

# COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE PROFESSORES: UM ESTUDO DO CASO

**Anelise Martins Raupp**

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Campus Universitário — Trindade — CEP 88010-970, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: [anemartins@hotmail.com](mailto:anemartins@hotmail.com)

**Fabiano Maury Raupp**

Doutor em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA), Professor da Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Endereço: Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 — Itacorubi — CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil. E-mail: [fabianoraupp@hotmail.com](mailto:fabianoraupp@hotmail.com)

## Resumo

O artigo objetiva analisar o compartilhamento do conhecimento entre professores. A pesquisa é do tipo descritiva, realizada por meio de um estudo do caso, com abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados foi feita através de um questionário enviado por correio eletrônico aos professores. Obteve-se um retorno do instrumento de pesquisa respondido de 14 professores, representando 42,42% da população. Observa-se que os professores possuem um bom entendimento sobre a gestão do conhecimento, além de interesse em aprender ou conhecer mais sobre o assunto. Quanto às formas de compartilhamento analisadas, verificou-se que os eventos, as discussões, os encontros e a realização de pesquisas são as que possuem maior grau de importância. O local que mais contribui para que ocorram as discussões é o próprio ambiente de trabalho. Particularmente em relação ao compartilhamento do conhecimento, 50% dos respondentes informaram que compartilham, com pouca frequência, seus conhecimentos com outros professores.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; compartilhamento do conhecimento; professores.

## Knowledge Sharing among Teachers: a Case Study

### Abstract

This article analyzes the knowledge sharing among the teachers. The descriptive research was done through a case study, with qualitative and quantitative approach. Data collection was done through a questionnaire sent by e-mail to teachers. We obtained a survey return from 14 teachers, which represents 42.42% of the population. It was noticed that the teachers have a good understanding of knowledge management, and interest in learning or knowing more about the subject. Regarding to the sharing practices analyzed, it was found that the events, discussions, meetings and research are the ones with greater importance. The place that contributes most to the discussions is the work environment itself. Particularly in relation to the knowledge sharing, 50% of the respondents reported that they share, infrequently, their knowledge with other teachers.

**Key words:** knowledge management; sharing knowledge; teachers.

### 1. Introdução

Mudanças na esfera econômica, política, social, administrativa e tecnológica, tendem a construir um novo contexto, permeado de inovações. Neste sentido, os países precisam adaptar-se para atender as modificações impostas pelo novo cenário. Se numa

esfera macro as modificações alteram a estrutura dos países, numa esfera micro tendem a alterar a estrutura das diferentes organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Assim como os países, as organizações também precisam adaptar-se a tais mudanças.

Portanto, o conhecimento gerado e compartilhado nas organizações tem sido considerado um elemento estratégico. Deve-se atentar para o conhecimento gerado na própria organização, bem como para o conhecimento gerado no ambiente que a cerca.

Segundo Ponchirolli e Fialho (2005), o contexto atual, com suas drásticas transformações, clama pela reflexão e discussão de vários temas desafiadores, alguns deles encarados como essenciais à sobrevivência das organizações. Esta nova era, sempre acompanhada de locuções adjetivas como da informação, do conhecimento ou da comunicação, mostra a relevância do conhecimento como fator capital à prosperidade organizacional. Em uma Instituição de Ensino Superior – IES esta situação não é diferente. Por entender a IES como uma instituição que, por excelência, cria e compartilha conhecimentos, o processo de gestão do conhecimento deve acontecer de maneira efetiva.

Conforme Ponchirolli e Fialho (2005), propiciar um ambiente no qual as pessoas busquem e sintam-se incentivadas a compartilhar seus conhecimentos constitui-se em um dos objetivos da gestão do conhecimento. O simples fato de as pessoas trabalharem juntas em um mesmo ambiente expressa que algum conhecimento está sendo transferido, independentemente de se gerenciar ou não esse processo.

Assim sendo, o presente artigo tem como objetivo analisar o compartilhamento do conhecimento entre professores. O artigo está estruturado de modo que inicialmente apresenta as considerações iniciais. Em seguida, discute a geração, gestão e compartilhamento do conhecimento. Na sequência, infere sobre os procedimentos metodológicos adotados. Depois dá ênfase à descrição e análise dos dados, seguindo das considerações finais e referências.

## **2. Geração do Conhecimento**

A temática compartilhamento do conhecimento requer, inicialmente, uma discussão da distinção entre dados, informação e conhecimento. Em relação aos dados, Davenport e Prusak (1998, p.2) definem como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Os dados nas organizações modernas geralmente são armazenados em algum tipo de sistema tecnológico”.

A geração de informações ocorre a partir do tratamento dispendido aos dados, por meio dos quais pode-se realizar determinadas inferências. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos, tornando visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas.

O conhecimento, por sua vez, segundo Pereira e Fonseca (1997, p.225), “é uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção”. Davenport e Prusak (1998, p.6) comentam que o conhecimento:

concentra uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Probst, Raub e Romhardt (2002) enfatizam a importância da preservação do conhecimento organizacional ao afirmarem que negligenciar a preservação daquilo que é produzido e criado dentro das empresas acarreta na contratação de onerosas consultorias externas com o intuito de encontrar soluções para problemas internos. Isto

equivale a pagar para terceiros redescobrirem, ou recriarem, aquilo que já era feito, mas que se perdeu no tempo devido à má conservação do conhecimento, ou seja, a organização compra um produto ou serviço criado por ela mesma. Esta tendência em buscar fora da organização as soluções para os problemas internos das empresas é uma rotina ocidental, que na maioria das vezes evidencia uma falta de visão interna da organização.

Percebe-se, portanto, que o conhecimento tem-se tornado um dos principais elementos que impulsionam o desenvolvimento das organizações. No entanto, para que este propósito ocorra, faz-se necessário gerenciar o processo de criação e disseminação do conhecimento.

### 3. Gestão do Conhecimento

Em relação à gestão do conhecimento, Wah (2000) destaca que esta surgiu no início da década de 90 e logo se espalhou. Para Teixeira Filho (2000, p.19), o interesse em gestão do conhecimento inicia-se em diferentes momentos, dependendo da avaliação que se faça. Aduz que, para alguns autores, a popularização do uso do microcomputador, na década de 1980, é o ponto de partida para uma informação crescente da sociedade. Para outros, mesmo antes, quando as aplicações comerciais dos *mainframes* em empresas, em meados dos anos 60, começaram a se multiplicar, foi dada a partida na corrida para a sociedade da informação. A referência histórica do início dessa fase pós-industrial, com o trabalho direto e com o conhecimento e informação se firmando no centro da atividade econômica, pode ser também o ano de 1956, quando pela primeira vez nos Estados Unidos, o número de trabalhadores no setor de serviços superou a quantidade de empregados do setor de manufatura.

“A gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações” (ANGELONI et al., 2002, p.XVI). A organização do conhecimento é caracterizada como aquela que acumula um repertório de saberes individuais e compartilhados pelo grupo, sendo tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais.

Lacombe e Heilborn (2006) definem a gestão do conhecimento como um conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criação de novos conhecimentos, difusão na organização e incorporação a produtos, serviços e sistemas, bem como proteção contra o uso indevido. Wah (2000, p.53) destaca alguns caminhos que podem ser utilizados para gerenciar o conhecimento:

- captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis do conhecimento, tais como patentes ou direitos autorais;
- coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas etc; e
- criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-se e apliquem-se para criar novos conhecimentos.

Há várias razões que levam uma organização a se preocupar com a gestão do conhecimento, entre elas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; TERRA, 1999; TERRA E KRUGLIANSKAS, 2003):

- a) *Desafios da globalização* - a integração global da economia impõe às empresas a obrigação de produzir mais bens com menos recursos (otimização). Em resposta às necessidades de mercado, as organizações estão, com frequência, optando por não se concentrar apenas em suas atividades principais, mas tornando-se empresas altamente diversificadas e verticalmente integradas. Esta variedade de negócios e de tipos de operações reduz as chances de o conhecimento simplesmente permear a empresa de

forma informal e natural. Conseqüentemente, aumenta a necessidade de gestão do conhecimento;

- b) *Organizações virtuais* - negócios que anteriormente eram organizados segundo linhas geográficas, estão se re-orientando em matrizes complexas de acordo com os mercados, produtos e processos. Uma organização virtual é uma “quase-firma” criada com base em ligações digitais entre várias empresas, sendo praticamente impossível identificar seus limites. As organizações que extrapolam as bases geográficas aumentam suas necessidades de gestão do conhecimento;
- c) *Transitoriedade das pessoas* - a mobilidade da mão-de-obra é um fato da vida moderna e a base do conhecimento da empresa altera-se a cada reposição. Utilizando-se da gestão do conhecimento, a empresa transforma conhecimento individual em ativo transferível;
- d) *Adicionar valor aos produtos e serviços* - este vem tornando-se o caso da maioria das organizações. A composição dos produtos, bem como a maneira com são fornecidos aos clientes, incorporam uma bagagem de conhecimento sem precedentes. A intensidade de conhecimento nos produtos também é resultado de uma tendência à customização em massa, que vem introduzindo um conhecimento cada vez maior das necessidades particulares do cliente, naquilo que antes costumava ser um produto-padrão (fechado);
- e) *Capacidade de inovação* - atualmente, mudanças rápidas e freqüentes implicam a obsolescência mais rápida do conhecimento e a necessidade de conseguir curvas de aprendizado muito acelerado pelas limitações de tempo. Assim, com uma base consistente de conhecimento, tem-se também melhores condições para aproveitar as oportunidades.

Assim, a gestão do conhecimento representa um elemento estratégico da organização. Para tanto, o processo de gerenciamento deve primar por um eficiente compartilhamento dos conhecimentos gerados dentro e fora da organização.

#### **4. Compartilhamento do Conhecimento**

Grotto (2002) destaca como um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento que não é encontrado nos manuais, nos relatórios e nas pesquisas. Por ser um conhecimento de difícil captação, formalização e comunicação, diligenciar seu compartilhamento pode requerer mudança e mobilização de toda a organização.

Davenport e Prusak (1998, p.XV) argumentam que “a única vantagem competitiva que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

A transferência do conhecimento envolve a transmissão e a difusão do conhecimento dentro de uma organização ou entre diferentes organizações. O compartilhamento pode ocorrer tanto entre os indivíduos que integram a organização quanto entre estes e os indivíduos externos que participam temporariamente do processo (LAHTI, 2000 apud MUSSI, 2002).

Para Sveiby (1998), a transferência do conhecimento pode ocorrer entre as pessoas de duas maneiras principais: informação e tradição. Através da informação o conhecimento é transferido de forma indireta, principalmente por meio de palestras e apresentações audiovisuais. Já pela tradição transfere-se o conhecimento de forma direta, de pessoa para pessoa, ou seja, o aprendizado pela prática.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que o conhecimento é criado a partir de uma combinação do conhecimento tácito e do explícito, havendo modos de conversação do conhecimento: a socialização (de tácito para tácito); a externalização (de tácito para explícito); a combinação (de explícito para explícito); e internalização (de explícito para implícito). Nesta mesma linha de raciocínio, Grotto (2002, p.108) afirma que:

por meio dos modos de conversação do conhecimento, identificam-se

os modos de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito. Na socialização ocorre um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com outro (pela linguagem, observação, imitação e prática). Na externalização, o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros e de forma não direta. Na combinação, um conhecimento já explícito é partilhado também de forma explícita. Na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, sendo que o receptor o transforma em conhecimento implícito.

Davenport e Prusak (1998) entendem que algumas práticas de compartilhamento de conhecimento podem ser adotadas e, ao mesmo tempo, incentivadas nas organizações. Estas práticas objetivam um maior nível de comprometimento no compartilhamento do conhecimento. São exemplos: bebedouros e conversas; feiras e fóruns abertos do conhecimento; videoconferências; palestras, *workshops* e eventos; espaços sem divisórias; e outros métodos como a *intranet*.

Diante das diferentes características apontadas anteriormente, os gestores deverão dirigir esforços para o compartilhamento do conhecimento na organização, a fim de efetivar a gestão do conhecimento. Porém, cabe conscientizar os colaboradores sobre a necessidade de compartilhamento do conhecimento, com o intuito de concretizar tal processo.

## **5. O Professor como Agente do Compartilhamento do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**

A partir das mudanças nos modos de criação e disseminação de conhecimento, deve-se repensar em um novo modelo de gestão universitária que busque valorizar a gestão do conhecimento como elemento de vantagem competitiva. Assim, torna-se fundamental analisar os aspectos relativos à gestão do conhecimento em IES's – Instituições de Ensino Superior (FREITAS JÚNIOR e PACHECO, 2003).

A gestão do conhecimento nas IES's, conforme Freitas Júnior (2003, p.127), deve atender:

ao objetivo de desenvolver um ambiente organizacional capaz de obter os melhores resultados em termos de produtividade e capacidade de inovação, com base em habilidades de integração sob cinco diferentes perspectivas: estratégias, aspectos organizacionais, competências individuais, processos gerenciais e tecnologia da informação. Essas perspectivas são os elementos-chave atuantes nos processos de gestão do conhecimento em uma IES.

Há duas abordagens quando o foco é gestão do conhecimento em organizações universitárias. A primeira focaliza a gestão do conhecimento como metodologia de aprendizagem nas atividades docentes. A outra focaliza a gestão do conhecimento como apoio ao processo decisório, atendendo à necessidade dos dirigentes universitários em seus diversos setores de atuação. Na primeira abordagem, o ciclo de vida do conhecimento em uma IES ocorre considerando-se a interação em sala de aula por meio da aplicação de metodologias pedagógicas inovadoras que favoreçam os processos de socialização e internalização nas atividades docentes. A segunda abordagem focaliza a gestão do conhecimento como auxílio ao processo decisório, visando tornar a instituição mais inteligente e competitiva, com vistas à obtenção de melhores resultados possíveis em termos de produtividade e capacidade de inovação (FREITAS JÚNIOR, 2003).

Em relação ao papel desempenhado pelo professores no processo de compartilhamento do conhecimento, Silva (2004) explicita que os novos conhecimentos adquiridos por estes profissionais gerarão uma maior eficácia de ensino/aprendizagem, que é o principal produto oferecido pelas IES's. Se o produto oferecido tem uma melhor qualidade percebida, logicamente, estas IES's passarão a obter vantagens competitivas no mercado onde atuam.

Para Tachizawa e Andrade (2002), a figura do professor surge como o principal

fornecedor da IES. O professor é quem fornece os insumos para o processo de ensino/aprendizagem nas IES's. Se ele se transforma num fornecedor de melhor qualidade, o processo também terá uma melhor qualidade, pois a matéria-prima fornecida e utilizada (conhecimento) foi de boa qualidade.

Entendendo as IES's como organizações que participam da criação e disseminação de conhecimentos, devem atentar para o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais que fazem parte deste ambiente, como por exemplo, os professores. Cabe ao professor o papel de um importante agente no processo de compartilhamento em Instituições de Ensino Superior.

## 6. Método

O delineamento dessa pesquisa é de natureza descritiva, do tipo estudo do caso, com abordagem quali-quantitativa. Gil (1999, p. 70) explica que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Quanto à abordagem do problema, o estudo utilizou a abordagem quali-quantitativa. Minayo (1998) menciona que o foco das Ciências Sociais está no estudo qualitativo, na medida que caminha para o universo de significações. Entende a metodologia de pesquisa qualitativa como capaz de incorporar questões e intencionalidades como inerentes aos atos, relações e às estruturas sociais. No que concerne à abordagem quantitativa, Richardson (1999, p.70) afirma que:

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coletas de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário. Gil (1999) destaca que o questionário, como instrumento de coleta de dados, é composto de um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

O Departamento objeto de estudo compõe-se de 37 professores, conforme relação disponibilizada no *site* do Curso. Na relação constavam 4 professores afastados para realizar o Curso de Doutorado, portanto, a população totaliza 33 professores.

O questionário foi enviado por correio eletrônico aos professores. Dos 33 questionários enviados obteve-se um retorno do instrumento de pesquisa respondido de 14 professores, representando 42,42% da população, que se constitui na amostra por acessibilidade.

A análise dos dados coletados da pesquisa deu-se por meio da abordagem quali-quantitativa. Foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo e análise descritiva. Bardin (1979, p.31, *apud* RICHARDSON, 1999, p.176) define análise de conteúdo como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens.

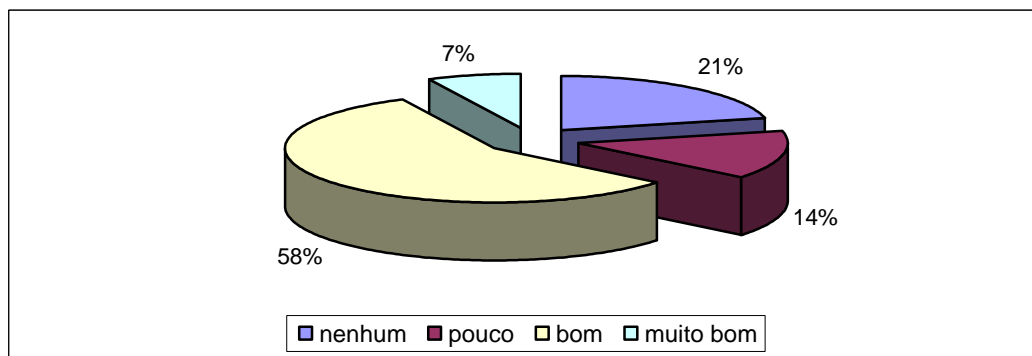
Em relação à análise descritiva, Contandriopoulos et al. (1994) diz que é utilizada para relatar o comportamento de uma variável em uma população ou no interior de uma subpopulação, utilizando para a análise dos dados os instrumentos disponibilizados pela estatística.

As técnicas de análise de dados abordadas são amplamente empregadas nas Ciências Sociais em virtude de diversos trabalhos nesta área demandarem uma abordagem quali-quantitativa.

## 7. Resultados

### 7.1 Entendimento dos professores sobre a gestão do conhecimento

Antes de analisar o compartilhamento do conhecimento, faz-se necessário evidenciar a compreensão dos professores em relação à gestão do conhecimento. No Gráfico 1 apresenta-se o entendimento dos professores sobre a gestão do conhecimento.

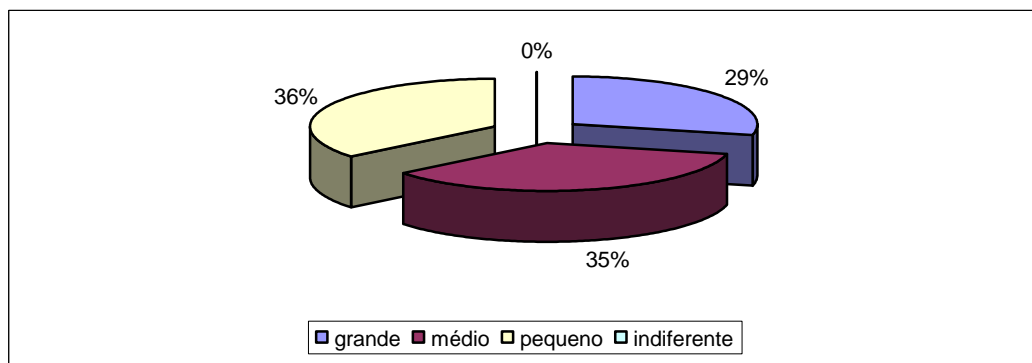


**Gráfico 1: Entendimento sobre a gestão do conhecimento**

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que os professores possuem *bom* entendimento sobre a gestão do conhecimento. Entre os professores pesquisados, 58% responderam ter *bom* entendimento.

Na segunda pergunta, questionou-se sobre o interesse dos entrevistados em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento. Os resultados deste questionamento são apresentados no Gráfico 2.

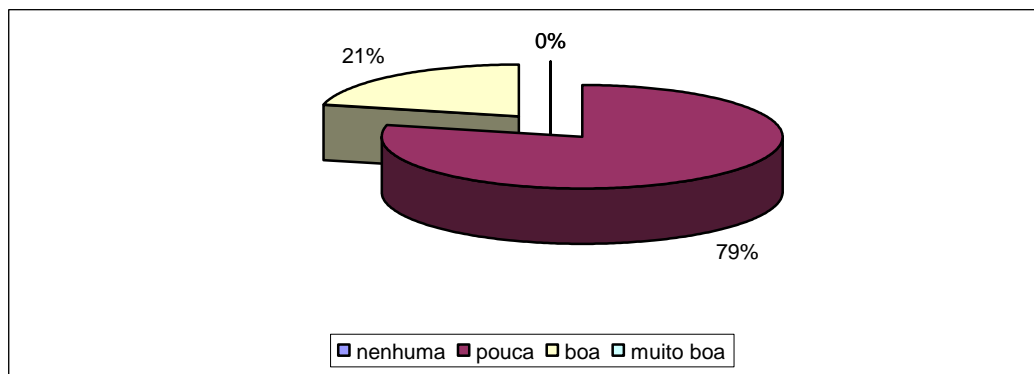


**Gráfico 2: Interesse em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento**

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar do *bom* entendimento apontado, 29% dos respondentes têm *grande* interesse em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento. As alternativas *médio* e *pequeno* apresentaram 35% e 36%, respectivamente.

A terceira questão relacionou-se ao uso de formas de interação entre os professores do Departamento. No Gráfico 3 apresenta-se a frequência do Departamento em promover a interação entre os professores.



**Gráfico 3: Frequência do Departamento em promover a interação entre os professores**

Fonte: Dados da pesquisa.

A existência ou não de formas de interação vai interferir no grau de compartilhamento do conhecimento na organização. Assim, quando questionados se o Departamento usa formas de interação entre seus professores, a maioria dos respondentes indicou a alternativa *pouco*. Não houve indicação das alternativas *nenhum* e *muito bom*.

## 7.2 Percepção dos professores sobre a importância do compartilhamento do conhecimento

Além do entendimento sobre a gestão do conhecimento, procedeu-se à identificação do grau de importância para cada forma de compartilhamento do conhecimento pelos professores. Assim, na quarta questão procurou-se identificar o grau de importância das formas de compartilhamento do conhecimento, sendo 0 o mínimo e 4 o máximo.

Foram arroladas as formas mais comuns de compartilhamento do conhecimento no âmbito das organizações. Estes itens, com suas respectivas média de notas, são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1: Importância para cada forma de compartilhamento do conhecimento**

Formas	Média das Notas
1. Reunião	2,86
2. Encontros	3,07
3. Palestras	2,86
4. Eventos	3,50
5. Discussões	3,21
6. Livros	2,93
7. Revistas	2,57
8. Jornais	2,14
9. Realização de pesquisas	3,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as formas inferidas, as que possuem maior grau de importância, na média, são os *eventos*, as *discussões*, os *encontros* e a *realização de pesquisas*. Infere-se que a *reunião*, apesar de ser um meio bastante utilizado nos departamentos, não ocupou destaque no *ranking*.

Todavia, nenhuma das formas de compartilhamento do conhecimento ficou com uma nota média abaixo de 2. Ressalta-se ainda que, mesmo que não sejam utilizadas com muita intensidade pelo Departamento, as demais formas possuem relevância de acordo com a opinião dos entrevistados.

Procurou-se, também, verificar quais são os lugares que mais contribuem para



que as discussões ocorram, atribuindo uma nota de 0 a 4, sendo 0 o mínimo e 4 o máximo. Os lugares relacionados foram: durante o serviço; no cafezinho, almoço e lanche; após o trabalho; e em outros encontros (festas, por exemplo). Apresentam-se, na Tabela 2, as médias obtidas.

**Tabela 2: Lugares que mais contribuem para as discussões**

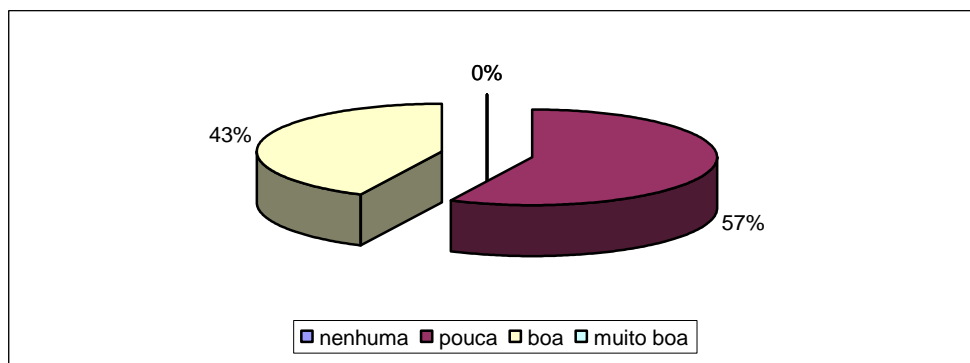
Lugares	Média das Notas
1. Durante o serviço	3,36
2. No cafezinho, almoço, lanche	2,43
3. Após o trabalho	2,14
4. Em outros encontros (festas, por exemplo)	2,21

Fonte: Dados da pesquisa.

Inferi-se que o local mais apropriado para que ocorram as discussões, segundo os respondentes, é o próprio ambiente de trabalho. Entretanto, apesar dos demais lugares não serem os que mais contribuem no caso do Departamento, muitas vezes, é nesses lugares que ocorre a troca de idéias e as mesmas são desenvolvidas.

### 7.3 Compartilhamento do conhecimento entre os professores

As discussões entre os professores representam, além de uma forma importante de disseminação, uma forma de geração do conhecimento. No Gráfico 4 evidencia-se a eficiência das reuniões, encontros, palestras e seminários, oferecidos aos professores pelo Departamento.

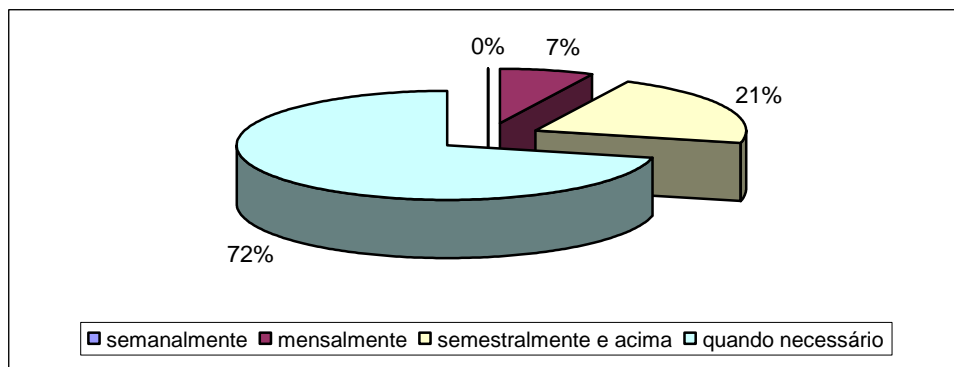


**Gráfico 4: Eficiência das reuniões, encontros, palestras e seminários**

Fonte: Dados da pesquisa.

Os professores apontaram que a utilização de reuniões, encontros, palestras e seminários traz pouca eficiência, com 57% das indicações. Percebe-se a importância da busca por uma maior eficiência destas atividades dentro do Departamento, trazendo novas experiências, bem como troca de conhecimento.

A próxima questão discorreu sobre a frequência de utilização de reuniões, dentro do Departamento, que tem como objetivo a transferência de novos conhecimentos. Os resultados desta questão são apontados no Gráfico 5.

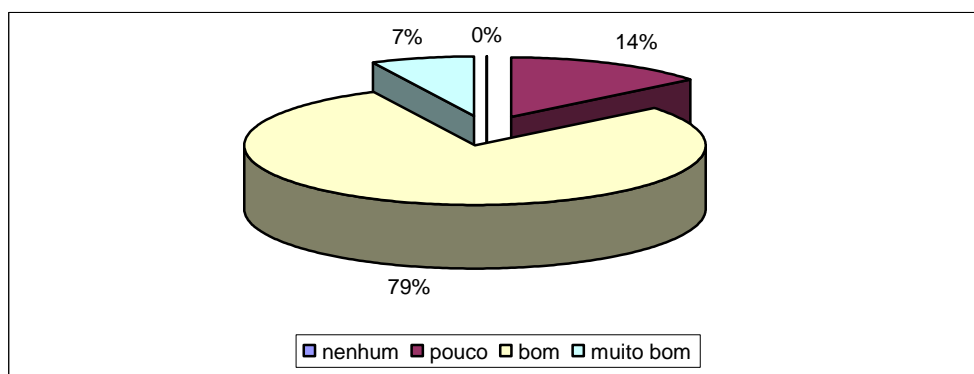


**Gráfico 5: Frequência de utilização de reuniões para a transferência de novos conhecimentos**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria dos professores respondeu que as reuniões ocorrem *quando necessário* para a transferência de conhecimentos. Apenas 21% dos sujeitos da pesquisa responderam que estas reuniões são realizadas *semestralmente e acima*.

Os efeitos dos debates no Departamento também foram analisados. No Gráfico 6 apresenta-se a percepção dos professores sobre os efeitos dos debates no Departamento, quando existem.

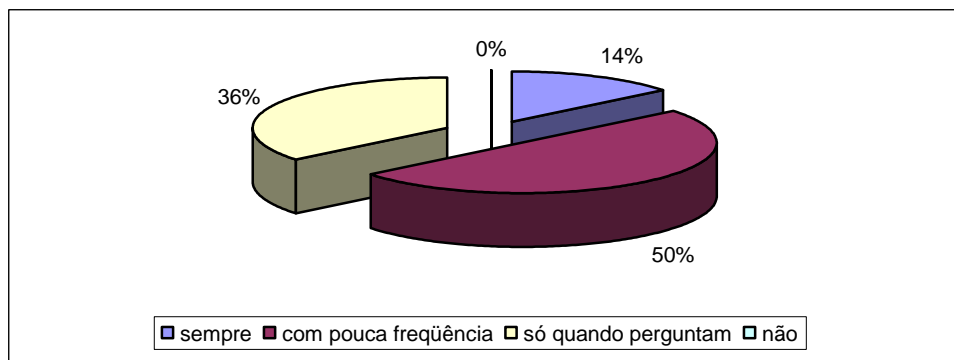


**Gráfico 6: Efeito dos debates no Departamento**

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando ocorre interação entre as pessoas, isto pode contribuir para a organização, pois a troca de informações irá estimular a geração de conhecimentos. Dos professores pesquisados, 79% responderam que o efeito é *bom* e 14% responderam *pouco*.

Também buscou-se verificar se os professores compartilham seus conhecimentos com outros professores. Por serem professores, devem incentivar a transferência do conhecimento.

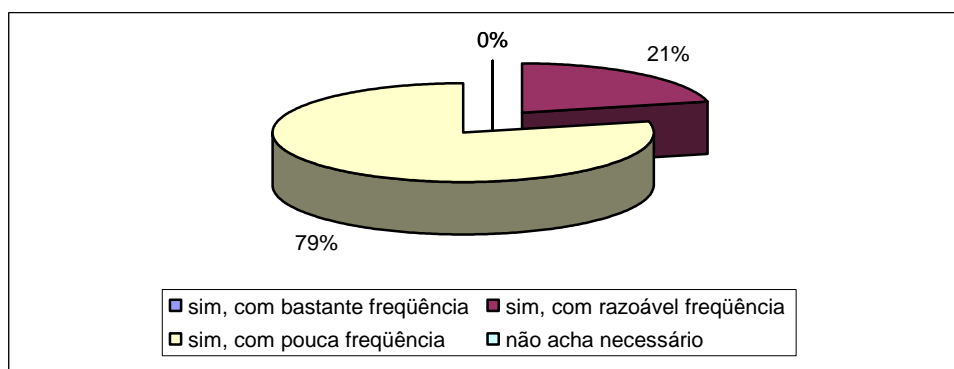


**Gráfico 7: Frequência do compartilhamento do conhecimento entre os professores**

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 50% dos respondentes informaram que compartilham *com pouca frequência* seus conhecimentos com outros professores. Apenas 14% responderam que isto ocorre *sempre*.

Posteriormente, questionou-se se o Departamento busca pessoas especializadas, em determinadas temáticas, para a realização de palestras ou seminários. Os resultados deste questionamento são apresentados no Gráfico 8.

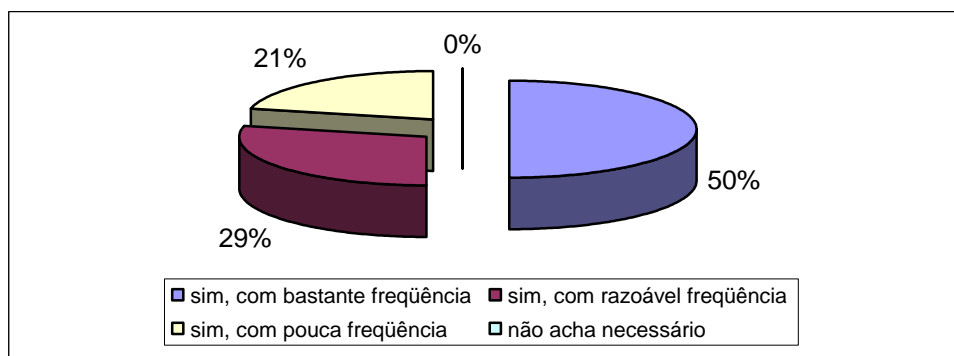


**Gráfico 8: Frequência da busca de pessoas especializadas para a realização de palestras ou seminários**

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que 79% dos respondentes responderam utilizar esta forma *com pouca frequência* e 21% *com razoável frequência*.

A questão seguinte inferiu sobre a participação dos professores em encontros regionais, nacionais e internacionais na busca de novos conhecimentos. As frequências deste questionamento são apresentadas no Gráfico 9.

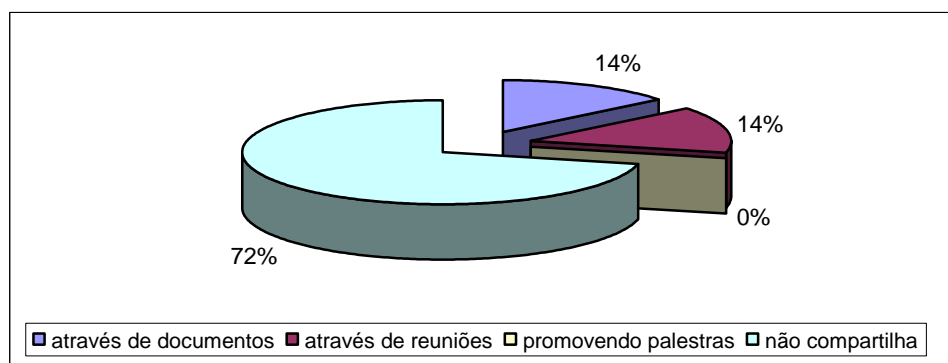


**Gráfico 9: Frequência participação dos professores em encontros regionais, nacionais e internacionais**

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos respondentes, 50% informaram que isso ocorre *com bastante frequência*, 29% *com razoável frequência* e 21% *com pouca frequência*.

A última pergunta do questionário está atrelada as respostas da questão anterior. Perguntou-se de que maneira o Departamento proporciona o compartilhamento do conhecimento adquirido pelos professores que participaram destes encontros. O Gráfico 10 apresenta os resultados desta pergunta.



**Gráfico 10: Maneiras que o Departamento utiliza para compartilhar o conhecimento adquirido pelos professores**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que 72% responderam que os professores que participam de encontros regionais, nacionais e internacionais *não compartilham* o conhecimento. Já os itens *através de documentos* e *através de reuniões* obtiveram, ambos, 14%.

Observou-se, portanto, as características do processo de compartilhamento do conhecimento entre os professores do Departamento. Cabe salientar que os gráficos e tabelas construídos demonstram a abordagem desta temática em um departamento específico de uma Universidade Federal, sendo que os resultados não podem ser generalizados para os demais departamentos.

## 8. Conclusões

Diante das várias modificações apresentadas no cenário mundial, torna-se de fundamental importância a preocupação com a gestão do conhecimento, buscando organizar os processos que administram a criação, disseminação e utilização do conhecimento, a fim de atingir plenamente os objetivos organizacionais. Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo analisar o compartilhamento do conhecimento entre professores.

Observa-se que os professores possuem bom entendimento sobre a gestão do conhecimento, além de interesse em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento. No entanto, segundo os respondentes, o Departamento não usa com frequência formas de interação entre seus professores.

Quanto às formas de compartilhamento analisadas, verificou-se que as que possuem maior grau de importância são os eventos, as discussões, os encontros e realização de pesquisas. Notou-se que a reunião, apesar de ser um meio bastante utilizado nos departamentos, não ocupou destaque no *ranking*. No entanto, nenhuma das formas de compartilhamento do conhecimento ficou com nota média abaixo de 2, numa escala de 0 a 4. Mesmo que não sejam utilizadas com muita intensidade pelos professores, as demais formas possuem relevância de acordo com a opinião dos respondentes.

Dentre os locais que mais contribuem para que ocorram as discussões, segundo os professores, é o próprio ambiente de trabalho. Apesar dos demais lugares não serem os que mais contribuem, muitas vezes, é nesses lugares que ocorre a troca de idéias e as mesmas são desenvolvidas.

A utilização de reuniões, encontros, palestras e seminários traz pouca eficiência, segundo 57% das indicações. Observa-se, ainda, que as reuniões ocorrem quando necessário para a transferência de conhecimentos.

Em relação ao compartilhamento do conhecimento, 50% dos respondentes informaram que compartilham com pouca frequência seus conhecimentos com outros professores. Apenas 14% responderam que isto ocorre sempre.

Dos respondentes, 50% informaram que a participação dos professores em encontros regionais, nacionais e internacionais ocorre com bastante frequência, 29% com razoável frequência e 21% com pouca frequência. A maioria afirma que os professores que participam de encontros regionais, nacionais e internacionais não compartilham o conhecimento.

## Referências

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre et al. **Saber preparar uma pesquisa**: definição, estrutura e financiamento. São Paulo: Hucitec: Abrasco, 1994.

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

FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento**. Florianópolis, 2003. 310f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

FREITAS Jr., O. G.; PACHECO, R. C. S. A gestão do conhecimento no ambiente universitário. **Revista Tecnologia da Informação**, Brasília, v. 3, n. 1, p. 31-37, abril, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

MUSSI, Clarissa Carneiro. **O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas integrados de informação**: o caso da Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. 185f. Dissertação (mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, M. J. B. P.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun. 2005.

PROBST, G.; RAUB, S., ROMHARDT, K. Preservando o conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 175-193.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Fábio G. O gerenciamento de conversas como fator de inovação tecnológica nos processos de gestão: uma proposta para as instituições privadas de ensino superior (IES's). **Anais...** Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 3, 2004, São Paulo.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. Tese de Doutorado, USP, 1999.

TERRA, J. C. C.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WAH, L. Muito além de um modismo. **HSM Management**. São Paulo, ano 4, n. 22, p. 52-64, set./out. 2000.