, p. 734-740, 2000.

KABIR, M. N. **Knowledge-Based Social Entrepreneurship: Understanding Knowledge Economy, Innovation, and the Future of Social Entrepreneurship**. Springer, 2019.

KALLIO, H.; PIETILÄ, A. M.; JOHNSON, M.; KANGASNIEMI, M. Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. **Journal of Advanced Nursing**, v. 72, n. 12, p. 2954-2965, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge management practices and results in service-oriented versus product-oriented companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

LIMA, K. K. de; AMARAL, D. C. Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 291-305, 2008.

MAIA, L. G.; MORAES, M. de M.; FREITAS, L. C. de O de. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 180-193, 2011.

MARINELLI, C. E. Gestão Integrada de Conhecimento: uma Abordagem Introdutória para as Unidades de Conservação da Amazônia. In: CASES, M. O. (Ed.). **Gestão Integrada de Conhecimento: uma abordagem introdutória para as Unidades de Conservação da Amazônia**. Brasília: WWF-Brasil, 2012. p. 157-179.

MEDEIROS, R; YOUNG, C. E. F.; PAVESE, H. B.; ARAÚJO, F. F. S. **Contribuição das unidades de conservação brasileiras para a economia nacional: Sumário Executivo**. Brasília: Unep-WCMC, 2011.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: Gestão do Capital Intelectual através das universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MERONO-CERDAN, A. L.; LOPEZ-NICOLAS, C.; SABATER-SÁNCHEZ, R. Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 60-72, 2007.

NAGANO, M. S.; IACONO, A.; MADEIRA, L. M. M.; OMETTO, A. R. Mecanismos de transferência de conhecimento com foco em ecoinovação: um estudo de caso em uma empresa agroindustrial. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 42-61, 2019.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; PELTOKORPI, V. Objectivity and subjectivity in knowledge management: a review of 20 top articles. **Knowledge and Process Management**, v. 13, n. 2, p. 73-82, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Measuring knowledge management in the business sector**. Paris: OECD Publishing, 2003.

PADUA, C. V.; CHIARAVALLI, R. M. Pesquisa e Conhecimento na Gestão de Unidades de Conservação. In: CASES, M. O. (Ed.). **Gestão de Unidades de Conservação: compartilhando uma experiência de capacitação**. Brasília: WWF-Brasil, 2012, p. 139–155.

PATTON, M. Q. **Qualitative research**. Encyclopedia of statistics in behavioral science, 2005.

PIRES, L. A. D. B.; URPIA, A. G. B. da C.; MASSUDA, E. M. Análise das práticas de gestão do conhecimento de base tecnológica e funcional em uma clínica de imagem. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 159-172, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T. da; EBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 403-419, 2010.

RIBEIRO, J. S. de A. N.; SOARES, M. A. C.; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J. T. de R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 4-17, 2017.

ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **International Journal of Educational Management**, v. 14, n. 7, p. 325-333, 2000.

SALLES, P. B. de. **Sistematização e Análise de Informações Gerenciais e Administrativas das Unidades de Conservação no Estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SETIANTO, F; SUHARJITO. Analysis the Acceptance of Use for Document Management System Using Technology Acceptance Model. In: **2018 Third International Conference on Informatics and Computing (ICIC)**. IEEE, 2018. p. 1-5.

SILVÉRIO, N.; CUNHA, C. J. C. DE A.; SILVA, S. M. da; SORIANO-SIERRA, E. J. As relações e contribuições da Gestão do Conhecimento à gestão de Unidades de Conservação da natureza. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. 9, 2019, Porto Alegre. **Anais eletrônico...** Porto Alegre: PUCRS, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/758>. Acesso em: 16 fev. 2021.

SINGH, V.; BAINS, D.; VINNICOMBE, S. Informal mentoring as an organisational resource. **Long Range Planning**, v. 35, n. 4, p. 389-405, 2002.

STRAUHS, F. D. R.; PIETROVSKI, E. F.; SANTOS, G. D.; CARVALHO, H. G. D.; PIMENTA, R. B.; PENTEADO, R. D. F. S. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996.

TEIXEIRA, F. P. **Gestão do conhecimento aplicada à gestão sustentável do turismo em parques nacionais**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

URIARTE, F. A. **Introduction to knowledge management**: A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject. Asean Foundation, 2008.

YOUNG, C. E. F.; MEDEIROS, R. (org.). **Quanto vale o verde**: A importância econômica das unidades de conservação brasileiras. Rio de Janeiro: Conservação Internacional, 2018.

ZACK, M.; MCKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 392-409, 2009.

---

Recebido em/Received: 16/11/2019 | Aprovado em/Approved: 12/02/2021

---