

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANELISE MARTINS

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS
PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

ANELISE MARTINS

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS
PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. MSc. Vladimir Arthur Fey.

**FLORIANÓPOLIS
2007**

ANELISE MARTINS

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS
PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de....., atribuída pela banca examinadora constituída pelo orientador e membros abaixo.

Florianópolis, 03 de dezembro de 2007.

Professora Dr^a Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor MSc. Vladimir Arthur Fey (Orientador)
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professor MSc. Fabiano Maury Raupp (Co-orientador)
Departamento de Administração, UDESC

Professor MSc. Nivaldo João dos Santos
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

**FLORIANÓPOLIS
2007**

“A sabedoria grita pelas ruas, mas ninguém lhe dá ouvidos”. Henrique IV – 1ª Parte (1597-1598). Ato I – Cena II: Príncipe (**William Shakespeare**)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre comigo, iluminando o meu caminho e permitindo-me chegar até aqui.

Aos meus pais, pela educação, suporte e por terem acreditado em mim. Também as minhas irmãs Mariele e Mariane.

Ao meu namorado, companheiro e amigo, que esteve sempre comigo.

Ao professor e orientador Vladimir Arthur Fey, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores que contribuíram para a minha formação acadêmica.

Aos amigos e colegas, pela amizade e conhecimentos compartilhados.

Àquelas pessoas, cujos nomes não são citados pela inviabilidade de listá-los todos, mas por participarem em algum momento do trabalho, meu muito obrigado.

RESUMO

MARTINS, Anelise. **Compartilhamento do conhecimento entre os professores do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2007. 49p. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Professor MSc. Vladimir Arthur Fey

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar o processo de compartilhamento do conhecimento entre os professores do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa é do tipo descritiva, realizada por meio de um estudo de levantamento, com abordagem quali-quantitativa. Para a coleta de dados, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário, com perguntas fechadas, o questionário foi enviado por correio eletrônico, no mês de outubro de 2007, aos professores do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. Na análise dos dados coletados foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo e análise descritiva. Os fundamentos teóricos contemplaram o processo de geração do conhecimento, a gestão do conhecimento e o processo de compartilhamento do conhecimento. Observa-se que os professores possuem bom entendimento sobre a gestão do conhecimento, além de interesse em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento. Quanto às formas de compartilhamento analisadas, verificou-se que as que possuem maior grau de importância são os eventos, as discussões, os encontros e realização de pesquisas. Notou-se que a reunião, apesar de ser um meio bastante utilizado nos departamentos, não ocupou destaque no *ranking*. Dentre os locais que mais contribuem para que ocorram as discussões, segundo os professores, é o próprio ambiente de trabalho. Particularmente, em relação ao compartilhamento do conhecimento, 50% dos respondentes informaram que compartilham com pouca frequência seus conhecimentos com outros professores.

Palavras-chave: compartilhamento do conhecimento, Ciências Contábeis, UFSC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças entre dado, informação e conhecimento.....	20
Quadro 2: Comparativo entre as formas de transferência do conhecimento.....	25
Quadro 3: Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento.....	26
Quadro 4: Casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento.....	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Relação entre dados, informações e conhecimentos.....	18
Figura 2:	A conversão do conhecimento tácito/explicito.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Entendimento dos professores sobre a gestão do conhecimento.....	32
Gráfico 2:	Interesse dos professores em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento.....	33
Gráfico 3:	Freqüência do Departamento em promover a interação entre os professores.....	33
Gráfico 4:	Eficiência das reuniões, encontros, palestras e seminários.....	35
Gráfico 5:	Freqüência de utilização de reuniões dentro do Departamento para a transferência de novos conhecimentos.....	36
Gráfico 6:	Efeito dos debates no Departamento.....	37
Gráfico 7:	Freqüência do compartilhamento do conhecimento entre os professores.....	37
Gráfico 8:	Freqüência da busca de pessoas especializadas para a realização de palestras ou seminários.....	38
Gráfico 9:	Freqüência participação dos professores em encontros regionais, nacionais e internacionais.....	38
Gráfico 10:	Maneiras que o Departamento utiliza para compartilhar o conhecimento adquirido pelos professores.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Importância para cada forma de compartilhamento do conhecimento	34
Tabela 2: Lugares que mais contribuem para as discussões.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA	14
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	18
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	21
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	24
2.4 O PROFESSOR COMO UM IMPORTANTE AGENTE DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	27
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
3.1 APRESENTAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UFSC	31
3.2 ENTENDIMENTO DOS PROFESSORES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
3.3 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	34
3.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS PROFESSORES	35
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
4.1 CONCLUSÕES.....	40
4.2 RECOMENDAÇÕES	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE	45

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo proporcionar uma visão geral da abordagem do trabalho, especificando o tema e o problema, a justificativa do estudo e os objetivos que se pretende alcançar com o desenvolvimento do mesmo, bem como a metodologia utilizada, limitações da pesquisa e organização do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Mudanças nas esfera econômica, política, social, administrativa, tecnológica, tendem a construir um novo contexto, permeado de inovações. Nesse sentido, os países precisam adaptar-se para poder atender as modificações impostas pelo mercado globalizado. A formação de blocos econômicos tem sido uma das alternativas na busca da competitividade.

Contudo, se numa esfera macro as modificações alteram as estruturas dos países, numa esfera micro tendem a alterar também a estrutura das diferentes organizações, sejam elas públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos. Assim como os países, as organizações também precisam adaptar-se para fazer frentes as mudanças impostas pelo novo cenário.

Para tanto, o conhecimento gerado e compartilhado nas organizações tem sido considerado um elemento estratégico. Precisam, pois, atentar-se para o conhecimento da própria organização, bem como para o conhecimento do ambiente que a cerca.

Segundo Ponchirolli e Fialho (2005), o contexto atual, com suas drásticas transformações, clama pela reflexão e discussão de vários temas desafiadores, alguns deles encarados como essenciais à sobrevivência das organizações. Esta nova era, sempre acompanhada de locuções adjetivas como da informação, do conhecimento ou da comunicação, mostra a relevância do conhecimento como fator capital à prosperidade organizacional.

O interesse por questões desta natureza faz com que o tema desta monografia seja o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Assim, diante do exposto, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa:

Como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento entre os professores do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo consiste em analisar o processo de compartilhamento do conhecimento entre os professores do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

Em termos de objetivos específicos busca-se:

- caracterizar o entendimento dos professores acerca da gestão do conhecimento;
- analisar a percepção dos professores sobre o grau de importância das formas de compartilhamento do conhecimento;
- inferir sobre as práticas de gestão utilizadas pelo departamento de Ciências Contábeis no compartilhamento do conhecimento entre os professores.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A gestão do conhecimento busca empreender as estratégias e prioridades do conhecimento, com o intuito de gerenciar os processos e caminhos que o conhecimento percorre na instituição. Uma vez criado, o conhecimento precisa ser gerenciado e compartilhado entre os membros de uma organização.

Em uma Instituição de Ensino Superior – IES esta situação não é diferente. Por entender a IES como uma instituição que, por excelência, cria e compartilha conhecimentos, o processo de gestão do conhecimento deve acontecer de maneira efetiva.

Para Davenport (1998), a geração do conhecimento refere-se a todas as formas de criação do conhecimento, a partir da interação com o ambiente externo ou, até mesmo, por

meio da interação entre os indivíduos da organização. A codificação tem como objetivo identificar e estruturar os conhecimentos úteis para a organização de forma a torná-los acessíveis àqueles que deles precisam. O compartilhamento corresponde à transferência do conhecimento, seja esta espontânea (informal) ou estruturada (formal), entre os membros da organização.

Todavia, não se tem encontrado pesquisas que abordem a temática do compartilhamento do conhecimentos entre os professores. Assim, o presente estudo pretende contribuir para o conhecimento já existente sobre o compartilhamento do conhecimento ao analisar tal processo em um departamento de um curso de graduação de uma Instituição de Ensino Superior.

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

Aliado a questão teórica, o estudo poderá auxiliar o departamento do curso de graduação na identificação dos pontos fracos do processo de compartilhamento do conhecimento, bem como incentivar a aprendizagem e inovação, para fortalecer os processos internos.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A preocupação com o conhecimento da realidade é uma constante na vida do homem. A pesquisa apresenta-se como uma forma de investigação que tem como finalidade buscar respostas às indagações da sociedade, através de procedimentos científicos. Os seus delineamentos possuem um importante papel na pesquisa científica, no sentido de articular planos e estruturas a fim de obter respostas para os problemas de estudo.

Kerlinger (1980, p.94) explica que “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”. Assim, o delineamento é intrínseco à pesquisa científica, norteando o pesquisador na busca de respostas para determinado problema.

Para tanto, faz-se necessário identificar tipologias de pesquisa, as quais podem ser consideradas quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema. O delineamento desta pesquisa é de natureza descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quali-quantitativa. Gil (1999, p. 70) explica que “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Com relação ao procedimento metodológico do tipo levantamento, Raupp e Beuren (2003) destacam que as pesquisas de levantamento normalmente são melhor utilizadas em estudos descritivos, onde não há grande exigência em aprofundar os seus resultados. É utilizado, geralmente, quando a população é numerosa e, por conseguinte, há impossibilidade de estudar detalhadamente cada objeto ou fenômeno em específico.

Gil (1999) salienta que estudos de levantamento são muito úteis em pesquisas de opinião e atitude, no entanto pouco indicado no estudo de problemas referentes a relações e estruturas sociais complexas, devido a pouca profundidade sobre o fenômeno ou objeto de análise.

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

No que concerne à abordagem quantitativa, Richardson (1999, p.70) afirma que:

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

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

A população compõe-se de 37 professores, conforme relação disponibilizada no *site* do Curso de Ciências Contábeis da UFSC (www.contabeis.ufsc.br). Nesta relação constavam 3 professores afastados para realizar o Curso de Doutorado e 1 dos professores é o orientador

desta pesquisa, portanto, totalizando 33 a serem pesquisados.

O questionário foi enviado por correio eletrônico, no mês de outubro de 2007. Dos 33 questionários enviados obteve-se um retorno do instrumento de pesquisa respondido de 14 professores, representando 42,42% da população, que se constitui na amostra por acessibilidade pesquisada.

A análise dos dados coletados da pesquisa dar-se-á por meio da abordagem quali-quantitativa. Para tanto, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo e análise descritiva.

Bardin (1979, p.31, *apud* RICHARDSON, 1999, p.176) define análise de conteúdo como:

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

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

As técnicas de análise dos dados abordadas são amplamente empregadas nas Ciências Sociais em virtude de diversos trabalhos nesta área demandarem uma abordagem quali-quantitativa. Todavia, deve-se primar por uma análise de dados bem trabalhada, haja vista que a ocorrência de vieses poderá comprometer os resultados da pesquisa.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução do trabalho, onde são apresentados o tema e o problema, a justificativa do estudo, os objetivos a serem alcançados e a metodologia a ser utilizada.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica relacionada ao processo de geração do conhecimento e a gestão do conhecimento. Aborda também o conceito e características do compartilhamento do conhecimento.

O terceiro capítulo refere-se a descrição e análise dos dados. Nele são analisados os tópicos identificados no capítulo anterior, relacionando-os aos dados coletados.

O quarto capítulo apresenta as conclusões e as recomendações. Após este capítulo são relacionadas as referências, através das quais se buscou fundamentação teórica para o presente trabalho, além dos anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo, primeiramente, caracteriza o processo de geração do conhecimento. Em seguida, discute a gestão do conhecimento e o processo de compartilhamento do conhecimento.

2.1 GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

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

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

O conhecimento, por sua vez, segundo Pereira e Fonseca (1997, p.225), “é uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humana por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção”. Na seqüência, apresenta-se a relação entre dados, informações e conhecimentos, por meio da Figura 1.

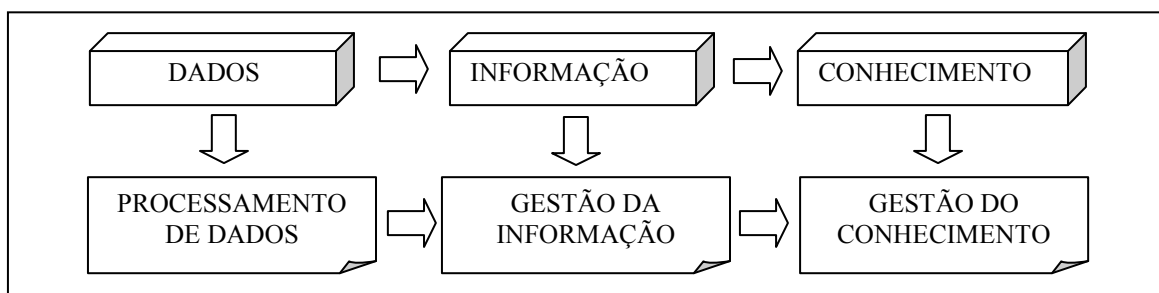


Figura 1: Relação entre dados, informações e conhecimentos

Fonte: Thives Jr. (1999)

Davenport e Prusak (1998) explicitam que conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados. Para que haja a transformação da informação em conhecimento é preciso que o ser humano realize os seguintes processos:

- a) *Comparação*: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- b) *Conseqüências*: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- c) *Conexões*: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- d) *Conversaço*: o que as outras pessoas pensam desta informação?

O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas da web etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Davenport e Prusak (1998, p.6) comentam que o conhecimento:

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

Probst, Raub e Romhardt (2002), enfatizam a importância da preservação do conhecimento organizacional, afirmam que negligenciar a preservação daquilo que é produzido e criado dentro das empresas, acarreta na contratação de onerosas consultorias externas com o intuito de encontrar soluções de problemas internos. Isso equivale a pagar para terceiros redescobrirem, ou recriarem, aquilo que já era feito mas, que se perdeu no tempo devido à má conservação do conhecimento, ou seja, a organização compra um produto ou serviço criado por ela mesma. Essa tendência em buscar fora da organização as soluções para os problemas internos das empresas é uma rotina ocidental, que na maioria das vezes evidencia uma falta de visão interna da organização.

Para Melo (2003), o conhecimento constitui um conjunto de todos os valores culturais, intelectuais, morais, religiosos, artísticos, emocionais e tecnológicos da espécie humana. No Quadro 1 são apresentadas algumas diferenças entre dado, informação e conhecimento.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observação sobre estado do mundo. Registro acerca de um determinado evento para o sistema. Evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Não existe correlação entre os fatos e suas implicações. O dado é inerte. Facilmente estruturado e transferível. É apenas a representação de eventos e não há a correlação e atuação humana sobre eles.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito. Conjunto de dados com um determinado significado para o sistema. Provida de determinado significado e contexto para o sistema, porém carece do valor da interpretação. A informação é dinâmica e exige a mediação humana. Apesar de requerer unidade de análise é muito mais fácil transferir do que o conhecimento. Cria padrões e ativa significados na mente das pessoas e exige consenso com relação ao significado.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Informação que devidamente tratada muda o comportamento do sistema. Possui contexto, significado, além da reflexão, interpretação e síntese. Implica envolvimento e entendimento ativo e está vinculada à ação humana. Frequentemente tácito e de difícil estruturação e transferência. É a base das ações inteligentes e está ancorado nas crenças de seu detentor.</p>

Quadro 1: Diferenças entre dado, informação e conhecimento

Fonte: Davenport (1998)

Para Stewart (1998, p.11), “o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

O conhecimento apresenta várias características. Crawford (1994) apresenta quatro delas: o conhecimento é difundível e se auto-reproduz; o conhecimento é substituível; o conhecimento é transportável; e o conhecimento é compartilhável. Cabe, portanto, ao gerador de conhecimento perceber estas características e potencializá-las no momento oportuno.

Nonaka e Takeuchi (1997) expõem duas perspectivas importantes para o conceito de criação do conhecimento. Uma é o racionalismo, que afirma essencialmente ser possível adquirir conhecimento por dedução, através do raciocínio. A outra é o empirismo, que diz essencialmente ser possível adquirir conhecimento por indução, a partir de experiências sensoriais. Para os autores, qualquer teoria adequada à criação do conhecimento precisa conter elementos das duas.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em relação à gestão do conhecimento, Wah (2000) destaca que essa surgiu no início da década de 90 e logo se espalhou. Contudo, quando se fala no surgimento da gestão do conhecimento, percebe-se contextos diferentes, dependendo da visão do autor analisado.

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

Para Ponchirolli e Fialho (2005), a gestão do conhecimento surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial. Ela trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Enfatiza o capital humano, proporcionando a criação de novas idéias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. Implica, portanto, a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional. Gestão do conhecimento é maximizar e alavancar o potencial das pessoas.

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

Lacombe e Heilborn (2006) definem a gestão do conhecimento como um conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criação de novos conhecimentos, difundí-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra o uso indevido.

Para Teixeira Filho (2000), o reconhecimento de que o conhecimento precisa ser gerenciado é relativamente recente. Aponta que a gestão do conhecimento está ligada à capacidade em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora. A gestão do conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, a disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. A gestão do conhecimento refere-se a uma área na confluência entre tecnologia da informação e administração, um campo entre a estratégia, a cultura e o sistema de informação de uma organização.

Wah (2000, p.53) destaca alguns caminhos que podem ser utilizados para tal:

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

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser verbalizado ou escrito, podendo ser transmitido facilmente entre os indivíduos.

Quatro processos, de acordo com Lacombe e Heilborn (2006), envolvem a gestão do conhecimento:

- a) *Geração*: identificar o conteúdo desejado e incentivar as pessoas a contribuírem com idéias, buscando vencer possíveis barreiras tecnológicas, culturais ou psicológicas que possam surgir;
- b) *Organização*: uma vez coletada, a informação deve ser organizada e ordenada para ser representada e recuperada com rapidez e facilidade;
- c) *Desenvolvimento*: seleção e refinamento do material para aumentar seu valor para os usuários. Material em excesso polui a informação e o conhecimento, o que dificulta seu uso e recuperação. É preciso decidir os conhecimentos que serão armazenados. O autor recomenda três tipos: páginas amarelas da empresa (contratos da empresa, fornecedores atuais e potenciais, cliente atuais e potenciais,

habilidades e conhecimentos disponíveis na empresa e por quem, entre outros); lições aprendidas (*check-list* do que deu certo e do que deu errado nos projetos já realizados, o conhecimento adquirido nos projetos, decisões que foram tomadas de forma certa e errada e por quê, por exemplo); inteligência do concorrente (planos, produção, produtos, fatias do mercado, clientes, preços processos de vendas, entre outros);

- d) *Distribuição*: forma como as pessoas acessam o material. Existem duas maneiras objetivas: tornando o material fácil de ser encontrado e encorajando o seu uso.

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

- a) *Desafios da globalização* - a integração global da economia impõe às empresas a obrigação de produzir mais bens com menos recursos (otimização). Em resposta às necessidades de mercado, as organizações estão, com frequência, optando por não se concentrar apenas em suas atividades principais (*core competences*), mas tornando-se empresas altamente diversificadas e verticalmente integradas. Essa variedade de negócios e de tipos de operação reduz as chances de o conhecimento importante simplesmente permear pela empresa de forma informal e natural e, conseqüentemente, aumenta a necessidade de gestão do conhecimento;
- b) *Organizações virtuais* - negócios que anteriormente eram organizados segundo linhas geográficas, estão-se re-orientando em matrizes complexas de acordo com os mercados, produtos e processos. Uma organização virtual é uma “quase-firma” criada com base em ligações digitais entre várias empresas, sendo praticamente impossível identificar seus limites. As organizações que extrapolam as bases geográficas aumentam suas necessidades de gestão do conhecimento;
- c) *Transitoriedade das pessoas* - a mobilidade da mão-de-obra é um fato da vida moderna e a base do conhecimento da empresa altera-se a cada reposição. Utilizando-se da gestão do conhecimento, a empresa transforma conhecimento individual em ativo transferível;
- d) *Adicionar valor aos produtos e serviços* - esse vem tornando-se o caso da maioria das organizações. A composição dos produtos, bem como a maneira com são fornecidos aos clientes, incorporam uma bagagem de conhecimento sem precedentes. A intensidade de conhecimento nos produtos também é resultado de uma tendência à customização em massa, que vem introduzindo um conhecimento

cada vez maior das necessidades particulares do cliente, naquilo que antes costumava ser um produto-padrão (fechado);

- e) *Capacidade de inovação* - atualmente, mudanças rápidas e freqüentes implicam a obsolescência mais rápida do conhecimento e a necessidade de conseguir curvas de aprendizado muito acelerado pelas limitações de tempo; assim, com uma base consistente de conhecimento, tem-se também melhores condições para aproveitar as oportunidades.

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

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

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

Davenport e Prusak (1998, p.XV) argumentam que “a única vantagem competitiva que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”. Aliado a estas questões deve-se criar maneiras efetivas de compartilhar o conhecimento de cada indivíduo na organização.

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

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

pessoa para pessoa, ou seja, o aprendizado pela prática. No Quadro 2 apresenta-se um comparativo entre as características de ambas as formas de transferência do conhecimento.

INFORMAÇÃO	TRADIÇÃO
Transfere informações articuladas	Transfere capacidades articuladas e não-articuladas
Independente do indivíduo	Dependente do indivíduo
Estática	Dinâmica
Rápida	Lenta
Codificada	Não-codificada
Fácil distribuição em massa	Difícil distribuição em massa

Quadro 2: Comparativo entre as formas de transferência do conhecimento

Fonte: Sveiby (1998, p.54)

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

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

A criação do conhecimento, conforme Pereira (2000), apresenta um modelo de cinco fases, proposto por Nonaka e Takeuchi, envolvendo o compartilhamento do conhecimento, são elas:

1ª Fase: incentiva o compartilhamento do conhecimento tácito entre membros de um grupo de trabalho, que possui metas desafiadoras comuns.

2ª Fase: no processo de explicação dos conhecimentos acontece a segunda fase, que é da criação do conhecimento, onde ocorre cristalização em conceitos explícitos decorrentes dos modelos mentais tácitos compartilhados e verbalizados.

3ª Fase: justifica-se pelos conceitos criados de acordo com a intenção organizacional.

4ª Fase: aproveita o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente.

5ª Fase: é iniciado um novo ciclo de criação do conhecimento, que ocorre dentro da organização e entre as organizações.

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

No Quadro 3 apresentam-se alguns fatores que inibem a transferência do conhecimento, chamados atritos, bem como suas possíveis soluções.

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalhos em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Status e recompensa vão para possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade, propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura a idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Quadro 3: Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.117)

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.107), “a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento implique transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas”.

Na seqüência, apresentam-se alguns casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento conforme Quadro 4.

CONHECIMENTO COMPARTILHADO	CASOS DE SUCESSO			
	British Petroleum	Ernest & Young	Xerox	Banco Mundial
Filosofia	Toda iniciativa de gestão do conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real a fim de melhorar o desempenho.	O conhecimento especializado existente deve ser captado e disseminado pela organização, em todo o mundo, Para evitar a reinvenção da roda.	Deve-se alavancar o <i>knowhow</i> dos funcionários, pois o negócio principal da empresa é prestar serviços de assistência técnica aos clientes.	O compartilhamento da especialização em desenvolvimento ao redor do planeta deveria ser ilimitado. O intuito é atingir a missão de aliviar a pobreza mais rapidamente nos países em desenvolvimento.
Prática	Os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de práticas destila essas lições na intranet da empresa.	As comunidades de interesse publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de <i>knowledge containers</i> , para serem aprendidas e aplicadas pelos outros.	Os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos utilizados no mundo inteiro.	Os especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo utilizam a internet para compartilhar conhecimentos e experiência na solução de problemas de desenvolvimento.
Benefícios	Economia significativa de custos na abertura de pontos-de-venda e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.	Os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente.	Dicas úteis ajudam a empresa a reduzir o custo de peças e de mão-de-obra.	A solução acelerada de problemas ajuda os países em desenvolvimento a superarem crises muito mais rápido que no passado.

Quadro 4: Casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento

Fonte: Wah (2000)

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

2.4 O PROFESSOR COMO UM IMPORTANTE AGENTE DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A partir das mudanças nos modos de criação e disseminação de conhecimento, deve-se repensar em um novo modelo de gestão universitária que busque valorizar a gestão do conhecimento como elemento de vantagem competitiva. Assim, torna-se fundamental analisar

os aspectos relativos à gestão do conhecimento em IES's – Instituições de Ensino Superior (FREITAS JÚNIOR e PACHECO, 2003).

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

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

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

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

Para Tachizawa e Andrade (2002), a figura do professor surge como o principal fornecedor da IES. O professor é quem fornece os insumos para o processo de ensino/aprendizagem nas IES's. Se ele se transforma num fornecedor de melhor qualidade, certamente, o processo também terá uma melhor qualidade, pois a matéria-prima fornecida e utilizada (conhecimento)

Na Figura 2, apresenta-se um exemplo simples e prático, conforme Silva et al. (2004), de como uma conversa entre os professores, pode surtir um impacto positivo no produto

oferecido pelas IES's, ou seja, o processo de ensino/aprendizagem. No exemplo, um professor adquire conhecimentos sobre a correta utilização do equipamento multimídia em sala de aula, durante um curso pelo qual passou, por conta da instituição.

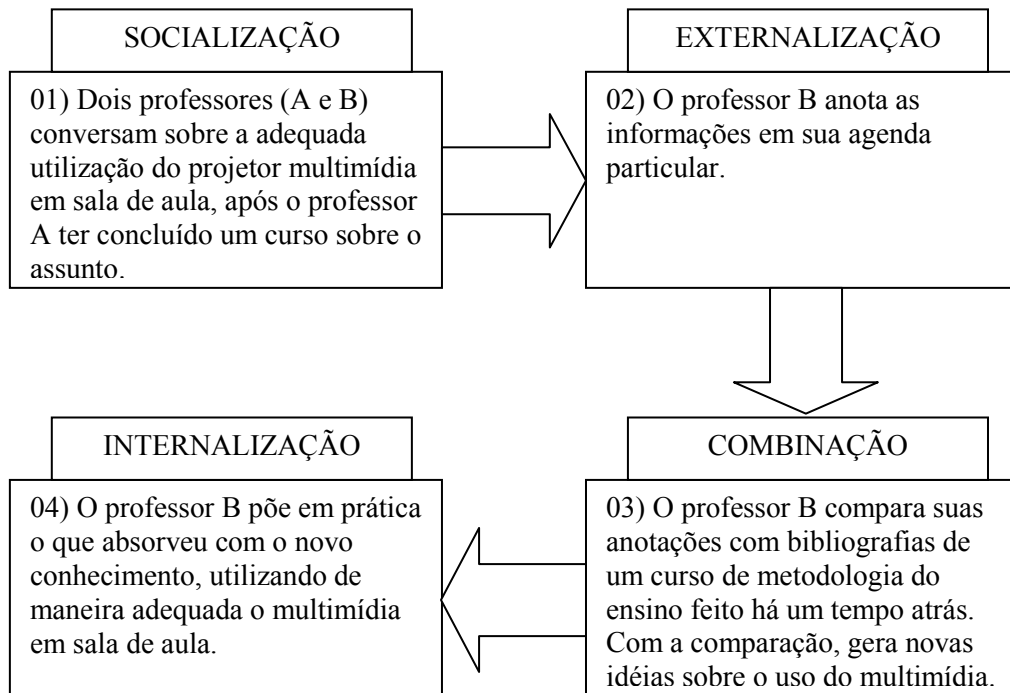


Figura 2: A conversão do conhecimento tácito/explicito

Fonte: Silva et al. (2004)

Durante uma simples conversa, o professor A socializou as informações com o professor B, gerando um novo conhecimento tácito. Na seqüência, o professor B analisa as informações e coloca em prática o que aprendeu, internalizando finalmente, o novo conhecimento adquirido (SILVA et al., 2004).

As conversas entre os professores acontecem freqüentemente. Um exemplo de local onde isto acontece é a sala dos professores. Neste local, muitas são as informações disponibilizadas, no entanto, nem sempre há a conversão destas informações em conhecimento, haja visto que o compartilhamento do conhecimento entre os professores também deve ser gerenciado.

De acordo com Freitas Júnior (2003), as IES's, por meio dos docentes, estão diretamente envolvidas no processo de criação, disseminação e utilização do conhecimento. Isto exige das IES mais ênfase no gerenciamento do conhecimento, objetivando compartilhar o conhecimento entre todos os que participam do processo de dinamização do capital intelectual da instituição.

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

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados do presente estudo sobre o processo de compartilhamento do conhecimento entre os professores do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. A descrição e análise dos dados apóiam-se nos questionários respondidos pelos professores. Os dados coletados, mediante questionário, e os extraídos da literatura existente, foram agrupados em seções para apresentar o alcance dos objetivos desejados com este trabalho.

3.1 APRESENTAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA UFSC

O ensino superior de Ciências Contábeis em Santa Catarina, segundo Amorim (1999), teve como embrião o Departamento de Contabilidade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina. O curso foi aprovado pela Portaria n.º 39, de 08 de fevereiro de 1963, do Ministério da Educação e Cultura. O reconhecimento veio 12 anos mais tarde, com o Decreto n.º 75.590, de 10 de abril de 1975, da Presidência da República.

Ainda segundo o autor, a primeira turma de contadores diplomados pelo Curso de Ciências Contábeis em Santa Catarina colou grau em 3 de dezembro de 1966, considerando que houve a participação de ex-alunos, formados em Ciências Econômicas, que pressionaram de forma positiva a criação do curso de Ciências Contábeis com o aproveitamento das cadeiras cursadas nos dois primeiros anos daquele curso.

O Departamento de Ciências Contábeis da UFSC conta com as seguintes coordenadorias: Coordenadoria de Graduação; Coordenadoria de Especialização; Coordenadoria de Mestrado; Coordenadoria de Pesquisa; Coordenadoria de Extensão; Coordenadoria de Estágios; e Coordenadoria de Monografias.

Atualmente, o departamento de Ciências Contábeis da UFSC oferece o curso nos períodos diurno e noturno. O corpo docente do Departamento é formado por 37 professores, sendo 31 professores efetivos e 6 professores de atividade temporária.

3.2 ENTENDIMENTO DOS PROFESSORES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A verificação do processo de compartilhamento do conhecimento no Departamento de Ciências Contábeis deu-se através da tabulação das respostas dos questionários enviados, via correio eletrônico, aos professores do Departamento.

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

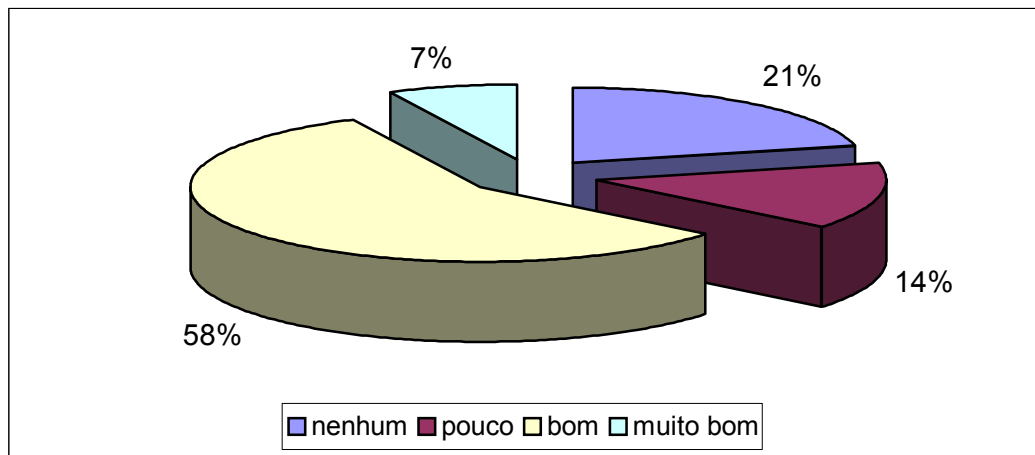


Gráfico 1: Entendimento dos professores sobre a gestão do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

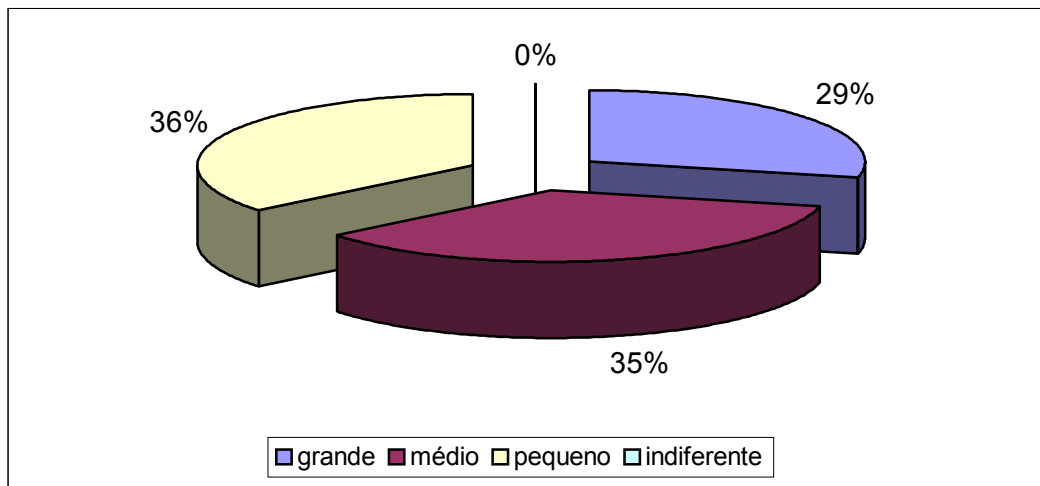


Gráfico 2: Interesse dos professores em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

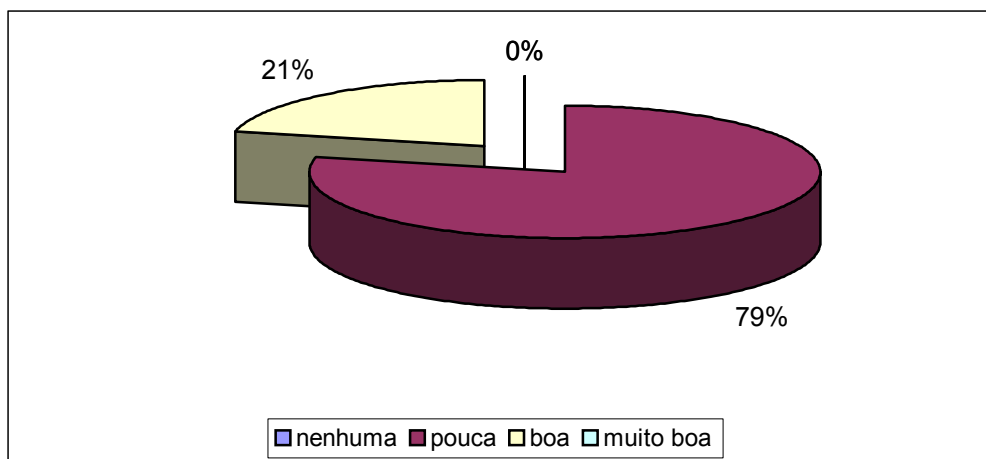


Gráfico 3: Frequência do Departamento em promover a interação entre os professores

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

Nenhum dos respondentes indicaram as alternativas *nenhum* e *muito bom*.

3.3 PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

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

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

Tabela 1: Importância para cada forma de compartilhamento do conhecimento

FORMAS	MÉDIA DAS NOTAS
1. Reunião	2,86
2. Encontros	3,07
3. Palestras	2,86
4. Eventos	3,50
5. Discussões	3,21
6. Livros	2,93
7. Revistas	2,57
8. Jornais	2,14
9. Realização de pesquisas	3,00

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

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

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

Tabela 2: Lugares que mais contribuem para as discussões

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

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

3.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS PROFESSORES

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

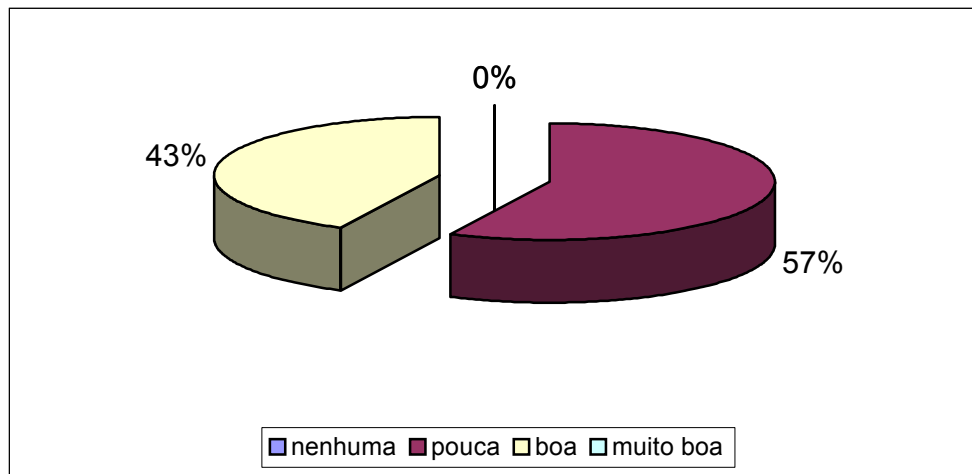


Gráfico 4: Eficiência das reuniões, encontros, palestras e seminários

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

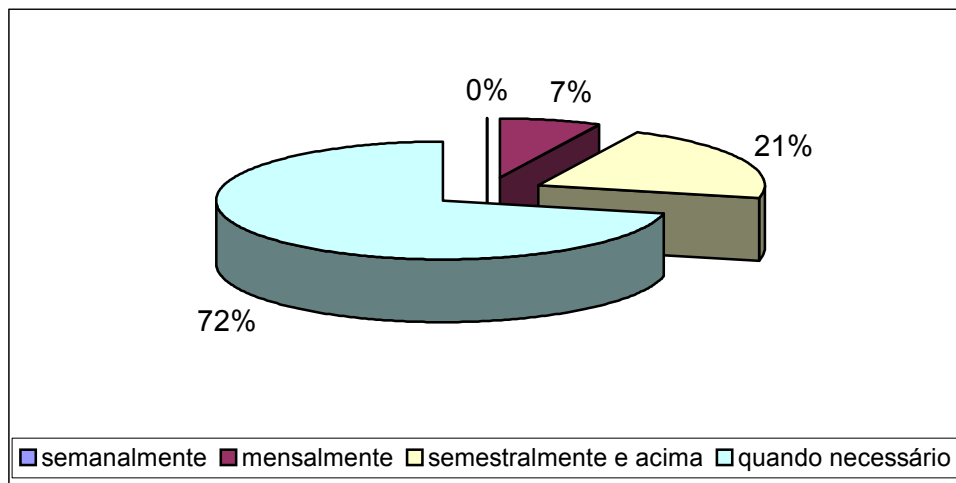


Gráfico 5: Frequência de utilização de reuniões dentro do Departamento para a transferência de novos conhecimentos

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

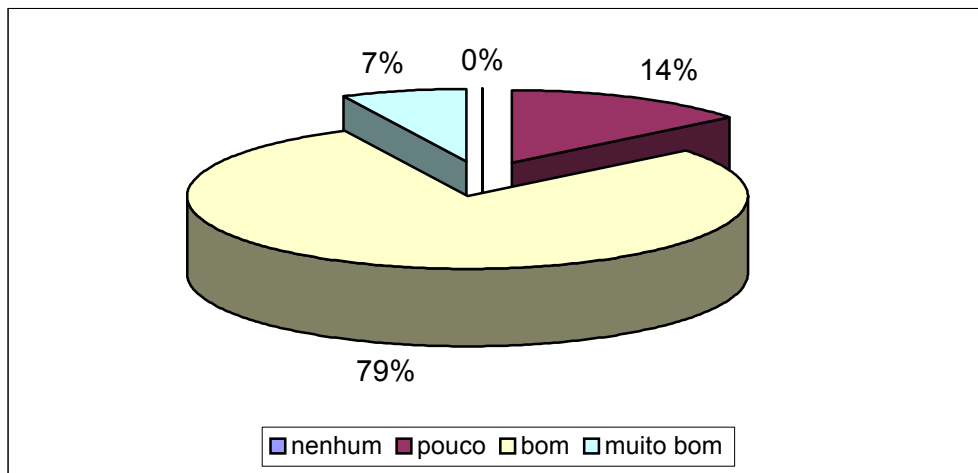


Gráfico 6: Efeito dos debates no Departamento

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Quando ocorre interação entre as pessoas, de alguma maneira isso vai contribuir para a organização, pois a troca de informações irá estimular o conhecimento de cada um. Dos professores pesquisados, 79% responderam que o efeito positivo é *bom* e 14% responderam *pouco*.

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

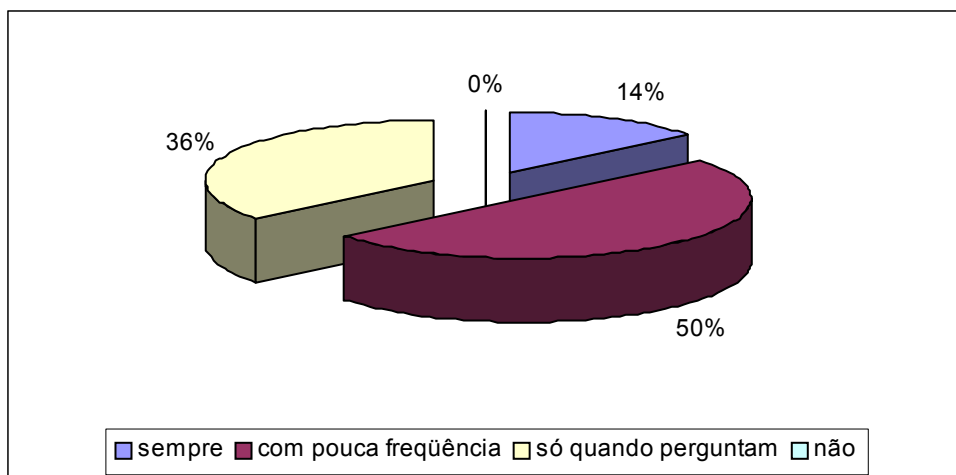


Gráfico 7: Frequência do compartilhamento do conhecimento entre os professores

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Observa-se que 50% dos respondentes informaram que compartilham *com pouca frequência* seus conhecimentos com outros professores, ajudando na disseminação do

conhecimento. Apenas 14% responderam que isto ocorre *sempre*.

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

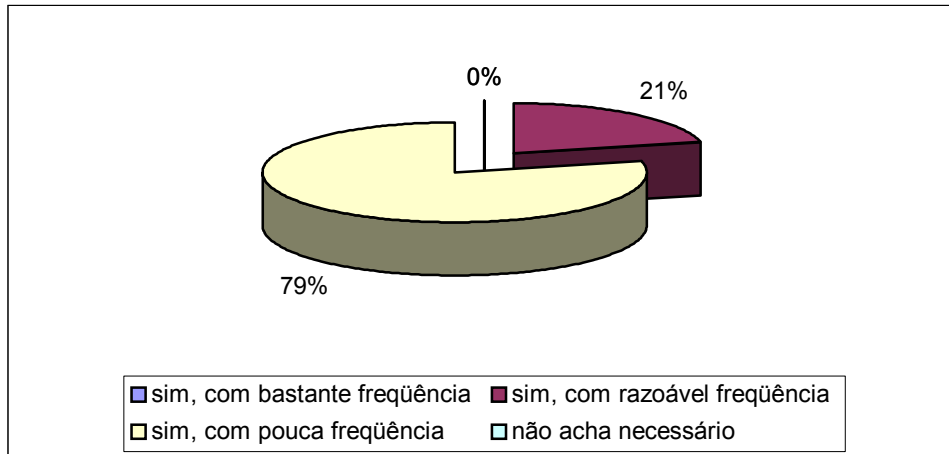


Gráfico 8: Freqüência da busca de pessoas especializadas para a realização de palestras ou seminários

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

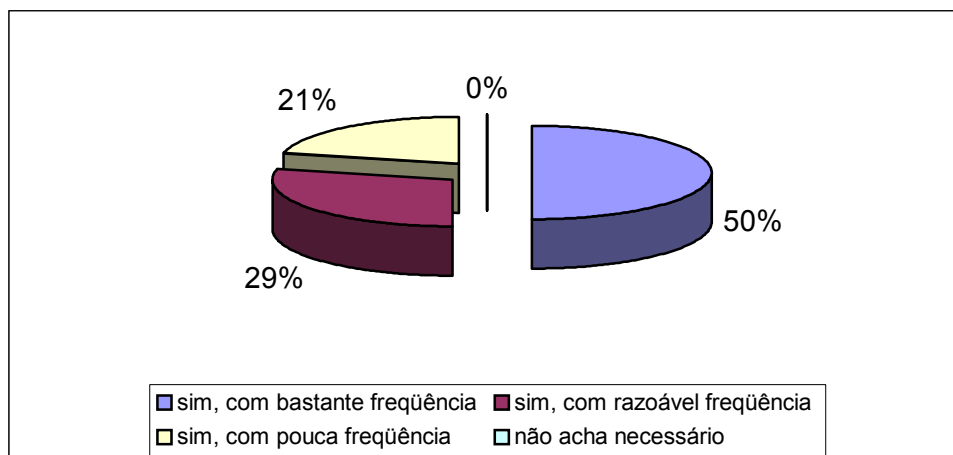


Gráfico 9: Freqüência participação dos professores em encontros regionais, nacionais e internacionais

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

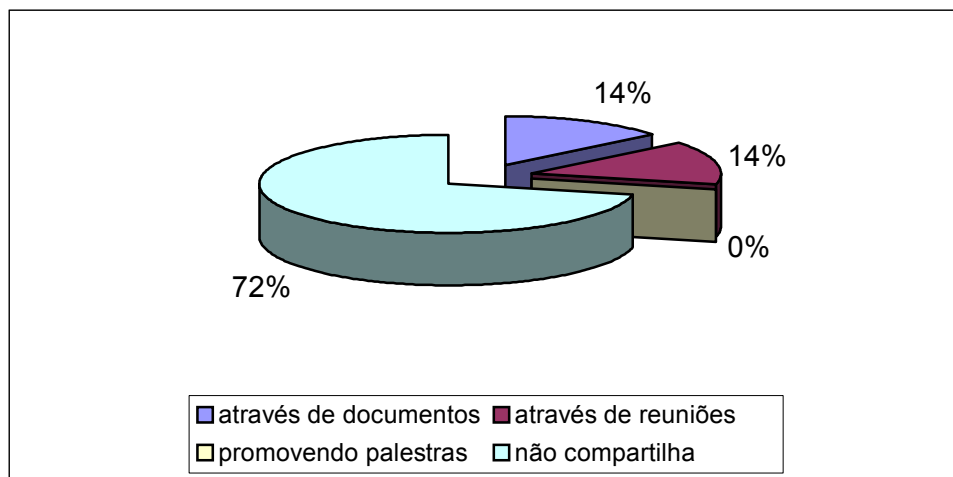


Gráfico 10: Maneiras que o Departamento utiliza para compartilhar o conhecimento adquirido pelos professores

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

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

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

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões sobre a pesquisa realizada, bem como recomendações para trabalhos futuros, visando continuar o tema de pesquisa explorado neste trabalho.

4.1 CONCLUSÕES

Diante das várias modificações apresentadas no cenário mundial, torna-se de fundamental importância a preocupação com a gestão do conhecimento, buscando organizar os processos que administram a criação, disseminação e utilização do conhecimento, a fim de atingir plenamente os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral analisar o processo de compartilhamento do conhecimento entre os professores do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

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

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

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

A utilização de reuniões, encontros, palestras e seminários traz pouca eficiência,

segundo 57% das indicações. Observa-se, ainda, que as reuniões ocorrem quando necessário para a transferência de conhecimentos.

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

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

4.2 RECOMENDAÇÕES

O presente estudo não pode abordar todos os aspectos relacionados ao compartilhamento do conhecimento do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC e nem tinha a intenção de conseguí-lo. Por se tratar de uma monografia, o tempo disponível é limitado. Mas ao longo do estudo foram identificados outros problemas que poderão ser respondidos em futuras pesquisas. Os principais tópicos identificados e que podem ser apresentados como recomendações são os seguintes:

- estudar comparativamente os resultados obtidos em outros departamentos da UFSC;
- estudar comparativamente os resultados obtidos em departamentos de Ciências Contábeis de diferentes universidades, públicas ou privadas;
- analisar os facilitadores e dificultadores no processo de compartilhamento do conhecimento em Instituições de Ensino Superior; e
- analisar instrumentos que possam efetivar o processo de compartilhamento do conhecimento em diferentes departamentos de uma Instituição de Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Lourival Pereira. **A evolução histórica dos cursos de contabilidade em Santa Catarina**. Florianópolis: CRCSC, 1999.

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

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

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência, e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento, um guia que mostra como prosperar na economia**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

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

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

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

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

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

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

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

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

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

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

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

PEREIRA, Ricardo Oliveira. **Gestão do conhecimento na indústria: uma proposta de avaliação da gestão do conhecimento para a indústria do setor moveleiro da região metropolitana de Curitiba**. Florianópolis, 2000. 99f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

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

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

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

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

STEWART, Thomas. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

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

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

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

THIVES JR.; J. J. **Workflow, uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações**: estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE/SC.2. ed. ver. Florianópolis: Insular, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Professores do departamento de Ciências Contábeis**. Disponível em www.contabeis.ufsc.br Acesso em 17 set. 2007.

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

APÊNDICE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Prezado (a) Professor (a)

O presente instrumento de pesquisa faz parte do estudo que está sendo desenvolvido nesta universidade pela graduanda Anelise Martins, em sua monografia, que trata do "Compartilhamento do conhecimento entre os professores do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina".

O referido trabalho está sendo orientado pelo Prof. MSc. Vladimir Arthur Fey, professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Nesse sentido, estamos enviando em anexo um questionário a ser respondido pelo Senhor (a). Solicitamos a gentileza de um breve retorno do mesmo, a fim de viabilizar a divulgação dos resultados do estudo. Este questionário poderá ser respondido e encaminhado para o e-mail que lhe remeteu (anemartins@pop.com.br).

É de fundamental importância a sua participação na pesquisa, haja vista a necessidade de se conhecer mais sobre a realidade do compartilhamento do conhecimento no referido curso. Desde já agradecemos a Vossa colaboração e participação neste estudo.

Atenciosamente,

Vladimir Arthur Fey

1 DADOS DO ENTREVISTADO

1.1 Nome:

1.2 Tempo que atua no curso:

1.3. Formação acadêmica

Graduação:

Pós-graduação

Especialização:

Mestrado:

Doutorado:

Pós-Doutorado:

Outro: Qual? _____

2 QUESTÕES DE PESQUISA

2.1 Como classificaria seu entendimento sobre a gestão do conhecimento?

- nenhum
- pouco
- bom
- muito bom

2.2 Qual o seu interesse em aprender ou conhecer mais sobre a gestão do conhecimento?

- grande
- médio
- pequeno
- indiferente

2.3 O Departamento usa formas de interação entre seus professores?

- nenhum
- pouco
- bom
- muito bom

2.4 Na sua percepção, dos critérios a seguir relacionados, qual o grau de importância das formas de compartilhamento do conhecimento. Atribua notas em uma **escala de 0 a 4**, sendo nota 0 (zero) para o item de menor importância e nota 4 (quatro) para o de importância máxima.

FORMAS	NOTAS
1. Reunião	
2. Encontros	
3. Palestras	
4. Eventos (Congressos, Seminários, Simpósios etc)	
5. Discussões	
6. Livros	
7. Revistas	
8. Jornais	
9. Realização de pesquisas	

2.5 Na sua opinião, qual a eficiência das reuniões, encontros, palestras e seminários, oferecidos para os professores, que você participa na departamento?

- () nenhuma
 () pouca
 () boa
 () muito boa

2.6 Qual a frequência de utilização de reuniões dentro do departamento que tem como objetivo a transferência de novos conhecimentos?

- () semanalmente
 () mensalmente
 () semestralmente e acima
 () quando necessário

2.7 Na sua percepção, dos lugares abaixo relacionados, qual o grau de importância de cada um na contribuição para discussões. Atribua notas em uma **escala de 0 a 4**, sendo a nota 0 (zero) para o lugar de menor importância e nota 4 (quatro) para o de maior importância.

LUGARES	NOTAS
1. Durante o serviço	
2. No cafezinho, almoço, lanche	
3. Após o trabalho	
4. Em outros encontros (festas, por exemplo)	

2.8 Qual o efeito positivo dos debates no departamento, quando existem?

- () nenhum
 () pouco
 () bom
 () muito bom

2.9 Você compartilha seus conhecimentos com outros professores do departamento?

- sempre
- com pouca frequência
- só quando perguntam
- não

2.10 O departamento busca pessoas especializadas, em determinadas temáticas, para a realização de palestras ou seminários?

- sim, com bastante frequência
- sim, com razoável frequência
- sim, com pouca frequência
- não acha necessário

2.11 Existe a participação de professores em encontros regionais, nacionais e internacionais na busca de novos conhecimentos?

- sim, com bastante frequência
- sim, com razoável frequência
- sim, com pouca frequência
- não acha necessário

2.12 Sendo a resposta acima afirmativa, de que maneira o departamento proporciona o compartilhamento do conhecimento dessas pessoas?

- através de documentos
- através de reuniões
- promovendo palestras
- não compartilha