



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

HENRIQUE CARDOSO DE FARIA AGUIAR

**OBSTÁCULOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
UNIDADE ACADÊMICA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Brasília-DF
2016

HENRIQUE CARDOSO DE FARIA AGUIAR

**OBSTÁCULOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
UNIDADE ACADÊMICA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Monografia apresentada ao departamento de Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Catarina Cecília Odelius.

Brasília-DF
2016

Aguiar, Henrique Cardoso de Faria

Obstáculos à gestão do conhecimento em uma unidade acadêmica de uma universidade federal / Henrique Cardoso de Faria Aguiar. - Brasília, 2016.

46 f. : il.

Monografia (bacharelado) - Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof.^a Catarina Cecília Odélius, Departamento de Administração.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Ensino Superior. 3. Obstáculos à Gestão do Conhecimento.

HENRIQUE CARDOSO DE FARIA AGUIAR

**OBSTÁCULOS À GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA
UNIDADE ACADÊMICA DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade
de Brasília do aluno:

Henrique Cardoso de Faria Aguiar

Doutora, Catarina Cecília Odelius
Professora-Orientadora

Doutor, Francisco Antonio Coelho Júnior
Professor-Examinador

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professora-Examinadora

Brasília, de de

RESUMO

A literatura acerca da gestão do conhecimento (GC) vem apontando como importante a aplicação de métodos e técnicas da GC no ensino superior, uma vez que este é um ambiente que trabalha fundamentalmente com o conhecimento. Com isso, este estudo teve o objetivo principal de identificar os obstáculos à gestão do conhecimento em uma universidade federal por meio da percepção de docentes de uma unidade acadêmica, com cursos de administração, contabilidade e economia. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o desenvolvido por Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) em pesquisa feita no ensino superior de Portugal. Foram convidados a participar da pesquisa 142 docentes, porém apenas 34 responderam ao questionário, cujos dados foram analisados de forma quantitativa, fazendo uso de técnicas estatísticas descritivas e efetuando cálculos de escores fatores com base na estrutura fatorial definida pelos autores citados acima. Dentre os principais resultados, foi constatado que os maiores obstáculos à GC estão relacionados a questões relativas a recursos organizacionais e ausência de recompensas concretas que incentivem os docentes a partilharem seu conhecimento. Quando analisados os resultados em função do curso e do tempo de docência dos professores, não foram encontradas diferenças na distribuição das respostas. Recomenda-se aplicar uma pesquisa semelhante também em IES privadas com intuito de constatar se existem diferenças de percepção e aplicá-la de modo mais amplo, inclusive junto à alta administração da instituição, de modo a permitir subsidiar a implantação de uma política formal de GC.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Ensino Superior. Obstáculos à Gestão do Conhecimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo da gestão do conhecimento.....	17
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aplicações e Benefícios da GC no Processo de Pesquisa	21
Quadro 2 – Aplicações e Benefícios da GC nos Serviços Administrativos.....	22
Quadro 3 – Aplicações e Benefícios da GC nos Serviços Estudantis.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da Análise Fatorial das Variáveis	31
Tabela 2 – Características demográficas e acadêmicas	33
Tabela 3 – Resultado do fator Liderança e Organização e seus componentes	35
Tabela 4 – Resultado do fator Comunicação e seus componentes	36
Tabela 5 – Resultado do fator Recursos Organizacionais e seus componentes	36
Tabela 6 – Percepção dos docentes considerando os respectivos cursos	37
Tabela 7 – Percepção dos docentes considerando o tempo de docência	38
Tabela 8 – Comparação do resultado dos estudos	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Formulação do problema	11
1.2 Objetivo Geral	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Gestão do Conhecimento	14
2.2 Gestão do Conhecimento no Ensino Superior.....	19
2.3 Obstáculos à Gestão do Conhecimento e Modos de Superação Desses.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 Metodologia e Tipo de Pesquisa.....	28
3.2 Caracterização da Universidade Federal e da unidade acadêmica pesquisada	29
3.3 População e Amostra.....	29
3.4 Instrumento de Coleta de Dados	30
3.5 Procedimento de Coleta e de Análise de Dados	32
3.6 Perfil dos Respondentes	33
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 Influência atribuída aos obstáculos à GC pelos docentes	35
4.2 Análise comparativa das percepções dos docentes de diferentes cursos.....	37
4.3 Análise comparativa das percepções dos docentes de acordo com o tempo de docência	38
4.4 Comparação com o estudo de Eiriz, Simões e Gonçalves (2007).....	38
5 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....	45

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido destacado como fundamental para a sociedade. Em 2001, Drucker afirmava que o conhecimento seria o recurso chave da sociedade e que os trabalhadores do conhecimento seriam o grupo dominante da força de trabalho desta sociedade (DRUCKER, 2001).

Nesse contexto, conhecimento pode ser definido como a informação cuja validade já foi reconhecida e validada (LIEBESKIND, 1996 apud EIRIZ;SIMÕES;GONÇALVES, 2007), sendo que a partir da Revolução Digital o conhecimento passou a ser um elemento central e escasso da economia, devido ao amplo acesso e geração constante de novas informações (MACCARI; RODRIGUES, 2003).

A informação passou então a ser um bem de suma importância para as organizações. Porém, com objetivo de efetivar melhorias nos processos administrativos e industriais, essa informação teria que ser incorporada às organizações. A informação incorporada, ou seja, o conhecimento, passou a exigir técnicas de manipulação e uso para que se obtivesse uma melhor eficiência, dando origem então à administração ou gestão do conhecimento (GC) (MACCARI; RODRIGUES, 2003).

Segundo Teixeira (2005 apud CUFFA; ROJO; MELLO, 2014) a importância da GC se deve ao fato desta contribuir para criação, compartilhamento e desenvolvimento de ideias, visando que o conhecimento pertencente à um indivíduo possa se consolidar e disseminar dentro da organização, estando disponível para todos, ajudando no ciclo de recriação e resultando em mais geração de conhecimentos e ideias.

Complementando, a captura do conhecimento e da experiência criada pelos profissionais, quando estão exercendo suas funções, e a disponibilização desses para os demais colaboradores da organização, é uma questão importante e desafiadora na GC. As organizações têm bens valiosos alicerçados no conhecimento informal (tácito) de seus profissionais e que normalmente existem apenas na memória destes sendo, por isso, precariamente preservado e gerenciado (SALES, 2007).

De acordo com Silva (2010), estudos acerca da GC tem se expandido cada vez mais para organizações pertencentes a diversos ramos de atividade, atingindo a área da educação, mais precisamente, o ensino superior. Ainda segundo o autor, gestão do conhecimento no ensino superior é um tema pouco explorado, porém importante, uma vez que a principal matéria prima das instituições de ensino superior é o conhecimento. Portanto, será o tema a ser trabalhado nesta pesquisa.

1.1 Formulação do problema

O ensino superior tem como principal componente o conhecimento, sendo o seu insumo e produto final. Tanto na investigação quanto no desenvolvimento e formação, as instituições do ensino superior (IES) fazem uso do conhecimento para desenvolver atividades, e incorporam esse conhecimento nos serviços prestados por elas, como por exemplo, produção de artigos, relatórios de consultoria e cursos de formação (EIRIZ;SIMÕES;GONÇALVES, 2007).

Complementando, segundo Maccari e Rodrigues (2003), a razão de existência destas organizações gira em torno da produção e disseminação do conhecimento. Os autores acrescentam ainda que as lacunas do conhecimento da sociedade são preenchidas pelas IES, porém seu desempenho como gestora do conhecimento aparenta ser relativamente baixo, não correspondendo à natureza do seu “negócio”.

Visando compreender o motivo pelo qual as IES aparentemente não fazem uso formal da GC, Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) destacam ser importante analisar os obstáculos que estas organizações enfrentam ao abordarem a gestão do conhecimento, estudando quais são estes obstáculos, o que os caracterizam, o quanto influenciam na gestão do conhecimento e como são avaliados pelos seus integrantes.

Neste sentido, este estudo pretende analisar o ambiente da GC em uma IES sob a perspectiva de alguns de seus docentes. Foi então escolhido como local de pesquisa, uma unidade acadêmica com cursos de administração, contabilidade e economia, de uma universidade federal, por questões de conveniência, limitação da pesquisa e interesse pessoal.

Para o alcance dos objetivos, as seguintes perguntas de pesquisa foram formuladas: Quais são os obstáculos à gestão do conhecimento enfrentados por

uma universidade federal de acordo com a percepção de docentes de uma unidade acadêmica com cursos de administração, contabilidade, economia?

1.2 Objetivo Geral

Identificar os obstáculos à gestão do conhecimento presentes em uma universidade federal por meio da percepção de docentes de uma unidade acadêmica com cursos de administração, contabilidade e economia.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de influência acerca de cada um dos obstáculos à GC atribuído pelos docentes.
- Verificar se existem diferenças nos resultados considerando o curso dos docentes.
- Verificar se existem diferenças nos resultados considerando o tempo de docência dos docentes.

1.4 Justificativa

Foram identificados, a partir de busca nas bases eletrônicas SciELO e SPELL, utilizando as palavras-chaves “gestão do conhecimento” e “ensino superior”, concomitantemente, com filtro para apenas resultados em português, 18 e 15 artigos, respectivamente. Em seguida, foi feita uma seleção com o objetivo de eliminar artigos que de certa forma fugissem do tema gestão do conhecimento no ensino superior, resultando então em seis artigos.

Apesar de, nestes artigos, muitos destacarem a importância da GC em uma organização do conhecimento, apenas um artigo tratava especificamente sobre obstáculos à GC nas IES, sendo este o artigo “Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal” de Eiriz, Simões e Gonçalves (2007).

De acordo com Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), o estudo sobre GC é relevante em diversos tipos de organizações, porém é entendido pelos autores como mais impactante nas IES, corroborando com a ideia de Nonaka (1994) quando afirma que as duas missões da universidade são ensino e pesquisa, atividades diretamente relacionadas ao conhecimento.

Em 2006, Leite afirmava que a gestão do conhecimento era aplicada quase que exclusivamente no âmbito empresarial, porém apontava para a necessidade de sua exploração em contextos que iniciativas de GC são menos comuns, como é o caso das universidades (LEITE, 2006).

Ainda segundo Leite (2006), as universidades são responsáveis pela geração de mão de obra qualificada e pela produção de ciência e tecnologia, o que requer um alto aproveitamento da criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento, fatores que são otimizados pelos métodos e técnicas da gestão do conhecimento.

Portanto, essa pesquisa pretendeu, por meio da identificação dos obstáculos à GC sob a perspectiva dos docentes, dar subsídios para a tomada de decisão no âmbito de uma universidade federal e, possivelmente, auxiliar na definição de uma política de gestão do conhecimento.

Segundo o Censo de Educação Superior/Inep/MEC (2013), em 2003 existiam 3.936.933 matrículas no ensino superior no Brasil, enquanto que em 2013 esse número saltou para 7.305.977, um aumento de 53,8%. Um estudo que possa contribuir na definição de uma política de gestão do conhecimento e dar subsídios para a tomada de decisão das IES aparenta ser pertinente, uma vez que o número de IES vem aumentando significativamente nos últimos anos.

Silva (2010) complementa que a GC não é vista como prática consciente nas instituições de ensino, ao contrário do que ocorre no âmbito empresarial. Porém segundo o autor, estas deveriam abordar a GC do ponto de vista estratégico, uma vez que a aplicação da GC nas IES pode potencializar os processos de criação e difusão de conhecimentos científicos nas comunidades acadêmicas e científicas.

Segundo Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), para aprimorar a gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior é crucial estudar quais obstáculos tais organizações enfrentam ao buscarem gerir o conhecimento. Portanto, seguindo o pensamento dos autores, para que se possa desenvolver processos de GC eficazes é necessário primeiramente identificar tais obstáculos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo serão abordados aspectos teóricos relativos a: gestão do conhecimento, gestão do conhecimento no ensino superior e obstáculos à gestão do conhecimento.

Estes assuntos serão tratados com base nos seis artigos selecionados após o resultado das buscas nas bases SciELO e SPELL, além de outros artigos e dissertações encontrados nas referências dos seis artigos iniciais.

2.1 Gestão do Conhecimento

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008, p. 44) “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento.”. Seguindo o pensamento dos autores, as organizações que alcançam sucesso em seus negócios são as que produzem, consistentemente, novos conhecimentos, disseminando-os internamente e incorporando-os ao seus produtos e tecnologias.

A economia tem sofrido drásticas mudanças em virtude da evolução das tecnologias de comunicação, podendo ser chamada de “economia do conhecimento”. Nesta economia, os trabalhos manuais são normalmente terceirizados para pequenas empresas ou países que oferecem mão de obra barata, enquanto que o trabalhador mais valorizado nessa economia possui alto grau de escolaridade, chamado de trabalhador do conhecimento (SWITZER, 2008).

Corroborando com essa ideia, Silva (2010) indica que vivemos em uma sociedade na qual a informação e principalmente o conhecimento são fatores de competitividade e desenvolvimento. Portanto, organizações e países criam exércitos de indivíduos com objetivo de controlar a “cadeia produtiva” desses insumos tão valiosos.

Ainda segundo o autor, o acúmulo destes elementos intangíveis, bem como riquezas e capitais, têm aumentado a disparidade entre os países desenvolvidos e os não desenvolvidos. Os primeiros podem vender produtos de alto valor agregado e com mais tecnologia, o que os tornam menos suscetíveis às oscilações do mercado,

diferente dos produtos primários ofertados em sua maioria pelos países menos desenvolvidos.

Da mesma forma, Maccari e Rodrigues (2003) afirmam que o valor dos produtos depende cada vez mais do percentual de inovação e tecnologia a eles incorporados, apontando para uma necessidade de gestão ligada ao conhecimento, que é o principal responsável por essas inovações.

Para facilitar o entendimento do que é a gestão do conhecimento, tem-se primeiramente o conceito de gestão:

“Gestão é a execução de atividades de planejamento, organização, direção e controle de recursos, cujo objetivo é racionalizar e incrementar a efetividade de um sistema, produto ou serviço. Envolve tanto recursos materiais, financeiros e tecnológicos quanto pessoais. Do mesmo modo, age tanto na esfera estratégica quanto na operacional, pois deve ser responsabilidade de todos os indivíduos e grupos.” (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004 apud SILVA, 2010, p. 37).

Portanto, a gestão do conhecimento pode ser definida como:

[...] “um processo sistemático e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e agregação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional. É a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização” (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2002 apud FERREIRA, 2006, p. 56).

E ainda,

A Gestão do conhecimento é um processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (TERRA, 2005 apud FERREIRA, 2006, p. 56).

A gestão do conhecimento, da mesma forma que a área do conhecimento, constitui um campo interdisciplinar em desenvolvimento. Seus fundamentos, aplicações e paradigmas surgiram a partir de diversas contribuições de outras disciplinas, majoritariamente da administração, ciência da computação e ciência da informação. Por outro lado, seria impossível enquadrar a GC ao domínio específico de alguma dessas disciplinas, pois nenhuma área seria suficiente para abordar o conhecimento como objeto de investigação (LEITE, 2006).

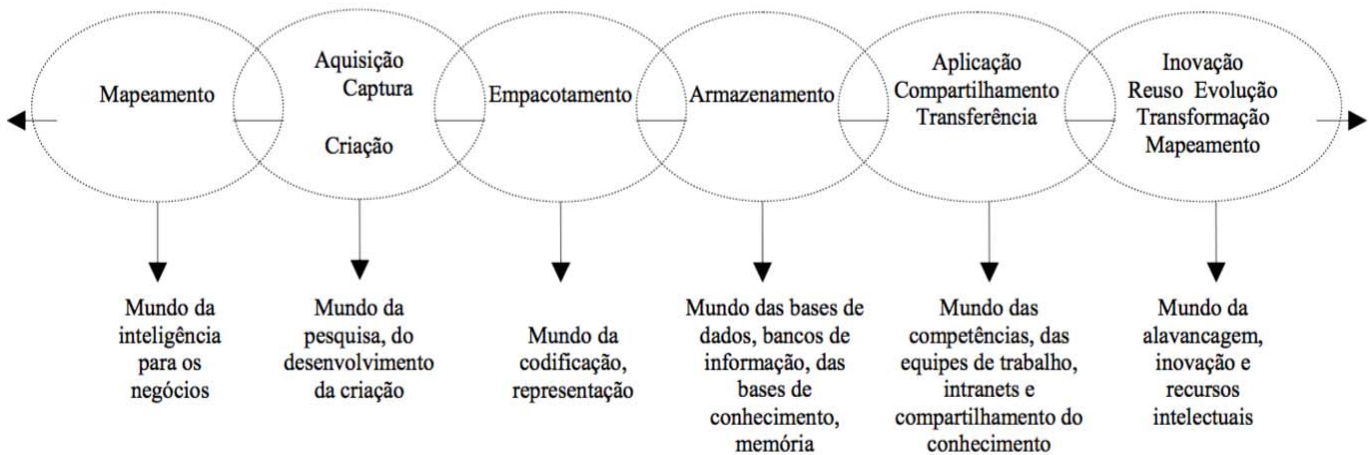
Prosseguindo, segundo Servin (2005) a GC tem como objetivo fornecer o conhecimento certo, no lugar certo e no tempo certo para um determinado serviço. O conhecimento certo é aquele necessário para a execução mais eficiente de alguma tarefa, enquanto o lugar certo é o ponto de ação ou decisão. Por fim, o tempo certo é o momento em que se necessita do conhecimento. Ainda, o autor destaca que entender a GC como uma questão essencialmente tecnológica é um erro e relata que uma das abordagens mais utilizadas de GC é pelo tripé Pessoas-Processos-Tecnologia, cujos elementos são detalhados da seguinte maneira:

- Pessoas: “Para a cultura organizacional, a GC é o mais importante e frequentemente mais difícil desafio, pois ela é acima de tudo uma questão de pessoas.” (SERVIN, 2005).
- Processos: Para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de maneira eficiente, são necessárias modificações na estrutura dos processos internos. Uma organização estruturada de uma forma que os setores moldam barreiras internas entre si, faz com que haja dificuldade para a fluência e a conseqüente criação de novos conhecimentos e inovação. Com isso, perde-se tempo com trabalhos redundantes e desperdício de recursos.
- Tecnologia: consiste em uma ferramenta de junção entre pessoas e organizações, de armazenamento de informações dentre outros processos.

Organizações que possuem um entendimento considerável em relação à GC são capazes de produzir conhecimentos com maior eficiência, incentivando o compartilhamento e a aprendizagem organizacional. Tais organizações conseguem aperfeiçoar suas habilidades estratégicas, alcançar níveis mais altos de eficiência técnica e atingir desempenho superior nos negócios (THIEL, 2002).

Para compreender melhor o funcionamento da GC, Depres e Chauvel (1999) estabeleceram etapas para o processo de gestão do conhecimento, apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo da gestão do conhecimento



Fonte: Leite (2006) adaptado de Depres e Chauvel (1999).

Cada etapa diz respeito a:

- “Mapeamento: indivíduos e organizações funcionam dentro de ambientes de informação, portanto esta fase é relacionada ao levantamento de informações que são produzidas e utilizadas no ambiente de trabalho. É necessário observar para falhas no sistema de monitoramento de informações, buscando um equilíbrio entre divergência (o que pode ser coberto na exploração) e convergência (foco da atenção em um determinado tema).
- Aquisição, captura e criação: referem-se à apropriação ou combinação de elementos nos ambientes de informação que são julgados valiosos para os objetivos da organização.
- Empacotamento: relacionado ao processo de passagem da informação para um suporte qualquer como o papel, o meio eletrônico, mecanismos de voz, multimídia e outros. O mais importante dessa fase é a codificação e representação feita pelo autor (que dará maior significado à informação codificada). Esta fase fundamenta-se na semiótica da comunicação e na semântica.
- Armazenamento: indivíduos e organizações estocam informação em sistemas de memória de vários tipos, como no cérebro, em discos rígidos, arquivos, bibliotecas e armazém de dados; portanto, esta fase refere-se à identificação e recuperação de protocolos associados ao armazenamento de informação.
- Aplicação, compartilhamento e transferência: implicitamente, a gestão do conhecimento reconhece que a informação é inerentemente social. Esta fase está relacionada ao processo de comunicação da informação por meio de mecanismos tais como ‘knowledge cafés’, grupo de trabalho virtual, comunidades de prática.
- Inovação, evolução, e transformação: o conhecimento relacionado com a modificação do ambiente e o conseqüente desenvolvimento de novos produtos, a adaptação da ciência pura aos processos de P&D.” (DEPRES; CHUVEL, 1999 apud LEITE, 2006, p. 101).

Com o entendimento das etapas dos processos de GC, serão apresentados

alguns dos objetivos da gestão do conhecimento segundo Ávila e Freitas Júnior (2008 apud Silva, 2010).

- “Formular uma estratégia de alcance organizacional para o desenvolvimento, visando à criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento;
- Implantar estratégias orientadas ao conhecimento;
- Promover uma melhoria contínua dos processos de trabalho;
- Monitorar e avaliar os lucros obtidos mediante a aplicação do conhecimento;
- Reduzir o tempo de ciclo de desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos já existentes;
- Reduzir o tempo de duração dos processos decisórios.” (ÁVILA; FREITAS JÚNIOR, 2008 apud SILVA, 2010, p. 39).

Dando continuidade ao pensamento do autor, observa-se que apesar desses objetivos serem voltados para as empresas, há grande possibilidade de aplicação no campo acadêmico, que trabalha fundamentalmente com a criação e transmissão do conhecimento.

Já para Borghoff e Pareschi (1998, apud MACCARI; RODRIGUES, 2003), o principal objetivo da GC é caracterizar o fluxo de conhecimento na organização por meio da interação do conhecimento, que é produzido e compartilhado entre os seus colaboradores, para então ser armazenado, por exemplo, sob a forma de arquivos de documentos e bibliotecas.

As informações e conseqüentemente os conhecimentos, são gerados em uma velocidade superior a da capacidade humana de acessá-los, armazená-los e analisá-los, como complementa Leite (2006). Decorrente dessa situação, surge uma grande necessidade de gerir eficientemente esses recursos, para que estejam facilmente disponíveis para auxiliar na tomada de decisão ou execução de determinada tarefa.

Complementando, Davenport e Prusak (1998) afirmam que a GC deve ser uma preocupação da cúpula gerencial, mas que não apenas a alta administração do âmbito empresarial deve se preocupar com a gestão do conhecimento, mas também a das instituições de ensino, que apesar de não visarem o lucro, precisam mostrar resultados para a sociedade que as sustentam.

2.2 Gestão do Conhecimento no Ensino Superior

A gestão do conhecimento é uma área em expansão, crescendo rapidamente junto aos avanços tecnológicos, tanto no âmbito empresarial quanto acadêmico. Para Brito e Bolson (2014), quando comparados os trabalhos e encargos da gestão, o planejamento e a estrutura organizacional, empresas e IES são relativamente semelhantes, diferenciando-se na missão, pois as IES têm como produto final a produção e disseminação de conhecimento, ou seja, não buscam apenas retorno financeiro.

Assim como nas empresas, as universidades possuem um produto/serviço a ser ofertado. Porém, no caso das IES, este produto é o conhecimento, que é disponibilizado para a sociedade como um todo e inclusive para outras organizações sob a forma, por exemplo, de consultorias. Portanto, pode-se dizer que as organizações e a sociedade, ao consumirem o conhecimento produzido pelas universidades, constituem a sua clientela (BRITO; BOLSON, 2014).

Porém, como já citado, o que difere o campo acadêmico do empresarial é o foco no retorno financeiro. Apesar das IES não visarem o lucro, o compartilhamento e a produção de informação e conhecimento podem prover maior credibilidade e visibilidade para estas instituições. Além disso, as pesquisas realizadas podem aumentar a captação de recursos, promovendo melhorias para a sociedade em que estas IES estão inseridas ou, dependendo da sua abrangência, para um país inteiro (SILVA, 2010).

Ainda segundo Silva (2010), não é trivial implementar uma política de GC para instituições de ensino, em especial para as públicas, devido a questões relacionadas a viabilidade financeira. Porém, se os recursos alocados forem geridos com o mesmo rigor de uma empresa, os investimentos tornam-se factíveis. Deve-se analisar não apenas o custo de implementação da política de GC, mas também os seus resultados para a instituição como por exemplo, criação e melhoria de processos e economia de recursos (SILVA, 2010, p. 49).

No entanto, as IES não costumam fazer uma gestão similar à das empresas, que de acordo com Maccari e Rodrigues (2003), possuem duas abordagens de gestão de negócio, a pedagógica e a comercial. A primeira está voltada exclusivamente para a produção e disseminação de conhecimento, enquanto a segunda considera como essencial o retorno financeiro, da forma que normalmente

ocorre nas empresas privadas. Segundo os autores, para que se tenha uma gestão do conhecimento eficiente nestas instituições, deve se ter o equilíbrio entre as duas abordagens, o que aparentemente não ocorre, uma vez que as IES ainda priorizam uma abordagem pedagógica.

Além do que já foi citado, ainda existe uma forte barreira presente na cultura administrativa das universidades. Quem trabalha nestas organizações, normalmente reluta em aceitar a relação aluno/cliente, conhecimento/produto e dinheiro/educação (MACCARI; RODRIGUES, 2003, p. 3).

Com objetivo de transpor essa e outras barreiras, Maccari e Rodrigues (2003, apud Silva, 2010), elencam atribuições que um gestor do conhecimento deveria ter para manter um fluxo de conhecimento corrente na estrutura da organização, essencial para uma GC eficiente nas IES:

- “Defender ou promover a filosofia do conhecimento e do aprendizado a partir desse conhecimento;
- projetar, implementar e supervisionar a infra-estrutura do conhecimento da organização;
- gerir relacionamentos com fornecedores externos da informação e do conhecimento e negociar contratos com eles;
- fornecer material crítico para fomentar o processo de criação e o uso do conhecimento dentro da organização e facilitar esforços de acompanhamento desses processos;
- elaborar e implementar métodos de codificação do conhecimento da organização;
- medir e gerir o valor do conhecimento, por meio da análise financeira convencional e da gestão de relatos de experiências. Numa instituição de ensino este item não é muito aplicável, pois o conhecimento não é valorado em termos financeiros, mas em vistas de maior divulgação da instituição e de seus membros e novos conhecimentos gerados. Por outro lado, esta análise financeira pode abordar, por exemplo financiamentos recebidos, *royalties*, etc.;
- instruir os gerentes do conhecimento da organização, transmitindo-lhes um senso de comunidade, estabelecendo padrões profissionais e administrando suas carreiras;
- liderar o desenvolvimento da estratégia do conhecimento, concentrando os recursos da organização no tipo do conhecimento que ela mais precisa gerir e nos processos do conhecimento mais defasados.” (MACCARI; RODRIGUES, 2003 apud SILVA, 2010, p. 50).

Como já mencionado, fazer uso das técnicas e tecnologias de GC no ensino superior é tão essencial quanto no ambiente corporativo. Se forem utilizadas

corretamente, pode levar a uma melhor tomada de decisão, redução no tempo de “produção” (por exemplo pesquisa e cursos de formação), aprimoramento nos serviços prestados, tanto acadêmicos quanto administrativos e redução no custo destes (KIDWELL; LINDE; JOHNSON, 2000, tradução nossa).

Dando continuidade, Kidwell, Linde e Johnson (2000) elaboraram quadros ilustrando possíveis aplicações e benefícios da GC no ensino superior, apresentados a seguir.

Quadro 1 – Aplicações e Benefícios da GC no Processo de Pesquisa

Aplicações e Benefícios da GC no Processo de Pesquisa	
Aplicações da Gestão do Conhecimento	Benefícios
<p>Repositório de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interesses de pesquisa junto à instituições ou instituições afiliadas (potenciais subcontratados); • Oportunidades comerciais para os resultados de pesquisa; • Organizações de financiamento (agências federais, fundações e corporações) com eficientes ferramentas de pesquisa para facilitar oportunidades interdisciplinares. <p>Um portal de pesquisa para procedimentos administrativos e melhores práticas relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de financiamento; • Modelos de orçamentos, propostas e protocolos; • Visão geral dos serviços internos, recursos e pessoal; • Modelos de relatórios financeiros e técnicos; • Políticas de gestão e procedimentos de bolsas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da competitividade e receptividade de bolsas de pesquisas, contratos e oportunidades comerciais; • Tempo de retorno reduzido para pesquisas; • Menos recursos destinados para pesquisas indo para tarefas administrativas; • Facilitação de pesquisas interdisciplinares; • Aproveitamento de pesquisas antigas; • Maior eficiência em serviços externos e internos; • Redução nos custos administrativos.

Fonte (adaptado): Kidwell, Linde e Johnson (2000, p. 32, tradução nossa).

O Quadro 1 mostra diversas possíveis aplicações e benefícios da GC no processo de pesquisa das universidades, mostrando possibilidades principalmente em relação à captação de recursos, que é essencial para a viabilização das pesquisas (especialmente nas universidades federais).

Quadro 2 – Aplicações e Benefícios da GC nos Serviços Administrativos

Aplicações e Benefícios da GC nos Serviços Administrativos	
Aplicações da Gestão do Conhecimento	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> • Portal para os serviços financeiros (orçamentos e contabilidade) que inclua Perguntas Frequentes (PF), melhores práticas, modelos, procedimentos e comunidades de interesse com objetivo de compartilhar informações, servindo de iniciativa para melhorias em geral; • Portal de aquisição (compras, contas à pagar, armazenagem) que inclua PF's, melhores práticas, modelos, procedimentos e comunidades de interesse, com objetivo de compartilhar informações, servindo de iniciativa para melhorias em geral. • Portal de recursos humanos (vagas para contratação, folhas de pagamento, ações afirmativas entre outros) que inclua PF's, melhores práticas, modelos, procedimentos e comunidades de interesse com objetivo de compartilhar informações, servindo de iniciativa para melhorias em geral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da eficiência e eficácia dos serviços administrativos; • Aumento da capacidade para identificar possíveis melhorias; • Aumento da descentralização; • Maior conformidade com as políticas administrativas, tais como fornecedores preferenciais, procedimentos orçamentários, guias de ações afirmativas entre outros; • Melhor capacidade de resposta e comunicação.

Fonte (adaptado): Kidwell, Linde e Johnson (2000, p. 33, tradução nossa).

O serviços administrativos podem ter um custo relativamente alto se não forem bem geridos, além da falta de eficiência no atendimento, prejudicando tanto o funcionário quanto quem busca o serviço. O Quadro 2 ilustra possibilidades para propiciar serviços de maior qualidade em menor tempo, o que certamente seria interessante para as instituições de ensino, bem como para qualquer outra organização.

Quadro 3 – Aplicações e Benefícios da GC nos Serviços Estudantis

Aplicações e Benefícios da GC nos Serviços Estudantis	
Aplicações da Gestão do Conhecimento	Benefícios
<ul style="list-style-type: none"> • Portal de serviços para estudantes, professores e funcionários da instituição para que estes estejam bem informados. O portal poderia ter informações acerca de contratações de estágio, ajuda financeira, cobranças, processos de pagamento, tutoria, alojamentos, alimentação entre outros. Este portal poderia ser adaptado para determinadas faculdades ou grupos de estudantes para oferecer serviços customizados; • Portal de oportunidades no mercado (possivelmente parte de um portal maior com diversas conexões com o ambiente corporativo) para fornecer serviços diretos para os estudantes mas também para professores e funcionários, mantendo-os informados; • Repositório acerca dos assuntos estudantis para professores e funcionários se manterem informados e poderem fornecer informações adequadas aos estudantes; • Portal para ex-alunos e desenvolvimento de serviços para minimizar trabalhos duplicados; salvar relatórios de contatos; conexão com desenvolvimento de pesquisa, currículo e carreira profissional. • Portal de informações para manter próximos as partes constituintes para integrar serviços e evitar trabalhos duplicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria nos serviços para os alunos; • Aumento na quantidade de serviços oferecidos pela faculdade e pelos funcionários; • Melhoria nos serviços para ex-alunos e outros interessados externos; • Melhor eficácia e eficiência nos aconselhamentos para estudantes, pois serão integradas as informações já desenvolvidas pela faculdade, pessoal de apoio acadêmico, equipe de apoio estudantil e a equipe responsável pelos assuntos estudantis.

Fonte (adaptado): Kidwell, Linde e Johnson (2000, p. 32, tradução nossa).

Os serviços estudantis estão presentes em todas as instituições de ensino, porém ocorre que muitas vezes serviços de má qualidade são oferecidos, prejudicando tanto os estudantes quanto a própria instituição que investe parte dos seus recursos nestes. Com isso, o Quadro 3 sugere recomendações sobre o que esses serviços deveriam oferecer e como deveriam oferecer, com objetivo de melhorá-los.

Apesar de todos os benefícios e redução de custos mostrados nos quadros, em um primeiro momento seria necessário gastar recursos para implementação dessas melhorias (sites, sistemas), o que pode vir a ser um problema em universidades que já têm um orçamento reduzido.

Foi reconhecido na revisão da literatura, que o assunto gestão do conhecimento no ensino superior ainda é um tema com um acervo relativamente pequeno, porém foi constatado também que diversos autores que estudam GC apontam para oportunidades de sua aplicação no ambiente acadêmico.

2.3 Obstáculos à Gestão do Conhecimento e Modos de Superação Desses

A gestão do conhecimento nem sempre produz os resultados esperados. Birkinshaw (2001 apud EIRIZ;SIMÕES; GONÇALVES, 2007) aponta quatro fatores para o insucesso da GC. O primeiro destes fatores consta que as organizações normalmente não reconhecem que gerir o conhecimento é algo que pode ocorrer de maneira natural em qualquer instituição e não apenas naquelas que possuem sistemas formais de GC. Outro fator é o preconceito por parte das organizações ao caracterizar tecnologias da informação como predadoras da interação social, o terceiro advém do fato das organizações normalmente efetuarem uma GC voltada apenas a reciclagem do seu conhecimento, em detrimento da criação de conhecimentos novos. Por fim, o quarto fator segundo consiste nas organizações se limitarem a trabalhar apenas com abordagens muito tradicionais da GC, que normalmente apresentam pouca efetividade se não forem levadas em conta as peculiaridades de cada organização.

Para Riege (2005 apud EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007) as barreiras ao compartilhamento do conhecimento podem ser divididas em três abrangentes grupos: barreiras de natureza organizacional, barreiras de natureza individual (pessoas) e barreiras de natureza tecnológica. Além destas, De Long e Fahey e McDermott e O'Dell (2000 e 2001 apud EIRIZ;SIMÕES;GONÇALVES, 2007) diagnosticaram também barreiras de natureza cultural.

Já para Fahey e Prusak (1998), existem 11 erros no processo de GC. Estes estão relacionados à uma compreensão errônea do conceito de conhecimento nos ambientes organizacionais. Esses erros são: não desenvolver um conceito de conhecimento adequado para o trabalho; dar ênfase ao armazenamento do conhecimento em detrimento do fluxo de conhecimento; não fazer um planejamento acerca do uso do conhecimento; desvalorizar os processos de pensamento e justificativa; procurar medir o conhecimento sem considerar os benefícios gerados

por ele; substituir a interação humana pela interação tecnológica; focalizar no passado e presente e não no futuro; entender que o conhecimento existe predominantemente fora da mente dos indivíduos; não reconhecer a importância do conhecimento tácito; não compreender que o principal propósito da GC é criar um ambiente de partilha; e não reconhecer o impacto positivo da experimentação.

No processo de GC, Bhatt (2001 apud EIRIZ;SIMÕES;GONÇALVES, 2007) acentua a importância de tecnologias e sistemas da informação como ferramentas que auxiliam a transferência, geração e codificação do conhecimento. Contudo, não apenas aspectos de natureza tecnológica influenciam as práticas de GC. Segundo Silva e Neves (2003), a comunicação pessoal aparenta ser mais eficaz do que qualquer tecnologia na comunicação de informações complexas, como também no entendimento de sinais. Enquanto que, Cross e Baird (2000), destacam o papel da memória organizacional na GC.

Por meio de revisões da literatura sobre os obstáculos à gestão do conhecimento, Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) sintetizaram estes obstáculos em 14 variáveis, as quais serão estudadas nesta pesquisa. São elas:

- “Falta liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento;
- A integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora;
- A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento;
- Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar □o seu conhecimento;
- As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e □influência;
- O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efetiva partilha do conhecimento entre os membros da organização;
- Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes;
- A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece □a partilha do conhecimento;
- A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento;

- As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização;
- Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento;
- Deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento;
- A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade;
- Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento.” (EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007, p. 156).

Com objetivo de minimizar os erros e aprimorar os processos da gestão do conhecimento, Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) apontam que as organizações podem seguir algumas orientações, por exemplo, possibilitar aos funcionários oportunidades frequentes de reuniões e debates, onde possam identificar a repercussão dos conhecimentos gerados no comportamento do grupo e nos processos organizacionais. Portanto, a gestão deve constantemente expor o conteúdo do conhecimento e submetê-lo à avaliações por toda a organização, desenvolvendo uma auto-reflexão crítica sobre seus erros.

No estudo desenvolvido por Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), os autores tinham como objetivo identificar os obstáculos à gestão do conhecimento no ensino superior de Portugal. Para que atingissem tal objetivo, enviaram questionários aos docentes das escolas de gestão e economia de diversas instituições de ensino superior. O questionário era composto pelas 14 variáveis supracitadas, onde os docentes as avaliaram como pouco influentes ou muito influentes para o processo de gestão do conhecimento. Após a análise de resultados, brevemente descrita na seção que trata sobre o instrumento de coleta de dados, foi identificado pelos autores que os principais obstáculos à GC estavam relacionados a: liderança e organização, comunicação e recursos organizacionais.

Neste referencial teórico, foram abordados os aspectos teóricos encontrados na literatura usados como base para este estudo. O texto foi elaborado com objetivo de mostrar como estes assuntos estão sendo estudados pelos autores da área, organizados do mais abrangente para o mais específico. Foi discorrido sobre o surgimento da GC, seus conceitos, alguns outros conceitos relacionados e certas aplicações. Em seguida, delimitou-se o assunto para o ensino superior e as IES,

onde alguns autores começaram a demonstrar interesse recentemente. Por fim, correlacionando os dois temas acima, foram abordados os obstáculos à GC no ensino superior, os quais são estudados na pesquisa feita neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão informados os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, tendo início na metodologia e tipo de pesquisa, população e amostra, procedimentos de coleta e análise de dados, incluindo o instrumento a ser usado.

3.1 Metodologia e Tipo de Pesquisa

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas quanto ao seu objetivo geral e quanto aos procedimentos técnicos utilizados. De acordo com os objetivos, as pesquisas podem ser catalogadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Considerando as classificações de pesquisa sugeridas pelo autor, esta pesquisa pode ser definida como exploratória, pois tenta proporcionar um maior entendimento acerca de um problema, com objetivo de torná-lo mais explícito ou de constituir hipóteses. Vergara (2009) complementa ao dizer que a pesquisa exploratória é realizada em área na qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Segundo Gil (2008), o delineamento está relacionado com o planejamento mais amplo da pesquisa, envolvendo sua diagramação e a previsão de análise de dados. Este considera o ambiente em que são coletados os dados e também as formas de controle das variáveis envolvidas. Ainda segundo o autor, o delineamento da pesquisa está relacionado ao contraste entre fatos e teoria, sob a forma de uma estratégia que determina as operações necessárias para fazê-lo.

De acordo com a classificação quanto aos procedimentos técnicos utilizados proposta por Vergara (2009), esta pesquisa se caracteriza como de campo, uma vez que foi feita uma investigação empírica no local onde ocorre um evento ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

Quanto à sua natureza, esta pesquisa teve uma abordagem quantitativa, uma vez que foi aplicado um questionário e foram utilizados métodos e técnicas estatísticas para analisar os dados coletados.

3.2 Caracterização da Universidade Federal e da unidade acadêmica pesquisada

Inaugurada na década de 60, a universidade pesquisada conta com, atualmente, 2.445 professores, 2.630 técnicos-administrativos e 28.570 alunos regulares e 6.304 de pós-graduação, sendo constituída por 26 institutos e faculdades e 21 centros de pesquisa especializados.

A universidade dispõe de 109 cursos de graduação, sendo 31 noturnos e 10 a distância, além de 147 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 22 especializações *lato sensu*. Os cursos estão divididos em quatro campus espalhados e conta ainda com órgãos de apoio que incluem: um hospital universitário, uma biblioteca central, um hospital veterinário e uma fazenda experimental.*

A unidade acadêmica pesquisada foi formalmente instituída em 2003, originada a partir do agrupamento de cursos de outra faculdade.

A faculdade foi pioneira na introdução dos cursos noturnos na universidade federal, sendo o curso de administração o primeiro a ser ofertado à noite. Além deste, a faculdade oferece atualmente os cursos de administração (diurno), contabilidade (diurno e noturno), economia (diurno) e gestão de políticas públicas (noturno).

Além dos cursos, a faculdade conta também com grupos de pesquisa consolidados e com programas de pós-graduação acadêmicos em administração, contabilidade, economia, com cursos de mestrado e doutorado, e cursos de mestrado profissional em administração e em Regulação e Gestão de Negócios.

O quadro de professores da unidade acadêmica pesquisa é composto por diversos especialistas, mestres e doutores, perfazendo um total de 142 docentes.**

3.3 População e Amostra

Universo ou população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 2008, p. 89). Enquanto que o conceito de amostra é definido como “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 200811, p. 90).

* Retirado do site da universidade pesquisada. A fonte foi omitida para preservar o anonimato das informações.

** Retirado do site da faculdade. A fonte foi omitida para preservar o anonimato das informações.

A população estudada nesta pesquisa de campo foi a de docentes de uma unidade acadêmica de uma Universidade Federal, contabilizando um total de 142 professores, sendo 46 de Administração, 41 de Contabilidade, 42 de Economia e 13 de Gestão de Políticas Públicas. O estudo pretendia ser censitário, porém apesar de terem sido convidados todos os docentes da unidade acadêmica, apenas 34 responderam, caracterizando uma amostra por acessibilidade, com 23,9% de taxa de retorno.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado na coleta de dados, foi o mesmo do artigo “Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal” de Vasco Eiriz, Jorge Simões e Miguel Gonçalves, publicado na revista *Comportamento Organizacional e Gestão*, em 2007.

O questionário elaborado pelos autores teve como objetivo principal identificar os obstáculos à gestão do conhecimento presentes em algumas faculdades de gestão e economia do ensino superior de Portugal, possibilitando também uma análise acerca da maturidade da GC nas organizações estudadas.

Eiriz, Simões e Gonçalves (2007) submeteram o instrumento ao teste de confiabilidade *Alpha de Cronbach*, que obteve um valor igual a 0,909, indicando boa consistência interna das variáveis.

Com objetivo de extrair fatores a partir das 14 variáveis, os autores efetuaram uma análise fatorial, fazendo uso do método da análise dos componentes principais, tendo o resultado apresentado na Tabela 1. Além disso, visando avaliar a qualidade da correlação entre as variáveis, os autores fizeram também os testes *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de *Barlett*. O resultados foram, respectivamente, 0,88 e 887,74, para um nível de significância $\alpha = 0$, indicando que a correlação estava adequada para dar procedimento à análise.

Tabela 1 – Resultado da Análise Fatorial das Variáveis

Variáveis	Fatores		
	LO	CO	RO
Falta liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento	0,77		
A integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora	0,75		
A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento	0,75		
Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento	0,66		
As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência		0,72	
O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efetiva partilha do conhecimento entre os membros da organização		0,66	
Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes		0,64	
A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento		0,58	
A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento		0,55	
As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização		0,54	
Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento			0,80
Deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento			0,76
A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade			0,63
Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento			0,49
% da Variância do Fator	46,49	9,04	7,25
% Total de Variância Explicado pelos fatores		62,78	
Alpha de Cronbach		0,90	

Fonte: Eiriz, Simões e Gonçalves (2007).

Os autores caracterizaram os fatores dessa forma:

- **Fator 1: Liderança e organização (LO).** “[...] Este fator está relacionado às opções da liderança, mais precisamente em termos da sua capacidade em reconhecer, organizar e implementar sistemas de gestão que confirmam importância ao conhecimento.
- **Fator 2: Comunicação (CO).** Fator relacionado às limitações da comunicação interna da organização, ou seja, canais de comunicação que

favoreçam a geração, codificação e transferência do conhecimento [...].

- **Fator 3: Recursos organizacionais (RO).** [...] Este fator tem relação com a escassez de recursos organizacionais (sistemas de informação, capacidade e experiência das pessoas, espaços para partilhar e gerar conhecimento, entre outros), caracterizando um importante fator que dificulta a gestão do conhecimento.” (EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007, p. 163).

O questionário foi dividido em duas partes, na primeira foi identificada a percepção dos docentes quanto a obstáculos à gestão do conhecimento propostos nesta pesquisa. Na segunda, foram coletadas informações à respeito do gênero, idade, tempo de docência, bem como questões opcionais que perguntavam se o respondente gostaria de indicar outros obstáculos os quais considere relevante e uma espaço para sugestões, críticas e observações. No total o questionário levava de cinco a dez minutos para ser respondido. Antecedendo as partes supracitadas, o questionário continha um texto no qual, além de fornecer instruções para o seu preenchimento, incluía também um breve conceito de GC para os docentes que não tinham conhecimento acerca do tema.

Na primeira parte do questionário, foi solicitado aos respondentes que avaliassem a influência dos obstáculos propostos na gestão do conhecimento de acordo com a Escala *Likert* de 5 pontos. Sendo 1) nada influente e 5) muito influente. Ao final, foi deixado um espaço para que os respondentes, de forma opcional, apontem outros obstáculos à GC que considerem relevantes.

Adicionalmente, com indicação dos autores portugueses, foi verificado a existência de diferenças decorrentes de características funcionais (curso e tempo de docência).

3.5 Procedimento de Coleta e de Análise de Dados

O instrumento foi aplicado à distância, uma vez que foi enviado um e-mail aos 142 docentes. O e-mail falava brevemente sobre a pesquisa e solicitava o preenchimento do questionário, que estava disponível na plataforma Typeform. A coleta ocorreu entre os meses de Maio e Junho de 2016, onde o e-mail foi reenviado três vezes para que se obtivessem mais dados.

Os dados não foram submetidos à análises de tratamento de dados para identificação de erros de digitação e casos omissos, já que o questionário estava no meio eletrônico e para avançar para a próxima questão, era obrigatória a resposta da questão anterior. No entanto, os dados foram submetidos aos testes de

normalidade (Kolmogorov Smirnov e Shapiro-Wilk) além de verificada a presença de *outliers* e feitas análises estatísticas descritivas (médias, desvios padrão).

Quanto à normalidade das distribuições, verificada pelo teste K-S e Shapiro-Wilk, obtiveram-se valores $p < 0,05$, o que indica que a distribuição dos dados não foi normal.

Foi considerada para esta pesquisa a estrutura fatorial obtida por Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), cujos dados estão apresentados na Tabela 1, para cálculo dos escores fatoriais.

A tabulação e análise dos dados foram feitas com o auxílio dos softwares *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 24 e Microsoft Excel 2011.

3.6 Perfil dos Respondentes

Dos 142 questionários enviados, obtiveram-se 34 respostas (taxa de resposta de 23,9%). A Tabela 2 mostra as características demográficas e acadêmicas destes respondentes.

Tabela 2 – Características demográficas e acadêmicas

Variáveis demográficas		Frequência	%
Sexo	Feminino	15	44,1%
	Masculino	19	55,9%
Faixa etária	De 27 a 35 anos	8	23,5%
	De 36 a 45	7	20,5%
	De 46 a 55	10	29,4%
	Acima de 55	9	26,4%
Curso	Administração	14	41,2%
	Contabilidade	11	32,4%
	Economia	5	14,7%
	Gestão de Políticas Públicas	4	11,8%
Tempo de docência unidade acadêmica	De 1 a 5 anos	10	29,4%
	Mais que 5 a 10 anos	12	35,3%
	Mais de 10 anos	12	35,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, pode-se perceber um número levemente superior de respondentes do sexo masculino (55,9%) e que a faixa etária predominante é de 46 a 55 anos (29,4%).

Verificou-se ainda que a maior parte dos respondentes possui um tempo relativamente extenso de docência na instituição, 35,3% com mais de 5 a 10 anos e também 35,3% com mais de 10 anos. Além disso, do total de respondentes a maioria fazia parte dos cursos de Administração (41,2%) e Contabilidade (32,4%).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os resultados desta pesquisa, tais como a percepção dos docentes quanto a cada um dos obstáculos, os dados referentes aos três fatores, além de uma análise acerca da diferença das avaliações considerando o tempo de docência na instituição, o curso de cada respondente e uma comparação com os resultados da pesquisa de Eiriz, Simões e Gonçalves (2007).

4.1 Influência atribuída aos obstáculos à GC pelos docentes

Analisando os resultados, pôde-se perceber que 12 das 14 variáveis tiveram mais que 50% das respostas assinaladas como influentes ou muito influentes o que indica, de certa forma, relevância dos obstáculos analisados. Os obstáculos que foram avaliados como mais influentes pelos professores, de acordo com a média e mediana obtidas (Tabelas 3, 4 e 5) foram os seguintes: i) ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento (64,7% dos respondentes o avaliaram como muito influente ou influente); ii) deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento (70,6% dos respondentes o avaliaram como muito influente ou influente); iii) os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento (67,6% dos respondentes o avaliaram como muito influente ou influente). As médias dessas três variáveis estão destacadas nas tabelas a seguir.

Tabela 3 – Resultado do fator Liderança e Organização e seus componentes

Obstáculos à gestão do conhecimento	Média	Mediana	D.P
Falta liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento - LO1	3,76	4	1,01
A integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora - LO2	3,44	3	0,99
A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento - LO3	3,59	4	1,04
Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento - LO4	3,94	4	1,15
Fator Liderança de Organização - LO	3,68	3,75	0,68

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4 – Resultado do fator Comunicação e seus componentes

Obstáculos à gestão do conhecimento	Média	Mediana	D.P
As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência - CO1	3,41	4	1,5
O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efetiva partilha do conhecimento entre os membros da organização - CO2	3,53	4	1,02
Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes - CO3	3,76	4	1,04
A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento - CO4	3,65	4	1,32
A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento - CO5	3,41	3	1,04
As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização - CO6	3,76	4	1,04
Fator Comunicação - CO	3,58	3,5	0,66

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 – Resultado do fator Recursos Organizacionais e seus componentes

Obstáculos à gestão do conhecimento	Média	Mediana	D.P
Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento - RO1	3,82	4	1,05
Deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento - RO2	3,88	4	0,84
A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade - RO3	3,68	4	1,19
Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento - RO4	3,5	4	1,13
Fator Recursos Organizacionais - RO	3,72	3,75	0,69

Fonte: Dados da pesquisa.

O número de respostas foi igual para todas as questões (34). Para compreender melhor os resultados, é importante considerar que os docentes avaliaram os obstáculos para uma efetiva gestão do conhecimento em uma universidade específica, ou seja, os resultados estão diretamente relacionados com as características desta.

De acordo com as três variáveis com maior média mostradas acima, pôde-se perceber que duas pertencem ao fator RO – Recursos organizacionais (que também teve a maior média dentre os fatores, 3,72), sugerindo que os docentes em geral,

julgam a falta de recursos da universidade como uma questão que dificulta o desenvolvimento da GC.

Vale ressaltar que, mesmo com a inclusão de um breve conceito de GC na instrução do questionário, a falta de conhecimento mais profundo acerca do tema gestão do conhecimento pode ter influenciado na precisão dos resultados. Dois respondentes relataram, na parte de críticas e sugestões do instrumento de coleta, que a falta de familiaridade com o tema dificultou o entendimento das questões.

De acordo com os dados coletados, outros obstáculos também deveriam ser incluídos, segundo alguns docentes, tais como: i) competição entre professores inibe o trabalho conjunto; ii) estrutura organizacional burocrática, dificultando implementações inovadoras; iii) falta de lideranças para incentivar a inovação; iv) falta de comunicação com outras universidades; v) falta de planejamento estratégico e medidas de avaliação, como gestão de custos e produtividade para os professores.

4.2 Análise comparativa das percepções dos docentes de diferentes cursos

Com o objetivo de saber se existe diferença na percepção dos docentes levando em consideração o curso que pertencem, foi feita uma análise das distribuições de cada um dos três fatores, usando o teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Percepção dos docentes considerando os respectivos cursos

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança e Organização é a mesma entre as categorias de CURSO.	457,00	Manter a hipótese nula.
2	A distribuição de Comunicação é a mesma entre as categorias de CURSO.	156,00	Manter a hipótese nula.
3	A distribuição de Recursos Organizacionais é a mesma entre as categorias de CURSO.	623,00	Manter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo considerando que os professores do curso de Administração possivelmente estão mais familiarizados com o tema de GC, que se faz mais

presente nesta área, o resultado do teste mostra que os docentes responderam da mesma forma, independente do curso que fazem parte.

4.3 Análise comparativa das percepções dos docentes de acordo com o tempo de docência

Segundo Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), seria interessante fazer uma análise dos dados levando em consideração características funcionais, como tempo de instituição, cargo, entre outras. Nesta pesquisa foram analisadas as diferenças envolvendo o curso dos professores, como mostrado no item 4.2 e diferenças considerando o tempo de docência, também utilizando o teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes, como mostra a Tabela 7. Os grupos do tempo de docência foram os mesmos utilizados na Tabela 2.

Tabela 7 – Percepção dos docentes considerando o tempo de docência

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança e Organização é a mesma entre as categorias de TEMPO DE DOCÊNCIA.	626,00	Manter a hipótese nula.
2	A distribuição de Comunicação é a mesma entre as categorias de TEMPO DE DOCÊNCIA.	618,00	Manter a hipótese nula.
3	A distribuição de Recursos Organizacionais é a mesma entre as categorias de TEMPO DE DOCÊNCIA.	502,00	Manter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de considerar a variável “tempo de docência” como significativamente relevante para qualquer avaliação feita internamente à uma instituição de ensino, de acordo com o teste, constatou-se que esta não afetou a distribuição das respostas dos docentes pesquisados ao avaliaram os obstáculos à GC.

4.4 Comparação com o estudo de Eiriz, Simões e Gonçalves (2007)

No trabalho dos autores portugueses, que foi aplicado em universidades federais de Portugal, o obstáculo com a maior média (4,2) foi “ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento” que pertence ao fator “Liderança e Organização” assim como a presente pesquisa (3,94). Além disso, foram constatadas algumas outras

semelhanças e também diferenças, como mostra a Tabela 8.

Tabela 8 – Comparação do resultado dos estudos

Obstáculos à gestão do conhecimento	Eiriz, Simões e Gonçalves (2007)		Presente pesquisa	
	Média	D.P	Média	D.P
Falta liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento - LO1	3,81	1,15	3,76	1,01
A integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora - LO2	3,74	1,10	3,44	0,99
A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento - LO3	3,9	1,13	3,59	1,04
Ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento - LO4	4,2	1,01	3,94	1,15
As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência - CO1	3,71	1,19	3,41	1,5
O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efetiva partilha do conhecimento entre os membros da organização - CO2	3,53	1,20	3,53	1,02
Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes - CO3	3,62	1,19	3,76	1,04
A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento - CO4	3,47	1,35	3,65	1,32
A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento - CO5	3,56	1,21	3,41	1,04
As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização - CO6	4,13	0,98	3,76	1,04
Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento - RO1	3,26	1,19	3,82	1,05
Deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento - RO2	3,59	1,15	3,88	0,84
A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade - RO3	3,57	1,16	3,68	1,19
Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento - RO4	3,91	1,16	3,5	1,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Os obstáculos que tiveram suas médias destacadas em negrito são os que obtiveram a maior média nesta pesquisa. Dessa forma, pode-se notar que os outros dois que tiveram as maiores médias, “deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento” e “os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento” (médias 3,88 e 3,82 respectivamente), tiveram um resultado relativamente menor no estudo dos autores portugueses (3,59 e 3,26). Vale ressaltar que estes dois obstáculos pertencem ao fator “Recursos organizacionais”, o que sugere que os docentes portugueses não viam a questão de recursos como um dos principais obstáculos à GC, diferente dos docentes da unidade acadêmica pesquisada.

5 CONCLUSÃO

Os objetivos propostos nesta pesquisa foram alcançados, pois foi possível analisar a percepção dos docentes da unidade acadêmica pesquisada acerca dos obstáculos à gestão do conhecimento em uma universidade federal e comparar as percepções considerando o curso e o tempo de docência dos respondentes.

Os resultados como um todo sugerem que a universidade, na percepção dos docentes pesquisados, pode ter um longo caminho para percorrer até concretizar ações ou uma política de GC. Considerando os obstáculos avaliados como mais influentes, mostra-se relevante a questão dos recursos organizacionais ser uma barreira para o avanço da gestão do conhecimento na instituição. Além disso, o maior obstáculo entre os docentes diz respeito à falta de incentivo para que estes compartilhem seu conhecimento, o que provavelmente só seria possível com uma liderança consistente junto com um planejamento.

Considerando as questões funcionais (curso e tempo de docência), sugeridas no estudo de Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), não foram constatadas diferenças na distribuição das respostas, o que de certa forma foi surpreendente uma vez que na área de Administração é onde mais se estuda GC atualmente. Da mesma forma, foi interessante não haver alteração também mediante o tempo de docência, que é significativamente relevante em avaliações feitas internamente à uma instituição de ensino.

No que diz respeito às limitações deste estudo, a baixa quantidade de dados coletados foi uma delas (23,9% de taxa de resposta), então sugere-se um meio de coleta mais eficiente (possivelmente com questionários aplicados presencialmente). Outra limitação foi de encontrar pouco material e pesquisas semelhantes na literatura, uma vez que o tema gestão do conhecimento no ensino superior é relativamente novo. O instrumento utilizado, segundo alguns dos respondentes, mostrou-se não adaptado para a realidade da universidade federal estudada e exigia um conhecimento mais aprofundado acerca do tema, o que possivelmente diminuiu a precisão dos resultados.

Como sugestão para novos estudos, assim como Eiriz, Simões e Gonçalves (2007), julga-se ser relevante uma comparação entre percepções quanto aos

obstáculos à GC de docentes do setor público e privado, com objetivo de diferenciar a maturidade da GC dos dois tipos de IE.

Ainda, seria válido aplicar uma pesquisa semelhante à todos cursos de uma universidade, possivelmente incluindo alunos, professores e alta administração. Com isso, poderíamos descobrir se de fato a GC ainda é algo distante e pouco conhecido. Para isso, talvez fosse necessário levar a pesquisa mais à fundo, fazendo uso de entrevistas e não apenas de questionários.

O ensino superior, segundo a literatura, mostra-se como um campo de muitas possibilidades para aplicações de GC devido à natureza de suas atividades. Porém, serão necessárias muitas mudanças para que uma aplicação efetiva e formal de GC seja uma realidade na universidade federal estudada e, possivelmente, em outras federais brasileiras.

REFERÊNCIAS

BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. **Gestão do Conhecimento: estudo em uma Instituição Privada de Ensino Superior**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 6, n. 2, p. 77-87, 2014.

CUFFA, D.; ROJO, C. A.; MELLO, G. R. **Gestão do conhecimento no ensino superior: um estudo com acadêmicos do Curso de Administração**. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 12, n. 2, p. 113-128, 2014

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEPRES C., CHAUVEL, D. Knowledge management(s). **Journal of Knowledge Management**. V. 3, n. 2, 1999. P. 110-120.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 2001.

EIRIZ, V.; SIMÕES, J.; GONÇALVES, T. M. **Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal**. Revista Comportamento Organizacional e Gestão, 2007, VOL. 13, N.º 2, 153-167.

FAHEY, L., & PRUSAK, L. (1998). **The eleven deadliest sins of knowledge management**. California Management Review, 40 (3), 265-276.

FARKAS, F. et al. **Knowledge Management Asymmetries in Higher Education**. International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking – MEB. Budapest: Hungary, jun/2009.

FERREIRA, Márcio Eduardo. **Combinando Gestão do Conhecimento e Universidade Corporativa: Perspectiva da criação do contexto capacitante**. Estudo de caso Corporação Flytour. [Monografia]. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo da Educação Superior 2013**. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf. Acesso em: 3 de Maio. 2016.

KIDWELL, J. J.; LINDE, K. M. V.; JOHNSON, S. L. **Applying Corporate in Higher Education**: Colleges and universities have significant opportunities to apply knowledge management practices to support every part of their mission. *Educause Quarterly*, nº 4, 2000.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. Brasília, 2006. 240p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília.

MACCARI, E. A.; RODRIGUES, L. C. Gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior. *Revista de Negócios*, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

SALES, R. de. **A questão da linguagem usada dentro das organizações: um levantamento bibliográfico**. *Revista ACB*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 99-111, jan./jun. 2007.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, 2005.

SILVA, R P. **Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior e tecnológico**: análise do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA. Universidade de Brasília Faculdade de Educação. Mestrado em Educação Projeto Gestor. Brasília: 2010.

SWITZER, C. **Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy**. *Journal of Knowledge Management*, London (UK), v. 12, n. 2, p. 18-28, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEODOROSKI, R. C. C.; MACHADO, E.; INOMATA, D. O.; FOLLMANN, N. **Contribuição do capital intelectual no compartilhamento do conhecimento em uma rede de ensino superior privada**. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 3, n. 2, p. 105-113, 2013.

THIEL, E.E. **Proposta de Modelo de Implantação de um Projeto de Gestão do Conhecimento com base em Processos Organizacionais**, Dissertação MSc, PPGEP/UFSC, Florianópolis-SC, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Olá! Meu nome é Henrique Cardoso de Faria Aguiar e sou aluno do curso de Administração da Universidade de Brasília. Esta pesquisa é parte de meu trabalho final de curso, orientado pela Profa. Dra. Catarina Cecília Odelius, com objetivo de obter o título de Bacharel em Administração.

A pesquisa tem visa **identificar o grau de influência atribuído a obstáculos à gestão do conhecimento na Universidade X**, sob a perspectiva dos docentes da unidade acadêmica Y.

Para auxiliar nas respostas, temos um breve conceito de gestão do conhecimento: [...] “um processo sistemático e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e agregação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional. É a atividade de divulgar e explicitar o conhecimento embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização” (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2002 apud FERREIRA, 2006, p. 56).

Ao responder o questionário, saiba que não existem respostas certas ou erradas, o que importa é responder de forma coerente com a sua percepção. Ressalto ainda que a participação na pesquisa é uma escolha pessoal e que a resposta à mesma indica a aceitação do uso dos dados para os fins aqui indicados.

O questionário está dividido em duas partes:

1. Avaliação do grau de influência dos 14 obstáculos à gestão do conhecimento propostos.
2. Preenchimento de informações sociodemográficas e funcionais para caracterização da amostra, sem identificação dos respondentes.

Caso tenha alguma dúvida, não hesite em enviar um e-mail para henriquecfaguiar@gmail.com ou me contatar pelo celular (61) 91176644. Leia cada uma das sentenças e assinale o valor correspondente à sua percepção acerca do grau de influência que cada um dos obstáculos tem para a gestão do conhecimento, considerando que **1 = nada influente** e **5 = muito influente**. Quanto mais próximo de 5, mais influente é o obstáculo para uma gestão do conhecimento eficiente.

Desde já agradeço a sua participação!

Obstáculos	Grau de Influência				
Na Universidade X	1 = nenhum e 5 = total				
Falta liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
A integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora.	1	2	3	4	5
A cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
Há ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento.	1	2	3	4	5
As pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência.	1	2	3	4	5
O ambiente físico e a disposição das áreas de trabalho restringe a efetiva partilha do conhecimento entre os membros da organização.	1	2	3	4	5
Os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes.	1	2	3	4	5
A rivalidade entre departamentos ou outras unidades internas da organização não favorece a partilha do conhecimento.	1	2	3	4	5
A estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
As pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização.	1	2	3	4	5
Os sistemas de informação não dão um suporte adequado às práticas de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
Há deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
A retenção do conhecimento, capacidades e experiência das pessoas não é uma prioridade.	1	2	3	4	5
Faltam espaços formais ou informais para partilhar e gerar conhecimento.	1	2	3	4	5

Segunda Parte - Dados Demográficos, Acadêmicos e Funcionais

Tempo de docência na FACE (Ex.: 5 anos): _____ anos	
Curso: () Administração () Contabilidade () Economia () Gestão de Políticas Públicas	Idade: ____ anos. Sexo: () Feminino () Masculino
(OPCIONAL) Indique outros obstáculos à gestão do conhecimento que considere relevantes.	
(OPCIONAL) Observações, críticas e sugestões acerca da pesquisa.	
Caso queira receber o resultado desta pesquisa, informe seu E-mail:	