



UNIVERSIDADE
DE LISBOA



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

**MESTRADO DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO UNIVERSITÁRIO:
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PORTUGAL E
BRASIL**

ALEXANDRE GUIMARÃES DAVID

Novembro 2015



UNIVERSIDADE
DE LISBOA



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
MESTRADO DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO UNIVERSITÁRIO:
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PORTUGAL E
BRASIL

POR Alexandre Guimarães David

ORIENTAÇÃO:

NOME: MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU SANTOS

Novembro 2015

The greatest enemy of knowledge is not ignorance, it is the illusion of knowledge.

(Stephen Hawking)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos, pela compreensão, orientação e auxílio para conclusão do trabalho.

A todos os professores do ISEG, pelos ensinamentos passados e lições aprendidas que contribuíram para minha formação como profissional e pessoa.

Com muito amor, agradeço à minha esposa Luana Serafim, pela companhia e auxílio durante essa jornada longe do meu país de origem, por seu desprendimento ao aceitar embarcar comigo nessa aventura tão prazerosa e enriquecedora e por toda força emocional que necessitei nesses anos.

Agradeço à princesa Sofia, que tanto me motivou, mesmo sem saber, a trilhar esse caminho no exterior, engrandecedor não só para mim, mas certamente para ela.

Agradeço à minha mãe pelas diversas visitas a Portugal, sempre trazendo alegria e um pouquinho de Brasil, amenizando a saudade de casa.

Ao meu pai pela disposição em me ajudar nos momentos difíceis, possibilitando a conclusão deste mestrado.

Aos amigos potiguares, Renato, Augusto e Bia, pela constante companhia, força e amizade nesses momentos maravilhosos que vivemos no velho continente e que somos cúmplices tanto dos momentos felizes, mas principalmente dos momentos difíceis, em que o companheirismo de todos tornou nossa estadia mais prazerosa.

Agradeço a minha querida UFRN pela oportunidade de me capacitar em uma excelente instituição. Em especial, ao meu amigo Ricardo, por todas as ajudas durante esse período.

RESUMO

O trabalho objetiva a realização de um diagnóstico das práticas administrativas de diferentes universidades, identificando o grau de institucionalização da Gestão do Conhecimento administrativo e os fatores que põem elementos facilitadores e/ou de obstáculos a esse tipo de gestão. A investigação se realizou em duas universidades, uma de Portugal e outra do Brasil, com vistas à comparação dos resultados obtidos. Considerando as características da população investigada optou-se por uma abordagem quantitativa, recorrendo à aplicação de questionários estruturados. O trabalho foi complementado com a análise de dados e documentos das respectivas universidades. Os resultados sugerem que apesar dos colaboradores das instituições analisadas considerarem o tema como prioridade na organização, existe um baixo grau de institucionalização e de adoção das práticas da Gestão do Conhecimento. Na universidade brasileira analisada, algumas práticas até possuem considerável grau de implantação e alcance, porém sem indicar alinhamento com os objetivos estratégicos. Na universidade portuguesa, a adoção de práticas se mostrou incipiente. A investigação centrada em apenas duas universidades não permite a generalização dos dados para as universidades de Portugal e do Brasil. A escolha por uma abordagem quantitativa dificultou a apresentação dos motivos para os resultados encontrados. O documento apresenta pistas sobre como as universidades vem gerindo o conhecimento administrativo, preenchendo uma lacuna no estudo comparativo entre universidades do Brasil e de Portugal.

Palavras-chave: conhecimento; gestão do conhecimento universitário; práticas de gestão do conhecimento; universidades; Brasil; Portugal.

ABSTRACT

This work's aim is to perform a diagnosis of the administrative practices of different universities', identifying the level of institutionalization of the knowledge management and facilitating factors and obstacles towards an effective Knowledge Management. The research was conducted in two universities, one in Portugal and the other in Brazil, through a comparison of the obtained results. Considering the sample's characteristics, we opted for a quantitative approach, applying structured surveys. This research was complemented with a database and documents analysis of the respective institutions. The results show that despite the employees of the analyzed institutions consider this issue a priority in the organization, the level of institutionalization and adoption of Knowledge Management practices is low. In the Brazilian university, some administrative practices have a considerable level of implementation and scope, however, with no strategic alignment with the organizational goals. In Portugal, the adoption of these practices revealed to be incipient. This research empirically based only in two universities it does not allow a data generalization towards Portuguese and Brazilian universities. Having a quantitative approach burdened the presentation of obtained results. This paper provides hints how academic institutions have been managing their organizational knowledge, filling a gap of a comparative study between universities from Brazil and Portugal.

Keywords: knowledge; management of university knowledge; practices of knowledge management; universities; Brazil; Portugal.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

GC – Gestão do Conhecimento

IES – Instituições de Ensino Superior

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Ulisboa – Universidade de Lisboa

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

KBV – *Knowledge-Based View*

RBV – *Resourced-Based View*

OIC – Organização Intensiva de Conhecimento

IPEA – Instituto de Pesquisa em Economia Aplicada

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

PE – Planejamento Estratégico

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1 - Modelo de conversão do conhecimento.....	09
Tabela 1 - Objetivos estratégicos da universidade	14
Tabela 2 - Institucionalização da Gestão do Conhecimento.....	anexo B
Tabela 3 - Prioridade dada à Gestão do Conhecimento.....	anexo B
Tabela 4 - Fase de Implantação - UFRN	anexo B
Tabela 5 - Alcance das Práticas - UFRN	anexo B
Tabela 6 - Fase de Implantação - ISEG	anexo B
Tabela 7 - Alcance das Práticas - ISEG.....	anexo B
Tabela 8 - Fatores facilitadores UFRN / ISEG.....	anexo B
Tabela 9 - Barreiras à Implantação – UFRN / ISEG	anexo B

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Questionário

Anexo B - Tabelas

SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
1.1 O problema de investigação e objetivos	2
2. Enquadramento teórico.....	5
2.1 Conhecimento e Gestão do conhecimento.....	5
3. Gestão do Conhecimento em contexto universitário.....	11
3.1 A Função e missão da universidade.....	11
3.2. Gestão do Conhecimento nas Universidades Públicas	12
4. Método.....	20
4.1 Recolha de dados	21
4.2 Amostra.....	22
5. Análise e Discussão dos Resultados.....	24
5.1 Apresentação dos resultados.....	24
5.2 Discussão dos Resultados	27
6. Conclusão	31
6.1 Implicações	33
6.2 Limitações e pistas para investigações futuras	34

1. Introdução

O estudo da Gestão do Conhecimento – GC nas Universidades é bastante oportuno e significativo considerando a importância atual dada ao conhecimento e ao protagonismo das universidades no desenvolvimento das sociedades. Apesar de atualmente o conhecimento ser visto como o recurso mais valioso, muitas organizações, incluindo as universidades, não possuem práticas e estratégias institucionalizadas para identificar e gerir os conhecimentos relevantes à empresa.

Para as universidades essa falta de institucionalização é bastante contraditória levando-se em consideração que essas instituições são fiéis exemplos de gestão do conhecimento científico, uma vez que realizam a criação do conhecimento por meio da simbiose entre as atividades de ensino, pesquisa¹ (investigação) e extensão (relação com a comunidade); codificam o conhecimento a partir das publicações em periódicos especializados e outras publicações científicas; armazenam o conhecimento sob a forma de repositórios institucionais e nas próprias mentes de funcionários, docentes e discentes; transferem o conhecimento para os discentes e para a sociedade; além de utilizar o conhecimento para novas atividades de ensino, investigação e extensão universitária.

Como forma de potencializar a produção de seus resultados, as universidades buscam inovações na gestão administrativa adequadas às suas necessidades atuais e futuras. Por conseguinte, a gestão do conhecimento, tão importante para a gestão do conhecimento científico, pode ser adotada como modelo de gestão administrativa.

Administrativamente, as universidades enfrentam diferentes problemas relacionados à perda de conhecimento administrativo. Por exemplo, com a saída ou a reforma de funcionários com competências específicas; o excesso de responsabilidade e de confiança em determinados cargos, ocasionando verdadeiras reestruturações quando ocorre a saída de um colaborador; grande quantidade de dados e informações disponíveis na organização, mas não centralizada, levando a duplicações.

Nesse cenário, a forma como a administração dessas instituições gere a produção, a codificação, o armazenamento e a partilha do conhecimento administrativo, influencia os benefícios que serão proporcionados a sociedade, como o desenvolvimento social, científico e econômico. Gerir o conhecimento em organizações

¹ Destaca-se a utilização do Português natural do Brasil na elaboração do presente trabalho.

universitárias torna-se uma tarefa ainda mais crucial, se considerarmos a sua natureza produtora de conhecimento e a sua função social.

Além de crucial, também é complexa. A natureza e a estrutura descentralizada das Universidades as diferenciam de outros tipos de organização. Usualmente, as universidades são formalizadas por pequenas organizações como institutos, faculdades, escolas, departamentos e laboratórios com relativa autonomia administrativa e culturas próprias. Essa particularidade, que resulta em pequenas organizações que possuem relevantes distinções entre si, mesmo fazendo parte da mesma estrutura, torna a gestão do conhecimento ainda mais complexa.

Para os fins desta investigação, a gestão do conhecimento universitário administrativo é definida como o conjunto de processos para criar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento com vistas a aperfeiçoar o alcance da missão e dos objetivos da universidade (Geng *et al.*, 2005). Essa gestão do aparato institucional serve como infraestrutura que pode potencializar a produção do conhecimento científico. Destarte, a gestão administrativa universitária influencia o desempenho da universidade.

A investigação tem como foco uma análise comparativa da gestão do conhecimento administrativo entre uma universidade do Brasil e uma de Portugal. Aspectos relacionados à institucionalização, práticas administrativas e obstáculos e facilitadores da gestão do conhecimento foram investigados.

Os resultados apontam que apesar dos colaboradores das instituições analisadas considerarem o tema como prioridade na organização, existe baixo grau de institucionalização e de adoção das práticas analisadas. No Brasil, algumas práticas administrativas até possuem considerável grau de implantação e alcance, porém, sem indicar alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais. Em Portugal, a adoção de práticas se mostrou incipiente. Entretanto, fatores facilitadores e obstáculos foram identificados no intuito de nortear um incremento na aplicação da Gestão do Conhecimento.

1.1 O problema de investigação e objetivos

Investigações recentes sustentam que as Universidades possuem práticas isoladas de GC, porém não possuem sistema de gestão do conhecimento, com

estratégias e ações formalizadas. Diante disso, surgiu o interesse em aprofundar a análise dos elementos de GC presente na gestão administrativa universitária de duas unidades, uma do Brasil e outra de Portugal.

A escolha das universidades justifica-se pela relevância institucional que as mesmas possuem em seus respectivos países, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e educacional. O estudo de instituições que conseguem destacar-se em seu campo de atuação, como a Universidade de Lisboa, com boa colocação no ranking de Shangai divulgado em 2015, e a UFRN, bem colocada no ranking de 2015 do Ministério da Educação do Brasil, contribui para a identificação dos fatores que podem ser correlacionados a um desempenho global acima da média.

No desenvolvimento da economia do conhecimento a Universidade é uma das principais organizações sociais que promovem o desenvolvimento econômico e social, pela sua natureza de uso intensivo do conhecimento. Nesse contexto, a administração universitária deve considerar a gestão do conhecimento como modelo de gestão adequado, de forma a aprimorar os benefícios para professores estudantes e sociedade. A GC foca na sabedoria das pessoas que ocupam cargos de gestão. Erros e perdas podem ser causados por decisões tomadas sem as informações necessárias, prejudicando a tomada de decisão.

Na análise da literatura disponível é possível perceber duas diferentes perspectivas relacionadas ao conhecimento presente nas universidades. A primeira prende-se ao conhecimento oriundo das ações realizadas por docentes no âmbito das atividades de ensino, pesquisa e extensão (conhecimento científico). A segunda abordagem coloca ênfase no conhecimento proveniente das práticas administrativas de uma universidade (conhecimento operacional), enquanto organização administrativa. O objeto de estudo desta investigação se atem à análise da GC da esfera administrativa das universidades, excluindo-se assim as ações provenientes da produção científica de docentes e discentes. A pesquisa pressupõe que para haver um bom funcionamento de um sistema de gestão do conhecimento científico, relacionado à produção do conhecimento por parte de docentes e discentes, é imprescindível que haja uma gestão administrativa eficiente, onde os gestores dessas instituições sejam dotados de competências e habilidades necessárias ao bom funcionamento de um sistema de gestão do conhecimento administrativo.

Para diagnosticar a gestão do conhecimento administrativo nas universidades escolhidas foram analisados alguns critérios, nomeadamente a institucionalização da gestão do conhecimento nos instrumentos de planeamento estratégico da universidade, a fase de implantação e o alcance de determinadas práticas administrativas vinculadas à concretização dos preceitos da gestão do conhecimento e os obstáculos e os aspectos facilitadores à gestão do conhecimento.

Sintetizando, o objetivo principal dessa dissertação é identificar o grau de utilização da gestão do conhecimento universitário, no que se refere a sua institucionalização nos mecanismos de planeamento da universidade, além da utilização das práticas administrativas de suporte à gestão do conhecimento.

Para facilitar o entendimento, práticas administrativas devem ser aqui consideradas como atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho, também chamadas de processos de gestão, métodos ou metodologia de gestão (FNPQ, 2003)

Em relação aos objetivos secundários, pretende-se:

- a) identificar os processos facilitadores e os obstáculos para implantação e disseminação da gestão do conhecimento:
- b) realizar uma análise comparativa a partir da investigação realizada nas supracitadas Universidades do Brasil e de Portugal.

Para atingir o objetivo do trabalho e responder ao problema de investigação foram formuladas as seguintes questões de partida, referentes às universidades analisadas:

- a- Qual o grau de institucionalização da gestão do conhecimento universitário?
- b- Qual a fase de implantação e o alcance das práticas administrativas relacionadas à gestão do conhecimento universitário?
- c- Quais os fatores facilitadores e os obstáculos para implantação e disseminação dos princípios da Gestão do Conhecimento?

No intuito de responder às questões aqui expostas, optou-se por uma pesquisa quantitativa com questionário estruturado. Os responsáveis por concederem as informações para a pesquisa fazem parte de órgãos de direção e gerência nas respetivas universidades, sendo docentes ou profissionais de carreira.

A exposição da pesquisa está dividida em seis capítulos. No primeiro, o tema e os objetivos da investigação são apresentados. No segundo e terceiro capítulo, o estado da arte do assunto abordado é apresentado, com a explicitação de conceitos e de investigações recentes sobre o tema. No quarto capítulo, a metodologia do trabalho é apresentada. No quinto capítulo, os resultados da investigação são analisados. Por fim, o sexto capítulo apresenta a conclusão, as limitações do estudo, além de sugerir pistas para investigações futuras.

2. Enquadramento Teórico

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e as investigações anteriores relevantes para contextualizar o presente trabalho, representando o “estado de arte” da temática.

2.1 Conhecimento e Gestão do conhecimento

Para adentrar ao estudo desses conceitos, faz-se necessário um melhor entendimento referente a dados, informações e conhecimento, visto que tais conceitos estão intrinsecamente relacionados.

2.1.1 Dados, informações e conhecimento

Dado pode ser conceituado como produto de pesquisa, criação, coleta e descoberta. É o material bruto que encontramos ou criamos para construir nossas comunicações. As organizações modernas armazenam dados em algum tipo de sistema de tecnologia. O dado em si não tem utilidade, é a matéria-prima de produtos mais complexos e dinâmicos (informação e conhecimento) que deve ser sistematizada e contextualizada para ter maior significância e utilidade para a organização (Shedroff, 1999; Houaiss, 2001; Davenport & Prusak, 2013).

A informação representa a partilha de mensagens elaboradas pelo pensamento, revelando as relações, os padrões e o contexto entre os dados apresentados. A informação organiza os dados conferindo-lhe significância (Shedroff, 1999; Davenport & Prusak, 2013). Finalmente, o conhecimento é definido Bukowitz & Williams (2002) como qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e

habilidades individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, software, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais. Para Whyte (2008), o conhecimento é uma forma de informação valiosa – na medida em que explica o porquê e o como – que está pronto para ser aplicado à decisões e ações e deve ser combinado com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Peter Drucker (1988) sintetiza os conceitos quando afirma que informações são dados dotados de relevância e propósito. Converter dados em informações requer conhecimento, que, por definição, é especializado.

2.1.2 Tipos de Conhecimento

O conhecimento possui diferentes classificações, sendo a principal delas a separação entre conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e partilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais, sendo de fácil comunicação, articulação e partilha (Zack, 1999; Takeuchi & Nonaka, 2008; Maruta, 2014). Tal conhecimento pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, predominantemente de maneira formal e sistemática. (Souza & Teixeira, 2012; Maruta, 2014).

O conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, dificultando a sua comunicação e o seu compartilhamento (Takeuchi & Nonaka, 2008). As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito, estando profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (Takeuchi & Nonaka, 2008; Maruta, 2014). O conhecimento tácito também inclui um fator técnico, *know-how*. A sua transmissão é mais complexa. A interação face a face, utilização de metáforas, narrativas e demonstrações são mais aconselhadas para transmitir esse tipo de conhecimento (Akram, 2009; Ceitil, 2010).

Bukowitz & Williams (2002) propõe duas outras classificações para o conhecimento: adquirido e desconhecido. O conhecimento adquirido é aquele que o indivíduo tem consciência de que sabe. É o tipo de conhecimento em que ele é capaz de sintetizar e transmitir. No conhecimento desconhecido, o indivíduo não sabe que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar. Cabe ressaltar que os

conhecimentos aqui apresentados são complementares e importantes para a criação e a utilização de novos conhecimentos.

2.1.3 Gestão do Conhecimento

A análise da literatura revela que as abordagens sobre a gestão do conhecimento ainda carecem de acúmulo teórico e de usos consistentes de metodologias e medidas para o seu desenvolvimento. Existe uma variedade de classificações, tipologias e teorias demonstrando interesse e possibilidades de aprofundamento no tema. A gestão do conhecimento, enquanto ciência, tem-se destacado muito recentemente, com ênfase na gestão empresarial, apesar de ser comumente tratada em áreas diferentes: engenharia de produção, psicologia, ciência da computação, educação (Perroti & Vasconcellos, 2005).

Apesar de estar em maior evidência em décadas recentes, foi na década de 70 que Henry (1974) formulou a primeira definição de GC, dirigida à construção de políticas públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso de informação. Desde então, a temática permanece sem um conceito ou definição únicos, mas o reconhecimento de sua importância nas organizações é visto quase que como unanimidade entre os estudiosos analisados nessa investigação. Para Brelade & Harman (2003), a GC possui diversas definições, mas sempre se relacionam com duas dimensões: informação e pessoas. Afirmam ainda que a GC reside na relação destas duas dimensões, mediadas por sistemas e processos.

De acordo com Dalkir (2005), a GC é uma estrutura para projetar metas, formas e processos de uma organização para aprender e criar valor a seus clientes e comunidades. Ainda segundo o autor, não há uma receita única, universal para a GC, cada organização tem de pensar e desenhar a sua própria abordagem.

Whyte (2008) conceituou a gestão do conhecimento como o planejamento cuidadoso e a ação para atingir o melhor resultado com o menor esforço e custo possível no nível de pessoas, equipamento, tempo e dinheiro.

Fica evidente que existem vários enfoques e abordagens da GC, desde os mais práticos como o processo de facilitação e uso da informação, até abordagens mais complexas que desenvolvem e investigam os modelos mentais dos indivíduos para a construção do conhecimento (Hoffmann, 2009). Em referência aos modelos supracitados, e a outros existentes, Alvares *et al.* (2010) estabeleceram uma

categorização que sintetiza os conceitos apresentados pelos autores ao longo do tempo: GC como estratégia de capital intelectual; GC como gestão de ativos intangíveis; - GC como árvores do conhecimento; GC como processo: GC como criação do conhecimento Organizacional; GC como gestão do intelecto profissional; GC a partir dos Ativos de Informação; GC em uma perspectiva de aprendizagem.

2.1.4 Ciclo de Gestão do Conhecimento

A existência de processos que dão suporte ao conhecimento é fundamental para a sua gestão. Kebede (2010) afirma que a GC é uma gestão intencional e sistemática do conhecimento e das ferramentas e processos associados, com o objetivo de utilizar plenamente o seu potencial, proporcionando uma tomada de decisão eficaz, auxiliando na resolução de problemas e estimulando a criatividade e a inovação como forma de obter vantagem competitiva em todos os níveis.

A disseminação e a utilização dos ciclos de GC foram influenciadas pelas características da Sociedade do conhecimento e os respectivos modelos de gestão adequados a essa nova realidade. Um dos exemplos de adaptação dos modelos de gestão à Sociedade do conhecimento é o *Knowledge Based View* (KBV) ou Visão baseada em conhecimento. Esse modelo de gestão (KBV) teve origem a partir da evolução do *Resource-Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos.

A RBV demonstra a necessária adaptação pela qual as organizações têm que se submeter para sobreviverem na Sociedade do Conhecimento. A RBV, na visão dos teóricos, seria responsável por explicar a heterogeneidade nos desempenhos das empresas, ou seja, diferenças no desempenho seriam explicadas pela posse de certos recursos que outras empresas não possuem (Curado & Bontis, 2006). Na medida em que o conhecimento passa a ser considerado um recurso estratégico especial, que não se deprecia da mesma forma que os tradicionais fatores econômicos de produção, a teoria RBV se mostrou desfasada. Consolidou-se, então, a supremacia do conhecimento, em contraponto aos recursos outrora mais valorizados, notadamente tangíveis (Choo & Bontis, 2002).

Apesar da adaptação dos modelos de gestão à nova valoração dos recursos das organizações, inicialmente a gestão do conhecimento não conseguiu atender às necessidades da empresa satisfatoriamente. Os teóricos costumam separar as iniciativas

de gestão do conhecimento sob duas perspectivas: *hard* e *soft*. A perspectiva *hard* focava em aspectos relacionados à tecnologia e processos. Nessa abordagem, o conhecimento originava-se da informação, a informação dos dados e os dados dos eventos (Chao *et al.*, 2008). De acordo com esta perspectiva, a GC devia concentrar-se em tornar explícito o conhecimento relevante, colocá-lo num repositório central e torná-lo acessível a todos os utilizadores (Hislop, 2013 *cit. in* Wane, 2011). A GC focava apenas na captura da informação para torna-la facilmente acessível a outros usuários da organização. As características associadas a este aspecto são bastante visíveis nas primeiras iniciativas implantadas no âmbito da GC e constituem a chamada 1ª geração da GC.

Já a abordagem *soft*, alinhada a perspectiva da KBV, pressupõe que o conhecimento encontra-se enraizado nas pessoas, nos processos e nos relacionamentos da organização e seus integrantes (Wane, 2011). Considerando essa abordagem, para a criação, partilha e utilização do conhecimento, torna-se necessário um direcionamento às pessoas, com foco nos mecanismos de interação social. Essa linha de pensamento considera que a GC está intimamente ligada aos conceitos de aprendizagem e inovação, associada as iniciativas mais recentes da GC, constituindo a 2ª geração da GC (McElroy, 2000; Hislop, 2013 *cit. in* Wane, 2011).

O modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) aborda tanto a perspectiva *hard* como a *soft*. Os autores compartilhavam da mesma inquietação ao afirmar que o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números, foco da perspectiva *hard*, representa apenas a ponta do iceberg do conjunto de conhecimento como um todo.

Figura 1 - Modelo de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi – 2008 – p. 12

Nesse modelo, verificamos a existência de quatro conversões principais dos tipos de conhecimento. A ação de socialização está relacionada à transformação do conhecimento tácito em conhecimento tácito, que gera conhecimento compartilhado entre os indivíduos, por exemplo, a partir da observação de um fenômeno relacionado a atividade da empresa. A externalização transforma o conhecimento tácito em explícito, com objetivo de gerar algum produto formalizado para a transmissão do conhecimento, como um manual ou artigo científico. Na combinação ocorre a transformação do conhecimento explícito em conhecimento explícito, sob uma diferente abordagem, como a construção de uma norma a partir de pesquisas acadêmicas sob determinado assunto. Por fim, na internalização, o conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito de forma a gerar conhecimento individual (Takeuchi & Nonaka, 2008).

A evolução do modelo apresentado por Nonaka e Takeuchi pode ser sintetizada pelo ciclo da gestão do conhecimento. De acordo com a literatura analisada (McElroy, 2000; Dorow *et al.*, 2012; Maruta, 2014), as atividades *core* que delimitam a GC, reunidas em um ciclo, são:

- a) Identificação do conhecimento: inclui análise do conhecimento existente disponível e a necessidade de conhecimento futuro. Aplica-se no nível organizacional para as necessidades estratégicas do conhecimento e no nível pessoal para a busca diária de conhecimento e das informações necessárias. A identificação de conhecimento existente é essencial para apoiar a tomada de decisão.
- b) Criação do conhecimento: no nível pessoal e de equipa, é obtido por meio da interação social, ou seja, através da formação, resolução conjunta de problemas ou de *brainstorming*. No nível departamental ou organizacional é obtido a partir de processos de inovação com vistas à criação de novos conhecimentos para produtos e serviços.
- c) Armazenamento do Conhecimento: armazenamento, organização e manutenção do conhecimento na empresa para uso posterior. Sua acumulação possibilita criar e preservar a memória organizacional, englobando documentos, bases de dados e internet.

- d) Partilha do Conhecimento: disseminação e replicação do conhecimento entre pessoas dentro da organização, por meio de canais de informação formais ou informais, para ser posteriormente aplicado quando necessário.
- e) Utilização do conhecimento: integração e aplicação do conhecimento na rotina diária, com vistas à promover inovação ou ainda acrescentar valor à organização.

3. Gestão Do Conhecimento em Contexto Universitário

Frequentemente utilizada na iniciativa privada a gestão do conhecimento atualmente é vista como importante ferramenta para a gestão pública. Entretanto, características que distinguem esses tipos de organização influenciam na forma como a GC é gerenciada. Faz-se importante explicitar as características intrínsecas às universidades.

3.1 A Função e missão da universidade

As organizações privadas têm como objetivo básico a criação de vantagens competitivas visando auferir lucro nas suas operações. No caso das universidades públicas, existe a necessidade de cumprir a sua função social, capacitando pessoas e produzindo conhecimento para o desenvolvimento da sociedade.

Considerando a referida função social, a universidade tem a missão não apenas de possibilitar aos alunos a obtenção de um diploma, um emprego e remuneração satisfatória, mas principalmente deve ser capaz de produzir novos conhecimentos e aplicá-los à realidade social. Além disso, a universidade precisa retribuir o investimento que recebe da comunidade, desenvolvendo estudos, pesquisas e projetos de extensão compatíveis com as reais necessidades da população (Júnior, 2009).

A multiplicidade de objetivos e funções, aliada a complexidade inerente ao processo de construção e transmissão do saber científico, pode ser traduzida em sua estrutura organizacional invulgar. Corroborando com a complexidade estrutural da universidade Etzioni (1989) afirma que a universidade é uma organização altamente complexa, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, propiciando um número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes na prática administrativa.

Essa complexidade na estrutura organizacional das universidades dificulta o seu enquadramento nas classificações típicas à maioria das organizações. De acordo com Alvesson (2004), as organizações intensivas em conhecimento podem ser definidas como organizações que oferecem ao mercado o uso de conhecimento razoavelmente sofisticado ou produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento. Tal conceito se aproxima significativamente das características de uma universidade. Uma Organização Intensiva do Conhecimento, de acordo com Garvin (1993 *cit. in* Souza, 2009), pode ser definida como aquela em que o conhecimento é o principal recurso estratégico; cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. Davenport e Prusak (1998) afirmam que as OICs precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento. Alinhada ao enquadramento das Universidades na classificação de OIC, a gestão do conhecimento surge como um modelo de apoio a gestão universitária apto a apoiá-la na concretização de sua missão institucional.

3.2. Gestão do Conhecimento nas Universidades Públicas

Os autores Smokotin *et al.* (2014) afirmam que o modelo da universidade clássica está obsoleto, dissonante das transformações sociais e econômicas dos últimos tempos. Dessa forma, a moderna universidade, focada em aspectos relacionados a cognição, informação e conhecimento necessita de um novo modelo de gestão. Entendemos que a gestão do conhecimento é a estratégia adequada de apoio a gestão para a transformação da universidade, alinhada aos preceitos modernos da sociedade do conhecimento e à necessidade de atuação em escala global.

O papel da gestão do conhecimento na universidade pública deve transcender a finalidade de apenas melhorar o desempenho organizacional. De acordo com Batista (2004), a gestão do conhecimento nas universidades, além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, deve ainda gerir o conhecimento para promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e promover o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

Malhotra (2003) afirma que a GC deve auxiliar as universidades a partilhar o seu conhecimento e a interagir com a sociedade, visando o desenvolvimento mutuamente benéfico. A gestão do conhecimento se torna, dessa forma, uma ferramenta importante que pode ser implantada para melhorar o desempenho global das instituições e promover o desenvolvimento social.

Como já referido, o escopo da gestão do conhecimento deve levar em consideração as estruturas complexas encontradas nas universidades. A natureza e a estrutura descentralizada das Universidades as diferenciam de outros tipos de organização. Usualmente, as universidades são formalizadas por pequenas organizações como os institutos, as faculdades, as escolas, departamentos e laboratórios. Essas pequenas organizações possuem características diferentes, mas todas fazem parte de uma mesma estrutura, com seus integrantes exercendo diferentes funções, como docentes, discentes, funcionários, gestores, tornando a gestão do conhecimento ainda mais complexa. Pela descentralização administrativa das atividades, não raramente as unidades possuem planos e estratégias próprios de gestão do conhecimento, dificultando a homogeneização da gestão, impedindo a utilização máxima dos ativos de conhecimento da universidade (Alvares *et al.*, 2010).

Firestone & McElroy (2005) classificam essas estruturas complexas como extensas redes formadas por diversos atores, tais como: membros do corpo docente, que interagem através do ensino, da pesquisa e da extensão; os serviços administrativos executados por funcionários e docentes com objetivo de alcançar metas complexas; os discentes desafiados a buscar novos paradigmas no desenvolvimento cognitivo. Segundo os autores, tais redes são saudáveis, pois permitem a interação e o conflito que desafiam os seus membros a atingirem níveis mais elevados de compreensão de questões complexas, desde que bem gerenciadas.

A gestão do conhecimento surge então como alternativa de gestão para apoiar a universidade no gerenciamento dessa complexa rede que tem como recurso central o conhecimento, unindo os diferentes atores e presente no *core* da organização. Por meio do gerenciamento adequado dos seus processos de suporte – nomeadamente, identificação, criação, armazenamento, partilha e utilização do conhecimento – a GC contribui para que a universidade atinja os seus objetivos estratégicos.

3.2.1 Gestão do Conhecimento ao serviço da estratégia universitária

A gestão do conhecimento deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da universidade para que esta possa desempenhar o seu papel, enquanto fomentadora de desenvolvimento social, econômico e científico. A tabela – 1 pontua os objetivos estratégicos comuns à maioria das universidades.

Os objetivos, apresentados na Figura 1, são o ensino e aprendizagem, a pesquisa e a extensão universitária (engajamento com a comunidade). As metas transversais que apoiam os objetivos estratégicos incluem aspectos como a infraestrutura adequada (prédios, salas de aula, laboratórios), apoio administrativo (apoio ao estudante, aconselhamento, capacitação), funcionários experientes (docentes, académicos e pessoal de apoio gestão) e a qualidade da gestão do conhecimento.

Uma vez que os objetivos transversais forem alcançados, as metas operacionais tais como promoção da oportunidade e diversidade, desenvolvimento de liderança e gestão, promoção da internacionalização, interação com a comunidade em geral, podem ser alcançadas adequadamente.

Tabela 1 - Objetivos estratégicos da universidade

Objetivos estratégicos principais	Excelência no Ensino aprendizagem	Excelência na investigação	Excelência no engajamento com a comunidade (Transfêrência de conhecimento)
Objetivos transversais de apoio	Qualidade de Infraestrutura		
	Qualidade dos serviços		
	Qualidade da gestão do conhecimento		
Prioridades operacionais	Promoção da oportunidade e diversidade		
	Qualidade dos serviços		
	Avanço na internacionalização		
	Engajamento amplo com a comunidade		
	Construção de parcerias e colaborações efetivas		
	Gestão sustentável		
	Redução do custo e risco para instituição		
	Melhora da tomada de decisão		
	Aumento da produtividade		
	Estímulo ao desenvolvimento de produtos e serviços de alta qualidade		
	Fomentar a resolução de problemas		
	Aumentar a eficácia funcional		
	Aumentar a adaptação organizacional		

Fonte: Adaptação de Kolt & Le Roux (2012: 107)

Pela síntese apresentada, verificamos a importância da gestão do conhecimento universitário, pois se trata de um objetivo transversal ao planejamento estratégico da empresa para que a universidade pública atinja os seus objetivos estratégicos.

3.2.2 Práticas administrativas da Gestão do Conhecimento Universitário

Os processos da gestão do conhecimento apresentados anteriormente (identificação, criação, armazenamento, transmissão e utilização), integrantes do ciclo de gestão do conhecimento, são representados na realidade das universidades por diversas práticas administrativas. Representam a instrumentalização dos conceitos, princípios e estratégias da gestão do conhecimento aplicada na rotina da universitária, permitindo o alcance dos objetivos institucionais.

Um exemplo de categorização das práticas em função dos processos do ciclo é apresentado por Batista *et al.* (2005).

Tabela 2- Práticas administrativas de GC

PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Dimensão	Práticas
Relacionadas à Gestão de Recursos Humanos	Fóruns presenciais e virtuais: definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. Comunidades de prática: grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas. Educação corporativa: compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implantada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc. Mentoring e Coaching: o mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
Relacionadas à processos facilitadores de GC	Benchmarking interno e externo: prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização. Mapeamento e auditoria do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. Sistema de gestão por competências: indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Relacionadas à base tecnológica de suporte à GC	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets: este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores / departamentos. O portal pode se constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Gestão eletrônica de documentos: trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controlo de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Fonte: Adaptação de Batista (2005:12)

É importante destacar que as práticas de gestão do conhecimento possuem diferentes graus de influência positiva no desempenho do negócio. Nesse sentido, Kock & Le Roux (2012) analisaram a gestão do conhecimento sob a ótica de práticas de gestão do conhecimento presentes em uma universidade tecnológica. Concluíram que as estruturas formais de intercâmbio de conhecimento, os processos que permitem o aproveitamento da experiência de consultores externos e o compartilhamento do conhecimento da alta direção são as práticas utilizadas que mais influenciam positivamente a GC universitária.

3.2.3 Facilitadores e obstáculos da Gestão do Conhecimento universitário

Diversos estudos têm sido executados com o objetivo de diagnosticar a implantação, a aplicação e o impacto dos princípios, estratégias e práticas da gestão do conhecimento na realidade das instituições de ensino superior. Torna-se importante apresentar as pesquisas mais recentes que permitem a contextualização do trabalho face às diversas investigações que ocorrem em diferentes lugares do mundo.

Existe grande variabilidade nas ações que contribuem e dificultam uma GC bem-sucedida. Torna-se difícil sugerir a razão dessa variabilidade sem um estudo aprofundado sobre o tema, comparando as diferentes estruturas internas das organizações investigadas e o ambiente externo ao qual estão inseridas. É oportuno dizer que cada organização deve analisar as características internas e externas de seu ambiente previamente à implantação da GC.

3.2.3.1 Facilitadores da Gestão do Conhecimento Universitário

A identificação dos facilitadores para a Gestão do Conhecimento universitário auxilia as universidades a implantarem seus sistemas de gestão do conhecimento. Dessa forma, serão apresentados resultados de investigações prévias que deem indicativos e permitam comparação com o presente trabalho.

Os autores Geng *et. al* (2005) buscaram identificar características comuns a instituições universitárias que possuem sistemas de gestão do conhecimento reconhecidamente bem-sucedidos. As características encontradas foram: assimilação do conhecimento mais rapidamente; desenvolvimento de sistemas de GC para assegurar a manutenção do conhecimento essencial; formulação de programas de formação com

inclusão de conhecimento organizacional relevante na formação dos colaboradores; implantação e formalização de mecanismos de explicitação do conhecimento tácito; geração de novos conhecimentos quando as mudanças na direção estratégica criam *deficits* de informação em algumas áreas.

Na investigação de Noszkay & Balogh (2012), a GC foi tratada como uma importante estratégia para a melhoria da eficácia organizacional. A relação da GC universitária com a GC do setor privado também foi investigada, uma vez que apesar de possuírem objetivos e estruturas diferentes, muitos dos objetivos são coincidentes. Os autores concluem que a adoção de princípios da gestão do conhecimento, implantados e validados nas empresas privadas, por parte das universidades ainda não é uma prática consolidada. Sugerem uma maior aproximação entre essas instituições para um maior intercâmbio de informações e desenvolvimento conjunto.

Coukos-Semmel (2002 *cit. in* Geng *et al.*, 2005), em seu estudo direcionado às universidades americanas, identificou as características facilitadoras para a GC, que com maior frequência estão presentes na realidade das universidades: dedicar recursos financeiros específicos para as atividades de GC; valorizar os ativos de conhecimento com geração de receita potencial; recompensar as iniciativas para desenvolver o conhecimento organizacional; definir uma visão para a gestão do conhecimento universitário; prover infraestrutura de apoio que interligue os membros da universidade interna e externamente; incluir objetivos da GC nos objetivos estratégicos da universidade; fornecer acesso a uma memória organizacional para toda organização; criar um clima de confiança.

A seguir, serão apresentados facilitadores classificados de acordo com um aspeto específico influenciado. Trata-se de características que necessitam de análise quando se almeja planejar a implantação da GC. Em relação às práticas de gestão do conhecimento relacionadas Geng *et al.* (2005) relataram os seguintes estudos:

- **Facilitadores para a transferência de conhecimento:** Santoro & Gopalakrishnan (2000) analisaram as práticas de transferência de conhecimentos entre 21 centros de investigação universitários e 189 empresas que colaboram nos Estados Unidos. Eles descobriram que as transferências de conhecimento são facilitadas quando as empresas colaboradoras têm estruturas organizacionais

mais mecanicistas, culturas estáveis, metas claras e quando a relação é de confiança.

- **Facilitadores para o fluxo do conhecimento:** Vashisth *et al.* (2010) identificou de que forma o fluxo do conhecimento é facilitado no sistema universitário indiano. Os resultados sugerem que os pesquisadores estão mais preocupados com aspetos individuais e sócio organizacionais de GC, ao invés do aspeto tecnológico. As pessoas e suas interações são preponderantemente criadoras de conhecimento e promovem o fluxo de conhecimento. Os principais facilitadores identificados foram o espírito coletivo e o apreço pelos colegas de trabalho.

- **Facilitadores para a implantação da GC:** Aurilla (2009 *cit. in* Vashisth *et al.*, 2010) estudou a implantação da gestão do conhecimento em uma universidade de Bangkok por meio da análise de como os processos de GC podem contribuir para aprimorar o ambiente educacional fornecendo novos estilos de ensino e melhorando o relacionamento entre professores, estudantes e direção acadêmica. Citou como facilitadores a cooperação entre os estudantes, professores e direção e a criação de um ambiente que suporta eficientemente os processos de aprendizagem e de partilha de conhecimentos intra-organizacional.

- **Facilitadores para a criação do conhecimento:** Petrovic *et al.* (1998), em seu estudo sobre o relacionamento de empresas austríacas e alemãs com universidades, descobriram que a criação do conhecimento em universidades exige a utilização de conhecimento externo, proveniente das empresas e que a formação é o elemento vital para assegurar o acesso ao conhecimento necessário.

Com base nos resultados apresentados, fica evidenciada a influência que a dinâmica local tem sob os aspetos da gestão do conhecimento. Enquanto que nas universidades americanas os fatores que potencializam a interação são relacionados à estrutura das organizações econômicas que interagem com as universidades, na Europa, as ações de formação visando o acesso à informação externa tornam-se vital para o

desenvolvimento das investigações. Na Índia, o fluxo de informação é influenciado por aspetos individuais e sócios organizacionais, em detrimento de aspetos tecnológicos.

3.2.3.2 Barreiras à implantação da GC universitária

Além dos estudos relacionados aos facilitadores de práticas administrativas de GC, diversos investigadores têm buscado identificar as barreiras à implantação da gestão do conhecimento.

Dong-Song (2014) investigou a atual situação da gestão do conhecimento na universidade na *Faculty of Higher Education*, na China. Segundo o autor, a implantação da gestão do conhecimento tem esbarrado em três obstáculos principais:

- Problemas no ambiente externo: com o rápido desenvolvimento da economia de mercado, a universidade tem-se desenvolvido rapidamente. Se por um lado a universidade ganha ao ter diversas parcerias com as organizações e instituições, públicas e privadas, ela também será influenciada pelos objetivos e interesses dessas organizações externas, que muitas vezes não são coincidentes, ou até mesmo são contraditórios, com os objetivos da gestão do conhecimento. Necessidades de resultados rápidos e direcionamento das pesquisas em função de critérios econômicos são alguns dos exemplos que podem alterar o objetivo final da gestão do conhecimento.
- Problemas na organização interna da universidade: Apesar da universidade ser uma organização criadora e disseminadora do conhecimento, os gestores, estudantes e professores possuem um conhecimento restrito sobre a moderna gestão do conhecimento, pois o assunto ainda não foi colocado no centro de atividades como ensino, desenvolvimento de competências, formação e desenvolvimento em gestão. Dessa forma, o processo de modernização da gestão do conhecimento fica limitado.
- Falta de uma plataforma que atenda as necessidades da Gestão do Conhecimento: a gestão do conhecimento nas universidades é eficaz quando professores e estudantes utilizam todos os recursos para estabelecer redes de conhecimento internas e externas, que na prática significa comunicação, inovação e transferência do conhecimento. A implementação da gestão do conhecimento universitário necessita de uma boa plataforma de comunicação,

que pode ser efetivamente implementada com um sistema de gestão eletrônico para integrar, compartilhar e proteger o conhecimento. Entretanto, diversas universidades não possuem sistemas que atendam as necessidades complementares para a gestão do conhecimento, limitando os benefícios oriundos dessa forma de gestão.

Vashisth *et al.* (2010) investigaram as barreiras ao processo de Gestão do conhecimento em centros de investigação. Os resultados apontaram que a cultura de trabalhar sozinho e o receio de ser prejudicado com o compartilhamento do conhecimento são as barreiras mais comuns.

Batista (2006), em seu estudo relacionado com a GC nas áreas de planejamento e gestão de universidades brasileiras, identificou como barreiras a implantação da GC deficiências na capacitação de pessoal e deficiência na infraestrutura computacional.

Assim como nas práticas administrativas, fica claro observar que os fatores que contribuem e os que dificultam a GC são bastante heterogêneos, variando significativamente de uma investigação para outra. A análise comparativa entre Brasil e Portugal servirá como um indicativo para verificar se essa tendência se comprova.

4. Método

O foco dessa investigação é a realização de um diagnóstico da gestão do conhecimento em uma Universidade pública do Brasil e uma de Portugal. Também será investigado o grau de institucionalização da GC e quais são os fatores que contribuem e os que dificultam a disseminação e utilização da GC no meio universitário, além da realização de uma comparação entre os resultados encontrados nas universidades analisadas.

Os objetivos da investigação foram alcançados pela junção de três linhas de ação: a primeira diz respeito ao levantamento bibliográfico para construção de uma base teórica que permitiu a definição dos parâmetros a serem analisados; a segunda consolidou-se na elaboração e aplicação de questionários direcionados a membros do corpo diretivo universitário; a última etapa constituiu-se na análise dos resultados adquiridos.

A investigação realizada possui natureza empírica, descritiva e de orientação quantitativa. A natureza empírica da investigação caracteriza-se por dedicar-se ao tratamento da face empírica e fatural da realidade, produzindo e analisando dados (Demo, 2000). A investigação descritiva visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo (Gil, 2008; Filatro, 2008). Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a orientação quantitativa do trabalho surge como forma de auferir o grau de utilização dos conceitos da gestão do conhecimento nas universidades, podendo ainda compará-los com os de outras universidades, neste trabalho ou em futuros. De acordo com Prodanov & Freitas (2013), essa forma de abordagem é empregada em vários tipos de pesquisas, pela facilidade de poder descrever a complexidade de determinado problema e compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais.

4.1 Recolha de dados

Optou-se pela utilização de questionários estruturados para recolha de informações, para além das características supracitadas, pois tal método caracteriza-se pela facilidade de obter a informação em populações distantes geograficamente, tal como Brasil e Portugal. O questionário foi construído com base no questionário elaborado pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – aplicado no estudo da gestão do conhecimento na Administração Pública Federal do Brasil. O objetivo do questionário foi a recolha de dados que permitissem auferir a utilização dos conceitos de gestão do conhecimento nos processos das universidades escolhidas.

De acordo com Marra & Melo (2003) os dirigentes universitários, (reitores, pró-reitores, diretores de unidades, chefes de departamento, coordenadores de curso) são os atores que permitem o alcance dos objetivos institucionais através de práticas gerenciais, decisões e ações. Todos os respondentes da pesquisa são integrantes da área administrativa, docentes ou funcionários de carreira, uma vez que são responsáveis pela a gestão do conhecimento administrativo universitário.

O questionário (anexo 1) foi elaborado considerando três aspetos principais, relacionados aos objetivos da investigação.

4.1.1 Institucionalização das ações de extensão

As questões referentes à institucionalização da Gestão do Conhecimento buscaram identificar qual o grau de institucionalização das iniciativas de GC nas universidades analisadas. A presença de objetivos da GC no planejamento estratégico - PE da organização, sistemas de avaliação por meio de indicadores e departamentos ou colaboradores com funções específicas de gestão do conhecimento foram os critérios analisados.

4.1.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

Este aspecto da investigação buscou avaliar o estágio de implantação e o alcance das práticas de gestão do conhecimento presentes na organização. Foi apresentada uma lista com nove práticas escolhidas com base em exemplos apresentados em organizações de outros países.

4.1.3 Facilitadores e obstáculos à gestão do conhecimento

O inquérito apresentou uma lista com dez facilitadores e onze barreiras à implantação, mais comuns nas organizações, conforme Batista (2005). Foi solicitado aos respondentes que escolhessem o grau de importância de cada um dos quesitos (alto, médio, baixo, nenhum).

4.2 Amostra

As duas universidades escolhidas para comporem o objeto de estudo da presente investigação possuem prestígio e destaque acadêmico nos seus respectivos países de origem.

A Universidade de Lisboa é a maior universidade portuguesa, resultante da fusão da Universidade Técnica com a antiga Universidade de Lisboa. Trata-se de uma das principais universidades europeias e com significativa relevância mundial. No ranking de Shanghai de 2015, oficialmente conhecido como o *Academic Ranking of World Universities* e considerado como um dos principais rankings de universidades mundial, a Ulisboa ficou posicionada no intervalo 200 a 300 das melhores Universidades mundiais, assumindo este ano a posição 201 calculada de acordo com o algoritmo de

base do ranking, sendo a melhor posição relativa de sempre das Universidades portuguesas (Ulisboa, 2015).

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte possui considerável relevância no cenário educacional brasileiro, sendo considerada a melhor universidade das regiões Norte e Nordeste, ocupando a 19ª posição dentre as 228 universidades que compõe o ranking nacional, divulgado pelo Ministério da Educação. Tal feito se torna ainda mais notável se considerarmos que o estado do Rio Grande do Norte possui apenas o 21º IDH – Índice de desenvolvimento Humano, dentre os 27 estados brasileiros. Ferreira & Leopoldi (2013) afirmam que a universidade tem de levar para a sociedade os conhecimentos adquiridos nas pesquisas, transformando a ciência em desenvolvimento econômico, gerando maior riqueza e bem estar social para o país. Considerando a desigualdade social, econômica e educacional do Brasil e a importância das universidades públicas para a diminuição dessas desigualdades, a UFRN se apresenta como objeto de estudo adequado, estando no nível das melhores universidades brasileiras sendo originária de um dos estados mais pobres do Brasil.

O estudo de instituições que conseguem destacar-se em seu campo de atuação, mesmo com condições ambientais desfavoráveis, como a Universidade de Lisboa bem colocada no ranking de Shangai e a UFRN bem colocada no ranking do Ministério da Educação do Brasil, contribui para a identificação dos fatores que podem ser correlacionados a um desempenho global acima da média.

O objeto de estudo desta investigação se atem à análise da GC da esfera administrativa das universidades, excluindo-se assim as ações provenientes da produção científica de docentes e discentes. A pesquisa pressupõe que é necessário primeiramente dotar os gestores dessas instituições de competências e habilidades necessárias ao bom funcionamento de um sistema de gestão do conhecimento.

4.2.1 Descrição da Amostra

A amostra da presente investigação é constituída por 25 inquéritos recolhidos (14 – UFRN; 11 ISEG) de forma eletrônica na UFRN e no ISEG, utilizando o a plataforma *Google docs*, no período dos meses de outubro e novembro de 2015. O tratamento dos dados foi realizado no *software microsoft excel*. Na UFRN os inquéritos

foram direcionados aos integrantes da reitoria, enquanto que no ISEG, foram direcionados a docentes e colaboradores de setores administrativos.

A referida amostra analisada é caracterizada como não probabilística. Quando as amostras são não probabilísticas os indivíduos são escolhidos mediante determinados critérios (Richardson, 1999), e não ao acaso. A participação na pesquisa foi determinada pela disponibilidade de colaborar e fazer parte da organização por pelo menos um ano.

Todos aqueles que participaram da investigação são de nacionalidade brasileira ou portuguesa, docentes ou funcionários de carreira com no mínimo 3 anos de experiência nas universidades. A maioria dos respondentes afirmou possuir conhecimento mediano em relação à gestão do conhecimento (ISEG – 72,7%; UFRN – 78,6%), enquanto que a minoria afirmou ter tido alguma formação relacionada ao tema (ISEG – 36,4%; UFRN: 35,7%).

5. Análise e Discussão dos Resultados

Conforme abordamos anteriormente, foram aplicados inquéritos de forma a verificar a institucionalização da GC, utilização das respectivas práticas administrativas, além de uma análise dos obstáculos e dos facilitadores para a sua implantação. Na apresentação dos resultados dos inquéritos focaremos nos resultados mais substativos, com o intuito de facilitar as respostas às questões de partida.

5.1 Apresentação dos resultados

Para responder a questão referente à institucionalização da gestão do conhecimento nas universidades investigadas foram feitas três questões, conforme resultados apresentados na tabela 2 (anexo B).

Destacamos o alto percentual de respondentes que consideram que objetivos da gestão do conhecimento encontram-se presente no planejamento estratégico da universidade (ISEG – 63,6%; UFRN – 71,4%). Entretanto, as outras questões referentes à institucionalização obtiveram percentuais baixos. A responsabilidade direta pela gestão do conhecimento delegada a algum setor ou funcionário obteve baixo percentual (ISEG – 27,3%; UFRN – 57,1%), principalmente nos dados relacionados ao ISEG. Na UFRN, apesar do percentual razoável, a diminuição do percentual em comparação ao anterior pode indicar pouca eficácia nas ações. Em relação ao sistema de avaliação

constituído por indicadores, os percentuais foram ainda mais baixos (ISEG – 27,3%; UFRN – 50%).

Na questão referente à percepção dos respondentes em relação à prioridade que é dada a gestão do conhecimento, foram obtidos os seguintes percentuais: nas duas organizações existe a perspectiva de que a gestão do conhecimento será uma das prioridades da organização pela grande maioria dos respondentes (ISEG – 91%; UFRN – 85,7%).

Em relação à fase de implantação e o alcance das práticas administrativas, consideramos os resultados da tabela 4 (anexo B).

Inicialmente, abordaremos os dados da UFRN. Na análise dos resultados destacam-se os obtidos referentes aos fóruns virtuais e presenciais considerados implantados por 100% dos respondentes e com resultados relevantes para 28,6%. O alcance dessa prática é amplo para 92,8% dos entrevistados, demonstrando grande disseminação nos diferentes setores da universidade.

Em seguida, destacamos a prática relacionada à gestão eletrônica de documentos, considerada implantada por 64,3% dos entrevistados e amplamente disseminada por também por 64,3%. Combinando esse aspecto com a implantação das *intranets* e *extranets*, podemos observar que na categoria de práticas relacionadas à base tecnológica de suporte à gestão do conhecimento os resultados referentes à UFRN são excelentes. Para 85,7% dos respondentes essa prática encontra-se implantada, e amplamente disseminada na organização para 64,3%.

Os dados referentes à educação corporativa foram considerados implantados para 64,3%, dentre os quais 35,7% relataram resultados importantes. O alcance da prática foi considerado amplo para 64,3%. Em relação à educação corporativa, 64,3% dos respondentes afirmam que esta se encontra implantada, enquanto que o sistema de gestão por competências foi considerado implantado para apenas 28,5%.

A prática do *mentoring* e do *coaching* apresentou inicialmente resultados incomuns, uma vez que 42,9% indicam que a prática encontra-se implantada e 42,9% indicam que não existem planos para a implantação. Comparando os resultados da implantação com os do alcance, uma possível interpretação para os dados atípicos é a de que a prática encontra-se restrita a alguns setores, estando pouco disseminada. Para 42,9% o alcance da prática é restrito enquanto que para 21,4% não existem

disseminação. Sendo assim, provavelmente alguns setores possuem essa prática implantada e outros não, de forma que o setor ao qual o funcionário pertence influencia diretamente no resultado auferido.

As comunidades de prática, somando os quesitos resultados relevantes, implantada, em implantação e com planos para o futuro, obtém um percentual de 85,6%, sendo difícil afirmar o real grau de implantação pela dispersão das respostas. Para 42,9%, o alcance desta prática é restrito na organização.

As práticas de *benchmarking* e o mapeamento do conhecimento obtiveram os menores percentuais de implantação e alcance (14,3% e 21,4%).

Em relação aos dados apurados no ISEG, os percentuais obtidos foram significativamente menores. A prática que alcançou maior percentual de implantação e alcance na opinião dos respondentes foi à gestão eletrônica de documentos, considerada implantada por 54,6% dos respondentes, dentre os quais 18,2% afirmaram que já produz resultados relevantes. O alcance da prática também obteve bom percentual, considerado amplo para 45,5% dos inqueridos. Na outra categoria de prática analisada, base tecnológica de suporte a GC, *intranet* e *extranet*, 81,8% dos respondentes informaram que não existem planos para a sua implantação.

Nas outras práticas analisadas as respostas se concentraram nos quesitos relacionados a um processo inicial de implantação (não existem planos; planos para o futuro; em implantação). Para 72,7% dos respondentes não existem planos para a implantação da educação corporativa, enquanto que 27,3% afirmam que a prática possui planos para o futuro ou encontra-se em processo de implantação.

Duas outras práticas da categoria gestão de recursos humanos, comunidades de práticas e *mentoring / coaching*, obtiveram resultados melhores. Para 45,5%, as duas práticas possuem planejamento para o futuro ou já se encontram em implantação. Em relação aos fóruns, apesar do baixo grau de informalidade para à sua implantação, 72,7% afirmam não haver planos para implantação.

As práticas relacionadas à estruturação de processos organizacionais obtiveram resultados medianos. O maior percentual de implantação foi obtido pelo mapeamento do conhecimento, considerado implantado por 36,4% dos respondentes e com alcance restrito para os mesmos 36,4%. As práticas de *benchmarking* e sistema de gestão de

competências foram citadas como sem planos para o futuro por 63,9% e 54,5%, respetivamente.

Outro critério investigado diz respeito aos facilitadores e as barreiras à implantação da gestão do conhecimento nas universidades, na opinião de seus colaboradores.

Referente aos dados recolhidos junto a UFRN, os fatores facilitadores com maior importância para a maioria dos inquiridos foram infraestrutura computacional, programas de formação, planos de comunicação bem desenvolvidos, acesso à recursos bibliográficos e eletrônicos sobre o tema. Na análise dos colaboradores do ISEG, a infraestrutura computacional, os incentivos a partilha do conhecimento e a troca de experiências com outras organizações foram os itens considerados os mais importantes.

As barreiras mais significativas para a implantação da gestão do conhecimento na UFRN foram a falta de incentivos para partilhar, dificuldade de capturar o conhecimento não documentado, cultura organizacional resistente à mudança, baixa compreensão sobre GC na organização. No ISEG, foram as falhas de comunicação, falta de incentivos para partilhar, baixa compreensão sobre GC na organização e foco excessivo nas tecnologias de informação e comunicação - TIC's ao invés de pessoas.

5.2 Discussão dos Resultados

Em relação à institucionalização da gestão do conhecimento, os resultados não foram tão discrepantes. Ambas as universidades possuem aspetos que apontam para uma relativa formalização no que diz respeito à GC, pois, conforme os percentuais apresentados (UFRN – 71,4%; ISEG – 63,6%), a ampla maioria considera que os objetivos de GC encontram-se presentes no planeamento estratégico da organização. Entretanto, as perguntas seguintes referentes à institucionalização foram intencionalmente colocadas com o propósito de verificar a efetividade da institucionalização informada. A presença da gestão do conhecimento no planeamento estratégico não tem efetividade se a presença dos outros fatores não for validada. A delegação de responsabilidade direta da gestão do conhecimento. Os resultados mostram um valor percentual consideravelmente menor em comparação com a questão anterior (UFRN – 71,4%/57,1%; ISEG – 63,6%/27,3%). Apesar da gestão do conhecimento ser de responsabilidade de todos na organização, a constituição de um

setor e/ou funcionário que centralize a tomada de decisão relacionada à GC, impede que as iniciativas sejam dispersas e os esforços pulverizados.

Quando consideramos a questão referente ao sistema de avaliação, com a utilização dos indicadores, a diferença nas respostas é ainda maior (UFRN – 71,4%/50%; ISEG – 63,6%/27,3). Um dos princípios básicos de gestão é de que só podemos controlar/gerenciar aquilo que pode ser medido. A ausência de indicadores impede a constituição da Gestão do Conhecimento enquanto sistema.

Sintetizando as análises referentes à institucionalização, observamos que apesar dos respondentes afirmarem que os objetivos da GC encontram-se no PE da organização, os indicativos da eficácia dessa institucionalização não dão a consistência necessária para que possamos comprovar a institucionalização. Surgem então duas interpretações possíveis: apesar de já institucionalizada, a GC ainda carece de amadurecimento para que se possa extrair o máximo de potencial dos seus benefícios para os resultados da organização; os inqueridos responderam de maneira enviesada, sem ter a confirmação da presença dos objetivos da gestão do conhecimento no PE das universidades, e os indicativos de eficácia da GC comprovam esse enviesamento.

Em relação à comparação dos dados entre o ISEG e a UFRN verificamos que os percentuais obtidos na segunda instituição foram superiores, indicando um grau de institucionalização mais avançado, salvo possibilidade de enviesamento inerente a todas as investigações.

Para facilitar a análise dos resultados relacionados às práticas administrativas, apresentaremos os resultados divididos por categorias de práticas.

a) Práticas de GC relacionadas à gestão de recursos humanos:

Na análise dos resultados dessa categoria podemos observar que apenas a UFRN utiliza de forma consistente parte das práticas relacionadas. Na UFRN as práticas de fóruns virtuais/presenciais e educação corporativa obtiveram percentuais elevados de implantação e alcance na organização (100% e 92,8% - fóruns; 64,3% e 64,3% - educação corporativa). Apesar de ser um excelente resultado, o alto grau de informalidade necessário à implantação dos fóruns, sem necessariamente haver comprometimento com a área estratégica da organização, pode explicar em parte seu alto grau de implantação e alcance. As demais práticas (comunidades de prática e

mentoring e *coaching*) não obtiveram números significativos que permitam afirmar que fazem parte da rotina das instituições.

Ainda com base nos resultados anteriores, cabe destacar uma aparente incoerência relacionada à educação corporativa na UFRN. Apesar de ter obtido considerável percentual, a comparação com os percentuais de implantação e alcance (28,5% / 14,3%) da prática do sistema de gestão de competências pode indicar que embora esteja ocorrendo a formação de colaboradores, a mesma não se encontra alinhada aos objetivos estratégicos institucionais.

Novamente, os percentuais do ISEG encontram-se majoritariamente nos quesitos referentes à falta de implantação e alcance restrito das práticas, enquanto que a UFRN obteve considerável implantação dos fóruns e educação corporativa, além de resultados medianos nas outras práticas analisadas. De acordo com a classificação de Batista *et al.* (2005), as práticas dessa categoria contribuem para os processos de transferência, disseminação e partilha de informação e conhecimento. Podemos inferir que a ausência de práticas de suporte a esses importantes processos de gestão do conhecimento afetam a efetividade da GC administrativa no âmbito do ISEG, de forma contundente.

b) Práticas relacionadas à processos facilitadores de GC

Nenhuma das instituições obteve resultados relevantes nessa categoria. Os percentuais dos respondentes da UFRN e do ISEG (57,1% / 63,9%) afirmaram não existirem planos para utilização do *Benchmarking* como prática administrativa. Em relação à implantação do mapeamento do conhecimento relevante existente na organização, o percentual de respondentes do ISEG que consideraram a prática como implantada foi ligeiramente superior ao da UFRN (36,4% / 35,7%), mas ainda assim demonstram pouca efetividade. O sistema de gestão de competências não está implantado para 71,5% dos entrevistados da UFRN, enquanto que 54,5% dos respondentes do ISEG afirmaram não existir planos para implantação.

As práticas dessa categoria, de acordo com Batista *et al.* (2005), influenciam diretamente os processos de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento e da informação nas organizações. Mais uma vez, a baixa incidência das práticas analisadas compromete a adoção de um sistema de gestão do conhecimento para ambas as universidades, dificultando a obtenção dos benefícios proporcionados por esse sistema.

- c) Práticas relacionadas à base tecnológica para suporte às ações de gestão do conhecimento

Nessa categoria de práticas os resultados das instituições foram considerados significativamente divergentes. Enquanto que a UFRN tem consolidada uma infraestrutura computacional de apoio à gestão do conhecimento, o ISEG, apesar de contar com plataforma eletrônica para gestão de seus processos organizacionais, ainda não disponibiliza as ferramentas de suporte às necessidades da GC. A utilização de *intranets* e *extranets* na UFRN foi considerada implantada por 85,7% dos respondentes da UFRN, dos quais 50% afirmam que já usufruem de resultados relevantes. O alcance dentro da organização foi considerado amplamente disseminado para 64,3% inqueridos. No ISEG a prática foi considerada sem planos de implantação para 81,8% dos respondentes. Em relação à gestão eletrônica de documentos, os números de ambas as instituições foram satisfatórios. A UFRN obteve percentuais de implantação e alcance amplo de 64,3%, enquanto que o ISEG obteve 54,5% e 45,4% dos respondentes considerando a prática implantada e com alcance amplo.

O percentual de respondentes do ISEG que afirmam não existir planos para utilização das *intranets* e *extranets* é demasiado elevado, se considerarmos que a gestão eletrônica de documentos atua sob plataformas eletrônicas, normalmente relacionadas às *intranets* e *extranets*. Duas interpretações são possíveis: a plataforma eletrônica da universidade não está habilitada para atender as necessidades da GC, com funções e ferramentas para captura e difusão dos conhecimentos e experiências entre os trabalhadores e departamentos da instituição; outra possibilidade seria o enviesamento na análise dos respondentes referentes aos conceitos de *intranet* e *extranet*, um possível desconhecimento a respeito dos conceitos desta questão.

Dentre os facilitadores mais importantes para as duas universidades, apenas a infraestrutura computacional coincidiu como preponderante para ambas. Em relação aos obstáculos, a falta de incentivos para partilhar e a baixa compreensão sobre GC na organização foram os fatores coincidentes. Assim como no trabalho de Geng *et al.* (2005), a disparidade de facilitadores e obstáculos se mostra comum nas investigações analisadas, evidenciando a importância que a cultura organizacional e dinâmica local tem sob os aspectos de GC. A concepção de um sistema de gestão do conhecimento bem-

sucedido deve considerar essas características, sob o risco de se manifestar inadequada à realidade da organização.

6. Conclusão

A finalidade da presente investigação foi alcançada, uma vez que com os dados obtidos foi possível descrever o grau de institucionalização, os principais facilitadores e as barreiras à gestão do conhecimento administrativo das universidades analisadas.

Atualmente, pode-se perceber que o conhecimento possui uma relevância que se estende muito além do âmbito universitário, resultando em uma mudança de paradigma no que diz respeito ao modo como as organizações são geridas. A forma como o conhecimento é gerado, compartilhado, aplicado e armazenado influencia de sobremaneira os resultados alcançados pelas organizações. O estudo da gestão do conhecimento nas universidades mostrou-se, assim, bastante relevante, na medida em que as os processos *core* das universidades representam fielmente o ciclo da gestão do conhecimento.

Observando a falta de estudos que investigassem a GC universitário sob uma abordagem referente à gestão administrativa dessas instituições, optou-se por realizar um estudo comparativo entre duas universidades originárias de Portugal e do Brasil. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico de artigos, teses e livros recentes que abordassem o tema da gestão do conhecimento universitário. Depois de investigado o estado de arte das pesquisas referentes ao tema, recorreu-se a uma análise quantitativa com base em um questionário estruturado com vistas à diagnosticar e descrever as particularidades da gestão do conhecimento presentes em cada realidade, nomeadamente o seu grau de institucionalização, a implantação e o alcance das práticas administrativas e os facilitadores e obstáculos à consolidação de uma gestão do conhecimento universitário bem-sucedida

O presente estudo contribuiu não apenas para diagnosticar e descrever a forma como a gestão do conhecimento encontra-se implantada nas organizações analisadas, mas também para apontar medidas que possam incrementar os resultados relacionados ao tema, por meio de processos facilitadores, além da identificação dos obstáculos á concretização de sua implantação.

Os resultados apontam que apesar de atualmente o conhecimento ser visto como o recurso mais valioso, as universidades analisadas não possuem práticas e estratégias institucionalizadas, sob a forma de sistema, para identificar e gerir os conhecimentos relevantes. Não obstante, as organizações pesquisadas encontram-se em diferentes fases de institucionalização e implantação das práticas de gestão do conhecimento.

No âmbito do ISEG, a existência da institucionalização da GC, conforme informada pela maioria dos entrevistados, não condiz com os dados obtidos na continuidade da investigação. As práticas de GC se manifestam de maneira incipiente, tendo, provavelmente, pouco ou nenhum impacto nos resultados da organização. Em nenhuma das categorias de práticas estudadas (relacionadas à GRH, processos facilitadores e base tecnológica) os dados obtidos permitem afirmar a efetiva utilização das práticas. Os principais obstáculos apontados pelos inqueridos (o foco excessivo nas ferramentas de tecnologia de informação, a falta de incentivos para partilhar o conhecimento e as falhas na comunicação) devem ser trabalhadas pela instituição no sentido de incrementar a GC. Simultaneamente, torna-se necessário a adoção de medidas abrangentes, analisando a organização e a GC sob uma perspectiva holística. A formalização de um plano de GC, com a definição de metas e responsáveis, a necessária alocação de recursos financeiros, além da formação dos gestores em aspectos relacionados ao tema seriam ações que contribuiriam para um sistema de GC bem-sucedido. Todas as considerações realizadas partem do pressuposto que a GC é ou será uma prioridade para a organização.

Os resultados da UFRN apontam para uma relativa adoção de práticas de GC. Entretanto, a baixa institucionalização aparente transparece a ideia de que se trata de iniciativas sem a devida integração sob a forma de um sistema. Pode-se perceber que as práticas da categoria relacionada à base tecnológica, importantes para ações de captura, difusão e colaboração do conhecimento, encontram-se implantadas e proporcionando resultados relevantes. Em relação à categoria de processos facilitadores, os resultados foram demasiados incipientes, prejudicando a etapa de criação do conhecimento. Na categoria relacionada com a GRH, os resultados foram satisfatórios, as práticas com melhores resultados são aquelas que possuem menor grau de formalização e menor necessidade de alinhamento estratégico. Assim como no ISEG, são necessárias ações

abrangentes capazes de homogeneizar os objetivos das diferentes práticas adotadas, alinhando-os com os objetivos estratégicos da universidade.

A investigação mostrou que os inqueridos divergem sobre quais seriam os fatores facilitadores e os obstáculos à implantação de uma GC bem-sucedida na organização. Enquanto que na UFRN a infraestrutura computacional, programas de formação, planos de comunicação bem desenvolvidos e acesso à recursos bibliográficos e eletrônicos sobre o tema, foram os facilitadores mais citados, no ISEG a infraestrutura computacional, os incentivos a partilha do conhecimento e a troca de experiências com outras organizações foram os itens considerados os mais importantes. Em relação aos obstáculos, a falta de incentivos para partilhar, dificuldade de capturar o conhecimento não documentado, cultura organizacional resistente à mudança e a baixa compreensão sobre GC na organização foram os fatores mais apontados pelos colaboradores da UFRN, enquanto que as falhas de comunicação, falta de incentivos para partilhar, baixa compreensão sobre GC na organização e foco excessivo nas tecnologias de informação e comunicação - TIC's - ao invés de pessoas, foram apontados com as principais obstáculos no ISEG. Tal resultado ratifica os resultados de Geng *et al.* (2005), de que a disparidade de facilitadores e obstáculos se mostra comum nas instituições de diferentes lugares, evidenciando a importância que a cultura organizacional e dinâmica local tem sob os aspetos de GC. A concepção de um sistema de gestão do conhecimento bem-sucedido deve considerar essas características, sob o risco de se manifestar inadequada à realidade da organização.

6.1 Implicações

O foco da investigação foi a gestão do conhecimento referente à área administrativa das instituições. Uma vez que os integrantes dessa área não se encontram capacitados em relação à essa temática, dificilmente poderão induzir e aglutinar políticas que promovam esse tipo de gestão entre professores e alunos, onde reside o conhecimento mais valioso da instituição.

A linha de pensamento desse trabalho acredita que primeiro a gestão administrativa da universidade deve se organizar sob um sistema de GC, para que então possa fomentá-la no âmbito do ensino, investigação e da extensão. Caso não haja essa indução central, as iniciativas de gestão do conhecimento ficam descentralizadas,

perdendo efetividade. Evidente que atualmente as redes de conhecimento se constroem com maior frequência entre diferentes universidades e países do que dentro dos muros da organização. Porém, diversas iniciativas podem e devem ser compartilhadas, como metodologias pedagógicas inovadoras, metodologias de investigação, acesso a fontes de financiamento, possibilidade de relacionamentos interdisciplinares. A implantação de um sistema de gestão do conhecimento universitário administrativo, assim como do conhecimento universitário científico, é elementar para as universidades que planeiam desenvolver-se e promover o desenvolvimento.

No âmbito da gestão universitária, os profissionais ligados as áreas administrativas e a gestão do topo devem se sensibilizar para a importância da gestão do conhecimento universitário como forma de incrementar os resultados da organização. A instituição de unidades específicas de GC, criação de cargos diretamente relacionados à GC e a implantação de programas de sensibilização e formação permanentes, podem proporcionar benefícios à implantação de um sistema de gestão do conhecimento.

6.2 Limitações e pistas para investigações futuras

Devido à dificuldades de respostas aos instrumentos de coleta enviados, a amostra é considerada de conveniência. Uma amostra mais expressiva permitiria uma maior precisão nos resultados encontrados. Além disso, a investigação centrada em apenas duas universidades não permite a generalização dos dados para as universidades de Portugal e do Brasil

Outra limitação prende-se com a escolha por uma abordagem quantitativa, uma vez que isso dificultou a apresentação dos motivos para os resultados encontrados. A escolha pela abordagem quantitativa é justificada pela maior facilidade em comparar os resultados de populações tão distantes geograficamente.

Contudo, o presente trabalho pode ser utilizado como tema a ser explorado em investigações futuras. Uma abordagem qualitativa do tema, com vistas á identificação dos motivos para a baixa utilização da gestão do conhecimento em universidades, teria um efeito complementar ao presente trabalho.

Em uma possível pesquisa futura, seria relevante realizar uma investigação que analisasse a forma pela qual o conhecimento é compreendido em ambientes que não possuem a aproximação cultural verificada entre Brasil e Portugal, abrangendo a análise

da influência de fatores locais na concepção de um sistema de gestão do conhecimento, uma vez que as barreiras e os facilitadores variaram consideravelmente em cada uma das instituições.

Bibliografia

- Akram, A. (2009). The Importance of Knowledge Transfer in Decision Making. *Communications of the IIMA*, 38 (2), 39-50.
- Alvares, L., Baptista, S. G., & Júnior, R. d. (2010). Gestão do conhecimento: categorização conceitual. *Em questão*, 56 (4), 235-252.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. 2ª Ed. New York: Oxford University Press.
- Aurilla, A., Lugkana, W., & Vincent, M. (2009). An Insight into Knowledge Management Practices at Bangkok University. Retrieved Outubro 27, 2015, from Ebsco: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=28ad8ec9-7156-4567-bad5-1677ecad5c%40sessionmgr4002&vid=3&hid=4108>.
- Batista, F. F. (2006). *Os desafios da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior*. Brasília: IPEA.
- Batista, F. F., Quandt, C. C., Pacheco, F. F., & Terra, J. C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Brasília: IPEA.
- Batista, F. F. (2004). *Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do executivo federal*. Brasília: IPEA.
- Brelade, S., & Harman, C. (2003). *Practical guide to knowledge management*. Ed. Londres: Elsevier.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que tiram valor para a empresa*. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Ed. Lisboa: Sílabo.
- Chao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 40 (1) 3-17.
- Choo, C.W., & Bontis, N. (2002). *The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. 1ª Ed. New York: Oxford University Press.

- Coukos-Semmel, E. (2002). Knowledge management: Processes and strategies used in research universities. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University.
- Curado, C. & Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Learning and Intellectual Capital*, 3 (4), 367-381.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Ed. Oxford: Elsevier.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2013). *Working Knowledge: - How Organizations Manage What They Know*. Ed. Boston: Harvard Business Press.
- Demo, P. (2000). *Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Dong-Song, C. (2014). Research on modernization of University Management Based on Knowledge Management. *Journal of Applied Sciences*, 51 (3), 2326-2034.
- Dorow, P. F., Schmitt, M. T., Clementi, J. A., Souza, J. A., & Miglioranza, D. (2012). *Ciclos da gestão do conhecimento*. Retrieved novembro 13, 2015, from SBGC: <http://www.sbgc.org.br/sbgc/kmbrasil-2012/anais/pdf/TC9.pdf>
- Drucker, P. (1988). *The Coming of the New Organization*. Ed. Boston: Harvard Press Review, 3-11.
- Etzioni, A. (1989). *Organizações modernas*. 8ª Ed. São Paulo: Pioneira.
- Ferreira, D., & Leopoldi, M. A. (2013). Contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: apercepção de gestores e pesquisadores. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 6 (1), 60-82.
- Filatro, A. (2008). *Design instrucional na prática*. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Firestone, J., & McElroy, M. (2005). *Has knowledge management been done?* Ed. Bradford: Emerald Group Publishing.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Ed. Boston: Harvard Business Review.
- Geng, Q., Townley, C., Huang, K., & Zhang, J. (2005). Comparative Knowledge Management: A pilot study of chinese and america Universities. *Journal of the american society for information science and technology*. 56 (10), 1031-1044.

- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. 3ª Ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hoffmann, W. (2009). *Gestão do Conhecimento: desafios de aprender*. 1ª Ed. São Carlos: Compacta.
- Houaiss, A., & Villar, M. d. (2001). *Minidicionário Houaiss da língua portuguesa*. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Júnior, H. R. (2009). *A função da universidade na sociedade do conhecimento*. Retrieved novembro 10, 2015, from <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/fun%C3%A7%C3%A3o-da-universidade-na-sociedade-do-conhecimento>
- Kebede, G. (2010). *Knowledge management: an information science perspective*. Retrieved Novembro 23, 2014, from twiki: http://twiki.fe.up.pt/pub/PESIMCI1011/G1_2010_art1/Knowledge_management_-_An_information_science_perspective.pdf
- Kokt, D., & Le Roux, P. (2012). *Reflecting on the knowledge management practices of a University of Technology*. Retrieved Julho 23, 2015, from B-on: <http://ir.cut.ac.za/handle/11462/619>
- Malhotra, Y. (2003). *Is knowledge the ultimate competitive advantage?* Retrieved outubro 23, 2015, from Brint: <http://km.brint.com/BMA.html>.
- Maruta, K. (2014). The creation and management of organizational knowledge. *Knowledge-Based Systems*, pp. 26–34.
- McElroy, M. (2000). The new knowledge management. *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, 43-67.
- Noszkay, H., & Balogh, A. (2012). *Knowledge Management - A New Role of Universities*. Retrieved julho 09, 2015, from ebsco.com: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=b30b411a-e66f-45bf-98a1-2c88ef8314c9%40sessionmgr4004&hid=4203&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edssol.10.5848.APBJ.2012.00057&db=edssol>
- Perroti, E., & Vasconcellos, E. (2005). Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento. *Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia: CD-ROM.

- Prodanov , C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª ed. Novo Hamburgo: FEEVALE.
- Qualidade, F. P. (2003). *Critérios de Excelência 2003, FPNQ*. Ed. São Paulo: FPNQ.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Shedroff, N. (1999). *Information interaction desingn*. London: MIT Press.
- Smokotin, V. M., Petrova, G. I., & Gural, S. K. (2014). *Theoretical Principles for Knowledge Management in the Research*. Retrieved setembro 15, 2015, from Creative Commons: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/command/detail?sid=7eb99f0b-4812-4f2c-8f6b-057c85c23858%40sessionmgr4002&vid=2&hid=4213>
- Souza, I. M. (2009). *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento*. Doctoral dissertation, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.
- Souza, O., & Teixeira, A. (2012). *Obstáculos Para o Compartilhamento do Conhecimento Entre Profissionais de Carreira Técnica: um estudo de caso em uma organização*. Retrieved novembro 13, 2015, from http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ODIAS.pdf.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Ed. São Paulo: Bookman.
- UFRN. (2015, setembro 25). Retrieved setembro 25, 2015, from Site da UFRN: www.ufrn.br
- Ulisboa. (2015, setembro 25). Retrieved setembro 25, 2015, from Site da Ulisboa: <http://www.ulisboa.pt/home-page/universidade/factos-e-numeros/>
- Vashisth, R., Kumar, R., & Chandra, A. (2010). *Barriers and Facilitators to Knowledge Management: Evidence from Selected Indian Universities*. Retrieved outubro 17, 2015, from Ebesco: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=28ad8ec9-7156-4567-bad5-1677ecad5c%40sessionmgr4002&vid=3&hid=4108>
- Wane, R. M. (2011). *A gestão do conhecimento como alavanca para a inovação: uma perspectiva integrada*. Retrieved novembro 12, 2015, from Ulisboa: <https://aquila4.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=276312&method=getFile>
- e

Whyte, L. (2008). *Development of a knowledge management strategy for academic staff*. Retrieved setembro 12, 2015, from Dublin Institute of Technology: <http://arrow.dit.ie/scschcomdis/1>

Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41 (3), 125-145.

Anexo A – Inquérito

PARTE I:

PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES/GESTORES

1. CARACTERIZAÇÃO GERAL (INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO)

a. Perfis dos entrevistados:

1. Área/unidade onde trabalha

2. Familiaridade com o termo Gestão do Conhecimento:

() Especialista () Avançado () Média () Pouco () Nenhuma

. Você já obteve algum tipo de treinamento formal em Gestão do Conhecimento?

() Não () Sim

PARTE II:

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Das seguintes práticas relacionadas à gestão do conhecimento universitário e informação, indique:

(a) O seu estágio de implantação:

[0] Não existem planos de implantação

[1] Planejadas para o futuro

[2] Estão em processo de implantação

[3] Já estão implantadas

[4] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes e relevantes

(b) O alcance dentro da organização:

[1] Apenas iniciativas isoladas

[2] Restrito a alguns departamentos

[3] No âmbito de uma diretoria ou divisão

[4] Amplamente disseminada na organização

Ação ou Prática	(a) Estágio	(b) Alcance
Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	()	()
Mentoring / Coaching	()	()
Benchmarking Interno e Externo	()	()
Melhores Práticas / Best Practices	()	()
Fóruns (presenciais e/ou virtuais)	()	()

Mapeamento ou auditoria do conhecimento	()	()
Portais de colaboração como, intranets e extranets	()	()
Sistema de Gestão por Competências	()	()
Educação Corporativa	()	()
Gestão eletrônica de documentos (GED)	()	()

PARTE 3

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

a. Classificar os fatores facilitadores para a Gestão do Conhecimento na sua Universidade, assinalando o grau de importância (alto, médio, baixo, nenhum).

- () i. Programas de capacitação para o pessoal
- () ii. Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia
- () iii. Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa
- () iv. Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento
- () v. Alocação de recursos financeiros suficientes
- () vi. Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa
- () vii. Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema
- () viii. Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo
- () ix. Sistemas de informática, infraestrutura computacional, redes, servidores etc.
- () x. Benchmarking das melhores práticas e processos

b. Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização:

- () i. Falta de comprometimento alta direção
- () ii. Estratégias de Gestão do Conhecimento são adaptadas ao setor privado, mas são inadequadas ao setor público
- () iii. Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização
- () iv. A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas
- () v. Deficiências na infra-estrutura computacional, redes, servidores etc.
- () vi. Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças
- () vii. Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária
- () viii. Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado

- () ix. Inexistência de indicadores
- () xi. Falta de incentivos para compartilhar conhecimento
- () xii. Falhas de comunicação

PARTE 4

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

- a- Existem objetivos de gestão do conhecimento presentes no planejamento estratégico da universidade?
() Não () Sim
- b- Algum setor/departamento/funcionário possui função relacionada diretamente com a Gestão do Conhecimento
- c- A organização adotou algum sistema de avaliação da gestão do conhecimento por meio da utilização de indicadores?

- d- A implantação de práticas de gestão do conhecimento é uma das prioridades da alta administração?
() Sim
() Não, mas certamente se tornará próximos 2 anos
() Não, mas certamente se tornará a longo prazo
() Não

Anexo – B

Tabela 2 - Institucionalização da Gestão do Conhecimento

Institucionalização da GC - UFRN			Institucionalização da GC - ISEG		
	Sim	Não		Sim	Não
Objetivos de gestão do conhecimento presentes no planejamento estratégico da universidade?	71,4%	28,6%	Objetivos de gestão do conhecimento presentes no planejamento estratégico da universidade?	63,6%	36,4%
Existe algum setor/funcionário com função diretamente vinculada à GC?	57,1%	42,9%	Existe algum setor/funcionário com função diretamente vinculada à GC?	27,3%	72,7%
A organização adotou algum sistema de avaliação da GC por meio da utilização de indicadores?	50,0%	50,0%	A organização adotou algum sistema de avaliação da GC por meio da utilização de indicadores?	27,3%	72,7%

Fonte: Fonte Própria

Tabela 3 - Prioridade dada à Gestão do Conhecimento

A implantação de práticas de GC é uma das prioridades da alta administração?		
Instituição	ISEG	UFRN
Sim	27,3%	28,6%
Não, mas certamente será nos próximos 2 anos	18,2%	35,7%
Não, mas certamente se tornará a longo prazo	45,5%	21,4%
Não	9,1%	14,3%

Fonte: Fonte Própria

Tabela 4 - Fase de Implantação - UFRN

Práticas	Já produz resultados importantes (4)	Implantada (3) + (4)	Planeada ou em implantação (1) + (2)	Não existem planos (0)
Comunidades de Prática	21,4%	42,8%	42,8%	14,3%
Mentoring / Coaching	14,3%	42,9%	14,2%	42,9%
Benchmarking interno / externo	0,0%	14,3%	28,6%	57,1%
Fóruns presenciais / virtuais	28,6%	100,0%	0,0%	0,0%
Mapeamento do conhecimento	14,3%	21,4%	35,7%	28,6%
Intranets / extranets	50,0%	85,7%	14,3%	0,0%
Sistema de gestão por competência	7,1%	28,5%	50,0%	28,6%
Educação corporativa	35,7%	64,3%	21,4%	14,3%
Gestão eletrônica de documentos	57,1%	64,2%	21,4%	14,3%

Fonte: Fonte Própria

Tabela 5 - Alcance das Práticas - UFRN

Práticas	Amplamente disseminada (4)	Ampla (3) + (4)	Restrito (1) + (2)	Não existe (0)
Comunidades de Prática	14,3%	28,6%	42,9%	7,1%
Mentoring / Coaching	14,3%	35,7%	42,9%	21,4%
Benchmarking interno / externo	0,0%	21,4%	50,0%	28,6%
Fóruns presenciais / virtuais	71,4%	92,8%	7,1%	0,0%
Mapeamento do conhecimento	21,4%	28,5%	42,8%	28,6%
Intranets / extranets	64,3%	64,3%	35,7%	0,0%
Sistema de gestão por competência	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%
Educação corporativa	50,0%	64,3%	28,6%	7,1%
Gestão eletrônica de documentos	64,3%	71,4%	21,4%	7,1%

Fonte: Fonte Própria

Tabela 6 - Fase de Implantação - ISEG

Práticas	Já produz resultados importantes (4)	Implantada (3) + (4)	Planeada ou em implantação (1) + (2)	Não existem planos (0)
Comunidades de Prática	0,0%	0,0%	45,5%	54,5%
Mentoring / Coaching	0,0%	0,0%	45,5%	54,5%
Benchmarking interno / externo	9,1%	18,2%	18,2%	63,9%
Fóruns presenciais / virtuais	0,0%	9,1%	18,2%	72,7%
Mapeamento do conhecimento	0,0%	36,4%	9,1%	54,5%
Intranets / extranets	0,0%	9,1%	9,1%	81,8%
Sistema de gestão por competência	0,0%	18,2%	27,3%	54,5%
Educação corporativa	0,0%	0,0%	27,3%	72,7%
Gestão eletrônica de documentos	18,2%	54,6%	45,5%	0,0%

Fonte: Fonte Própria

Tabela 7 - Alcance das Práticas - ISEG

Práticas	Amplamente disseminada (4)	Ampla (3) + (4)	Restrito (1) + (2)	Não existe (0)
Comunidades de Prática	0,0%	9,1%	63,7%	27,3%
Mentoring / Coaching	0,0%	18,2%	36,4%	45,5%
Benchmarking interno / externo	0,0%	9,1%	45,5%	45,5%
Fóruns presenciais / virtuais	0,0%	0,0%	45,5%	54,5%
Mapeamento do conhecimento	0,0%	18,2%	36,4%	45,5%
Intranets / extranets	18,2%	27,3%	36,4%	36,4%
Sistema de gestão por competência	18,2%	18,2%	45,5%	36,4%
Educação corporativa	0,0%	9,1%	45,5%	45,5%
Gestão eletrônica de documentos	36,4%	45,5%	36,4%	18,2%

Fonte: Fonte Própria

Tabela 8 - Fatores facilitadores UFRN / ISEG

Grau de Importância	Fatores Facilitadores - UFRN				Fatores Facilitadores - ISEG			
	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
Programas de Formação	64,3%	28,6%	7,1%	0,0%	9,1%	36,4%	9,1%	45,5%
Prioridade dada à iniciativa pela alta direção	35,7%	28,6%	35,7%	0,0%	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%
Planos de Comunicação bem desenvolvidos	42,9%	28,6%	28,6%	0,0%	0,0%	45,5%	18,2%	36,4%
Incentivos para partilha do conhecimento	35,7%	7,1%	57,1%	0,0%	0,0%	54,5%	18,2%	27,3%
Alocação de recursos financeiros específicos	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%	9,1%	36,4%	36,4%	18,2%
Identificação da base de conhecimento relevante	35,7%	35,7%	28,6%	0,0%	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%
Acesso a informações sobre o tema	42,9%	28,6%	21,4%	7,1%	9,1%	36,4%	36,4%	18,2%
Troca de experiências com outras organizações	35,7%	28,6%	28,6%	7,1%	0,0%	54,5%	0,0%	45,5%
Infraestrutura computacional, sistemas, rede, etc.	78,6%	14,3%	0,0%	7,1%	0,0%	54,5%	27,3%	18,2%
Benchmarking	21,4%	35,7%	35,7%	7,1%	0,0%	45,5%	18,2%	36,4%

Fonte: Fonte Própria

Tabela 9 - Barreiras à Implantação – UFRN / ISEG

Barreiras à implantação - UFRN					Barreiras à implantação - ISEG			
Grau de Importância	Alto	Médio	Baixo	Nenhum	Alto	Médio	Baixo	Nenhum
Falta de comprometimento da alta direção	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	18,2%	36,4%	27,3%	18,2%
Estratégias de GC inadequadas ao setor público	21,4%	42,9%	21,4%	14,3%	0,0%	36,4%	27,3%	36,4%
Baixa compreensão sobre GC na organização	57,1%	35,7%	7,1%	0,0%	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%
Foco excessivo nas TIC's ao invés de pessoas	28,6%	50,0%	14,3%	7,1%	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%
Deficiências em Redes, infraestrutura computacional, servidores, etc.	7,1%	14,3%	28,6%	50,0%	0,0%	9,1%	72,7%	18,2%
Cultura organizacional resistente à mudanças	50,0%	35,7%	7,1%	7,1%	9,1%	45,5%	9,1%	36,4%
Falta de tempo e recursos para partilhar	21,4%	50,0%	21,4%	7,1%	0,0%	45,5%	54,5%	0,0%
Dificuldade de capturar o conhecimento não documentado	42,9%	42,9%	14,3%	0,0%	27,3%	27,3%	45,5%	0,0%
Inexistência de indicadores	35,7%	28,6%	21,4%	14,3%	36,4%	9,1%	36,4%	18,2%
Falta de incentivos para partilhar	28,6%	57,1%	7,1%	7,1%	36,4%	45,5%	18,2%	0,0%
Falhas de comunicação	35,7%	28,6%	28,6%	7,1%	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%

Fonte: Fonte Própria