

O Compartilhamento do Conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior

Elizane Goulart Coelho

Maria Terezinha Angeloni

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o compartilhamento do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior na perspectiva dos líderes e liderados. A pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso com enfoque predominantemente descritivo e com uma abordagem qualitativa e quantitativa. Contou com a participação de 24 colaboradores sendo 6 líderes e 18 liderados da área da Pró-Reitoria de Administração da Instituição de Ensino Superior. Para a coleta de dados foram utilizados questionários, entrevista, pesquisa documental e bibliográfica. A análise dos dados coletados foi realizada por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a instituição pesquisada apesar de não possuir um programa formal de compartilhamento do conhecimento, os líderes e liderados estão conscientes da importância do conhecimento como vantagem sustentável para a instituição e não estão satisfeitos com os estímulos recebidos para compartilhar conhecimento. Considerando os resultados obtidos e as necessidades da instituição, sugestões de melhorias voltadas ao compartilhamento do conhecimento são apresentadas.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Instituição de Ensino Superior

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior podem ser consideradas como local privilegiado para a aquisição, criação, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento. Dessa maneira, torna-se fundamental analisar os subprocessos relativos à gestão do conhecimento, visando preservar o conhecimento existente nas Instituições de Ensino Superior, bem como gerar novos conhecimentos fundando-se no conhecimento existente. O presente estudo restringe-se ao estudo do compartilhamento do conhecimento.

O crescimento do interesse pela Gestão do conhecimento reforça a idéia de que o conhecimento é crítico para o sucesso e sobrevivência de qualquer negócio. As empresas estão percebendo que precisam de uma abordagem formal para gerenciar o compartilhamento do seu conhecimento.

Importante destacar que a maior parte do conhecimento está enraizado nas experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Portanto, para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, ele precisa ser gerenciado de forma pró-ativa pelas empresas. Isto só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de apoiar o compartilhamento do conhecimento e conseguir capturá-lo por meio de seus sistemas, processos, produtos, regras e culturas (MYERS, 1996).

Para Gundry e Metes (1996) a melhor forma a ser utilizada para que o compartilhamento do conhecimento aconteça é a interação entre as pessoas. Entretanto, essa interação depende de fatores humanos e organizacionais que nem sempre são favoráveis.

Segundo Melo (1998), as Instituições de Ensino Superior necessitam ser administradas diferentemente das demais organizações, uma vez que, além de gerar e transmitir o conhecimento participam diretamente na formação superior das pessoas e, entre uma infinidade de outros objetivos, suprem as necessidades do mercado de trabalho e da sociedade.

Diante do exposto o presente estudo objetiva analisar o compartilhamento do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior na percepção dos líderes e liderados visando propor práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPREENDENDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento tem despertado interesse de todas as áreas ligadas à gestão empresarial, pois envolve o fator estratégico de maior complexidade que a empresa precisa administrar – o ser humano. Esse, o único recurso orgânico e capaz de criar, desenvolver, fomentar e implantar programas de qualificação e excelência nas empresas, ele é o agente do conhecimento, já que o conhecimento é indubitavelmente intrínseco ao homem.

A gestão do conhecimento introduz novas capacidades, opções e práticas para auxiliar os gestores a obter vantagem competitiva (WIIG, 2002). Além disso, a gestão do conhecimento aparece como um conjunto de conceitos, técnicas e abordagens para conscientizar as organizações a valorizar o conhecimento como um recurso estratégico.

Desta forma, baseando-se na visão dos autores Hansen, Nohria e Tierney (1999), a gestão de conhecimento não é nenhuma novidade. Por centenas de anos, empresas familiares têm transferido conhecimentos aos seus descendentes, navegadores têm ensinado a seus aprendizes e, trabalhadores têm promovido a evolução dos seus conhecimentos para desempenho da suas atividades. No entanto, somente nos anos 90 foi que a gestão do conhecimento passou a ser adotada como uma prática consciente pelos administradores.

Diversos autores conceituam Gestão do Conhecimento, dentre eles destacamos Loughbridge (1999), Davenport e Prusak (1998), Pereira (2003), McElroy (1999). Retemos dentre os conceitos estudados o de Rowley (1999) no qual a gestão do conhecimento envolve os subprocessos associados à coleta, identificação, organização, acesso e criação de conhecimento, objetivando a manutenção de repositórios de conhecimento, seu compartilhamento e uso de modo a facilitar o aprendizado e a inovação organizacional.

Destacamos ainda segundo Wah (2000), que o tema central da gestão do conhecimento consiste em aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar a roda. Para que isto aconteça elas podem escolher diferentes caminhos, entre eles: captar, armazenar, recuperar e distribuir conhecimento, tais como patentes ou direitos autorias; coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas, etc.; criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizando-o e aplicando-o na criação de novos conhecimentos.

Buckmann (2001) apresenta caminhos que podem ser utilizados para a implantação de um sistema de gestão do conhecimento. Dentre eles, podem ser citadas: desenvolver um conjunto comum de valores no quais as pessoas confiem; estabelecer sistemas para compartilhamento do conhecimento voltados às necessidades do negócio; apoiar os integrantes da organização

na participação efetiva do seu gerenciamento; e recompensar aqueles que compartilham conhecimentos de maneira aberta e pró-ativa com os demais integrantes da organização. Assim, a gestão do conhecimento pode trazer significativas mudanças para as organizações assim como para as Instituições de Ensino Superior.

2.2 SUBPROCESSOS INERENTES À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para garantir às Instituições de Ensino Superior uma vantagem competitiva sustentável, é preciso analisar o processo de Gestão do Conhecimento que acontece por meio dos subprocessos de aquisição, criação, compartilhamento, utilização e armazenamento do conhecimento. O subprocesso de compartilhamento do conhecimento é o foco do presente estudo.

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento consiste em um dos grandes desafios das organizações. A idéia central de que o conhecimento só se torna organizacional quando é socializado faz com que as preocupações em torno das formas de compartilhamento recebam cada vez mais atenção.

Para Grotto (2003, p. 110), “o compartilhamento do conhecimento é o subprocesso de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais”. Dessa forma, o estímulo e a adoção de práticas formais e informais de compartilhamento do conhecimento são importantes, pois trazem vantagens competitivas para toda a organização.

De acordo com a autora (2003, p.109),

um dos grandes desafios da gestão do conhecimento é promover o compartilhamento do conhecimento tácito que não é encontrado nos manuais, nos relatórios, nas pesquisas. Como é um conhecimento de difícil captação, formalização e comunicação, diligenciar seu compartilhamento pode exigir mudança e mobilização de toda a organização.

Nesse mesmo sentido, para Angeloni e Fiates (2005, p. 93)

existem algumas ações que podem ser adotadas pela empresa para estimular o compartilhamento formal do conhecimento, entre eles: bases de conhecimento, universidade corporativa, bases de melhores práticas, bases de projetos realizados, páginas amarelas, páginas azuis, banco de idéias.”

Gerenciar o compartilhamento do conhecimento implica definir os agentes para a interação, mapear formas já existentes de interação e incluir novas práticas interativas de compartilhamento focadas nos ativos de conhecimentos.

Vale ressaltar que muitos insucessos dos programas de gestão do conhecimento têm falhado por estarem apenas centrados na tecnologia. Assume-se que a tecnologia apóia a captação, transformação e disseminação do conhecimento de que a organização necessita. Esquece-se, portanto, que compartilhar é um processo voluntário, isto é, depende da vontade das pessoas. Ao contrário do que acontece com os tradicionais fatores de produção, o conhecimento é inerente à mente humana. Criar e compartilhar conhecimento constitui uma atividade intangível que não pode ser expropriada das pessoas. Por isso, a perspectiva tecnológica não pode surtir efeito sem a perspectiva humana. As duas complementam-se.

O compartilhamento deve então ser tratado com muita delicadeza e incentivado dentro da realidade do ambiente onde se processará, pois existe a reação natural das pessoas em proteger seu ativo mais precioso que é o seu conhecimento (QUINN, ANDERSON E FINKELSTEIN, 2001).

Em um ambiente empresarial, deve sempre ser considerada a necessidade de haver um estímulo para efetuar o compartilhar. É importante existirem provas diretas que os líderes e liderados são reconhecidos, promovidos e recompensados por compartilharem conhecimento.

Serafim Filho (1999) observa que a gestão do conhecimento passa, essencialmente, do compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Assim, a pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada para isso, pois motivação é a questão chave para uma bem sucedida gestão do conhecimento.

Gratton (2000) é da opinião que a confiança também é fundamental no subprocesso de compartilhamento do conhecimento: os indivíduos precisam confiar uns nos outros e também na organização. Eles precisam sentir que serão recompensados de alguma maneira, o que não envolve necessariamente recursos financeiros.

De acordo com a distinção dos dois tipos de conhecimento - explícito e tácito - proposta por Polanyi (1967), observa-se que, ao contrário do que acontece com o conhecimento explícito, o compartilhamento do conhecimento tácito é por diversas vezes difícil de ser compartilhado. Assim, Sveiby (1998) defende o compartilhamento do conhecimento tácito pela tradição, de forma mais lenta, dinâmica e não codificada.

Sendo assim, o conhecimento tácito, por se encontrar essencialmente na cabeça das pessoas, caracteriza-se por ser um processo mais complexo exigindo intenso contato pessoal.

O compartilhamento do conhecimento requer contatos face a face, conversas informais, o uso de narrativas (histórias e depoimentos) e metáforas. As

A interação das pessoas pode ser incentivada por meio de mudanças na infra-estrutura da organização como a alteração no *layout*, a partir do uso de divisórias mais baixas e salas sem portas que ajudam a maior visibilidade entre os líderes e liderados, e com a criação de áreas de relaxamento, descontração e bate-papo na própria empresa, onde as pessoas se reúnem para assistir à televisão, praticar alguns jogos, entre outras atividades. Estas atitudes servem para deixar o clima mais ameno e amigável, tornando-o propício para trabalhos em equipe, e essencialmente para o compartilhamento do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) relatam que as empresas que disponibilizam para os seus integrantes, no ambiente de trabalho, áreas agradáveis e arejadas para que possam relaxar e descansar, salas de café e chá e bebedouros, onde as pessoas possam conversar descompromissadamente, o compartilhamento passa a ocorrer de forma mais espontânea. Os autores admitem que boa parte do tempo em que permanecem nestes locais, os indivíduos conversam sobre assuntos não relacionados ao trabalho, mas, afirmam que, a maior parte do tempo falam sobre os seus projetos em desenvolvimento e trocam informações sobre o que está acontecendo de novo nos diversos setores que atuam.

Independente dos meios propiciados para que o compartilhamento aconteça, podem estar presentes na organização alguns fatores como os estruturais e culturais, que influenciam a forma como os indivíduos interagem e compartilham o que sabem. Esses fatores precisam ser analisados e considerados quando se pretende entender efetivamente as atitudes e comportamentos dos indivíduos face as suas atividades na organização e ao compartilhamento de seus conhecimentos (MUSSI, 2002).

Davenport e Prusak (1998) citam ainda outras formas de promover o compartilhamento, entre elas: a participação em eventos e o rodízio profissional entre as áreas de uma organização.

Assim, é importante a criação de uma cultura na quais as pessoas estão aprendendo, crescendo e se desenvolvendo, pois esta legitimará o relacionamento entre os líderes e liderados da organização e conseqüentemente o compartilhamento se transforma em mola mestra do sucesso organizacional. Segundo COVEY (2000), quando o líder compartilha o que aprende, ele se compromete socialmente em aplicá-lo e, mais ainda, quando ele sabe que tem que ensinar o que aprende, ele aprende melhor e mais rápido, assim como os seus liderados.

Por fim, vale ressaltar ainda que na era do conhecimento, o líder:

- tem que ser empreendedor, ousado, assumir riscos calculados e deve ter capacidade de mobilização;

- deve reconhecer o êxito dos outros, estimular as habilidades dos integrantes de sua equipe, ter capacidade de se apoiar nas pessoas, ser inovador, criativo e comunicativo;
- deve saber romper paradigmas, estimulando a participação e desenvolvendo talentos, utilizando-se sempre de uma visão sistêmica e trabalhando com uma estrutura flexível.

Um dos maiores desafios para os líderes frente às novas condições impostas pela era do conhecimento é o estímulo ao verdadeiro compartilhamento, formando espíritos capazes de organizar os conhecimentos individuais, possibilitando a colocação do saber particular ou especializado a serviço da organização, da comunidade e do mundo. Dessa forma, gerir uma organização na era do conhecimento não significa acumulação de saberes para o engrandecimento de um único indivíduo como o "dono do conhecimento organizacional", mas sim uma ação que estimule o saber coletivo, despertando nas pessoas o interesse e a vontade de compartilhar o que sabem.

Tal comportamento aliado à necessidade de colocar o que foi aprendido ao alcance da organização é uma condição de sobrevivência. Os conhecimentos devem estar à disposição, serem acessíveis a todo o momento por qualquer pessoa e em qualquer atividade de um processo. Algumas vezes, dispor a informação sobre quem possui determinado conhecimento é mais eficiente do que a mera tentativa de aprendê-lo e/ou codificá-lo em meio eletrônico ou em manuais e normas.

A finalidade do registro é colocar o conhecimento em formato utilizável para que, a partir daí, a empresa possa mensurar sua possível utilização e reutilização, sem deixar de considerar a importância da interação entre as pessoas.

3 MÉTODO

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, optou-se por uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Caracteriza-se como sendo um estudo de caso com enfoque predominantemente exploratório.

A seleção dos participantes desta pesquisa foi do tipo amostragem intencional. Foram selecionados os líderes e liderados da área da Pró-Reitoria de Administração de uma Instituição de Ensino Superior.

Vale destacar que das 8 (oito) áreas da Pró-Reitoria de Administração – PROAD, foram pesquisadas 07 (seis). A área Marketing e Vendas não foi pesquisada por estar envolvida em outros projetos impossibilitando-os de participarem da pesquisa.

A pesquisa se desenvolveu com a participação do Pró-Reitor de Administração, Adjunto do Pró-Reitor de Administração, Assessor de Planejamento e Projetos e seus liderados, Diretor Administrativo e os seus liderados, Diretor Financeiro e seus liderados, Assessor de Desenvolvimento Humano e Profissional e seus liderados, perfazendo um total de 24 sujeitos pesquisados, sendo 06 (seis) líderes e 18 (vinte) liderados.

As técnicas de coleta de dados agregam dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados por meio de questionário e entrevistas. O questionário foi validado por meio de um pré-teste e estruturado com base em questões fechadas de escolha simples e múltipla escolha, abertas e escala de likert. As entrevistas foram realizadas com os técnicos de informática da Universidade.

Em complemento às fontes primárias, foram utilizadas fontes secundárias, tais como pesquisa documental e bibliográfica. A pesquisa documental foi realizada por meio do estatuto, regimentos, Internet, jornais internos e modelo de gestão 2005-2009 da Instituição. A pesquisa bibliográfica foi baseada em livros, boletins, artigos, revistas e jornais.

As questões fechadas do questionário foram tabuladas, gerando gráficos que facilitam a visualização do conjunto das respostas obtidas e teve um tratamento quantitativo. Já as questões abertas ou de resposta livre, foram analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1992).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente buscou-se compreender qual o **entendimento dos participantes da pesquisa por gestão do conhecimento**.

Para a maior parte dos pesquisados, 6 líderes e 16 liderados, correspondendo a 51% e 52% respectivamente, Gestão do Conhecimento “é entendida como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização, atentando para o seu aspecto estratégico, tão evidente e necessário no ambiente empresarial moderno”. Nesse sentido, observou-se que para a maior parte dos pesquisados a compreensão do que é Gestão do Conhecimento está em consonância com a definição de Pereira (2003, p.158) “a gestão do conhecimento é entendida como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização”. 4 líderes e 7 liderados, correspondendo a 33% e 23% respectivamente, responderam que a gestão do conhecimento preocupa-se com as informações, os sistemas de informação, a tecnologia e os documentos. Essa resposta corresponde a gestão da informação e não gestão do conhecimento. As demais respostas não apresentaram valores significativos que mereçam serem destacados.

Conseqüentemente podemos deduzir que para a maior parte dos pesquisados a gestão do conhecimento está mais relacionada com o criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização.

Questionou-se ainda sobre **a percepção dos entrevistados com relação a importância da gestão do conhecimento** para a organização

Diante desta questão, constatou-se que 100% dos pesquisados (líderes e liderados) consideraram importante a gestão do conhecimento para a organização. Conforme demonstrado nos relatos dos líderes e liderados.

Quanto aos líderes:

[...] o conhecimento aplicado é o recurso de maior relevância para a diferenciação...[...] (pesquisado L5).

[...] coloca as pessoas em interação produtiva, tornando-as parceiras na socialização, promovendo o compartilhamento e a apropriação do conhecimento produzido em equipes...[...] (pesquisado L5).

Pôde-se perceber que os líderes estão preocupados com a retenção, aplicação, compartilhamento e apropriação do conhecimento e, os mesmos estão cientes de que o conhecimento bem aplicado torna-se um diferencial competitivo nas organizações.

Quanto aos liderados:

[...] através da gestão do conhecimento podemos entender e conhecer o conjunto de atividades na organização, sendo assim ter um perfil estratégico necessário para ter um ambiente de trabalho moderno...[...] (pesquisado C4).

[...] através da gestão do conhecimento que melhoramos a qualidade e desenvolvimento do nosso trabalho no dia-a-dia...[...] (pesquisado C9).

Os relatos dos liderados, mostram que eles consideram importante a gestão do conhecimento para o desenvolvimento de suas atividades e, que a mesma possibilita ganhos para a organização e para o colaborador.

Questionados sobre a disponibilização do conhecimento para uso daqueles que dele necessitam, podemos verificar os resultados no gráfico 1:

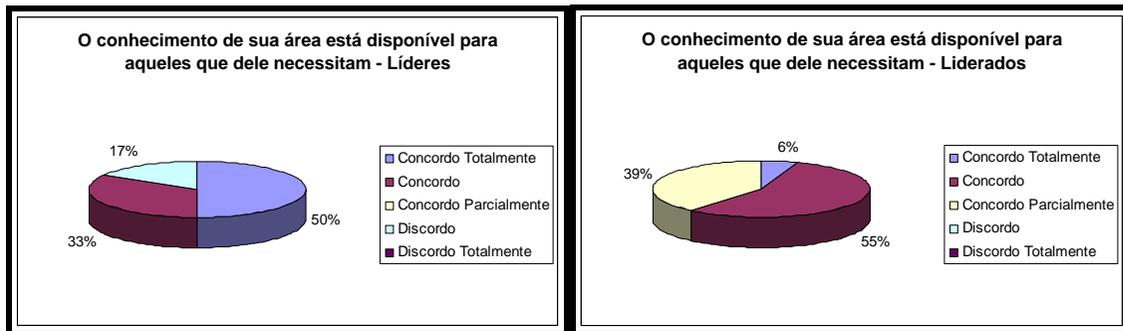


Gráfico 1: Disponibilidade de conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelas autoras

Observou-se que 5 líderes e 18 liderados correspondente a 83% e 100% respectivamente concordam que o conhecimento de sua área está disponível para aqueles que dele necessitam. Já na opinião de 1 líder correspondente a 17%, o conhecimento não está disponível para aqueles que dele necessitam.

Podemos assim inferir que, de forma geral, na instituição pesquisada, o conhecimento está disponível para aqueles que dele necessitam.

Inquiridos sobre **as formas de compartilhamento de conhecimento utilizadas na instituição**, as respostas são apresentadas nos gráficos 2 e 3:

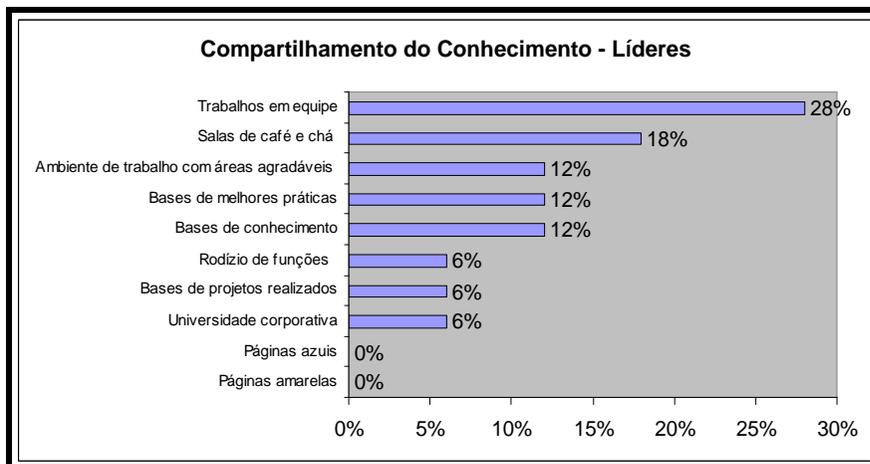


Gráfico 2: Formas de compartilhamento do conhecimento - Líderes

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelas autoras

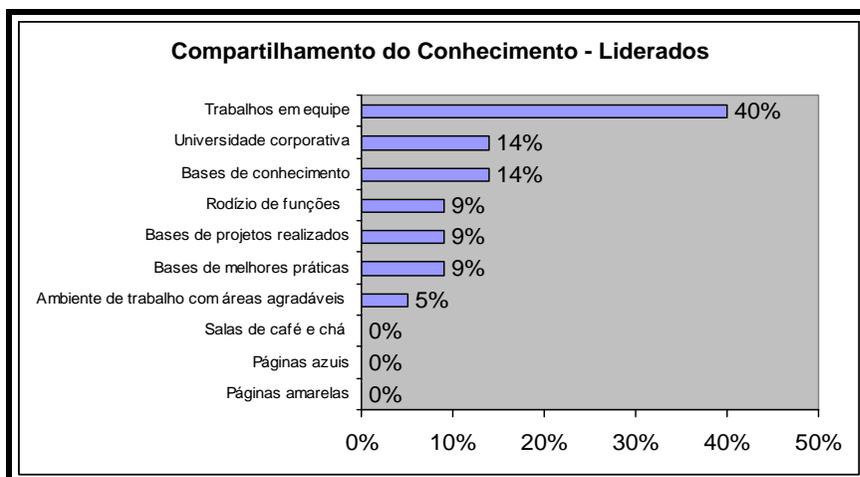


Gráfico 3: Formas de compartilhamento do conhecimento - Liderados

Fonte: Dados da pesquisa - Elaborado pelas autoras

No que se refere à forma de compartilhamento do conhecimento, 5 líderes e 9 liderados correspondente a 28% e 40% respectivamente, relacionaram os trabalhos em equipe como uma das formas de compartilhar o conhecimento. As pessoas o obtêm daqueles que já o têm, por meio de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias em relações diretas de trabalhos em equipe (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Somente 2 dos líderes e 1 liderado correspondentes a 12% e 5% respectivamente, informaram que existe ambiente de trabalho com áreas propícias ao compartilhamento do conhecimento, sendo que os demais pesquisados não informaram que existe tal ambiente voltado ao compartilhamento do conhecimento.

Observou-se ainda no relato do pesquisado C1 que não há formas de estímulo ao compartilhamento do conhecimento indo ao encontro ao relato do pesquisado L2 “não considero que a Instituição tenha boas práticas para estimular o compartilhamento do conhecimento”. Por meio do relato dos pesquisados de uma forma geral a Instituição pesquisada não estimula e não incentiva a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Questionados sobre a **interação entre as pessoas como uma das formas para o compartilhamento do conhecimento** constatou-se que dos 3 líderes correspondentes a 50% e 11 liderados correspondentes a 61% concordam que a melhor forma para o compartilhamento é a interação entre as pessoas.

Relato dos líderes:

[...] acredito que é através da interação, do diálogo que a consciência se forma e com isso o sujeito torna-se mais consciente. Quanto maior a interação maior será a aquisição, criação e compartilhamento do conhecimento ...[...] (pesquisado L4).

[...] o processo presencial é mais interativo, possibilita a discussão, o debate e a participação no ambiente próprio...[...] (pesquisado L2).

Dessa forma, pôde-se constatar pelo relato dos líderes, que os mesmos entendem que a interação entre as pessoas é fundamental.

Relato dos liderados:

[...] de nada irá adiantar se as pessoas tiverem conhecimentos e não interagir com as pessoas envolvidas no processo ...[...] (pesquisado C12).

[...] o conhecimento está na mente de cada pessoa, sendo necessário a interação para poder compartilhar...[...] (pesquisado C10).

Os relatos dos liderados também evidenciam a importância da interação das pessoas, tornando-se mais fácil o compartilhamento do conhecimento.

Questionados sobre a importância de realizar **rodízio profissional na área** observa-se no gráfico 4, a posição dos líderes e liderados em relação ao rodízio profissional em sua área:

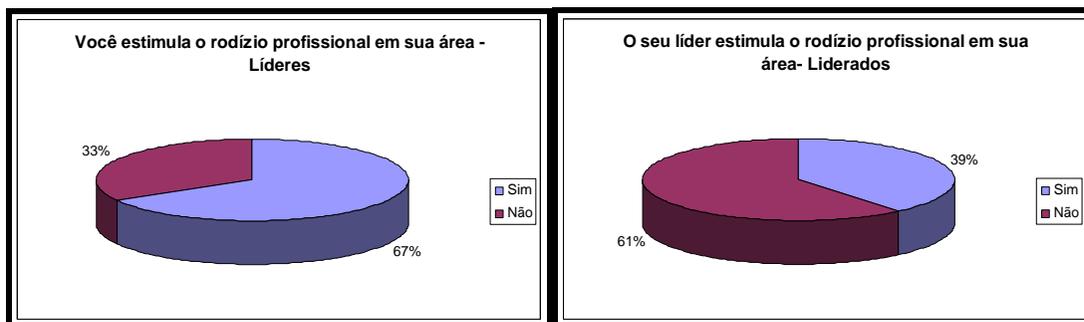


Gráfico 4: Rodízio profissional na área

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborada pela autora

Pôde-se observar que 4 líderes correspondentes a 67%, estimulam o rodízio profissional na sua área. Na visão dos líderes, com rodízio de funções as pessoas conseguem ter a visão multifuncional da instituição bem como aumentar o compartilhamento do conhecimento, conforme os relatos abaixo:

[...] para que todos desenvolvam uma visão multifuncional...[...]
(pesquisado L3).

[...] para aumentar e melhorar o compartilhamento ou visões da instituição e as relações inter-pessoais...[...] (pesquisado L1).

2 líderes correspondente a 33% não estimulam o rodízio em sua área.

Na visão dos liderados, 7 correspondentes a 39% informaram que o líder estimula o rodízio profissional em sua área, como relata o pesquisado C15 “acredito que uma pessoa não deve ficar fazendo a mesma coisa durante muito tempo. Devemos dividir o conhecimento...”.

Já 11 liderados, correspondendo a 61% informaram que o líder não estimula o rodízio profissional na sua área. Conforme relato de alguns liderados abaixo:

[...] a função que ele exerce é apenas de cobrar o resultado do trabalho...[...] (pesquisado C9).

[...] acho que é cômodo como está. Entendo também que o pouco “tempo” é fator predominante ...[...] (pesquisado C5).

Observa-se críticas a alguns líderes no que se refere ao rodízio de funções.

Quanto ao **rodízio profissional entre as outras áreas da Instituição**, observou-se que 100% dos líderes e 13 liderados, correspondentes a 76%, são a favor do rodízio profissional entre outras áreas da instituição.

Nesse sentido, comparando com o rodízio profissional entre a área na questão anterior, depara-se que nessa questão voltada ao rodízio em outras áreas da instituição 100% dos líderes são a favor.

Na visão dos líderes o rodízio profissional entre as outras áreas da instituição permite as pessoas adquirem visão holística, experiência, visão multidisciplinar entre outras como pode ser observado nos relatos:

[...] parcialmente, para construir numa visão holística e integrada da organização para os gestores da instituição (competências e atitudes corretas)...[...] (pesquisado L1).

[...] na troca de áreas as pessoas vão interagir e isso ocasionar um acréscimo de conhecimento, criação e disseminação das idéias...[...] (pesquisado L4).

No relato dos liderados o rodízio profissional entre as áreas da instituição é de suma importância para o aprendizado profissional, pois os qualifica para outras funções. Outro aspecto a destacar, é que com o rodízio todos ficam conhecendo as outras atividades da instituição amenizando assim a preocupação existente do “dono” da atividade se ausentar, pois o conhecimento foi compartilhado e mais integrantes da organização dominam aquela atividade.

Os relatos abaixo confirmam o exposto:

[...] o profissional entende melhor todo o processo e o funcionamento da empresa. Também o qualifica melhor, trazendo melhores resultados. Ganha a empresa e também o profissional...[...] (pesquisado C5).

[...] dividir conhecimento. Se uma pessoa precisa se ausentar do seu trabalho, ninguém poderá substituí-la. Com o rodízio todos ficam sabendo e conhecendo de tudo um pouco...[...] (pesquisado C15).

4 liderados correspondentes a 24%, não são a favor do rodízio profissional entre outras áreas da instituição. O que pôde ser observado no relato abaixo é que falta suporte e ferramentas para que o rodízio profissional entre outras áreas aconteça. E na visão do pesquisado quanto mais tempo o profissional fica na área, mais especialista ele se torna:

[...] em parte. Quando há suporte e ferramentas para isso, sim. No caso não temos tempo para adquirir o aprendizado de outras áreas. Além do mais, quanto mais tempo a pessoa permanecer em sua área, adquirir mais e mais experiências, tornando-se um especialista no que faz ...[...] (pesquisado C3).

Sabe-se que o rodízio profissional é outra forma de transferir o conhecimento tácito, de sua fonte de criação para as outras áreas da organização. De acordo com DiBella e Nevis (1999), pela rotatividade de funções, o profissional, ao ir para uma outra área, tem possibilidade de absorver novos conhecimentos, bem como transferir os que ele detém.

Os resultados obtidos do questionamento “**a motivação é uma questão chave para um bem sucedido compartilhamento do conhecimento**” são apresentados no gráfico 5:

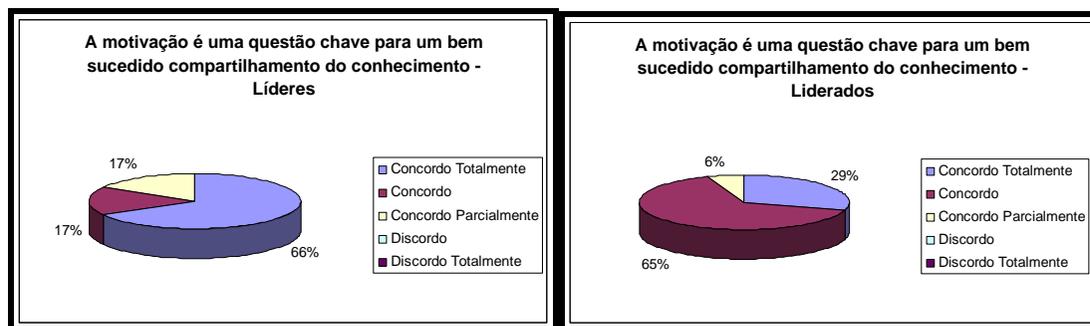


Gráfico 5: A motivação como questão chave para um bem sucedido compartilhamento do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa - Elaborado pelas autoras

Verificou-se que 6 dos líderes correspondendo 100% concordam totalmente e 17 dos liderados correspondendo 100% concordam que a motivação é uma questão chave para um bem sucedido compartilhamento do conhecimento. Dentre os pesquisados um (1) liderado não respondeu a presente questão.

Os líderes, quando indagados se solicitam idéias e opiniões dos liderados nas ações gerenciais, constatou-se que 100% dos líderes solicitam idéias e opiniões dos liderados nas ações gerenciais, neste contexto partindo dos relatos de alguns líderes, percebe-se que eles

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

consideram importante a participação dos liderados em suas decisões, mas ainda a decisão final está centrada na pessoa do líder.

[...] o líder não tem a obrigação de saber tudo...[...] (pesquisado L3).

[...] acredito que existem muitas “verdades”. Então busco sempre agregar as idéias e opiniões pertinentes as ações gerenciais...[...] (pesquisado L4).

[...] compartilho as idéias e opiniões e com isso aumentam o comprometimento, mobilização e compromisso na viabilização dos projetos e iniciativas...[...] (pesquisado L1).

Questionados **se consideram importante compartilhar o que sabem**, constatou-se que 100% dos pesquisados (líderes e liderados), consideram importante compartilhar o que sabe, dessa forma, os relatos dos líderes e liderados reforçam a importância de compartilhar o conhecimento.

Quanto ao relato dos líderes:

[...] crescimento sustentado do conhecimento da instituição...[...] (pesquisado L1).

[...] é uma forma de apontar o caminho, de permitir que as pessoas ajam...[...] (pesquisado L6).

[...] o conhecimento organizacional não deve se restringir a uma pessoa apenas...[...] (pesquisado L2).

O relato dos líderes demonstra a necessidade de se desenvolver o compartilhamento do conhecimento, pois observam que o conhecimento organizacional não deve se restringir a uma única pessoa sendo ele um fator de crescimento sustentado da instituição.

Quanto ao relato dos liderados:

[...] para que possa existir um crescimento da organização...[...] (pesquisado C4).

[...] a troca de informação e conhecimento é fundamental dentro de uma organização...[...] (pesquisado C12).

[...] primeiro não somos insubstituíveis. Se eu centralizar as informações, que oportunidade terei de crescimento dentro da empresa se ninguém sabe fazer o que eu faço...[...] (pesquisado C13).

[...] para ter certeza que em caso de emergência a empresa não será prejudicada...[...] (pesquisado C10).

No que se refere ao relato dos liderados, percebeu-se que em alguns casos, eles reconhecem a importância do compartilhamento de seus conhecimentos, e conseqüentemente um crescimento sustentado do conhecimento na instituição. Além disso, relacionam a preocupação de substituição de suas atividades em caso de ausência. Outro ponto a ser destacado, é que os mesmos têm consciência que a troca de informação e conhecimento é fundamental dentro de uma organização.

Indagados se **o ambiente de trabalho é propício para o compartilhamento do conhecimento**, os resultados obtidos são apresentados no gráfico 6:



Gráfico 6: O ambiente de trabalho é propício para o compartilhamento do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que 100% dos líderes e 15 dos liderados correspondentes a 88% consideram o seu ambiente de trabalho propício para o compartilhamento do conhecimento.

Relatos dos líderes:

[...] respeito e individualidade, possibilidade de críticas e aceitação de propostas de trabalho...[...] (pesquisado L1).

[...] nosso ambiente de trabalho foi estimulado para esse fim...[...] (pesquisado L4).

[...] são áreas que se interligam as ações de uma área refletem nas outras...[...] (pesquisado L2).

Relatos dos liderados:

[...] temos liberdade de conversar, sugerir...[...] (pesquisado C8).

[...] em parte, se não fosse a falta de tempo pelo trabalho em excesso, seria um ambiente ideal...[...] (pesquisado C3).

[...] é um ambiente de difícil concentração, pelo grande movimento de pessoas e telefonemas no setor...[...] (pesquisado C9).

Os relatos, tanto dos líderes como dos liderados, evidenciam os aspectos dos autores Majchrzak e Wang (2000), que a forma como o local de trabalho está estruturado pode encorajar ou não os indivíduos a compartilharem seus conhecimentos assim como permitir ou não que observem como as outras pessoas realizam seu trabalho e identifiquem oportunidades para auxiliá-las.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos, a pesquisa demonstrou que no atual momento, o compartilhamento do conhecimento se faz necessário para o sucesso da instituição.

Nesse sentido, foi identificado que tanto os líderes quanto os liderados estão preocupados e interessados no compartilhamento de seus conhecimentos com os demais profissionais da área. Também percebeu-se que a maior parte dos pesquisados se diz insatisfeita quanto aos estímulos recebidos da empresa em compartilhar o conhecimento.

Recomenda-se que os líderes disponibilizem mais tempo para que os colaboradores registrem suas experiências, a fim de que as mesmas sejam compartilhadas e armazenadas, uma vez que um dos ativos mais importantes da empresa é o conhecimento adquirido pelo profissional durante seus anos de experiência.

Para o compartilhamento do conhecimento, constatou-se, na instituição analisada, que existe necessidade incentivos e a implantação de ambiente de trabalho com áreas propícias ao

compartilhamento. Sugere-se ainda a implantação de páginas amarelas, páginas azuis e banco de idéias.

Nesse sentido, faz-se necessário o envolvimento dos líderes nessa iniciativa, que os mesmos desenvolvam um relacionamento estreito e de confiança com os liderados para que o compartilhamento do conhecimento na organização flua de forma tranqüila e sem problemas. Harrington (1997), ressalta que, os líderes, em virtude de seu poder hierárquico, tomem medidas para melhorar seus relacionamentos com liderados, baseados na confiança, credibilidade e comunicação.

Sendo assim, verificou-se a importância do envolvimento tanto dos líderes quanto dos liderados no subprocesso compartilhamento do conhecimento. Além disso, verificou-se a preocupação dos mesmos na substituição de suas atividades em caso de ausência. Outro ponto a ser destacado, é que os mesmos têm ciência que a troca de informação e conhecimento é fundamental dentro de uma organização.

Sugere-se à Instituição pesquisada que estimule a formação de uma equipe de profissionais, para dar início aos estudos de gestão do conhecimento, com a finalidade de desenvolver e implantar um projeto-piloto de mapeamento de conhecimentos, começando pela área administrativa, expandindo-o às outras áreas da Instituição, visando facilitar o compartilhamento dos conhecimentos necessários aos objetivos da organização, principalmente os estratégicos.

Propõe-se também que a Instituição adote uma política que incentive o compartilhamento dos conhecimentos entre os seus colaboradores, fazendo uso dos meios formais, informais e das tecnologias existentes no mercado, bem como o rodízio de funções dentro da área e entre outros setores.

Oferecer para todos os colaboradores a oportunidade de acessar rapidamente às informações mais atualizadas possíveis referentes à sua atividade, bem como a outras informações relevantes, de maneira organizada para melhorar o compartilhamento do conhecimento.

Sugere-se a implantação de mapas de conhecimento para a localização de "pessoas fonte" que possuem o conhecimento chave em um determinado assunto. Os mapas do conhecimento apontam para pessoas, mas podem também apontar para documento de banco de dados.

Recomenda-se a retomada do projeto de implantação da Intranet. Redes (Intranet, Extranet) caracterizam-se como um suporte tecnológico importante para a gestão do conhecimento.

Conclui-se, por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso realizado, a importância dos profissionais da informação, dos líderes e dos liderados atuarem de maneira pró-ativa, no subprocesso de compartilhamento do conhecimento considerando que a maior parte dos conhecimentos existentes na organização são na sua maioria tácitos e, portanto, não estão escritos em nenhum lugar. Para compartilhar estes conhecimentos é preciso construir um modelo comum que os estruture, permitindo uma uniformidade de entendimento. Permite ainda a criação de uma memória organizacional que concretiza a memorização do conhecimento transformando-o em um ativo importante para a organização.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T.; FIATES, G. G. S. **Gestão da informação e do conhecimento II**. Palhoça: Unisul Virtual, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1992.
- BUCKMANN, R. **Conhecimento é a força de uma empresa**. Revista Siemens I and C World, São Paulo, 2001.
- COVEY, S. R. Aprendendo e ensinado nas organizações. **Você S.A.**, São Paulo, n.23, p.90, maio 2000.

- DAVENPORT, T. ; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIBELLA, A J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem.** Uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & cia Ltda, 1992
- GRATTON, L. **Palavras ao vento.** Exame, São Paulo: Abril, p. 36-40. 2000.
- GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. *In:* ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GUNDRY, J.; METES, G. Team knowledge management: **A Computer-Mediated Approach,** Dez 1996.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? *In:* **Harvard Business Review,** Boston.1999.
- HARRINGTON, J. **Gerenciamento total da melhoria contínua:** a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.
- LOUGHBRIDGE, B. **Knowledge management, librarians and information managers:** fad or future? New Library World, 1999.
- MAJCHRZAK, A.; WANG, Q. Quebrando a mentalidade funcional em organizações voltadas para o processo. *In:* ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.
- McELROY, M. **Second-generation KM,** IBM Knowledge Management Consulting Group, 1999.
- MELO, P. A. **Autonomia universitária:** reflexos nas universidades estaduais paulistas. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração), UFSC, Outubro, 1998.
- MUSSI, C. C. O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas integrados de informação: o caso da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Florianópolis, 2002.
- MYERS, P. S. **Knowledge management and organization design:** na introduction. Butterworth-Heinemann, 1996.
- NONAKA, I & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEREIRA, R. de C. de F. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. *In:* ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.
- POLANYI, M. **The tacit dimension.** Londres: Routledge & Kegan Paul, 1967.
- QUINN, J. B; ANDERSON, P; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional. *In:* Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ROWLEY, J. **What is knowledge management?** Library Management, 1999.
- SANTIAGO JR., J. R. S. **Gestão do conhecimento:** a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.
- SERAFIM FILHO, P. S. **A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações.** Decidir. Jan. 1999. Disponível em: <http://www.perpectivas.com.br/leitura/g8>. Acessado em: Setembro de 2004.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimentos. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

ANGELONI, M. T. ; TERRA, J. C. C. . Gestão e tecnologia da informação no contexto da gestão do conhecimento. In: **International Symposium Knowledge Management/Document Management-ISKM/DM**, 2002, Curitiba PR. Anais do Knowledge Management/Document Management-ISKM/DM.. Curitiba PR, 2002.

WAH, L. Muito além de um modismo. **HSM Management**. São Paulo, 2000.

WIIG, K. M. **Knowledge management in public administration**. Journal for Knowledge Management, Volume 6, Number 3, 2002. pp. 224-239.