



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PORTAL CORPORATIVO PARA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: alinhando pessoas, informação e
estratégia organizacional em uma Instituição de
Ensino Superior Privada**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CLAUDIANE WEBER

**Santa Maria, RS
2010**

**PORTAL CORPORATIVO PARA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: alinhando pessoas, informação e
estratégia organizacional em uma instituição de ensino
superior privada**

por

Claudiane Weber

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção**

Orientador: Prof. Dr. Rolando J. Soliz Estrada

**Santa Maria, RS, Brasil
2010**

© 2010

Todos os direitos autorais reservados a CLAUDIANE WEBER. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito da autora.

Endereço: Rua Recanto Maestro, 338 Dist. Recanto Maestro – São João do Polêsine - RS
Fone (0xx)48 9155-5452; End. Eletr: clauweber@gmail.com

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**PORTAL CORPORATIVO PARA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: alinhando pessoas, informação e
estratégia organizacional em uma instituição de ensino
superior privada**

elaborada por
Claudiane Weber

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:



Rolando J. Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador)



Maria Isabel Pimenta Lopes, Dra. (UNIFRA)



Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 21 de junho de 2010.

DEDICATÓRIA

*A todos aqueles aos quais não preciso explicitar,
pois já o sabem, e moram dentro **Amália, Benício, Juliane,**
Charles, Jacó, ...*

AGRADECIMENTOS

*Ao **Prof. Rolando**,
que me permitiu os diálogos “en primera persona”*

Aos Amigos do Grupo de Pesquisa do NGE.

Aos amigos e colegas da AMF e Recanto Maestro.

“O Homem tende necessariamente à realização da sua natureza, à atualização plena da sua forma: e nisto está o seu fim, o seu bem, a sua felicidade e, por conseqüência, a sua lei.”

(Aristóteles)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

PORTAL CORPORATIVO PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO: alinhando pessoas, informação e estratégia organizacional em uma instituição de ensino superior privada

AUTORA: CLAUDIANE WEBER
ORIENTADOR: Dr. ROLANDO J. SOLIZ ESTRADA
Santa Maria, 21 de junho de 2010.

Esta pesquisa se propôs a investigar como desenvolver e implantar um portal corporativo para auxiliar na gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior Privada, com base em pessoas, informação e estratégia organizacional. Tendo em vista as peculiaridades do contexto e do conhecimento acadêmico, mais especificamente, referiu-se a uma proposta de construção de um modelo conceitual de portal corporativo para a gestão do conhecimento no contexto acadêmico, tendo por base o conhecimento organizacional de uma instituição de ensino superior privada. De natureza quali-quantitativa, a pesquisa desta dissertação caracteriza-se como estudo de caso. Os objetivos foram alcançados por meio da combinação de duas linhas de ação: a primeira relacionada à construção teórica realizada com base na literatura, e a segunda constituída de questionário, aplicado aos colaboradores técnico-administrativos da instituição de ensino superior privada (IESP). Com base nos métodos empregados, foi possível: a. levantar as necessidades informacionais e de conhecimento dos colaboradores da IESP; b. verificar como a informação e conhecimento são tratados na instituição de forma a estar articulado à estratégia organizacional; c. estudar os tipos de portais existentes; e d. estudar a informação e a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior privadas. A partir desses resultados, foi possível delinear um modelo conceitual de portal para a gestão do conhecimento em sua vertente tácita e explícita no contexto acadêmico.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Portal Corporativo. Instituição de Ensino Superior Privada. Antonio Meneghetti Faculdade. Gestão Estratégica. Gestão da Informação. Intranet. Extranet

Abstract

CORPORATE PORTAL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT: lining up people, information and organizational strategy in a private institution of higher education

AUTHOR: CLAUDIANE WEBER
SUPERVISOR: Dr. ROLANDO J. SOLIZ ESTRADA
Santa Maria, 21 de junho 2010.

This research proposed to investigate how to develop and implant a corporate portal to assist in knowledge management in a Private Institution of Higher Education, based on people, information and organizational strategy. Considering the peculiarities of the context and academic knowledge, more specifically, it referred to a proposal to build a conceptual model of corporate portal for knowledge management in the academic context, based on organizational knowledge of a Private Institution of Higher Education. The research of this dissertation, of qualitative and quantitative nature, is characterized as a case study. The goals were achieved through a combination of two lines of action: the first related to the theoretical construction based on literature, and the second consists of a questionnaire applied to the technical-administrative employees of private institution of higher education (IESP). Based on the methods employed, it was possible to: a. collect the informational and knowledge needs of the IESP employees; b. verify how information and knowledge are treated in the institution in order to be linked to the organizational strategy; c. study the types of existing portals; and d. study the information and knowledge management in private institutions of higher education. From these results it was possible to delineate a conceptual model of portal for the management of knowledge in its tacit and explicit part in the academic context.

Keywords: Knowledge Management. Corporate Portal. Private Institution of Higher Education. Antonio Meneghetti. Strategic Management. Knowledge Information. Intranet. Extranet.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos da Pesquisa	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa e Relevância do Estudo	16
1.4 Delimitações da Pesquisa	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Gestão do Conhecimento	20
2.1.1 Dados, Informação e Conhecimento	20
2.1.2 Conhecimento Tácito, Explícito e Incorporado	22
2.1.3 Conhecimento Aplicado - Gestão do Conhecimento	24
2.2 Portal Corporativo	29
2.2.1 Arquitetura da Informação para o Portal Corporativo	35
2.3 Pessoas Como Portadoras e Geradoras de Conhecimento	38
2.3.1 O Humano é Quem Promove Resultados	38
2.4 Informação, Compartilhada e Fonte de Novos Conhecimentos	41
2.4.1 Ações para a Conversão do Conhecimento	45
2.4.2 Cultura do compartilhamento	48
2.5 Estratégia Como Alvo a Ser Alcançado	50
2.6 Instituições de Ensino Superior Privadas – IESP	53
2.6.1 Características das Instituições de Ensino no Brasil	54
2.6.2 Gestão do Conhecimento em IESP	57
3. METODOLOGIA	61
3.1 Metodologia da Pesquisa	61
3.1.2 Questão de Pesquisa	63
3.1.3 Participantes	64
3.1.4 Coleta de dados: instrumentos e aplicação	64
3.1.5 Análise dos Dados	66
4. LEVANTAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	67
4.1 A IESP e Seus Valores Institucionais	67
4.1.1 Foco no desenvolvimento humano	69
4.2 Análise e Discussão dos Dados	70
4.2.1 Registro da Informação	70
4.2.2 Comunicação da Informação	77
4.2.3 Obtenção da Informação	80
4.2.4 Tecnologia para o Auxílio ao Armazenamento, Uso e Compartilhamento das Informações	84
4.2.5 Função estratégica	87
5 MODELO CONCEITUAL DE PORTAL CORPORATIVO	92
5.1 Criação do Conhecimento	96
5.1.1 Compartilhar conhecimentos	97
5.1.2 Administração do portal e a gestão conhecimento	99
5.2 Informação: interna e externa	100

5.2.1 Desenvolvimento de Mapas de Conhecimentos	101
5.2.2 Transferências Cotidianas da Informação	103
5.3 Estratégia Informacional: cultura organizacional, missão e visão	105
5.3.1 Classificação e Indexação	107
5.4 Políticas de Arquivamento e Preservação da Informação: repositório e conhecimento organizacional	109
5.4.1 Análise da massa documental.....	109
5.4.2 Auto-arquivamento e disponibilização do conteúdo	110
5.4.3 Organização e gestão do conteúdo.....	110
5.4.4 Políticas de acesso e submissão	111
5.5 Sistemas de Gerenciamento de Banco de Dados	111
5.6 Portal Corporativo	113
5.6.1 Construção do Acervo	115
5.6.2 Personalização do design e arquitetura da informação.....	121
5.6.3 Lançamento e disponibilização na web	122
Após o lançamento do portal, deve-se também ofertar treinamentos para o uso, autodepósito e o estímulo ao trabalho colaborativo.	123
5.6.4 Avaliações e Melhorias.....	123
5.6.5 Métricas.....	123
5.6.6 A plataforma do portal corporativo	123
5.7 Aprendizagem permanente	124
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICE.....	139

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente globalizado e tecnológico, que exige e permite um acesso abrangente a dados e informações. A inclusão, cada vez maior, de conhecimento na produção de bens, serviços e alterações no foco das organizações em função da globalização e da alta competitividade dos mercados, bem como, alterações na arquitetura e estrutura organizacional, exigem o desenvolvimento de novas competências, tanto a nível individual como organizacional.

Toda empresa tem uma finalidade definida, segundo Monteiro e Falsarella (2006) seja ela de produzir coisas tangíveis como produtos ou intangíveis como serviços. Seja qual for o ramo, a organização depende de uma série de atividades para cumprir o seu papel. Assim, as organizações da era da informação e do conhecimento consomem um grande ativo de intangíveis, entre eles informação e conhecimento. Para Angeloni; Teixeira e Reis (2008, p.333) “as organizações sempre capitalizaram seus conhecimentos em suas estruturas, em seus processos, em seus produtos e documentos”.

Tornam-se assim, as relações entre conhecimento e informação, ambas dependentes do contexto e do conhecimento individual. O conhecimento é autorrenovável por natureza. “É produzido e consumido simultaneamente. Seu valor aumenta com o uso, ao contrário do que acontece com os bens industriais e as *commodities*. Acima de tudo, trata-se de um recurso criado por pessoas, no relacionamento de umas com as outras.” (NONAKA, 2009, p.106)

Em se tratando de Gestão do Conhecimento, um enfoque especial é o das Instituições de Ensino Superior, no caso deste estudo, Instituição de Ensino Superior Privada (aqui também chamada de IESP), é fato, que estas organizações lidam caracteristicamente com o conhecimento. Podemos ir mais além, e, afirmar que estas organizações geram conhecimento e sua razão de existir está centrada em serem elas as responsáveis pela disponibilização deste.

Indiscutivelmente tratar a gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior Privada, assume desenvolver e tratar o conhecimento de forma articulada e

integrada as estratégias da organização, como um suporte ao processo decisório nos níveis estratégico, tático e operacional da mesma.

Diante desta realidade, é indispensável encontrar uma maneira de facilitar esta articulação e circulação destes ativos dentro da IESP e ainda, disponibilizar um conjunto de métodos e técnicas para facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão deste conhecimento, e, sem perder o foco na integração das estratégias organizacionais. Desta forma, constatou-se que era necessário um local, uma ferramenta para auxiliar neste processo. Um portal corporativo é a sugestão de ferramenta mais adequada, por este fazer a conexão mais ajustada para a instituição quando se visa gerar, compartilhar, utilizar e armazenar o conhecimento tanto da organização como das pessoas que a compõem.

Estas considerações iniciais, portanto, contribuirão tanto para o esclarecimento conceitual necessário a ser desenvolvido em maiores detalhes no Capítulo 2, de Fundamentação Teórica, mas também para a conceituação de gestão do conhecimento e portais corporativos. Como visto anteriormente, tanto o conceito de gestão do conhecimento que é tratado com mais detalhes dentro do sub- capítulo 2.1 quanto de portal corporativo, no sub-capítulo 2.2, contribuíram para definir o cenário principal da pesquisa. Ainda no decorrer do Capítulo 2, serão apresentados, em base ao objetivo geral desta dissertação, os quatro aspectos norteadores do trabalho, estes são tratados nos sub-capítulos: 2.3 Pessoas Como Portadoras e Geradoras de Conhecimento; 2.4 Informação, Compartilhada e Fonte de Novos Conhecimentos; 2.5 Estratégia Como Alvo a Ser Alcançado; 2.6 Instituições de Ensino Superior Privadas – IESP.

Elaborada a base conceitual do estudo, e como se objetiva elaborar um projeto de portal corporativo para uma IESP, através da implementação de um modelo a ser desenvolvido, parte-se para a Metodologia da Pesquisa, que é detalhada e descrita no Capítulo 3, cuja formalização se dá num de estudo de caso.

Referenciados os conceitos, e adotada a metodologia da pesquisa, a próxima fase consiste em efetuar o Levantamento, Análise e Discussão dos Dados, assunto do Capítulo 4. São levantandos na análise, no sub-capítulo 4.1, a IESP e Seus Valores Institucionais. Já no sub-capítulo 4.2 ocorre a Análise e Discussão dos Dados. Se apresenta o que foi colhido na aplicação dos questionários, ressaltando os 4 aspectos

levantandos: Registro da Informação; Comunicação da Informação; Obtenção da Informação; Tecnologia para o Auxílio ao Armazenamento, Uso e Compartilhamento das Informações; Função estratégica. É importante ressaltar que estes resultados contribuirão de forma fundamental, juntamente com o que foi levantado no capítulo de Fundamentação Teórica, para o desenvolvimento do Modelo Conceitual de Portal Corporativo objeto do Capítulo 5, onde está proposto e estruturado o modelo de portal corporativo para a gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior Privada, alinhando pessoas, informação e estratégia.

A proposta do Capítulo 6 é encerrar a exposição da pesquisa, sintetizando os resultados obtidos, bem como verificar se os objetivos foram atingidos. Por último, cabe salientar que estruturar conhecimento tácito e explícito, consiste em assumir um grande desafio.

1.1 Problema de pesquisa

Apesar dos grandes avanços nos sistemas de informação, os resultados para a geração, armazenamento e posterior compartilhamento do conhecimento, ainda tem tido muitos problemas para que ocorra uma gestão de sucesso. Além disso, investimentos em tecnologia da informação, parecem não ter uma relação direta com o desempenho no compartilhamento. Corroborando com essas percepções, Terra (2001, p.169) afirma que o input de informação não se traduz necessariamente em output de conhecimento e que mais importante que informação *just-in-case* é informação *just-in-time*. Para ele “conhecimento é informação interpretada, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência.”

Relacionado à mesma questão, alguns motivos apontados no fracasso da implementação de soluções em informática que buscam alavancar o conhecimento organizacional, é não dar à devida atenção ao excesso de informações geradas dentro das organizações, não se ater a forma como estas informações estão armazenadas, e como se dá o acesso e compartilhamento, não há a prática de trabalhar a informação

como um ativo para gerar conhecimento explícito e fonte de novos conhecimentos.

Perante o exposto, as Instituições de Ensino Superior Privadas, possuem um desafio ainda maior, pois estas geram conhecimento e sua razão de existir está alicerçada na geração e disponibilização deste conhecimento para o aprendizado. Assim, um dos grandes desafios das atuais IESP é encontrar ferramentas de apoio ao gerenciamento, que permitam gerir e propagar os conhecimentos tácitos e explícitos, conjuntamente com as estratégias organizacionais de modo a permitir o efetivo compartilhamento de informações e conhecimento entre as pessoas da instituição.

Neste contexto indaga-se, **como desenvolver e implantar um portal corporativo para auxiliar na gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior Privada, com base em pessoas, informação e estratégia organizacional?**

1.2 Objetivos da Pesquisa

A seguir será apresentado o objetivo geral da presente pesquisa e elencados os objetivos específicos da mesma.

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de um modelo conceitual de portal corporativo para a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior privada alinhando três pilares: pessoas, informação e estratégia organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para poder responder ao problema de pesquisa e auxiliar o alcance do objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar as necessidades informacionais e de conhecimento dos colaboradores da Instituição de Ensino Superior Privada.
- b) Verificar como a informação e conhecimento são tratados na instituição de forma a estar articulado à estratégia organizacional.
- c) Estudar os tipos de portais existentes;
- d) Estudar a informação e a gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privadas.

1.3 Justificativa e Relevância do Estudo

O interesse pelo tema de pesquisa dessa dissertação parte do princípio que um portal corporativo, aliado a uma cultura de incentivo ao compartilhamento do conhecimento, o que é demonstrado na literatura por autores como Terra e Gordon (2002); Angeloni (2008), é que em pouco tempo há uma sensível mudança no modo como os colaboradores passam a ver a instituição no seu dia-a-dia. A relação com a instituição passa a ser muito mais comprometedor e compensador no sentido de que o portal propicia a interação das pessoas que compõe a organização. Os colaboradores começam a perceber visivelmente sua importância dentro da empresa, as relações e inter-relações passam a agregar muito mais conhecimento e a aproveitar muito mais as experiências anteriores, possibilitando o lançamento de novas idéias, criação de melhores produtos e de fornecer melhor atendimento aos clientes, resultando em vantagem competitiva para as organizações.

Como visto, a gestão do conhecimento tem se preocupado quase que exclusivamente com o conhecimento no âmbito empresarial, isto é, o conhecimento organizacional. No entanto, é necessário explorar outros tipos de conhecimentos ou

contextos nos quais as iniciativas de gestão do conhecimento ainda não são tão aplicadas, como é o caso das instituições de ensino superior privadas.

Ao tratar de gestão do conhecimento em IESP, torna-se necessária uma visão de como são constituídos os ambientes universitários. Segundo Geng *et.al*¹ (2005, p. 1032) têm dois grandes domínios de conhecimento dentro de uma universidade: o **acadêmico** e o **operacional** [grifo nosso]. Considerando estas duas dimensões, a primeira é responsável pelo desenvolvimento de atividades acadêmicas e a outra pelo conjunto de aspectos administrativos, típicos de uma organização.

Em base ao objetivo geral desta pesquisa, isto é, apresentar um modelo conceitual de um portal corporativo para a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior privada, apresenta-se como justificativa do estudo quatro aspectos: pessoas, informação, estratégia e a IESP escolhida.

O primeiro aspecto está relacionado à pessoas como portadoras e geradoras de conhecimento. Pois, na complexidade de uma IESP, os seres humanos são os principais agentes de transformação. Segundo Angeloni (2008, p.133), por meio da sua atuação, tomada de decisões, e na realização de mudanças, elas afetam as esferas individual e coletiva, bem como as dimensões tecnológica e infra-estrutural das organizações.

Embora produtoras de conhecimento e desempenharem pesquisas sobre gestão do conhecimento, poucas instituições de ensino superior adotam os preceitos e incorporam os processos que envolvem o apoio à criação, codificação, transmissão, compartilhamento e retenção do conhecimento. (DUTTA, CHAKRABORTY e SARKAR, 2004). Instituições acadêmicas têm naturalmente mais características de organização do conhecimento do que organizações de negócios ou governamentais. Desta forma, possuem uma missão de, simultaneamente, descobrir e transferir conhecimento e estruturalmente têm menos níveis hierárquicos, enfatiza Cislighi (2008, p.97).

No aspecto a estratégia, compreende a estratégia informacional, o levantamento das necessidades informacionais dentro da instituição, para a execução de processos

¹ In universities, there are two major knowledge domains—scholarly knowledge and operational knowledge. Fonte: GENG, Qian; TOWNLEY, Charles; HUANG, Kun; ZHANG, Jinf. 2005. Comparative knowledge management: a pilot study of chinese and american universities. **Journal of American Society for Information Science and Technology** p. 1031–1044

organizacionais. Para tanto, devem estar vinculadas com a missão, visão, objetivos e metas da IESP.

O terceiro aspecto diz respeito à informação como conhecimento explícito e fonte de novos conhecimentos. Este pilar é fundamental para a IESP, pois seus colaboradores fazem uso intensivo de conhecimento em suas atividades. Para Bück (1999 *apud* ANGELONI; TEIXEIRA e REIS, 2008, p.351) a formalização do conhecimento “está baseada principalmente na capitalização do *savoir-faire*.” Isto é, no saber fazer.

A última premissa, está relacionado diretamente com a IESP escolhida como estudo, pois a mesma ainda é uma Instituição bastante jovem, com 2 anos de formação, a estrutura é enxuta, e a cultura organizacional ainda em formação, ou seja, sem os costumeiros “vícios” organizacionais, que muitas vezes são encontradas em instituições maiores.

Desta forma verificar até onde já há gestão do conhecimento, ou mesmo incutir esta prática na cultura da instituição, juntamente com o uso de ferramentas como o portal corporativo, poderá gerar ótimos resultados de aplicabilidade da gestão do conhecimento na IESP, até mesmo porque este tema ainda é bastante escasso na literatura, bem como ações práticas desta natureza no meio acadêmico.

1.4 Delimitações da Pesquisa

A delimitação e abrangência deste estudo está circunscrita no contexto de uma Instituição de Ensino Superior Privada, localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. Com início de suas atividades em 2008. Possui cursos de graduação e pós-graduação, bem como cursos de extensão. Os sujeitos envolvidos nesta pesquisa, são os colaboradores técnico-administrativos desta instituição. Não foram contemplados os professores e alunos, que poderão ser pesquisados numa próxima etapa.

Outro esclarecimento pertinente diz respeito à área tecnológica. As conclusões desta dissertação não levam em conta tecnologias de base, como banco de dados,

plataformas, linguagem de programação e elementos afins. A proposta deste trabalho restringe-se aos elementos e características visíveis e em nível gerencial, para auxiliar na tomada de decisões pelos sistemas mais adequados à IESP, utilizando-os e gerenciando-os de forma a obter os melhores resultados na gestão do conhecimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, será trabalhada a revisão de literatura, destinada a definir a fundamentação teórica bem como os pontos essenciais para a realização do trabalho. Deseja-se, dessa forma, que esta base conceitual permita o estudo, discernimento e estruturação dos sub-processos que serão discutidos nos tópicos seqüentes.

2.1 Gestão do Conhecimento

No presente trabalho, entende-se que a gestão do conhecimento incluirá outros sub-processos de compreensão, como por exemplo, o que significam conceitos como dado, informação e conhecimento, os tipos de conhecimento e por fim o conhecimento aplicado, ou seja, a gestão do conhecimento propriamente dita. O detalhamento desses conceitos se dará nos tópicos apresentados a seguir. Este tópico também guardará grande interação com o que será abordado posteriormente, a aplicação de ferramentas tecnológicas que neste estudo são os portais corporativos.

2.1.1 Dados, Informação e Conhecimento

Os conceitos de dado, informação e conhecimento são essenciais na abordagem desta dissertação, pois se constituem em fundamentos para os construtos de compreensão de fenômenos, entre eles o de gestão, um dos temas centrais deste trabalho.

A definição de **Dado**, segundo o *Dicionário Aurélio* é do *lat. datu*. Na filosofia o que se apresenta à consciência como imediato, não construído ou não elaborado. Elemento de informação, ou representação de fatos instruções, em forma apropriada

para armazenamento, processamento ou transmissão por meios automáticos.

Já no *Dicionário etimológico*: dado, decidido, alusão à sorte lançada pelos dados. Do árabe *dad* jogo.

Informação: *Dicionário Aurélio*: do *lat. Informatione*. Ato ou efeito de informar-(se); informe. Coleção de fatos ou de outros dados fornecidos à máquina, a fim de objetivar um processamento. *Dicionário etimológico*: *in.for.ação* = forma.

Conhecimento: *Dicionário Aurélio* (de conhecer + imento) fil. Apropriação do objeto pelo pensamento, como quer se conceba essa apropriação: como definição, como percepção clara, apreensão completa, análise, etc. Processo pelo qual se determina a relação entre sujeito e objeto. *Dicionário etimológico*: do *lat. cognoscere*.

Segundo Mendes (2009, p.34) quando Meneghetti ministrou sua primeira palestra no Brasil em 1988, definiu conhecimento como “possuir uma racionalidade capaz de ser familiar, de estar dentro, de poder revelar e controlar o mover-se da energia, do pensamento, da inteligência”. Ainda segundo Meneghetti (2001) conhecimento “é uma palavra que se origina do latim *cognoscere*, que significa vir a saber. Do latim *cum*, do grego *nous*, do latim *scit actionem*, significa estar no aqui e agora da ação, para poder saber a ação enquanto ela acontece, e não apenas os seus efeitos.

É importante destacar os conceitos de dado e informação: dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade, segundo Davenport (1998) são observações sobre o estado do mundo; para Malhorta (1993) informação é a matéria-prima para o conhecimento, dados com qualidade levam a informações e decisões de mesma natureza. Ainda para Mendes (2009, anotações de aula)² dados são o meio através do qual informação e conhecimento são armazenados e transferidos. Dos dados, são geradas as informações, bem como destas pode ser formado o conhecimento. A Informação é composta por dados organizados, dispostos numa estrutura específica. “Pode-se considerar informação como dados que possuem algum significado e o conhecimento é resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas

² Aula ministrada pela professora do MBA Business Intuition, Adriane M. M. Mendes, da Antonio Meneghetti Faculdade, em 2009.

ou tomar decisões”. Segundo Aguiar, (2005) todo o conhecimento opera pela seleção de dados significativos e rejeição de dados não significativos.

Por isso, a necessidade de filtrar, tratar e disseminar as informações recebidas de acordo com a cultura de cada empresa. O conhecimento é a informação interpretada, de modo a ser utilizada na tomada de decisão. Cabe notar que informação e conhecimento são elementos distintos, porém, complementares no processo de gestão. Assim, a preocupação de um gestor, de acordo com Costa; Krücken e Abreu (2000), deve ser de compreender o papel destes elementos nas sociedades atuais, como produzi-los, transportá-los e utilizá-los como recursos estratégicos para subsidiar os processos de inovação e alavancar a competitividade das organizações.

O principal conceito dessa sociedade é a intangibilidade da base em que ela se apóia: o conhecimento. Para Drucker (1999), mesmo aceitando os fatores clássicos de produção (trabalho, capital e terra) será o conhecimento o fator de sucesso na nova economia. Atualmente, o acesso a dados e informações é facilitado pelo uso da Tecnologia da Informação. Dado, informação e conhecimento não são sinônimos e o sucesso ou fracasso organizacional pode depender de se saber de qual deles precisamos e o que fazer com os mesmos (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

2.1.2 Conhecimento Tácito, Explícito e Incorporado

Quanto à sua acessibilidade, Polanyi (1966) divide o conhecimento entre tácito e explícito. O conhecimento tácito, ou implícito, é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta a sua transmissão e o seu compartilhamento. Está profundamente enraizado nas ações e experiências dos indivíduos, bem como, nas suas emoções, valores ou ideais. Já o conhecimento explícito, ou codificado, refere-se àqueles conhecimentos que podem ser transmitidos através de uma linguagem formal e sistemática. Para Bernabei (2007) conhecimento tácito é aquele que possuímos enquanto indivíduos inteligentes, ou seja, nem sempre pode ser explicitado ou simplesmente adquirido em alguns dias de formação. Já o conhecimento explícito, pode

ser fornecido de forma documental, como por exemplo, na forma de manuais, instruções, etc.

Segundo Terra (2001, p.69) o filósofo Polanyi, deixou um marco ao conceituar conhecimento tácito, ainda 1966 com a obra *The Tacit Dimension: we can know more than we can tell*, ou seja, muito do que sabemos não pode ser verbalizado.

O conhecimento tácito envolve uma relação entre duas coisas: um conhecimento específico, como “tocar piano”, utilizar uma ferramenta etc., que ele chama de *distal* e, um outro, que ele chama de *proximal*, do qual só temos consciência conforme ele serve ao anterior (TERRA, 2001, p.69).

Neste aspecto a aquisição de conhecimento, segundo Terra, seja intelectual ou prático, é um envolvimento e compromisso pessoal, resultado de um esforço ativo e laborioso de busca do conhecimento, que envolve o nosso corpo e todos os seus sentidos. E ainda o conhecimento tácito ou inconsciente tem sido associado, ao processo de inovação, por servir de base para a identificação e a solução de problemas, e na predição e antecipação:

- Conhecimento tácito é associado ao conhecimento do “expert” na solução de problemas, ou, ainda, à intuição que permite a tomada de algumas decisões sem motivo ou razão facilmente, explicável ou aparente;
- A identificação de problemas a partir do conhecimento tácito é associada a sensações de desconforto que algumas pessoas expressam diante de certas situações, mas que não conseguem explicar muito claramente;
- Predição e antecipação seriam o resultado dos períodos de preparação e incubação característicos dos processos criativos, ou seja, os “insights” criativos. (TERRA, 2001, p.70).

Para Bernabei (2007) existe ainda um terceiro tipo de conhecimento, o incorporado, que seria aquele que de alguma forma está “oculto” no interior do indivíduo. Ao executar um processo, esse indivíduo não precisa necessariamente entender o porquê, ou seja, utiliza o conhecimento incorporado sem a necessidade de incorporá-lo para si. Segundo essa autora, a maior parte da informação útil, não é expressa de forma explícita, estando disponível apenas sob a forma tácita, ou seja, está contida nos cérebros de quem a possui, naqueles 80% inconscientes sobre os quais pouco se conhece, porque são pouco utilizados.

2.1.3 Conhecimento Aplicado - Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento surge da crescente atenção que é dada ao conhecimento. Os primeiros estudos sobre gestão do conhecimento e sua importância como novo modo de gestão começaram a surgir nos últimos dez anos. Dessa forma, conceituar o que é a prática da gestão do conhecimento por meio de autores é ainda um pouco controverso. Segundo Mello e Burlton (2000, p. 2 *apud* MENDES, 2009, p. 29)

Gestão do conhecimento é um conjunto de ações sistemáticas para localizar, entender e usar conhecimentos para criar valor, ajudando informações e conhecimentos a fluir para as pessoas certas, nos momentos certos, de forma que se possa agir da maneira mais eficiente e eficaz.

Muitas vezes confundida com gestão da informação, o conceito defendido pelo *Canadian Institute of Knowledge* (2003) citado por Mendes (2009, p. 29), não deixa dúvidas, sobre a diferença entre gestão da informação e gestão do conhecimento. Para este Instituto, a primeira entrega informações, enquanto a gestão do conhecimento auxilia a administrar o que as pessoas fazem com as informações. Assim, o elemento evidenciado e diferenciador é o humano, a pessoa. Para tal evidência corroboram ainda Costa *et. al.* (2000b) quando ressaltam os três elementos fundamentais a serem considerados em projetos de gestão do conhecimento: seres humanos, informações e tecnologias da informação. Malhotra (2001) focaliza o papel da gestão do conhecimento na promoção da sinergia entre o homem e a tecnologia da informação (TI): a gestão do conhecimento supre os assuntos críticos relativos à adaptação, à sobrevivência e à competência das organizações face à crescente e descontínua mudança ambiental.

Como visto anteriormente, conhecimento e indivíduos não podem ser dissociados e, dessa forma, dentro das instituições, as transferências cotidianas do conhecimento fazem parte da vida organizacional. Essas transferências, porém, não ocorrem pelo fato de que muitas vezes se encontram centralizadas em computadores pessoais, ou grupos que fazem parte de setores específicos. Na maioria das vezes, esse conhecimento é fragmentado, ou seja, não há um compartilhamento. É comum também que nem mesmo se saiba que esse existe. As organizações podem adquirir

novos conhecimentos somente por meio do aprendizado dos indivíduos que nelas atuam. A cultura vigente na sociedade da informação incitou o aparecimento de novas modalidades de interação, sendo essas utilizadas cotidianamente. O conhecimento é a chave de todo o processo de reformulação organizacional, nos indivíduos está sempre crescendo, como igualmente cresce a sua desordem, criatividade e ordem. (ROSSINI; PALMISANO, 2008). O capital intelectual, conforme Tapscott (2000), se encontra em três formas e em três lugares distintos:

- a) na forma de conhecimento dentro da cabeça de cada pessoa.
- b) na forma de conhecimento adicional que é gerado quando as pessoas se relacionam e compartilham o seu conhecimento.
- c) na forma de conhecimento armazenado em livros, revistas, jornais, fotografias, desenhos, CD, bases de dados, etc.

Sob este prisma, Davenport e Prusak (2003) afirmam que os aspectos intangíveis que adicionam valor aos produtos e serviços são todos baseados em conhecimento: habilidade técnica (*know-how*), projeto de produto, estudo de marketing, criatividade e inovação. Ao contrário de ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento são ilimitados, pois crescem quando estimulados. Dessa forma, o êxito no âmbito dos negócios está fortemente relacionado com a criação do conhecimento organizacional.

Dada a importância da criação do conhecimento organizacional, as empresas japonesas têm como cultura a relação entre conhecimento e informação “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas”. O conhecimento tácito e explícito interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos, ou seja, é criado e expandido através da interação social entre estes dois tipos de conhecimento. Esta interação é chamada de “conversão do conhecimento”, assim realizada *entre* indivíduos, e não confinada *dentro* de um indivíduo. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

As organizações “criadoras de conhecimento” segundo Terra (2001, p.79), são aqueles que criam sistematicamente novos conhecimentos, os incorporam a novas tecnologias ou produtos. No modelo ocidental, reconhece-se como conhecimento útil,

aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável – conhecimento explícito. Já na visão japonesa, o fato de o conhecimento ser considerado resultado do processamento de informações e do aproveitamento de *insights* subjetivos e de intuições de todos os funcionários, implica em conhecimento tácito, e constitui-se como ponto de partida no processo de inovação.

A criação do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) é efetivada por meio da conversão entre o conhecimento tácito e explícito. Esta conversão, pode ocorrer mediante quatro processos: socialização (conhecimento compartilhado), externalização (conhecimento conceitual), combinação (conhecimento sistêmico) e internalização (conhecimento operacional).

- a) A **socialização** é a conversão do conhecimento tácito em tácito. É o processo de compartilhamento de experiências entre os indivíduos de um grupo, nas atividades práticas de uma empresa, como por exemplo, as trocas compartilhadas oralmente entre indivíduos de um departamento, interações com os clientes durante o desenvolvimento de um novo produto, bem como o seu lançamento. A aquisição do conhecimento tácito é a experiência compartilhada.
- b) A **externalização** consiste na conversão do conhecimento tácito em novos explícitos. Pode ser convertido em explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, essa prática é importante uma vez que o conhecimento explícito é de difícil verbalização.
- c) A **combinação** é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, ou seja, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. É a forma de conversão de conhecimento que ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal. Esse modo de conversão permite a categorização das informações com a utilização da tecnologia de banco de dados, gerando o conhecimento sistêmico.” (MACARRI, 2002, p.56).
- d) A **internalização** consiste na conversão do conhecimento explícito em tácito, estando diretamente relacionada ao aprendizado pela prática. A forma mais comum para esse processo é a verbalização e a diagramação do

conhecimento sob a forma de documentos, manuais etc. Os autores identificam esse processo com os conceitos das “*learning organizations*”.

Além da dimensão epistemológica, o modelo de espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (figura 1), envolve também a dimensão ontológica do conhecimento, isto é, o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento no nível organizacional.

O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre conhecimento tácito e explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. (NONAKA e TAKEUSCHI, 1997, p.82)

Desta forma, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que inicia no nível individual, e vai subindo, ampliando comunidades de interação envolvendo seções, departamentos, divisões e organizações. (NONAKA e TAKEUSCHI, 1997, p.82).

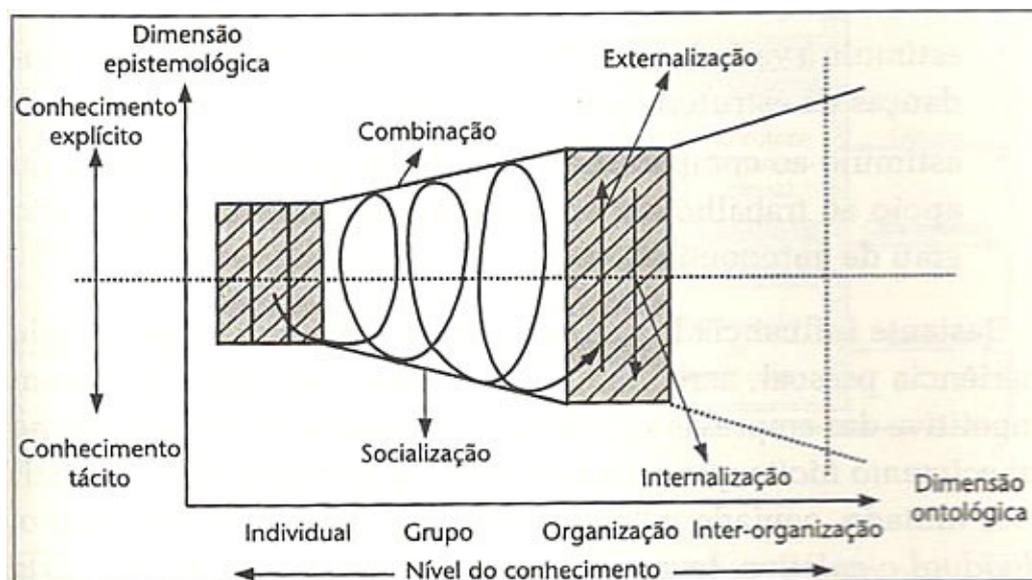


Figura 1 - espiral de criação do conhecimento organizacional
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.82).

Dentre as abordagens de gestão do conhecimento propostas por diversos autores, Probst, Raub & Romhardt (2002, *apud* CISLAGHI, 2008, p.107) defendem a adoção de uma composição de seis processos, cada um desdobrado em etapas, conforme o quadro 1.

Processos	Etapas
Identificação do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a. Identificar, analisar e descrever o ambiente do conhecimento; b. Definir um quadro de habilidades, informações e dados internos e externos; c. Assegurar transparência dos conhecimentos e lacunas de; d. Facilitar a localização dos conhecimentos dentro e fora da organização.
Aquisição do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a. Definir conhecimentos desenvolvíveis internamente e adquiríveis b. Adquirir conhecimentos especialistas, consultores, parceiros e clientes, assim como produtos do conhecimento, como plantas industriais, softwares, equipamentos de alta tecnologia.
Desenvolvimento do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a. Facilitar o desenvolvimento de novas habilidades, produtos, idéias e processos mais eficientes; b. Direcionar esforços para o desenvolvimento de conhecimento.
Compartilhamento do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a. Propiciar o compartilhamento do conhecimento adquirido e desenvolvido na organização para que seja utilizável. b. Aumentar a utilização do conhecimento oferecendo ambientes adequados para o trabalho individual e em grupo. c. Compartilhar conhecimentos através de conversas, reuniões.
Utilização do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a. Garantir que o conhecimento da organização seja utilizado em seu benefício; b. Transformar conhecimento em resultados visíveis para a organização c. Garantir que habilidades e ativos de conhecimento, como patentes e licenças, sejam totalmente utilizados.
Retenção do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a. Selecionar pessoas e processos que valham a pena ser retidos; b. Armazenar experiências de forma adequada; c. Transferir dados, informações e habilidades valiosas aos sistemas organizacionais para que possam ser úteis à toda a organização. d. Garantir que a memória organizacional seja atualizada; e. Transferir o conhecimento do funcionário que está saindo para seu sucessor; f. Registrar o conhecimento adquirido e desenvolvido para torná-lo acessível e recuperável sempre.

Quadro 1 - Etapas do processo de gestão do conhecimento

Fonte: Probst, Raub & Romhardt (2002, *apud* CISLAGHI, 2008, p.107)

Para adoção de ferramentas e processos, em gestão do conhecimento dentro da organização, é necessário observar e cuidar para não dar ênfase superior aos processos e ferramentas do que a geração do conhecimento propriamente dita. Conforme ressaltado por Krogh, Ichijo e Nonaka, (2001, p.41) o que “o processo ganha em estrutura, lógica e velocidade, ele também perde em criatividade, *insights* e na formação dos imprescindíveis elos sociais.” Estes autores argumentam ainda que o

clima organizacional fomenta a confiança, a solidariedade e as redes pessoais entre os colaboradores, sendo condições muito importantes para a difusão eficaz do conhecimento. Ademais, para Terra (2001, p.86) é evidente que nessas dimensões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimento. Representa também reconhecer a necessidade de se fomentar valores apropriados à inovação e ao compartilhamento do conhecimento e estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais.

2.2 Portal Corporativo

Tratando-se em gestão do conhecimento há uma grande preocupação sobre como registrar e armazenar formalmente este conhecimento em suportes informacionais, ou até mesmo desenvolver um produto de informação. A codificação do conhecimento é, basicamente, um processo de redução e conversão que implica sua transformação em informação. O conhecimento codificado (conhecimento explícito) pode ser manipulado como uma informação. (COSTA; KRÜCKEN; ABREU, 2000b). Os portais corporativos são, assim, algumas das ferramentas que podem assumir o papel de armazenar e registrar conhecimento canalizando essas informações básicas que, em uma próxima etapa, podem ser utilizadas para a tomada de decisões. O “termo ‘Portal Corporativo’ por si só já representa um avanço” (ANGELONI; TEIXEIRA E REIS, 2008, p.334), já que deixa claro que não se está falando de rede física e nem de algo pontual.

De acordo com Reynolds e Koulopoulos (2008), as fases de evolução que puderam ser observados em portais *web* ao longo da jovem história da Internet foram: pesquisa booleana, navegação por categorias, personalização e, por fim, funções

expandidas para outras áreas dos mundos informacionais e comerciais. Dessa maneira, a evolução dos portais *web*, ou portais públicos, despertou a atenção da comunidade corporativa, que vislumbrou a possibilidade de utilização dessa mesma tecnologia para organizar e facilitar o acesso às informações internas de uma organização.

Com o desenvolvimento da nova geração *web*, denominada *web 2.0*, caracterizada pela participação do usuário, os portais estáticos e unicamente de conteúdo se revelaram obsoletos. Na observação de Murray (1999), os portais voltados apenas para o conteúdo são inadequados ao mercado corporativo, pois "os portais corporativos devem nos conectar não apenas a tudo de que necessitamos, mas a todos que necessitamos, e proporcionar todas as ferramentas necessárias para que possamos trabalhar juntos".

Os portais corporativos, também chamados de *EIP's (Enterprise Information Portals)*, são aplicações semelhantes aos portais encontrados na internet. Porém, são mais complexos, pois são projetados para dar apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização e colaboram para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios (BAX e TERRA, 2003). Os Portais são também local de referência onde os usuários/colaboradores podem encontrar, extrair, analisar e fornecer a informação que prolifera no ambiente corporativo. Nesse contexto, os usuários da informação corporativa se beneficiarão de dados e informações, transferindo-os, minerando-os e reutilizando-os em diferentes cenários e aplicações, como suporte à tomada de decisão.

Segundo Angeloni; Teixeira e Reis (2008, p.334), os grandes desafios na implantação de um portal numa organização, e podemos aqui aplicar também para uma IESP, está relacionado ao seu alto custo e a baixa utilização. Assim, para Alvarenga (2008 p.21-22), os portais corporativos, por meio das suas características de customização e personalização, agregam informações relevantes para diferentes colaboradores com diferentes funções, permitindo melhor produtividade e mostram-se como uma solução menos dispendiosa e mais eficaz que outros métodos de compartilhamento de informações como documentos em papéis, reuniões e sessões de treinamento.

[...] o ROI de um Portal Corporativo está diretamente relacionado ao tamanho do reservatório de dados e ao valor que estes dados possuem. O retorno do

investimento virá então pelo crescimento da produtividade e talvez pela redução de custos com pessoal. O benefício mais visível do uso de Portais Corporativos é a diminuição ou até mesmo a eliminação da necessidade dos empregados gastarem seu tempo na busca de informações que eles necessitam, nas bases de dados internas ou na *Web*. [...] Através de uma iniciativa mais ampla de Portal, suas funcionalidades podem ser estendidas a parceiros, fornecedores, clientes, distribuidores e outros *stakeholders*, respondendo positivamente às necessidades competitivas e estratégicas da maioria das corporações, valorizando as expectativas de ROI, o uso dos ativos de tecnologia e os ativos intelectuais: os talentos da empresa. (ALVARENGA, 2008 p.21-22).

Para muitas instituições ainda não é clara a concepção de portal, uns estão focados em tecnologia, outros em processos. Para tanto, segundo Angeloni; Teixeira e Reis (2008, p.334), há autores, como Shilakes e Tylman (1998), e Collins (2003), que trabalham com foco tecnológico e ressaltam que os portais são somente sistemas que permitem o armazenamento e dão acesso em um único local às informações importantes para a tomada de decisões.

Já para os autores como Choo *et. al* (1999) e Murray (2008), que também são citados por Angeloni; Teixeira e Reis (2008, p.335), há os portais como organização dos processos. Nessa classificação, os portais buscam somente o apoio na tecnologia, sendo considerados ambientes de trabalho virtual, ou seja, “um espaço informacional de trabalho compartilhado que facilita os processos de criação, intercâmbio, retenção e reuso da informação e do conhecimento, facilitando tudo o que seja necessário aos trabalhadores do conhecimento.” Ainda para esses autores, são ambientes de conteúdo, de comunicação, de significados coletivos e de espaços de coordenação, por permitirem a ação e o trabalho cooperativo.

Para ilustrar o que é um portal corporativo e como ele apóia a decisão, O'Brien (2004, p.293) traz um exemplo de como podemos utilizar tal ferramenta em nosso dia-a-dia na organização:

Um usuário verifica seu e-mail, observa o valor atual do estoque da empresa, verifica seus dias de férias disponíveis e recebe um pedido de um cliente – tudo no navegador de seu computador de mesa. Esta é a intranet, também conhecida como portal corporativo de informação. Com ele, o navegador torna-se o painel para as tarefas diárias de negócios.

Um portal corporativo de informação, é uma interface baseada na rede e um misto de intranet e outras tecnologias que permite a todos os usuários de intranet e a

usuários selecionados da extranet acesso a uma variedade de aplicações e serviços internos e externos da empresa. Por exemplo, as aplicações internas podem abranger o acesso a e-mail, a *websites* de projetos e a grupos de discussão; auto-atendimento em recursos humanos na rede; banco de dados de clientes, etc. As aplicações externas podem compreender os serviços industriais, financeiros e de notícias da internet; links para fornecedores e clientes, etc (O'BRIEN , 2004, p.293).

Também é importante frisar que um portal corporativo é a entrada para intranets corporativas que atuam **como sistemas de gerenciamento de conhecimentos** básicos para muitas empresas. Em muitas organizações, os bancos de dados de hipermídia em websites de intranet tornaram-se as bases de conhecimento para armazenamento e disseminação de conhecimento. Assim, o portal de conhecimento pode representar um importante papel ajudando a empresa a utilizar suas intranets como sistema de gerenciamento de conhecimento para compartilhar e disseminar (O'BRIEN , 2004, p.294). Veja a figura 2 onde apresentamos um exemplo das capacidades e componentes de um portal de conhecimento empresarial.

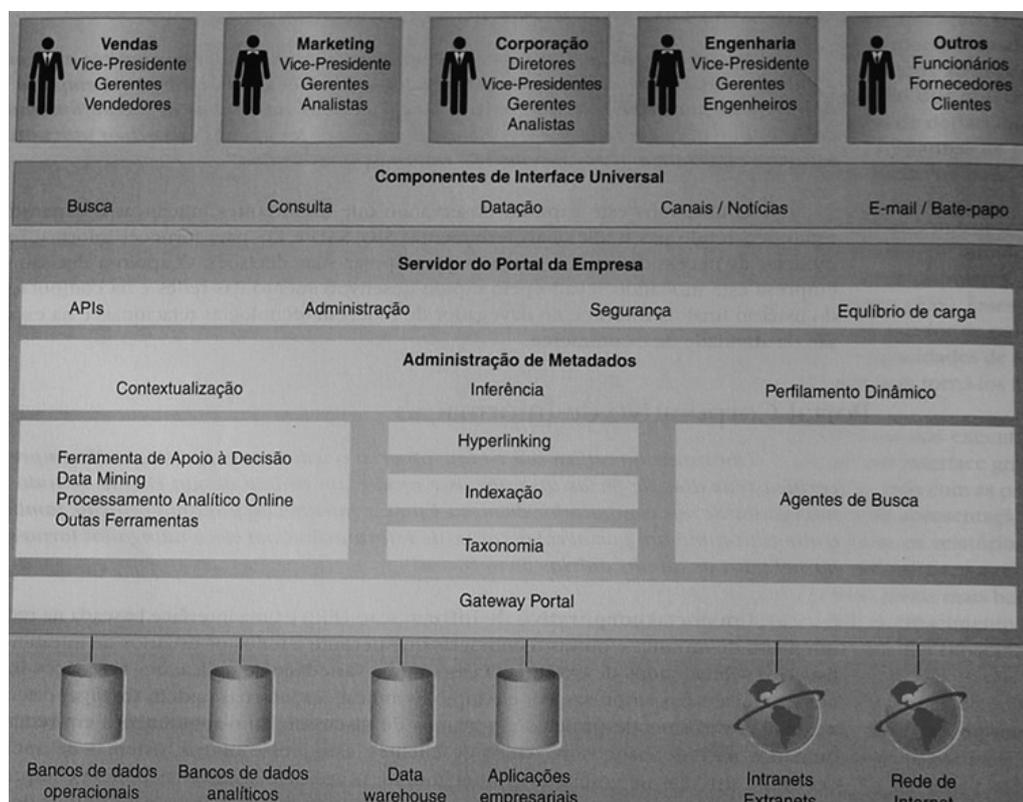


Figura 2 - capacidades e componentes de um portal de conhecimento empresarial
Fonte: O'Brien (2004, p.294).

Para definir um portal corporativo, devem ser observados alguns requisitos e características consideradas fundamentais. Na tabela 1, recorre-se a Eckerson, 1999, *apud* Angeloni; Teixeira e Reis, (2008, p.337) que trazem as orientações adequadas para nortear o que é um portal corporativo.

Requisito	Descrição
Fácil para usuários eventuais	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de capacitação, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar o navegador Web. O portal deve servir como uma ponte para os usuários migrarem de métodos básicos de acesso e análise de informação para métodos mais sofisticados.
Classificação e pesquisa intuitiva	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da organização. Seu mecanismo de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores booleanos, e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão. Tanto usando um mecanismo de busca ou navegando em uma estrutura de classificação, os usuários devem poder visualizar descrições coerentes de objetos antes de recuperá-los.
Compartilhamento colaborativo	O portal deve permitir aos usuários publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. Deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação, o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos/objetos.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, tais como correio eletrônico, bancos de dados relacionais e multidimensionais, sistemas de gestão de documentos, servidores Web, groupware, sistemas de áudio, vídeo etc. Para isso, deve ser capaz de gerenciar vários formatos de dados estruturados e não estruturados.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas. O portal deve prover também acesso dinâmico a objetos criados por fornecedores de ferramentas de administração de documentos e business intelligence. Este acesso requer o desenvolvimento de interfaces de integração.
Roteamento inteligente	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados como parte de um processo bem definido de fluxo de informações.
Ferramenta de business intelligence integrada	Para atender às necessidades de informação dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de business intelligence.
Arquitetura baseada em servidor	Para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e seções concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura web.
Serviços distribuídos	Para melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores. Preferencialmente, os intra e interprocessos de comunicação devem ser gerenciados por protocolos-padrão (TCP/IP, CORBA, DCOM, etc) e em produtos baseados nesses serviços.
Flexibilidade na definição das permissões de acesso	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso, por meio dos perfis de usuário. Essas permissões definem os tópicos ou categorias aos quais os usuários têm acesso, canais que podem subscrever, funções que podem usar, dados que podem ver e nível de interatividade com relatórios.

Requisito	Descrição
Interfaces externas	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas, sendo possível ler e sincronizar outros serviços de diretório e interagir com os demais repositórios de informação.
Interfaces programáveis	O portal também deve ser capaz de ser “chamado” por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável (API – Application Programming Interface). Essa característica permite às organizações embutir um portal empresarial em um website já existente ou criar um portal customizado.
Segurança	Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls, etc. Deve também possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração etc.
Fácil instalação e administração	Deve ser de fácil instalação, configuração e manutenção, e aproveitar, na medida do possível, a base instalada de hardware e software adquirida anteriormente pela organização. Deve ainda prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica.
Customização e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes. Além disso os usuários devem poder personalizar o portal, tornando-o mais fácil para seu próprio uso.

Quadro 1: requisitos mínimos para um portal corporativo: 15 regras de Eckerson
 Fonte: Eckerson, 1999, *apud* Angeloni; Teixeira e Reis, (2008, p.337)

Visto isso, apresentam-se algumas das principais lições que qualquer implementação de portal do conhecimento corporativo deve considerar, conforme Terra e Gordon (2002, p.134).

Lição 1 - Alinhamento organizacional é a prioridade número um!

Lição 2 – Seja claro no que diz respeito a business cases, proposição de valor e métricas.

Lição 3 – Gestão do conhecimento e portal do conhecimento corporativo exigem estratégias inovadoras de recompensa e reconhecimento.

Lição 4 – Mudança Organizacional não acontece por acaso.

Lição 5 – Comunique, comunique, comunique!

Lição 6 – Novos papéis e responsabilidades devem ser designados claramente.

Lição 7 – Concentre-se nas necessidades do usuário.

Lição 8 – Comunidades on-line exigem planejamento cuidadoso, infra-estrutura e apoio contínuo.

Lição 9 – A qualidade do conteúdo é mais importante do que a quantidade de conteúdo.

Lição 10 – Portal do conhecimento corporativo deve reduzir a sobrecarga de informação e simplificar o acesso a informações, *templates* e especialistas de dentro e fora da organização.

Lição 11 – É preciso pensar muito cuidadosamente na seqüência de integração das aplicações de TI.

Lição 12 – Desenvolva um processo cuidadoso de avaliação (due diligence) para selecionar a plataforma de Portal do conhecimento corporativo.

Em suma, é importante considerar que as tecnologias da informação são fundamentais ao sistema de armazenagem para a troca de conhecimentos. Esses, porém, não garantem por si só, nem promovem a geração de conhecimento. Essa dependerá da cultura organizacional (ROSSINI; PALMISANO, 2008.). Também é preciso reconhecer que pela própria natureza do conhecimento, como um processo cognitivo, torna-se impossível codificar todo o conhecimento individual e coletivo disponível em uma organização. Cabe ainda lembrar que estoques daquele não excluem o compartilhamento do conhecimento tácito através de interações humanas.

2.2.1 Arquitetura da Informação para o Portal Corporativo

Os primeiros tópicos descritos, dedicados ao conhecimento, envolvem o trabalho cotidiano da sua gestão. Algumas, muito técnicas, como escrever textos, desenvolver manuais, organizar reuniões, expandir algoritmos de programação para os portais, etc. Porém, a melhor tecnologia somente não basta, é necessário um foco especial em como deixar estas informações e conhecimentos atraentes ao usuário, de forma que ele também possa encontrar no portal corporativo a informação ou o conhecimento que está procurando. E, mais ainda, persuadir este colaborador/funcionário a contribuir e colaborar no compartilhamento do conhecimento que detém. Portanto, as organizações precisam de pessoas para extrair o conhecimento daqueles que o têm, ou incentivar a colaboração de todos, para que se possa colocá-lo numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo. É nesta fase que entra a arquitetura da informação.

Mas afinal o que é arquitetura de informação de websites? Para Wurman (1997) é “tornar o complexo claro”. O objetivo da arquitetura de informação é criar as estruturas de organização da informação apresentada por um portal, para que o usuário consiga encontrar e compreendê-las a fim de desempenhar suas tarefas com facilidade. Segundo Reis (2007), a arquitetura de informação de websites ainda é um campo novo. Na Web, o crescimento explosivo da informação não está sendo acompanhado na melhora dos métodos para organizar as informações por ela apresentada.

Já para Nielsen (2000), “a usabilidade governa a web”, mais diretamente; neste projeto de portal corporativo, se o usuário não encontrar o que procura, ele não irá contribuir na construção deste espaço. Tomando por base esta afirmação, deve-se acelerar, dentro da instituição, uma discussão sobre a organização do conteúdo e recursos dentro do portal. Para Reis (2007), a pesquisa por novas maneiras de tratar a organização da informação e de se projetar novas interfaces de navegação, que considerem o caráter dinâmico e colaborativo da internet, ganha destaque.

A sistemática de um ambiente colaborativo refere-se ao esquema de classificação, ou ao conjunto de categorias que a Biblioteconomia também chama de taxonomias, as quais os usuários utilizam para compreender o ambiente informacional e para tomar decisões sobre onde navegar. A linguagem envolvendo a sistemática é, geralmente, influenciada pelo modelo conceitual do ambiente virtual e a natureza específica do conteúdo.

Partindo do pensamento destes autores, a aplicação prática destes conceitos, em um portal corporativo, parte do princípio que a elaboração da arquitetura de informação é uma das etapas iniciais, sendo responsável por definir toda a organização e a estruturação do portal sobre a qual as demais partes irão se apoiar.

O desafio é o de definir as regras de organização do portal corporativo, que será alimentado com informações de forma colaborativa, definir o modelo de interação do usuário com a informação, especificar todas as páginas do portal e os elementos que as compõem.

Os casos de sucesso na implementação de modelos de arquitetura da informação mostram que os melhores processos são os que, além da tecnologia da informação, envolvem pessoas (usuários) informações (conteúdo) e a cultura

organizacional (contexto), conforme apresentado na figura 03. Desequilíbrios nesses três pilares poderão trazer problemas na implantação e na aceitação do modelo em diversos setores da organização.

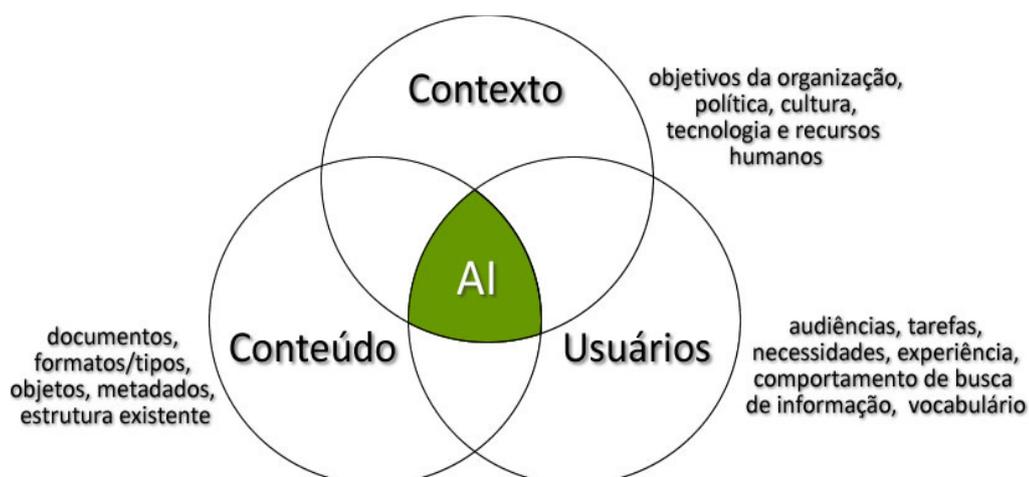


Figura 3 - Arquitetura da Informação

Adaptado de: ROSENFELD, L. ; MORVILLE, P. *Information Architecture for the Word Wide Web. 2ed. Sebastopol: O'Reilly, 2002.*

Via de regra, um modelo de arquitetura de informação deve permitir que, após uma pesquisa simples, um usuário comum consiga, no mínimo, saber quais as informações de um determinado contexto estão disponíveis na organização. Para isso, é necessário um design centrado no usuário. Para Reis, 2007 (*apud* DERVIN e NILAN, 1986) o design centrado no Usuário, segundo a Visão da Ciência da Informação consiste em:

- a) Ver a informação como algo construído pelos seres humanos através de processos cognitivos internos do indivíduo.
- b) Considerar os usuários seres ativos que estão constantemente construindo significado para as informações que encontram. Seres livres (dentro das limitações dos sistemas) para criar, a partir do sistema e das situações que escolherem.

- c) Buscar compreender como as pessoas constroem sentido e formar uma visão holística de suas experiências. Focam-se no usuário, em entender suas situações particulares de uso de informação e no que ocorre antes e depois das suas interações com o sistema.
- d) Formular perguntas na pesquisa que nascem dos usuários, da visão que eles têm do sistema de informação e de como e porque eles o utilizam.
- e) Utilizar técnicas qualitativas de pesquisa.

O segredo de uma boa arquitetura, segundo Siqueira (2005) é conseguir estruturar a informação, localizá-la e disponibilizá-la, conectando as fontes. Assim se faz cada vez mais importante, porque seu sucesso está alicerçado cada vez mais ao número de conexões lógicas e analíticas que se pode estabelecer entre informações e pessoas.

2.3 Pessoas Como Portadoras e Geradoras de Conhecimento

2.3.1 O Humano é Quem Promove Resultados

Uma instituição que adota o lema que “é o humano quem promove resultados”, segundo Esper e Soares (2010, p. 423) mesmo atual, ainda permanece de vanguarda. A confiança incondicional nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para resolver os problemas de uma organização, enfrentando as novidades incessantes que a nova economia propõe, está se revelando insuficiente para dar conta de todas as dificuldades desta área. Para criar e estabilizar posição de vantagem competitiva sustentável, as melhores organizações estão investindo na aplicação de conceitos como **aprendizagem, conhecimento e competência** (GIORDANI; WEBER 2009, p. 2). Contemporaneamente, é cada vez mais difícil tornar claro as razões pelas quais uma organização alcança resultados extraordinários, superando a eficácia de outras. Esta dificuldade é associada à intangibilidade dos recursos que lhe conferem vantagem

competitiva, os quais advêm da criação ou aquisição de conhecimento pela organização sobre suas ações. (SHARIQ, 1997; SHINYASHIKI *et al.*, 2003). A velocidade das modificações socioeconômicas impõe uma atualização contínua das competências e das habilidades no ser humano. De modo que, o elemento humano hoje se torna cada vez mais uma variável a ser considerada no contexto das TICs. “Embora, usemos o termo ‘criação de conhecimento organizacional’, a organização não pode criar conhecimento em si sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que ocorrem no grupo.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Terra (2001, p. 177), a criação de conhecimento organizacional está, fundamentalmente, relacionado ao contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. Ainda, para ele, o principal problema é o fato de que na “onda” da reengenharia, focou-se na informação e não no conhecimento.

Esses esforços não levaram em consideração a questão do aprendizado organizacional passado, na forma do conhecimento (tácito) possuído pelos funcionários e nem o aprendizado organizacional futuro, ou seja, a necessidade de a empresa estar se adaptando e aprendendo continuamente (TERRA, 2001, p, 177).

Com essas ressalvas, é necessário ainda enfatizar que é muito mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários do que, simplesmente, ampliar a quantidade de informação disponível. A tecnologia da informação, portanto, deve ser vista como um elemento facilitador do compartilhamento de conhecimentos. Empresas, líderes em gestão do conhecimento têm investido, pesadamente, em sistemas de informação, ou seja, são absolutamente necessários, porém o que distingue essas empresas é o fato de, além das tecnologias, preocuparem-se, também, com as transformações de todas as outras dimensões, como: o papel da liderança, cultura e estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, relação com o ambiente, etc. (TERRA, 2001).

Corroborando com esta visão, Bernabei (2009, p.62) afirma que a “organização é um conjunto de *partes e funções* interdependentes e inter-relacionadas. A coordenação dessas partes constitui a função organizacional”. Ela continua sua análise, explicitando que “As partes são os *fatores materiais, os fatores imateriais e o fator humano*”. Atribuir

demasiada importância somente aos dois primeiros elementos, faz perder de vista o papel primordial do fator humano no interior da organização. Em síntese, a *função organizacional* tem como escopo levar os sujeitos empregados na atividade a conseguirem a máxima eficiência e produtividade para a organização, gerando a satisfação das expectativas dos próprios sujeitos e, desta forma, atingir resultados superiores em relação aos atingíveis individualmente.

Em entrevista a Sally Helgesen para a HSM Management, (2009, p.105-108) Ikujiro Nonaka destaca que “empresas e líderes que tratam a gestão do conhecimento como um braço de TI não compreendem como as pessoas aprendem e criam”. Ao contrário do que acontece com bens capitais, trabalho, energia, etc., o conhecimento é autorrenovável por natureza. “É produzido e consumido simultaneamente. Seu valor aumenta com o uso.”

Nonaka ainda observa que, à medida que as organizações reconhecem que capital humano é seu principal recurso, que ocorre em empresas cujos líderes incorporam o conhecimento tácito e explícito no próprio comportamento, o conceito de empresa criadora de conhecimento se torna, particularmente, relevante. Esses líderes, chamados, por Nonaka, de “artesãos virtuosos” estão, segundo ele, também presentes na cultura ocidental, remontando à exploração de Aristóteles da idéia de *phronesis*. “Geralmente traduzida como ‘sabedoria prática’, *phronesis* é uma espécie de ética pragmática típica de quem consegue captar a essência de uma situação e responder a ela com avaliações criativas no momento adequado.”

A contribuição de Nonaka vai além: *phronesis* ou “sabedoria prática” representa um antídoto potencial. Se conhecimento tácito, denominado por Aristóteles de *techné*, é o “saber como fazer”, e o saber explícito, de episteme, ou seja, “saber por que fazer”, a *phronesis* é “saber o que se deve fazer”.

Para isso, é necessário compreender a existência da organização no mundo: seu propósito, sua razão de ser. Mais do que isso, para que uma empresa seja resiliente e também capaz de criar conhecimento, a *phronesis* tem de ser amplamente distribuída. O líder que segue essa orientação mobiliza a avaliação no momento adequado, feita pelos outros, ao desenvolver uma cultura forte, sustentada e apoiada por conexões informais. (NONAKA, 2009, p.108)

Diante destas premissas indicadas por Nonaka, ressaltando a *phoresis* - “saber o que se deve fazer”, tornando-as em ações práticas, recorre-se a Meneghetti (2005,

p.11) que afirma ser necessário criar um novo “humanismo do trabalho que exalte a liberdade do homem, a sua criatividade e os seus dotes intelectuais e morais”. E, para isso, é necessária, portanto, uma formação do tipo *lifelong learning* – aprendizado ao longo da vida.

Para ser líder no contexto global não se pode mais permanecer esclerosado em papéis, funções e modalidades operacionais que, necessariamente e cotidianamente, devem confrontar-se com cenários mutáveis (normativos, tecnológicos e científicos). No interior do relativismo histórico-cultural está prevalecendo a máquina: o homem não é mais o centro e a medida das coisas. (MENEGETTI, 2005, p. 12).

Faz-se, portanto, necessária a inversão do percurso criativo: ao invés de partir da tecnologia e chegar ao homem, o paradigma se inverte e o homem torna-se fulcro (p.12).

2.4 Informação, Compartilhada e Fonte de Novos Conhecimentos

Muito já se abordou sobre a importância do conhecimento nas organizações, porém as formas como ocorre a criação do conhecimento e de administração do processo de criação são menos abordadas. Assim, nesta seção, desenvolver-se-á uma estrutura conceitual em que visões tradicionais e não tradicionais do conhecimento são integradas na estrutura organizacional.

Começamos pela visão de Davenport e Prusak (2003); para eles, as transferências cotidianas do conhecimento fazem parte da vida organizacional; esta transferência espontânea e não estruturada é vital para o sucesso da organização. Embora a gestão do conhecimento implique transferência formalizada, uma das estratégias específicas é incentivar as trocas espontâneas. Isso é fundamental para organizações, cujo papel principal é criar conhecimento; neste caso, uma IESP. O conhecimento tácito é ambíguo e difícil de formalizar e transferir, desta forma, “numa economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar.” (p.110). Assim, o valor dos contatos face a face, quanto eletrônicos é propiciar oportunidades para ambos, alegando ainda que, acima de tudo, é necessário alargar o conceito de produtividade,

de modo a incluir o que poderia constituir conversas casuais muito produtivas, períodos de reflexão e aprendizado.

O relacionamento da transferência de conhecimento tácito, segundo Davenport e Prusak, implica intenso contato pessoal. “O relacionamento de transferência pode ser uma parceria, uma relação de orientação ou uma relação de aprendizado, mas alguma relação de trabalho costuma ser essencial” (p.115), ou seja, é através das relações e atividades de trabalho que o conhecimento tácito é mais fácil de formalizar. E, ainda, estes relacionamentos tendem a envolver o conhecimento explícito ao tácito, pois nem todo o conhecimento comunicado será complexo e intuitivo, mas é o conhecimento tácito que não poderemos transferir prontamente de outra forma.

Tanto Davenport e Prusak (2003), assim como Angeloni; Teixeira e Reis (2008) defendem que o conhecimento pode ser compartilhado formalmente e informalmente; Davenport e Prusak ressaltam a importância de não se depender somente de conversas casuais e de encontros locais quando se deseja obter o conhecimento. A adoção de práticas formais, como o mapa de conhecimento, pode facilitar e tornar mais rápido, tanto o processo de busca como de compartilhamento.

Como são as organizações que definem a importância e a forma de uso do conhecimento, há algumas estratégias específicas apontadas por Davenport e Prusak para estimulá-lo e para se fazer uso do informal:

- criar locais e promover encontros para que os colaboradores possam interagir formalmente;
- promover passeios e viagens;
- montar feiras do conhecimento.

No compartilhamento formal, a intenção e a formalidade são indispensáveis, segundo Angeloni, Teixeira e Reis (2008). Por muito tempo, as práticas formais de compartilhamento compreendiam as reuniões e a utilização de documentos escritos, porém, hoje, por si só não são suficientes para promover um nível superior de compartilhamento. Há outras práticas como palestras, apresentações audiovisuais, manuais e livros que são propícios ao compartilhamento explícito. O papel do computador, nestas organizações, é o de ajudar as pessoas a comunicarem o seu conhecimento e não o armazenar.

Como já abordado em tópicos anteriores, as organizações podem adotar práticas formais do compartilhamento de conhecimento que enfoquem as tecnologias de informação para, desta forma, facilitar o armazenamento e o compartilhamento. Algumas destas infra-estruturas tecnológicas e formais são o *e-mail*, videoconferências e sistemas de redes. No quadro 02 são apresentadas algumas características de como empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento de modo formal e informal.

Codificação	Estratégia competitiva	Personalização
PEOPLE-TO-DOCUMENTS Desenvolve um sistema de documentação eletrônica que codifica, armazena, dissemina e permite reutilização do conhecimento.	Estratégia de gerenciamento do conhecimento	PESSOA A PESSOA Desenvolve redes para ligar pessoas para que o conhecimento tácito possa ser compartilhado.
Investe pesadamente em TI; o objetivo é conectar as pessoas com conhecimentos codificados passíveis de serem utilizados.	Tecnologias de informação	Investe moderadamente em TI; o objetivo é facilitar as conversas e a troca de conhecimentos tácitos.
Contrata recém-formados que são bem encaixados para a reutilização de conhecimento e a implementação de soluções. Recompensa as pessoas por usarem e contribuírem com o documento <i>databases</i> .	Gestão de pessoas	Contrata MBAs que gostem de solucionar problemas e tolerar ambigüidades. Recompensa as pessoas por compartilharem conhecimentos diretamente com outros.

Quadro 02 - gerenciamento do conhecimento formal e informal

Fonte: Hansen, Nohria e Tierney³, 1999, p.109 *apud* Angeloni; Teixeira e Reis (2008, p. 177)

Não podemos, também, deixar de lembrar, aqui, que se observarmos, no decorrer da história, sempre estiveram presentes os aprendizes, profissionais que, em treinamento, trabalham, por certo tempo, com outros mais antigos para que ocorra o compartilhamento por meio de observação, imitação e prática.

Autores como Angeloni; Teixeira e Reis (2008) Davenport e Prusak (2003) trazem, ainda, o mapeamento do conhecimento organizacional. Essa ferramenta é composta de uma infra-estrutura tanto para o armazenamento de conhecimentos explícitos como para a localização de conhecimentos tácitos. Para a elaboração deste mapa, é necessário um levantamento do conhecimento organizacional, ou seja,

³ HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? *Haward Business Review*, Haward, p. 106-116, mar./abr. 1999.

pergunta-se a cada integrante da organização quais conhecimentos possuem e como/onde os obtiveram para realizar as suas tarefas dentro da organização. Assim se constitui o mapa, que pode ser um guia, quadro ou lista em que são relacionados os conhecimentos importantes da organização. Por meio deste instrumento, as pessoas conseguem saber onde e com quem procurar o conhecimento que necessitam.

A adoção destes mapas da capacidade intelectual pode auxiliar no crescimento organizacional, assim como amenizar os problemas causados na rotatividade de pessoal. Porém, esta atividade não é tão fácil quanto parece, pois este conhecimento organizacional precisa ser descrito de uma maneira adequada, a fim de servir os diversos interesses institucionais e, desta forma, não ser somente um repositório de conhecimentos explícitos, mas também um guia de conhecimentos tácitos que, como já visto, não podem ser explicitados.

Entre os benefícios da utilização dos mapas de conhecimento na organização, estão⁴:

- Possibilitar que o conhecimento, se uma pessoa ou grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros integrantes da organização, transformando-se em conhecimento explícito;
- Indicar aos integrantes da organização onde podem ser encontrados os detentores de conhecimentos tácitos;
- Proporcionar maior rapidez e facilidade no compartilhamento do conhecimento.

O mapa, por si só, não resolve a questão da organização em transformar conhecimentos tácitos em explícitos, no entanto, consegue mostrar *quem* detém esses conhecimentos, e a fase da busca do conhecimento é acelerada, pois identificado *quem* dispõe de tal conhecimento, essa pessoa é contatada para que haja o compartilhamento. Como observam Prusak e Davenport (2003, p.87), o “processo de codificação do mais substancial conhecimento tácito existente nas organizações é geralmente limitado a localizar alguém que possua aquele conhecimento, encaminhar o interessado para aquela pessoa e incentivar ambos a interagir”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), há três características-chave na criação do conhecimento, do tácito ao explícito. Eles relatam a abordagem que os gerentes japoneses da Honda dão ao tentar explicitar o conhecimento tácito. Em primeiro lugar,

⁴ Conceitos apresentados por Angeloni; Teixeira e Reis (2008) baseados em Davenport e Prusak (2003); Sveiby, 1998; Stewart, 1998; Edvinson, L.; Malone, M.S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo para tentar expressar suas intuições e *insights*. É uma forma de fazer com que os indivíduos em contextos diferentes e com diferentes experiências compreendam algo, intuitivamente, através do uso da imaginação e dos símbolos. Através de metáforas, começam a expressar o que sabem, mas que ainda não são capazes de dizer. Já, no uso de uma analogia, é possível fazer a distinção entre duas idéias ou objetos, esclarecendo semelhanças e diferenças.

Em segundo lugar, para transmitir o conhecimento pessoal de um indivíduo, ele deve ser compartilhado com outros, transformando-se em conhecimento organizacional. Isto ocorre, quando os membros de uma equipe criam novas perspectivas, através dos diálogos, debates e divergências, mas é exatamente esse conflito que impulsiona os funcionários a questionarem as premissas existentes e a compreenderem suas experiências de uma nova forma.

Em terceiro lugar, nascem novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância. A confusão criada dentro de uma equipe de desenvolvimento, pela ambigüidade, pode vir a ser útil não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas também como fonte de significados novos e de uma forma diferente de pensar. Neste caso, o novo conhecimento nasce do caos. Outra condição organizacional é a redundância - para os ocidentais pode soar como repetição desnecessária - para os orientais, a construção de uma organização redundante tem papel de destaque no processo de criação do conhecimento, pois estimula o diálogo freqüente e a comunicação. Facilita, assim, a criação de uma "base cognitiva comum" entre os funcionários, auxiliando na transferência do conhecimento tácito, uma vez que compartilham informações superpostas, os membros da organização podem sentir o que outros estão tentando articular.

2.4.1 Ações para a Conversão do Conhecimento

Os artifícios para transformar informação em conhecimento são totalmente dependentes da mente humana e da sua capacidade interpretativa. Esta interpretação, por sua vez, é baseada em experiências individuais e conhecimentos prévios acumulados. A informação por si só é uma *commodity*, assim com pouco valor agregado e está cada vez mais abundante, torna-se fácil acumular milhões e milhões de *bits* dela e automatizar os processos físicos e repetitivos; difícil é aumentar nossa capacidade criativa e de aprendizado (TERRA, 2001). É um trabalho moroso e de processamento diário acrescer os nossos “depósitos” de conhecimento.

Diante do exposto, o propósito deste tópico é tentar explicitar alguns dos meios propícios, para que dentro de uma instituição de ensino, ocorra a conversão do conhecimento, do tácito em explícito, mediante os quatro processos: socialização (conhecimento compartilhado), externalização (conhecimento conceitual), combinação (conhecimento sistêmico) e internalização (conhecimento operacional). De acordo com Angeloni; Teixeira e Reis, (2008, p.347) estes quatro modos de conversão propostos, são responsáveis pelo compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. “A constante resolução de problemas, em grupo, melhora a eficiência nas atividades organizacionais e as habilidades dos indivíduos na formação de um conhecimento organizacional novo.” (PROBST *et. al.* 2002 *apud* ANGELONI; TEIXEIRA E REIS 2008, p.347).

Algumas das ações existentes para potencializar o conhecimento tácito e torná-lo acessível entre as pessoas dentro de uma organização, é por meio da interação social, ou seja, é identificar o conhecimento tácito sem a necessidade de sua explicitação (ANGELONI; TEIXEIRA E REIS 2008, p.348-351). Estes autores trazem algumas das ações que poderão ser aplicadas na prática empresarial; adaptamos, aqui, estas práticas, também, para as IESP:

- a) **Páginas amarelas:** consiste em um mapa contendo os nomes de todos os indivíduos da organização, com suas competências e áreas de atuação.

Caracteriza-se como uma ferramenta de auxílio na localização das pessoas detentoras de conhecimento tácito e, por isso, facilitam na obtenção de informação sobre competências existentes na organização. Promovem o encontro e estimulam as trocas, o uso e o reuso do conhecimento.

- b) **Páginas azuis:** semelhantes às páginas amarelas, porém contêm informações sobre pessoas externas à organização (ex-colaboradores, consultores, fornecedores, clientes, etc.). Objetiva-se rever o problema da perda do conhecimento dos especialistas; estas perdas podem estar vinculadas com aposentadorias, trocas de empresas, demissões, etc. Desta forma, define-se uma base de dados com informações sobre estas pessoas, constando o conhecimento de um determinado indivíduo/empresa e a forma de contatá-lo quando necessário.
- c) **Fórum de discussão:** através da colaboração eletrônica, criação de comunidades virtuais, pode-se favorecer a interação entre diferentes pessoas a respeito de um tema particular, viabilizando a aprendizagem corporativa. É uma ferramenta potencial para auxiliar no processo de externalização do conhecimento. A dificuldade para a administração do portal é conseguir a participação dos colaboradores nas discussões.
- d) **Universidade corporativa:** é um meio utilizado para a capacitação e formação dos integrantes da organização, buscando o alinhamento às estratégias e competências essenciais da empresa, garantindo, assim, uma mensagem unificada e uma linguagem comum entre os integrantes da empresa. Além de agentes de mudanças, o provimento educacional oferece, às instituições, aumento nas qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo.
- e) **Arenas de aprendizagem:** são espaços próprios para a geração e disseminação do conhecimento. Mais que um espaço físico, é uma cultura na qual as pessoas poderão desenvolver seu potencial criativo em prol do sucesso organizacional. Comparadas a células embrionárias de pesquisa e desenvolvimento não limitadas à produção.

As arenas de aprendizagem podem ser integradas com sucesso à empresa, estabelecendo-se objetivos de aprendizado claramente operacionalizados, fornecendo recursos adequados e atribuindo responsabilidade pessoal de forma não ambígua. (PROBST *et. al.* 2002, *apud* ANGELONI; TEIXEIRA e REIS, 2008, p.350).

- f) **Pergunte ao especialista:** é um sistema de encaminhamento de perguntas. Pode estar embutido na lista de discussão ou nas páginas amarelas e azuis. A ação caracteriza-se por ser um atendimento pontual com vista à solução de um problema específico, consistindo em uma solução híbrida de sistemas de distribuição de informação e referências a especialistas humanos.
- g) **Comunidades de prática:** para Xavier,⁵ comunidades de prática constituem-se em um grupo de pessoas no interior de uma organização que, de maneira informal, compartilham seus conhecimentos em determinados assuntos. Comunicam-se entre si e compartilham as práticas, interesses e objetivos de trabalho. A manutenção das conexões entre os indivíduos a estes grupos é decidida com base nas suas habilidades de negociar informações práticas válidas.⁶

2.4.2 Cultura do compartilhamento

Neste item, abordar-se-á o processo de obtenção de informação para a aplicação em meio organizacional, ou seja, conhecimento explícito transformado em informação. Assim, se por um lado há todo o incentivo de se fazer o compartilhamento, e, como vimos anteriormente, este processo é primordial dentro das organizações para que consigam atingir os objetivos e os fins da mesma, por outro lado, não é raro encontrar a situação em que muitos dos colaboradores da organização vêem este processo com desconfiança e medo. Para Kanter (2000) Mesmo empresas que

⁵ XAVIER, L.C. Etienne Wengler, Le chercheur suisse qui révolutionne La gestion de La connaissance. *Journal Kapital*, 31. Out. 2003. citado por Angeloni; Teixeira e Reis, 2008, p.350

⁶ CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, N. M. de As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através de mapas cognitivos. *Ciência da Informação*, v. 32, n. 3, 2003. *Apud* ANGELONI; TEIXEIRA E REIS, (2008, p.351).

possuem gerentes de gestão do conhecimento relatam a dificuldade que é conseguir este compartilhamento, existindo a tendência de retenção do que se sabe.⁷ Há a cultura de que compartilhando o que as diferencia das demais é uma tentativa de se apropriar de suas habilidades e competências. (ANGELONI; TEIXEIRA e REIS, 2008, p. 180).

Ainda, segundo estes autores, muitas das tentativas de compartilhamento de conhecimento são impedidas, dentro da organização, por barreiras estruturais, logísticas e culturais que a organização cria, sendo:

- quando os locais, as divisões e as funções estão focadas em maximizar suas próprias realizações e recompensas, coincidentemente ou inconscientemente, informações são escondidas de tal modo que subotimizam a organização como um todo;
- uma cultura que valoriza as habilidades técnicas pessoais e a criação de conhecimento acima do compartilhamento do conhecimento;
- a síndrome do “não foi inventado aqui” e a carência de aprendizado prático fora de um grupo pequeno;
- a falta de contato, de relacionamentos e de perspectivas comuns entre pessoas que não trabalham lado a lado (na maioria das organizações, as pessoas, além de não saberem o que seus colegas estão fazendo, muitas vezes nem sabem da existência de outros colegas);
- confiança demasiada no compartilhamento de conhecimentos explícitos mais do que tácitos;
- não permitir ou recompensar as pessoas por despenderem um tempo aprendendo, compartilhando e ajudando outros que estão fora de seu departamento (a demanda de tempo é enorme e, a menos que o capturar e o compartilhar conhecimento sejam construídos dentro do processo de trabalho, o compartilhamento não ocorre) (p.181).

Há muitos fatores envolvidos que inibem a transferência do conhecimento dentro de uma organização; no trabalho de Davenport e Prusak (2003), estes fatores são culturais e estes inibidores são chamados de “atritos”, por que retardam ou impedem a transferência e tendem a erodir parte do conhecimento, à medida que ele tenta se movimentar pela organização. Na tabela a seguir são apresentados os atritos mais comuns e as formas de superá-los dentro de uma organização:

⁷ KANTER, R.M. O futuro depende dos relacionamentos. HSM Management, Barueri, v.4, n.20 maio/jun. 2000.

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

Quadro 3 - transferência do conhecimento dentro de uma organização
 Fonte: Davenport e Prusak (2003, p. 117)

Diante do exposto, vale ressaltar que as maiores barreiras de compartilhamento de conhecimento não são resolvidas apenas com o uso da tecnologia. Logo, os elementos culturais que influenciam o compartilhamento, entre indivíduos, devem ser entendidos, com o propósito de incorporar estes elementos para dentro da organização e agregar na prática organizacional.

2.5 Estratégia Como Alvo a Ser Alcançado

Entende-se que para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações, desempenhando o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento. Há muitas tarefas estratégicas e táticas para acrescentar às atividades de gestão do conhecimento. Um ponto de partida é o levantamento das necessidades informacionais necessárias à organização para, em cima desta perspectiva, desenvolver os produtos de informação como, por exemplo, um portal corporativo.

Visto sob este prisma, a informação no meio organizacional assume caráter cada vez mais estratégico, assim, deve-se considerar a coleta e a análise de informações sobre as estratégias da própria organização. “As **informações e conhecimentos estratégicos** consistem na definição de quais informações são estratégicas para o gerenciamento competitivo da organização.” (ANGELONI; TEIXEIRA e REIS, 2008, p.345).

O conjunto de informações disponíveis, numa organização, independe da forma como os serviços e produtos daquelas são disponibilizados; devem ser concebidos como um negócio, dimensionando-se sua complexidade, seu crescimento e seu valor (ASSIS, 2008, p.20)

Segundo autores como Assis (2008); Angeloni; Teixeira e Reis (2008) Para as estratégias informacionais é necessário uma macrovisão das determinantes, missão e visão organizacional, bem como conhecer seus objetivos, metas, planos operacionais, fatores críticos de sucesso. Estas estratégias é que darão suporte à definição do plano de aprendizagem e da montagem do mapeamento das necessidades informacionais, instrumentos necessários para produzir, responder e antecipar, acrescentando, cada vez mais, valor para a organização e, conseqüentemente, às necessidades do negócio.

No processo de mapeamento das necessidades informacionais, dentro de uma organização, é comum desvendarem-se apenas as necessidades dos usuários. Naturalmente, isto é de grande importância, deve ser consultado e entrevistado, entretanto, há também outros fatores fundamentais para este mapeamento, como a missão, visão e objetivos estratégicos. Pode ocorrer o risco de fracasso e de insatisfação caso se faça o levantamento informacional, levando-se em conta somente as necessidades dos funcionários, sem ponderar sobre o que é prioritário do ponto de vista organizacional. Analisando este panorama, Assis, em 2008, fez um amplo estudo sobre a gestão da informação nas organizações, dando ênfase especial à informação externa, ressaltando que no mapeamento de necessidades de informação externa de uma organização, dois aspectos importantes merecem destaque:

as atividades de maior impacto sobre os resultados da empresa, pois é sobre as necessidades destas que se concentrarão os maiores esforços de informação; a escala de prioridades das necessidades e a sua previsão, pois é muito importante antecipar as necessidades. É daí que, muitas vezes, nascem

os produtos de informação, procurando trazer, em primeira mão, as informações de impacto para os negócios. (*Ibid.* p.20-21).

Após estas observações, é importante salientar, ainda segundo este autor, que o conjunto de informações externas necessárias, para uma organização, engloba informações tecnológicas, mercadológicas, financeiras, estatísticas sobre empresas e produtos de sua área de atuação, assim como informações de cunho legal. Para construir e desenvolver produtos de informação, é necessário amplo conhecimento das condições de mercado sob as quais opera a organização. Não é raro, as organizações voltarem-se, principalmente, para os custos e esforços internos e não dar tanta prioridade às oportunidades, mudanças e ameaças externas.

Como visto, a identificação das necessidades de informação da organização e de seus usuários é fundamental para que possam ser desenvolvidos produtos de informação, como um portal corporativo, bem como o acervo de interesse que deverá ser constituído. Torna-se importante analisar a empresa, detalhadamente, e procurar relacionar os usuários que poderiam ser beneficiados de alguma forma com os produtos e serviços de informação.

Outra atenção é referente aos profissionais de informação participantes nesta análise, levantamento e construção deste produto informacional. Segundo Assis (2008, p.24) eles precisam ter conhecimento da realidade da sua organização, dos seus produtos e serviços, dos planos de curto, médio e longo prazos, de seus mercados atuais e potenciais, dos prováveis concorrentes, etc. O conhecimento da dinâmica dos negócios da organização, das pessoas e das suas funções é essencial para a criação e montagem, e a implantação destes produtos. Pois quem constrói e dissemina produtos de informação, participando ativamente no dia-a-dia da empresa e tendo conhecimentos dos planos futuros e do meio externo da organização, resulta, entre outros, na redução de necessidades em consultas e pesquisas de satisfação dos usuários em curtos espaços de tempo. Pois há condições de filtrar essas necessidades e saber do que a organização precisa. Porém, não são descartadas as pesquisas de satisfação com os usuários, pois são uma das únicas formas de perceber as lacunas e/ou novas frentes de trabalho. Para a execução de suas tarefas, Davenport e Prusak (2003, p. 133) descrevem as habilidades necessárias a estes profissionais; segundo

eles, o ideal é que bons trabalhadores do conhecimento possuam habilidades técnicas e intuitivas, “deveriam ter uma combinação de habilidades *hard* (conhecimento estruturado, qualificações técnicas e experiência profissional) e atributos *soft* (um claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento).”

Após explicitadas as necessidades informacionais da organização, a maneira e quais as habilidades necessárias aos profissionais de informação, para que se obtenha sucesso nas estratégias adotadas, torna-se necessário atentar para mais um aspecto, que é o de mapear quais competências e conhecimentos são essenciais à organização. Segundo Angeloni, Teixeira e Reis (2008, p. 344), uma vez mapeadas e quantificadas as competências, é possível definir metas estratégicas que direcionem a gestão do conhecimento.

[...] os mapas de competências ajudam a organização a visualizar suas estratégias e freqüentemente expõe suas lacunas, possibilitando que adotem ações corretivas. Esses mapas são críticos para a implementação da estratégia, pois fazem com que todos na organização tenham uma percepção clara do modo como podem contribuir para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Provavelmente as organizações falharão na execução da estratégia se os colaboradores não a entenderem, ou não saberem como podem contribuir para que ela aconteça.

No intenso processo de reestruturação das empresas e de seus negócios, a competitividade exige eficiência coletiva e, dentro desta perspectiva, compete às instituições a melhoria da capacidade de atrair e de manter pessoas com habilidades e competências que adicionam valor aos estoques de conhecimento. Também é necessário instigar que estes colaboradores resguardem os interesses gerais e de longo prazo da IESP no que tange ao fortalecimento de suas "*core competences*".⁸

2.6 Instituições de Ensino Superior Privadas – IESP

⁸ Termo que pode ser traduzido para “competências essenciais” O termo competência essencial (*core competence*) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo "The core competence of the corporation", de Prahalad & Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

A gestão do conhecimento organizacional tem se constituído em verdadeiro desafio para as empresas nos cenários modernos, conforme já abordado nas etapas introdutórias deste estudo. Vê-se, assim, conforme Maccari (2002, p.19) que a Universidade não difere muito das empresas em qualquer área, exceto na missão específica. Não se distingue no que diz respeito ao trabalho e encargos do dirigente, ao planejamento e à estrutura da organização. Contudo, a Universidade é essencialmente diferente das empresas nos seus “negócios”. É diferente na finalidade, possui valores diferentes, faz distribuição diferente à sociedade. O desempenho é a área na qual a universidade difere, significativamente, da empresa.

A IESP, vista como organização que lida caracteristicamente com o conhecimento, apresenta um outro escopo, partindo desse pressuposto, Drucker (1993) analisa que as atividades de conhecimento e de serviços não devem ser tratadas apenas como trabalho. Na fabricação e transporte de coisas, o foco quanto aumentar a produtividade está no trabalho. Na atividade de conhecimentos e de serviços, ela tem de estar no desempenho. Para ser específico, em algumas tarefas de conhecimento e serviço, o desempenho significa qualidade.

Desta forma, propõe-se, na abertura deste tópico, estabelecer uma conexão entre a gestão do conhecimento e as instituições de ensino superior privadas brasileiras.

2.6.1 Características das Instituições de Ensino no Brasil

A organização acadêmica brasileira, para as instituições de ensino superior, tanto particulares quanto públicas, classifica-se em: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos superiores ou escolas superiores, de acordo com o decreto nº 3 860/2001 e a portaria nº 1 647 de 25 de novembro de 1997 (BRASIL, 2000). A principal diferença, conforme o estudo realizado por Biasotto (2009, p.23), entre as universidades e as demais instituições de ensino, relaciona-se à autonomia. As universidades dispõem de autonomia para criar e

extinguir cursos de graduação e de pós-graduação, assim como ampliar ou reduzir o número de vagas, sem solicitação prévia ou autorização. As demais instituições precisam de anuência de seus procedimentos ao Ministério da Educação (MEC).

Em recente estudo realizado e defendido, no Curso de Especialização Profissional em Psicologia com Abordagem em Ontopsicologia, numa das mais respeitadas universidades européias, a Universidade Estatal de São Petersburgo – Rússia, a gaúcha Helena Biasotto⁹ relata num dos capítulos de sua pesquisa que, no Brasil, para se constituir uma Universidade, o primeiro passo é a Faculdade. As Instituições de Ensino Superior autorizadas pelo Ministério da Educação caracterizam-se quanto à organização administrativa em Públicas ou Privadas e, quanto à organização acadêmica como universidades, centros universitários, faculdades integradas ou isoladas e institutos superiores de educação.

As instituições públicas são aquelas instituídas, mantidas e administradas pelo poder público federal, estadual ou municipal. As Instituições particulares, por sua vez, são mantidas por pessoa física ou jurídica e são constituídas em instituições privadas com ou sem fins lucrativos. As instituições privadas sem fins lucrativos enquadram-se nas seguintes categorias:

- a. comunitárias;
- b. confessionais;
- c. filantrópicas.

As IES privadas são administradas por uma ou mais de uma pessoa física ou jurídica de direito privado, que se denominam mantenedoras, podendo ter como finalidade a obtenção de lucro. Já, aquelas instituições que não se propõem a obter lucros (comunitárias, confessionais e filantrópicas) se diferenciam das anteriores por receberem isenção fiscal do poder público.

As faculdades são instituições de educação superior, públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento; são vinculadas a um único mantenedor e com administração e direção isoladas. Podem oferecer cursos em

⁹ Helena Biasotto, atualmente é Diretora da Antonio Meneghetti Faculdade. Iniciou os processos para a constituição da Faculdade, também participou da elaboração dos documentos sendo os principais, o Plano de Desenvolvimento Institucional, Regimento da Instituição e Plano Pedagógico Institucional, etc.

vários níveis, sendo eles de graduação, cursos seqüenciais e de especialização e programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).¹⁰

Portanto, a Instituição de Ensino Superior Privada, dessa dissertação, caracteriza-se como Faculdade Privada em sentido estrito com fins lucrativos.

O significado literal de Faculdade foi levantado por Biasotto (2009, p. 43)

o dicionário italiano dá o seguinte significado à Faculdade: *Potência, poder, atitude, direito, arbítrio, capacidade, dote*; o Oxford Dicionário: *in full possession of is mental faculties* (plano poder das faculdades mentais); o KingHost da Língua Portuguesa: escola superior, licença, permissão concedida a alguém; permissão de um bispo a um padre, para que exerça o ministério nos limites da diocese; o *Michaellis* da Língua Portuguesa: (latim: *facultate*) Poder de efetuar uma ação física ou mental, função inerente ao espírito, estabelecimento de ensino superior. Raramente reflete-se sobre o vasto significado.

Com a aprovação da Lei das Diretrizes e Bases da Educação (LDB), neste final e início de século, verifica-se a necessidade de uma nova postura em termos de administração das instituições de ensino superior. A LDB abriu o debate para a revisão da gestão administrativa do ensino superior. **A sua política da oferta exige cada vez mais a competência pedagógica e administrativa das IES** [grifo nosso]. Além disso, **reforça o caráter social do ensino universitário, à medida em que este visa não apenas ir à reboque do desenvolvimento econômico e social, mas servir de espaço propulsor e gestor de novas formas e práticas de ações humanas** [grifo nosso] dispostas a implantar as mudanças necessárias à sociedade globalizada (*ibid.2008*).

Com o incentivo à expansão do ensino superior pela LDB, e com a consciência da política do Ministério da Educação, Souza (2001) ainda defende que a “tendência atual de expansão da educação superior está apoiada na consciência da sua necessidade na sociedade do conhecimento e da informação”.

Ainda, segundo Biasotto (2009), há também um outro fator relacionado à expansão do ensino superior, que é o de ser baseado numa tendência que visa suprir a demanda do mercado de trabalho. Por isso, a diversificação de oferta de cursos faz-se necessária para que possa responder às necessidades do mercado que tem suas raízes fundamentadas:

¹⁰ www.mec.gov.br

a) na celeridade da produção de conhecimentos novos e de sua aplicação; b) na velocidade de transformá-los em novos processos produtivos, em novos produtos, ou protótipos que gerem novos bens e novos serviços; c) estas necessidades anteriores pressupõem a formação de habilitações especiais que cada vez mais passam a ser tarefas e encargos da formação superior. d) a estrutura de emprego se diversifica, desaparecem dela velhos empregos e suas formações universitárias superadas. Nascem outros empregos e postos de trabalhos e surgem novas formações universitárias para preenchê-los. Essa nova estrutura de emprego se dinamiza e empurra a universidade para criar as formações adaptadas à nascente estrutura de emprego do setor de produção de bens e serviços. (SOUZA, 2001 *apud* BIASOTTO, 2009).

Posto isso, analisa-se que este contexto propiciou, num período relativamente pequeno, que houvesse uma explosão na oferta de vagas no ensino superior em todo o Brasil; desta forma, reafirma-se que a política da oferta do ensino superior exige cada vez mais a competência pedagógica e administrativa das IESP.

2.6.2 Gestão do Conhecimento em IESP

Ao tratar de gestão do conhecimento em IESP, torna-se necessária uma visão abrangente de como são constituídos os ambientes universitários. Segundo Geng *et.al* (2005) há dois grandes domínios de conhecimento dentro de uma instituição de ensino: o acadêmico e o operacional. Para eles, o conhecimento acadêmico se torna explícito e é disseminado por meio do próprio ensino, de documentos de pesquisa, de publicações, patentes, nas colaborações com empresas e demais atividades de prestação de serviços. Já, em termos operacionais, o corpo funcional das IES gera conhecimento explícito em áreas como serviços computacionais de desenvolvimento de projetos, suporte a pesquisas e serviços estudantis, entre outras. Eles destacam que, em ambas as dimensões, são executadas atividades que são apoiadas na gestão do conhecimento. Considerando estas duas dimensões, uma delas é responsável pelo desenvolvimento de atividades acadêmicas e a outra pelo conjunto de aspectos administrativos, típicos de uma organização.

Embora produtoras de conhecimento desempenhem pesquisas sobre gestão do conhecimento, poucas instituições de ensino superior adotam os preceitos e incorporam os processos que envolvem o apoio à criação, codificação, transmissão, compartilhamento e retenção do conhecimento. (DUTTA, CHAKRABORTY e SARKAR, 2004). Instituições acadêmicas têm, naturalmente, mais características de organização do conhecimento do que organizações de negócios ou governamentais. Desta forma, possuem uma missão de, simultaneamente, descobrir e transferir conhecimento e, estruturalmente, possuem menos níveis hierárquicos, enfatiza Cislighi (2008, p.97).

Ao analisarmos o aspecto do domínio do conhecimento acadêmico, podemos considerá-lo como constituinte também do conhecimento científico. Assim, a descrição, para Leite e Costa (2007, p. 102-103), dos processos constituintes da gestão do conhecimento científico, são:

2.1. Identificação: refere-se ao processo de mapeamento do conhecimento da comunidade acadêmica – conhecimentos internos à instituição – em sua vertente tácita e explícita e também ao mapeamento do conhecimento externo à instituição proveniente de comunidades científicas. Dessa forma, o objetivo do mapeamento do conhecimento no ambiente acadêmico é responder quem pesquisa o que e onde. Trata-se do mapeamento das fontes de informação, da produção científica, das competências e habilidades científicas internas à instituição e das fontes de informação e competências científicas críticas e externas, as quais, possivelmente, estão relacionadas às atividades científicas da instituição. Este elemento foi derivado tanto da literatura quanto das entrevistas, nas quais os respondentes expressaram percepções que direta ou indiretamente embutem o conceito.

2.2. Aquisição: está relacionada com o processo de aquisição de conhecimentos internos e externos – mapeados anteriormente – que são necessários para proporcionar a criação e manutenção de conhecimentos e competências científicas da comunidade acadêmica. A aquisição do conhecimento científico em sua vertente explícita e a externalização de parte do conhecimento científico tácito permitem, em um processo imediatamente posterior, que ele seja armazenado. A aquisição do conhecimento científico em sua vertente tácita, não explicitável, não torna possível a sua armazenagem; essa forma de conhecimento é adquirida e, com base no modelo conceitual de gestão do conhecimento científico, é diretamente compartilhada, não sendo possível seu armazenamento e recuperação.

2.3. Armazenagem/organização: processo relacionado com a organização e armazenagem do conhecimento científico explícito com o objetivo de torná-lo facilmente recuperável. No modelo conceitual de gestão do conhecimento científico, os itens de conhecimento registrado são organizados e armazenados, conforme os padrões utilizados na Iniciativa dos Arquivos Abertos e do Acesso Livre.

2.4. Compartilhamento: processo que tem como pressuposto básico e primordial para a transformação de informações e experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar (PROBST et al., 2002). Após o conhecimento ter sido mapeado, adquirido e organizado/ armazenado, de acordo com o modelo proposto, ele deve ser compartilhado. O

compartilhamento do conhecimento científico explícito ocorre pelos meios de comunicação formais, enquanto que o compartilhamento do conhecimento científico tácito se dá por meios informais, conforme os aspectos ressaltados ao longo das entrevistas realizadas.

2.5. Criação: o processo de criação constitui um dos elementos essenciais da gestão do conhecimento. Está relacionado com a criação de novas habilidades, competências e conhecimentos na instituição. No contexto acadêmico, a criação de novos conhecimentos científicos dá-se por meio de pesquisa científica. No entanto, outros elementos contribuem diretamente para este processo, conforme relatos dos pesquisadores entrevistados. O ensino, a orientação de trabalhos e contato com os pares foram instâncias recorrentemente mencionadas pelos pesquisadores quando questionados sobre suas atividades de produção. Portanto, a criação do conhecimento científico tem insumos de várias lateralidades, as quais, pode-se dizer, são apoiadas ao longo da execução dos modos de conversão de Nonaka e Takeuchi (1997), nomeadamente socialização, externalização, combinação e internalização. A criação de novos conhecimentos científicos, como processo constituinte do modelo proposto, realimentará o ciclo da gestão do conhecimento científico.

Considerando a aplicabilidade da gestão do conhecimento em IES, Dutta, Chakraborty e Sarkar (2004)¹¹, direcionam os seguintes aspectos:

Usar técnicas e tecnologias de gestão do conhecimento na educação superior é tão vital como usar no setor empresarial. Como instituições de ensino públicas e privadas, visando lucro ou não, todas têm participação no fenômeno de crescimento dos cursos online, faculdades cibernéticas e universidades virtuais, e têm razões para adotar a gestão do conhecimento. É com a gestão do conhecimento que faculdades terão como promover o aumento dos índices de permanência e graduação; reter a capacidade de trabalho tecnológico apesar de grandes cortes de pessoal; expandir as ofertas via web; trabalhar a análise do custo pelo uso efetivo de tecnologia para expandir o número de matrículas; transformar sistemas baseados em transações para produzirem informação e não apenas dados; e competir num ambiente, onde instituições atravessam fronteiras estaduais e nacionais para atender necessidades dos estudantes, em qualquer lugar.

Através das experiências observadas de modo empírico e, também, como base em referenciais teóricos, há ainda barreiras ou dificuldades a serem ultrapassadas para que a gestão do conhecimento seja bem sucedida numa IES. Assim, Townley (2003) citado por Cislighi (2008, p.99-100) destaca alguns pontos importantes; segundo ele,

¹¹ Using knowledge management techniques and technologies in higher education is as vital as it is in the corporate sector. As public, private, and for profit higher education institutions alike respond to the phenomenal growth of online courses, cyber colleges, and virtual universities, these same reasons to adopt KM apply. It is with KM that colleges will be better able to increase student retention and graduation rates; retain a technology workforce in the face of severe employee shortages; expand new web based offerings; work to analyse the cost effective use of technology to meet more enrollment; transform existing transaction-based systems to provide information, not just data, for management; and compete in an environment where institutions cross state and national borders to meet student needs anytime/anywhere.

por haver grandes quantidades de conhecimentos de natureza formativa, científica e administrativa, pode se tornar difícil identificar quais destes conhecimentos são críticos e quais devam ser administrados; A típica estrutura descentralizada, em instituições maiores, de setores e unidades dificulta o foco no desenvolvimento da gestão do conhecimento; o respeito acadêmico pelo conhecimento e seu desejo de que a instituição seja livre, pode influenciar para que as instituições hesitem em administrar conhecimentos de qualquer natureza.

Este autor destaca os pontos positivos e recomendações que podem ser fatores de sucesso na gestão do conhecimento em IES:

- a) as lideranças institucionais devem priorizar a gestão do conhecimento e encorajar a participação de todos os membros da organização. É preciso que seja entendido pelo corpo funcional que os benefícios são coletivos e individuais e o pessoal de TIC tem papel estratégico neste sentido;
- b) há necessidades de que haja capacitação por parte dos participantes, em todos os níveis e etapas do processo de gestão do conhecimento. Novamente o pessoal de TIC tem uma oportunidade de apoiar o processo, seja capacitando diretamente o conjunto de usuários das tecnologias ou pela formação de capacitadores;
- c) os projetos de gestão do conhecimento devem utilizar inicialmente as fontes de dados existentes, evitando duplicação de esforços e a redundância, que é onerosa. Como normalmente fazem a manutenção de repositórios e envolvidos com todos os setores da organização [...]
- d) a gestão do conhecimento deve contemplar metas e necessidades pessoais e setoriais, assim como as mais amplas. Um sistema de premiação e/ou reconhecimento deve ser outro fator motivacional para o engajamento de todos;
- e) a implantação de projetos de gestão do conhecimento é mais fácil em organizações que já tenham o trabalho cooperativo e o compartilhamento como norma;
- f) dependendo da abrangência do projeto de gestão do conhecimento e do porte da organização, será fundamental ter uma coordenação geral que assuma a responsabilidade pela alocação de recursos, redução de redundância, compartilhar melhores práticas e avaliar o processo;
- g) por envolver mudanças operacionais, culturais e filosóficas, o processo é evolucionário e demanda tempo para se desenvolver. Como tal é recomendável que etapas iniciais permitam a constatação de resultados que sinalizem para uma perspectiva de avanços interessantes e motivadores. (TOWNLEY, 2003, *apud* CISLAGHI, 2008).

Acrescentamos ainda que, inevitavelmente, as pessoas mudam constantemente numa instituição; de opinião, de cargos e, desta forma, estas práticas da gestão do conhecimento deverão estar incutidas na cultura da IESP.

3. METODOLOGIA

3.1 Metodologia da Pesquisa

Quanto ao método de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como *indutiva*. De acordo com Lakatos e Marconi (2000, p. 53), a indução

é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objeto dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Nesse método, “parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização” (GIL, 1999, p. 29).

Godoy (1995) afirma que uma pesquisa social pode ser classificada em quantitativa ou qualitativa. A pesquisa desta dissertação é de natureza *quali-quantitativa*, visto que o problema sugere a utilização das duas abordagens. Desta forma, parte do problema será esclarecido na perspectiva qualitativa e a outra, na quantitativa.

Para Minayo (1994), a abordagem qualitativa preocupa-se com um nível da realidade que não pode ser quantificado. Este tipo de estudo aprofunda-se no significado das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.

A pesquisa qualitativa, segundo Trivinõs (1987), tem as seguintes características: Utiliza como fonte direta o ambiente natural e o pesquisador como instrumento-chave; A pesquisa é descritiva; Os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; Tendência à análise indutiva; O significado é a preocupação essencial da abordagem qualitativa.

Objetivando dar maior especificidade e detalhes no estudo, optou-se, também, por utilizar a abordagem quantitativa. Para Chizzotti (2003, p. 84), algumas pesquisas

qualitativas “não descartam a coleta de dados quantitativos, principalmente na etapa exploratória de campo ou nas etapas em que estes dados podem mostrar uma relação mais exata dos fenômenos particulares”. Portanto, neste levantamento de informações, a opção por dados quantitativos, representados nas questões fechadas, complementam as informações qualitativas.

Cada pesquisa social tem um **objetivo** específico, contudo é possível agrupar as mais diversas pesquisas em certo grupo. A classificação mais utilizada é a proposta por Sabino (1979) na qual se refere a pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa desta dissertação é *exploratória*, pois segundo Triviños (1987, p. 109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador o aumento de sua experiência em torno de determinado problema” que, aqui, representa como construir um portal corporativo aplicado à gestão do conhecimento numa IESP. Ainda para Triviños (*ibid.*) “o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja.” Gil (2002, p. 41) diz que “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Os estudos exploratórios têm, como finalidade principal, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Cooper e Schindler (2003, p. 131) afirmam que, “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”. Elas também podem economizar tempo e dinheiro.

Gil (1995) aponta as principais características de uma pesquisa exploratória:

- menor rigidez no planejamento;
- habitualmente, envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso (Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são normalmente usados); e,

- normalmente, utilizada quando o tema é pouco explorado (difícil de formular hipóteses precisas e operacionalizáveis).

O delineamento dos procedimentos adotados para a coleta de dados, do ponto de vista **técnico**, segundo Gil (2002), podem ser: pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa-ação, pesquisa participante, experimental, levantamento, estudo de corte, estudo de campo, estudo de caso e pesquisa *ex-post-facto*. A partir desta classificação, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso.

Como o presente trabalho, pretendia-se elaborar um projeto de portal corporativo para uma IESP, através da implementação da metodologia a ser desenvolvida; utilizou-se a técnica de estudo de caso; Yin (2005, p. 32) define o estudo de caso como uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente definidos.”

Os estudos de casos qualitativos, para Merriam (1998), são a descrição e análise de uma ou várias entidades, fenômenos ou unidades sociais, de forma intensiva e holística, sendo uma rica fonte de dados descritivos, que se salienta por:

- ter um foco particular sobre um evento, programa ou situação específica;
- ser descritivo e fornecer uma descrição aprofundada sobre o fenômeno que está sendo estudado;
- ser heurístico e esclarecer o entendimento do pesquisador sobre o fenômeno que está sendo estudado.

3.1.2 Questão de Pesquisa

Triviños (1995) tem salientado que as questões de pesquisa representam aquilo que o pesquisador pretende esclarecer, sendo que estas questões o orientarão, sobremaneira, no trabalho a ser elaborado. Neste contexto, conforme já explicitado no item 1.4 desta dissertação, indaga-se:

Como desenvolver e implantar um portal corporativo para auxiliar na gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior Privada, com base em pessoas, informação e estratégia organizacional?

3.1.3 Participantes

A população escolhida para o estudo em questão foram todos os colaboradores técnico-administrativos da IESP, totalizando nove (09) pessoas. Estes colaboradores são do quadro funcional da instituição, composto por: direção, coordenadores de curso (graduação e pós-graduação), administração financeira, secretaria acadêmica, central de relacionamentos e estagiários, cobrindo assim, todos os setores da instituição. Cabe ressaltar que o setor biblioteca não foi analisado, por ter, na instituição, uma bibliotecária somente, que é a proponente desta pesquisa.

A escolha destes participantes como sujeitos da pesquisa se deve ao fato que alicerçam as atividades diárias dentro da IESP. Elaboram conhecimentos organizacionais e produzem as práticas para intervir nos problemas que identificam. Essa amostra foi escolhida, segundo Gil (2002), por acessibilidade (ou por conveniência) e constitui o mais flexível de todos os tipos de amostragem, pois é destituída de qualquer rigor estatístico. Nesse tipo de amostragem, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo.

3.1.4 Coleta de dados: instrumentos e aplicação

Para Rudio (1980, p.89), “chama-se coleta de dados a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade” pesquisada. Aqui, esteve relacionada à coleta de informações, sobre como um portal corporativo pode auxiliar na

gestão do conhecimento em uma Instituição Privada de Ensino Superior. Solicitou-se, por escrito, a autorização para a realização do estudo de caso nesta IESP; explicitados os objetivos e a justificativa, a pesquisa foi aprovada pela direção e mantenedora da instituição. Cabe ressaltar que houve um comprometimento ético e legal na preservação das informações fornecidas pelos participantes, as quais seriam utilizadas com o fim único e exclusivo de atender aos objetivos desta pesquisa.

Apoiado e aceitado pela IESP o levantamento de informações para a pesquisa, passou-se à elaboração e aplicação do questionário (conforme apêndice A), o qual, segundo Chizzotti (1995, p.55)

Consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

O questionário foi elaborado com doze (12) questões, sendo oito (8) abertas e quatro (4) fechadas. O instrumental de pesquisa (questionário) foi elaborado com base no referencial teórico previamente levantado nesta dissertação, conforme visto no capítulo anterior e influenciadas, principalmente, pela pesquisa de Jamil (2006)¹²; a segunda base é ter sido este o método aplicado por diversos autores em trabalhos similares, que foram avaliados e consultados na revisão de literatura e, por último, as observações empíricas junto à instituição. Diante do exposto, o questionário foi dividido em blocos, a saber: **Registro da informação; Comunicação da informação; Obtenção da informação; Tecnologia para o auxílio ao armazenamento, uso e compartilhamento das informações; Função estratégica.**

Antes da aplicação do questionário, foi elaborada uma fase de pré-teste, aplicado em dois (02) dos presumíveis informantes para constatar se havia algum problema de linguagem, estrutura lógica ou alguma outra inconstância que viesse a prejudicar a elaboração das respostas pelos informantes.

Feitos os pequenos ajustes sugeridos pelos informantes da fase pré-teste, houve a aplicação dos questionários junto ao corpo técnico-administrativo no mês de fevereiro.

¹² JAMIL, George Leal. *Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos*. Belo Horizonte: C/Arte, 2006.

Os mesmos receberam as questões via e-mail e também entregues, em mãos, de forma impressa.

3.1.5 Análise dos Dados

Para Yin (2005, p. 137), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo. A análise do estudo de caso é um dos últimos e mais difíceis aspectos desenvolvidos dentro dele, sendo que o tratamento da evidência e o desenvolvimento das conclusões analíticas devem ser as mais importantes na finalização da pesquisa bem sucedida.

Os resultados dos questionários foram analisados, utilizando o método de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2004, p.16), “é uma técnica de investigação que objetiva a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Na análise desses dados, seguiu-se um processo de ordenação, dispondo-os em categorias e subcategorias, a partir das quais foi possível fazer uma reconstrução dos significados e da interpretação da realidade do grupo estudado. “A categorização tem como objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.” (BARDIN, 2004, p.112)

O critério de categorização utilizado foi o semântico que, segundo a referida autora, é quando todos os temas que significam um determinado assunto ficam agrupados em uma só categoria temática, “classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles” (*ibid*, p.112).

4. LEVANTAMENTO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados que foram adquiridos nos questionários, conforme já descrito na metodologia adotada. Também, levantaram-se os valores institucionais da IESP, estudo de caso desta pesquisa; estas informações são essenciais para avaliar as questões estratégicas da instituição. E, por fim, identificaram-se os elementos que caracterizam os objetivos propostos aqui e que auxiliam a abalzar proposições ao problema apresentado neste estudo.

Segundo Almeida (2000) *apud* Mengali (2006, p. 118), "o movimento de ir e vir entre os dados e o referencial teórico é responsável pelo estabelecimento de inter-relação" desta forma, entre informações que emergem e as referências dos autores no caminho epistemológico da pesquisa.

Relembra-se que foi proposto um questionário dividido em seções, com questões detalhadas, conforme o tema da seção, objetivando-se, desta forma, maior coerência na pesquisa. Estas seções são: Registro da informação; Comunicação da informação; Obtenção da informação; Tecnologia para o auxílio ao armazenamento, uso e compartilhamento das informações; Função estratégica.

Para efeito da apresentação dos resultados, serão detalhadas e analisadas as questões, conforme cada seção e segundo os métodos propostos na metodologia. E, ainda, ressalta-se que as respostas serão identificadas como **R** de **Respondente** e numeradas, seqüencialmente, de 1 a 9, conforme o número de respostas dadas a cada questão, objetivando a preservação da identidade do colaborador; não será respeitada a ordem cronológica nas respostas.

4.1 A IESP e Seus Valores Institucionais

Neste item, apresentamos a IESP, estudo de caso nesta dissertação, Antonio Meneghetti Faculdade, instalada no Distrito Recanto Maestro, município de São João do Polêsine, região central do Estado do Rio Grande do Sul no Brasil¹³.

A Antonio Meneghetti Faculdade corresponde à primeira instituição de formação profissional no ensino superior, no âmbito da Escola de Formação Ontopsicológica, credenciada junto ao Ministério da Educação do Brasil (MEC).

O início do processo ocorreu em março de 2006, conforme descreve Biasotto (2009); a Faculdade nasce, integrada a uma estrutura científica e física, e o primeiro curso implementado foi o de administração, formando profissionais seguindo a linha da instrução FOIL ¹⁴(Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística).

A atuação da FOIL é caracterizada por uma contribuição, direta e indireta, à evolução da competência e competitividade, com uma visão humanista; isto é, não se tem como fim somente o aspecto econômico. Deve existir uma contribuição à evolução e à melhoria do componente social envolvido na intervenção realizada. (ANTONIO MENEGETTI FACULDADE)

Com quatro anos de duração, o Projeto Pedagógico contempla disciplinas técnicas interligadas com outras de formação managerial. Foi concebido atendendo as Diretrizes Curriculares e as recomendações do Ministério da Educação Brasileiro e dos organismos que congregam os profissionais da área.

Conforme exposto no Plano de Desenvolvimento Institucional, a Faculdade se propõe a realizar cursos com base na difusão de um referencial que envolve o desenvolvimento da personalidade, entendida como inteligência centrada na ação específica de serviço, na qual o papel da pessoa é fundamental e determinante. Em dezembro de 2007, ocorreu o primeiro processo seletivo para ingresso em 2008; 40 pessoas começam a freqüentar o curso de Administração. Em julho do mesmo ano, com 50 alunos, iniciou-se o MBA *Business Intuition*, que aplica, em todas as disciplinas, a formação ontopsicológica.

No terceiro ano de funcionamento, a faculdade conta com, aproximadamente, 250 alunos, entre graduação, pós-graduação e cursos de extensão. Tem, em média, 15 professores no curso de graduação, 11 docentes no curso de Pós-Graduação, 02

¹³ Em 06 de dezembro de 2007, o Ministério da Educação Brasileiro, através de portaria publicada no Diário Oficial da União de 07 de dezembro do mesmo ano, autorizou o Funcionamento da Faculdade.

¹⁴ www.foil.com.br

coordenadores de curso, 04 componentes do quadro técnico-administrativo, 2 bolsistas, 01 bibliotecária e 1 Diretora. Salienta-se que, todos os envolvidos, além de desempenhar suas funções específicas, trabalham conjuntamente os eventos promovidos pela faculdade; desta forma, os resultados da integração acadêmica, administrativa e comunidade têm sido muito satisfatórios.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Faculdade, os valores institucionais de interdisciplinaridade estão alicerçados na formação integral do homem. Toda a vivência acadêmica é realizada por meio de uma formação que viabiliza a experiência em sua totalidade, com conhecimentos em diferentes campos do saber, perspectivas teóricas e práticas variadas. Empresas locais, nacionais e internacionais apóiam e participam continuamente; são laboratórios para os alunos e, os melhores alunos, que são co-responsáveis pelo processo do conhecimento, seus futuros colaboradores.

A Faculdade Antonio Meneghetti apresenta, como motivação principal

criar uma escola de formação superior onde os jovens que a freqüentam sejam uma evidência de que o homem pode ter vida saudável, produtiva, realizada; jovens que sejam uma real semente da inteligência humana no mundo contemporâneo, pois aprenderam a fazer, a saber e a ser, participando e colaborando com o mundo a que pertencem. (ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE)

Tem, como **Missão**, a formação de uma nova inteligência empreendedora, individuada, reforçada e focalizada na ação prática do sucesso, humanamente superior e socialmente correta.

Sua **Visão** é ser centro de referência em termos de formação e aperfeiçoamento de profissionais para atuar em todos os níveis do contexto social, institucional e empresarial.

4.1.1 Foco no desenvolvimento humano

A Antonio Meneghetti Faculdade tem, como propósito, unir o desenvolvimento humano ao progressivo crescimento econômico e social. Como uma instituição que representa o espírito humanista, o princípio interdisciplinar, segundo a abordagem ontopsicológica, norteia a proposta de ensino, visando preparar homens aptos a resolver os constantes anseios da sociedade em contínua evolução. Conhecimento, método e cultura a serviço da humanidade.

Essa proposta, segundo informações obtidas no site da instituição, é possível por que o ensino teórico está aliado à prática de sucesso. Os docentes, além da formação acadêmica diferenciada, são profissionais que possuem vivência prática nas áreas em que ministram e realizam sua formação pessoal e profissional de modo continuado, mais do que por necessidade, por um estilo de vida.

4.2 Análise e Discussão dos Dados

Seguem-se as análises das respostas dos questionários aplicados aos colaboradores da instituição.

4.2.1 Registro da Informação

Esta seção, das questões 1 a 3, foi definida, com base em Jamil (2006), para permitir a observação das formas de registro dos acervos absorvidos ou gerados. As questões deste bloco são todas abertas, objetivando conseguir o máximo de informações subjetivas para o tema. Assim, poderá trazer elementos importantes para a verificação do desenvolvimento das atividades profissionais diárias e a implementação de ferramentas tecnológicas, como o portal corporativo.

Desta forma, inicia-se pela observação das funções executadas pelos respondentes, tema da questão 1. Pelos resultados levantados, pode-se constatar que

as atribuições de cada cargo estão dentro das atividades realizadas no dia-a-dia, dentro da IESP. Conforme pode ser visto na tabela abaixo.

Questão 1) Dentro da AMF, qual a função que você exerce?
Coordenadora do MBA – O empreendedor e a cultura humanista.
Trabalho na Central de relacionamentos, como auxiliar administrativo.
Coordenação do curso de administração e professora deste curso.
Secretaria do curso de pós-graduação e auxiliar na secretaria acadêmica
Secretaria e central de relacionamentos
Assistente administrativa
Assistente administrativo-financeiro e professora nos cursos de graduação e extensão, também auxílio em uma disciplina do curso de pós-graduação.
Professora/Diretora/Pesquisadora
Responsável pela Secretaria Acadêmica (há 3 meses)

Quadro 4 - funções exercidas pelos técnico-administrativos

Prosseguindo na verificação das respostas ao questionário, foram perguntadas às pessoas quais atividades diárias exerciam dentro das suas funções na IESP (questão 2).

Questão 2) Dentro desta sua função, quais as suas atividades rotineiras?	
R1	- Acompanhamento da execução do projeto pedagógico: disciplinas, planos de ensino, professores, bibliografia; cronograma e horário de aulas. - Alunos: comunicação de cronograma, horário de disciplinas, disponibilização de material de apoio - Infra-instrutora: sala de aula e recursos didáticos.
R2	Atendimento a clientes e fornecedores, divulgação de eventos, controle de materiais.
R3	Atendimento a professores e alunos. Promover atividades para a melhoria contínua do curso; aperfeiçoamento do projeto pedagógico; avaliação de disciplinas pré-cursadas pelos alunos em outras IES para aproveitamento de estudos, bem como atividades complementares.
R4	Controle da documentação dos alunos, disponibilizar material no portal, atendimento a solicitações dos alunos e auxiliar em atividades diversas.
R5	Atendimento aos alunos, colaboradores, confecção de documentos no sistema GVdasa, organização das salas de aula, atendimento ao telefone, Xerox, matrícula dos alunos, informações sobre a AMF, orientações sobre procedimentos internos, impressão de documentos, limpeza, etc.
R6	Cuido das informações do site da faculdade e do que for relacionado à parte de informática.

Questão 2) Dentro desta sua função, quais as suas atividades rotineiras?	
R7	<i>Trabalho diretamente com toda a operacionalização e controle da vida financeira da faculdade, contas a pagar, contas a receber, controle bancário, orçamentos, compras, contratos de trabalho (departamento de pessoal), [...]. Na parte de docência atuo com a disciplina de “Metodologia da Pesquisa”, com os alunos do 3º semestre do curso, preparando aulas e atividades para a realização dos conteúdos desta disciplina e ministrando estas aulas junto aos alunos. Também ministro aulas e ajudo a coordenar o curso de extensão “Formação Profissional Continuada em Música”, preparando aulas e ministrando aulas junto a mais dois professores.</i>
R8	<i>Preparar aula; Orientar pessoal técnico-administrativo e acadêmico; Estudar a legislação; educacional; Relações institucionais; Relações com Ministérios da Educação; Formular planos de desenvolvimento, pedagógicos e institucionais.</i>
R9	<i>Guarda de documentos acadêmicos e pessoais de alunos e docentes, emissão de relatórios, históricos escolares, atestados, certificados etc. Elaboração e conservação de documentações legais (atas, portarias, resoluções). Cadastro e manutenção de currículos de cursos. Atualização da legislação brasileira de ensino superior. Abertura e fechamento de processo seletivo etc.</i>

Quadro 5 - resultados das atividades exercidas pelos técnico-administrativos

a) Pode-se observar que as atividades diárias são bem variadas, abrangendo todos os meandros de uma IESP. Importante observar que todas as atividades estão relacionadas aos processos aos quais sua função está vinculada como expresso, de forma sucinta, em algumas das respostas.

b) Muitas das atividades citadas pelos respondentes sinalizam que as suas atividades estão relacionadas ao processo de comunicação e orientação, que é analisado na seção 4.2.

R1- Alunos: comunicação de cronograma, horário de disciplinas, disponibilização de material de apoio

R5 - orientações sobre procedimentos internos

R8 - Orientar pessoal técnico-administrativo e acadêmico

c) Também foram mencionadas, nas suas atividades, o uso de ferramentas tecnológicas:

R4 - Cuido das informações do site da faculdade e do que for relacionado à parte de informática.

R5 - confecção de documentos no sistema GVdasa,

R3 - disponibilizar material no portal do aluno

d) Alguns também fazem parte do quadro de professores da instituição e, assim, assinalam em suas respostas atividades relacionadas a tal:

R1 – [...] planos de ensino, bibliografia [...]

R7-Na parte de docência atuo [...], preparando aulas e atividades para a realização dos conteúdos desta [...]

Também ministro aulas e ajudo a coordenar o curso de extensão “Formação Profissional Continuada em Música”, [...]

R8 - Preparar aula

e) Outro ponto importante observado é o registro das atividades de estudo, no que diz respeito, principalmente, a legislação e a formulação de documentos

R1 - Acompanhamento da execução do projeto pedagógico

R3 - Promover atividades para a melhoria contínua do curso; aperfeiçoamento do projeto pedagógico;

R 8 - Estudar a legislação educacional

Relações institucionais

Relações com Ministérios da Educação

Formular planos de desenvolvimento, pedagógicos e institucionais

R9 - Atualização da legislação brasileira de ensino superior.

f) As atividades mais citadas são as que estão relacionadas diretamente aos alunos, justificando-se, uma vez que aqueles são uma das razões de existir da IESP

R1- Alunos: comunicação de cronograma, horário de disciplinas, disponibilização de material de apoio

R3 - Atendimento a professores e alunos

R4 - Controle da documentação dos alunos [...] atendimento a solicitações dos alunos e auxiliar em atividades diversas.

R5 - Atendimento aos alunos, colaboradores,

R8 - Relações institucionais

R9 - Guarda de documentos acadêmicos e pessoais de alunos e docentes, emissão de relatórios, históricos escolares, atestados, certificados, etc.[...] Abertura e fechamento de processo seletivo, etc.

Em suma, nesta questão 2, podemos observar, com o registro feito pelos pesquisados, é que a demanda maior está toda pautada em atividades relacionadas aos alunos. Em suas atividades diárias, ocorrem grandes demandas por conhecimento técnico, atividades de estudo e a circulação de grande volume de informações atualizadas, para o atendimento de forma eficiente e eficaz a este público.

A última questão deste bloco, (questão 3), é justamente levantar quais as fontes de informação e conhecimento, tanto internas como externas, são percebidas em seu trabalho e como fazer o seu registro temporário e permanente.

Questão 3) Quais fontes de informação e conhecimento são percebidas em seu trabalho? E como faz o registro temporário e permanente destas informações?	
R1	<i>No exercício das atividades de coordenação, percebo informações que vão desde aquelas mais rotineiras como registros acadêmicos em um sistema até o sistema de acesso ao acervo da Biblioteca, por exemplo.</i>
R2	<i>- Legislação do MEC; informações de Secretaria Acadêmica; Direção da Instituição.</i>
R3	<i>- Eu sinto dificuldade em saber que tipo de informação usamos internamente na Faculdade, sei que está sendo desenvolvido um manual com os procedimentos da AMF, porém o mesmo ainda não está pronto,</i>
R4	<i>Manuais, livros, treinamentos GVdasa;</i>
R5	<i>Informações por meio de notícias, informações que são passadas através da instituição pelas pessoas responsáveis.</i>
R6	<i>Fontes são diversas, desde comunicados oficiais recebidos do MEC, até consulta com advogados, consultores, pesquisa na internet, na legislação brasileira, conversa com pessoas de outras IES e colegas que tenham experiência na área.</i>
R7	<i>[não respondeu a este sub-ítem]</i>
R8	<i>P/ Direção: legislação do Ministério da Educação; Reuniões de colegiados e técnico-administrativo; Percepção do andamento do desenvolvimento da IES; Resultados da IES. P/ Professora: Livros didáticos; Biblioteca; Formação continuada; Projeto pedagógico; Plano de ensino; Periódicos, jornais, revistas</i>
R9	<i>- no setor administrativo-financeiro: pessoas que já trabalharam neste setor, as quais tive um período de treinamento estando junto, e que sempre que necessário estão à disposição. Algumas informações sempre são pesquisadas em sites confiáveis da internet, de acordo com a área, também legislação (leitura de leis, disponibilizadas também na internet), e apostilas e materiais elaborados pela empresa da qual a faculdade utiliza seu sistema acadêmico. - na atividade de docência: a maior fonte de informações e conhecimento são os livros e periódicos científicos das áreas</i>

Quadro 6 - Agrupamento das respostas, quanto aos registros de informações

Estas informações são consideradas essências para o portal corporativo, pois, sabendo-se as fontes e as formas deste registro, torna-se possível projetar um portal mais próximo da realidade dos usuários deste instrumental, bem como apontar de que forma deverão ser sensibilizados para o uso efetivo desta ferramenta.

Através da análise das respostas, podemos verificar que não há ênfase numa fonte somente, as fontes são muito diversas. Outra observação é quanto aos fundamentos conceituais sobre dados, informação e conhecimento. Há a percepção nos respondentes, porém sem o nível de discernimento encontrado na revisão de literatura. Percebe-se que estão envolvidos processos subjetivos, de atribuição de valor, como, por exemplo: *“Algumas informações sempre são pesquisadas em sites confiáveis da internet.”*

Valoriza-se, também, o repasse de conhecimento tácito, transmitido de uma pessoa para outra e, também, o processo de e, através, da observação

R1 – “Formação continuada; Reuniões de colegiados e técnico-administrativo;”

R2 – “informações que são passadas através da instituição pelas pessoas responsáveis.”

R3 – “[...] consulta com advogados, consultores, conversa com pessoas de outras IES e colegas que tenham experiência na área.”

R2 – “pessoas que já trabalharam neste setor, as quais tivemos um período de treinamento estando junto [...]”

São citadas, de forma significativa, fontes explícitas, como periódicos científicos, revistas, livros, biblioteca, sites de instituições, legislação, apostilas e materiais elaborados pela empresa, projeto pedagógico, plano de ensino, registros acadêmicos em sistema.

Cabe ressaltar, que há um setor dentro da IESP que aponta ter dificuldades quanto ao recebimento de informações e, recomenda uma possível solução para tal problema; segue-se resposta dada: *“Eu sinto dificuldade em saber que tipo de informação usamos internamente na Faculdade, sei que está sendo desenvolvido um manual com os procedimentos da AMF, porém o mesmo ainda não está pronto”*

A **segunda parte da questão 3**, objetivava o conhecimento de como o colaborador faz o registro temporário e permanente destas informações. Apresenta-se, abaixo, a tabela que sumariza as respostas levantadas nos questionários.

Questão 3) E como faz o registro temporário e permanente destas informações?	
R1	<i>Para o registro temporário utilizo o computador pessoal, o computador do Curso, o portal da AMF. Para o registro permanente, utilizo o sistema de registro acadêmico e, para algumas situações passíveis de supervisão por parte de órgãos educacionais, é feito um registro físico.</i>
R2	<i>No computador; pen drive; HD externo. Comunicação da informação</i>
R3	<i>no momento usamos clipagens e criamos arquivos de documentos importantes.</i>
R4	<i>As informações ficam arquivadas em e-mail, pastas dentro do computador, pen drive.</i>
R5	<i>Em agendas e cadernos.</i>
R6	<i>O registro acontece principalmente por meio digital. Informações, por exemplo, de currículo do curso, planos de ensino por semestre etc., são colocados em um sistema (Gvdasa) adquirido pela instituição. Ofícios e legislação interna à AMF possuem pasta própria no computador (sem vinculação em sistema). Todavia, muitos documentos são armazenados fisicamente na instituição: toda documentação de alunos, projetos aprovados, legislação MEC/CNE atualizados etc.</i>
R7	<i>[não respondeu a este sub-ítem]</i>
R8	<i>Anotações em papéis e depois se necessário utiliza-se um manual, um passo-a-passo. Como for mais útil para aquele determinado assunto.</i>
R9	<i>Desde o início comecei a escrever o passo a passo, em um caderno, de todas as ações, serviços, práticas necessárias ao setor financeiro, [...] Em breve pretendo digitar estas informações, de modo que qualquer pessoa que precise também trabalhar com elas tenha um registro prático, rápido e fácil de como realizar o trabalho. É claro que estes conhecimentos também vão se atualizando, e preciso mantê-los atualizados também na escrita. Na atividade de docência [...] faço o registro sempre em meus estudos, resumos, escrevendo ou digitando, e na elaboração de materiais para as aulas.</i>

Quadro 7 - Agrupamento das respostas, quanto aos registros de informações

As questões referentes aos registros temporários e permanentes repercutem, nas equipes de trabalho, com uma preocupação de registrá-los em diversos meios, tanto físicos quanto virtuais, com menções constantes aos computadores e e-mail. Porém, nos registros permanentes, poucos respondentes afirmam fazer *backups*, como, por exemplo, no servidor de dados da instituição; este detalhe é importante, uma vez que há, dentro da instituição, uma rede, na qual tais dados podem ser salvos e com *backups* semanais para as informações considerados vitais para a IESP.

Desta forma, fica evidente que um portal corporativo poderá ser um aglutinador de todas estas ferramentas de registros e guarda de informações, conforme já visto na revisão de literatura e como ressaltado em uma das respostas registradas por um dos respondentes *“O registro acontece principalmente por meio digital. Informações, por exemplo, de currículo do curso, planos de ensino por semestre etc., são colocados em um sistema (Gvdasa) adquirido pela instituição. Ofícios e legislação interna à AMF possuem pasta própria no computador (sem vinculação em sistema).”*

Outro aspecto muito importante é o compartilhamento destes registros, como defendido por diversos autores como Davenport e Prusak (2003), e Angeloni; Teixeira e Reis (2008); dentro do portal o compartilhamento poderá se dar formalmente e informalmente; Davenport e Prusak ressaltam, ainda, a importância de não se depender somente de conversas casuais e de encontros locais quando se deseja obter o conhecimento.

Diante das respostas desta seção, percebe-se que entre os colaboradores da IESP, há grandes critérios de qualidade informacional, nos termos discutidos em revisão de literatura; isso ocorre, segundo Jamil (2006, p.148), quando o processo de gestão da informação e do conhecimento encontra-se em evidente conexão produtiva, e atitudes semelhantes são observadas em processos organizacionais que estão ligados a algum processo de certificação de referência de qualidade ISO, porém, este não é o caso para esta IESP que ainda não está buscando o processo de certificação, porém, denota um elevado grau de maturidade dos colaboradores diante da busca informacional e de conhecimento. E destaca-se, ainda, que estes colaboradores, uma vez passados pela formação básica, tendem a implementar, naturalmente, métodos de trabalho que permitirão estruturar melhor algumas tarefas.

4.2.2 Comunicação da Informação

Após levantadas as funções e atividades dos colaboradores, bem como as fontes informacionais e a forma como são registradas e guardadas estas informações e

conhecimentos, torna-se indispensável saber como ocorre a comunicação. Esta comunicação informacional entre setores objetiva o compartilhamento e facilita o acesso a conteúdos armazenados e registrados. Pretendeu-se a observância da existência da percepção da comunicação como processo para auxiliar na construção de novos conhecimentos individuais e, conseqüentemente, organizacionais.

Diante do exposto, perguntou-se aos colaboradores se nas atividades diárias, dentro da IESP, há o repasse de informações de outros setores e se o colaborador tecia alguns comentários sobre que tipos de informações são necessárias para a realização de suas atividades e como se dava o processo de comunicação destas informações.

	Questão 4) Suas atividades na AMF, envolvem a comunicação, ou seja, o repasse de informações de outros setores? Se a sua resposta for sim, comente um pouco sobre que tipos de informações são necessárias para realizar as suas atividades e como se dá o processo de comunicação destas informações.
R1	<i>A comunicação com alunos, professores, funcionários, direção e mantenedora e feita utilizando-se principalmente dos meios eletrônicos.</i>
R2	<i>Sim, a Central de Relacionamentos trabalha basicamente com informações tanto externa como interna, muitas dessas informações são repassadas por e-mail, ou pessoalmente, porém a forma mais segura de repassar uma informação, seja ela no setor interno ou para externo é através de e-mail.</i>
R3	<i>Sim. São fundamentais as informações vindas da Secretaria Acadêmica que ocorrem através de formulários específicos.</i>
R4	<i>Pós => através de decisões tomadas pelo corpo docente, chegam até mim para que seja possível colocar em prática e organizar. Secretaria acadêmica: central de relacionamentos emite solicitações dos alunos onde então é organizado e feito a solicitação/atendida a solicitação.</i>
R5	<i>Agora que estou na central, <u>não</u> tenho passado as informações, por ser um local com menos burocracia e mais ação (mas quando alguém pergunta sei responder, passo o conhecimento) Quando tenho que informar algo, chega rápido.</i>
R6	<i>Sim, envolve. É necessária uma interação entre todos os setores, pois as informações contidas no site dizem respeito à instituição e o que acontece nela, portanto, é preciso a colaboração de todos para que estas sejam passadas de forma correta.</i>
R7	<i>Sim! Demais! O setor financeiro da faculdade é interligado a todos os outros setores. Muitas solicitações dos alunos, por exemplo, inserção de uma disciplina a mais a ser cursada, ou retirada de uma disciplina, são recebidas e efetivadas pela Central de Relacionamento e pela Secretaria Acadêmica e precisam ser comunicadas imediatamente ao setor financeiro para as providências em relação ao plano de pagamento do aluno naquele semestre e alteração em manutenção de parcelas, dando o retorno correto ao aluno, para a efetivação de seu pagamento. [...] Por enquanto, como a faculdade é pequena, temos uma comunicação direta entre todos os colaboradores que atuam, no entanto, já estamos sentindo a necessidade de termos por escrito todos os passo-a-passo dos processos realizados dentro da faculdade, porque assim todos trabalham por processos, falam a mesma língua e sabem muito bem como atender, dar início, entremear e finalizar os atendimentos aos alunos.</i>

	Questão 4) Suas atividades na AMF, envolvem a comunicação, ou seja, o repasse de informações de outros setores? Se a sua resposta for sim, comente um pouco sobre que tipos de informações são necessárias para realizar as suas atividades e como se dá o processo de comunicação destas informações.
R8	<i>Sim. P/ Direção: reuniões P/ Professora: comunicação oral e expositiva com auxílio do quadro negro, data-schow, pesquisas na biblioteca.</i>
R9	<i>Totalmente! O repasse de informação acontece por telefone, e-mail, skype... Temos também alguns escaninhos nos setores, em que uma solicitação ao entrar tem um prazo para sair e é levada para o setor responsável pela continuidade, diretamente por quem fez o passo precedente.</i>

Quadro 8 - Agrupamento das respostas, quanto a comunicação da informação

As respostas foram unânimes em afirmativas de que ocorre e é necessária a comunicação de um setor para o outro (fator interno), e ressaltam, ainda, a comunicação com fatores externos (alunos, mantenedora, fornecedores, etc). Percebe-se a apreciação pelos meios eletrônicos e a aplicação de ferramentas tecnológicas como fundamental no sucesso da difusão da comunicação.

Diante das respostas, destacam-se alguns pontos, como apresentados abaixo:

Tabela 1: comunicação

Comunicação	Respondentes
O fator colaboração é freqüentemente citado de forma indireta, quando os respondentes afirmam ser necessária a interação entre os setores.	R6; R7
Também pôde-se observar que existe a preocupação com a gestão por processos, e onde ainda não estão claros, devem ser mapeados e implantados	R3; R7; R9
Existe ainda o cuidado em cada departamento comunicar de forma eficiente e de forma segura a informação.	R2; R4; R8; R9

Questão 5: Objetivando um método de mensuração para obtenção de um grau de satisfação e até mesmo confirmar o fluxo informacional, solicitou-se, aos respondentes, que atribuíssem um grau de 1 a 5, se estas informações chegavam de maneira satisfatória, isto é, se a comunicação era eficiente e chegava na hora certa.

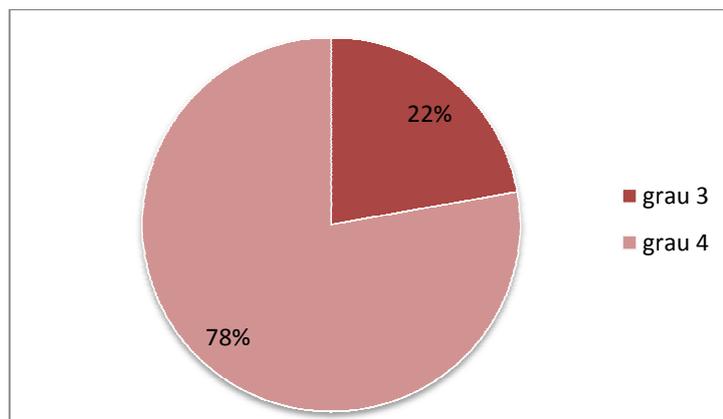


Gráfico 1: grau de satisfação na comunicação das informações

A grande maioria, ou seja, 78% atribuiu grau 4, e uma outra parcela, 22%, grau 3. Desta forma, pode-se inferir que a comunicação, de um modo geral, flui bem, mas ainda não de forma totalmente satisfatória, podendo haver melhorias. Destacam-se observações feitas por dois dos respondentes *“as vezes chega em cima da hora.”* (R2) *“Para o tamanho da IES ainda é viável, porém pode ser bastante melhorada, pois além de exigir a lembrança de que deve ser enviado o comunicado para o outro setor, não há um mecanismo que controle a conclusão do mesmo, nem o andamento do processo”.* (R9).

Com freqüência, a transferência do conhecimento está relacionada a processos como a melhoria do acesso, comunicação eletrônica, repositórios virtuais e assim por diante, porém, com base ao que foi levantado na revisão de literatura, o processo de comunicação envolve, também, a transferência do conhecimento. Segundo Daveport e Prusak (2003, p.123), “A transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo. Se o conhecimento não for absorvido ele não terá sido transferido.” Fundamentada nesta análise, focaremos, no próximo item, a obtenção da informação.

4.2.3 Obtenção da Informação

A obtenção da informação, tanto do ambiente interno quanto do externo, como evidenciado na revisão de literatura, é um componente que toma especial atenção, uma vez que é também complementar ao processo de comunicação. Repercute em como os sujeitos se apropriam da informação e do conhecimento, para, desta forma, gerar novos conhecimentos, melhorar o desempenho profissional e agregar valor aos serviços prestados dentro da IESP.

Inicialmente, foi inquirido, de que maneira o colaborador teve acesso às informações ao iniciar as atividades dentro da IESP. Aqui, é importante ressaltar que alguns dos respondentes estão entre os que iniciaram o processo de construção da faculdade, como pode ser constatado em algumas das respostas.

Questão 6) Ao iniciar suas atividades na AMF, de que maneira você teve acesso as informações para exercer o seu trabalho?	
R1	<i>Através de reuniões com direção, mantenedora; informações repassadas pelos setores internos da AMF; por e-mail, site da AMF.</i>
R2	<i>Precisei aprender muito sozinha não tive auxílio de pessoas que trabalharam anteriormente, até porque tudo é muito novo, então, fui criando algumas rotinas de trabalho e buscando conhecimento e aprendizado.</i>
R3	<i>Através da direção da IES, pesquisas e know how em outras IES.</i>
R4	<i>Algumas coisas já entendia e outras busquei ajuda de pessoas com experiência e depois um pouco de curiosidade fui aprendendo.</i>
R5	<i>Indo atrás e recebendo cursos e treinamentos</i>
R6	<i>Foi passado como era o funcionamento da minha função, a forma como deveria ser feita e sempre que surgem dúvidas recebo auxílio para executar de forma correta.</i>
R7	<i>Com contato direto com as pessoas que trabalhavam no setor, aprendendo na prática, a partir das indicações das mesmas.</i>
R8	<i>Eu as iniciei e aos poucos a repasso.</i>
R9	Fui uma das primeiras a ser contratada pela IES, entrei no momento em que ela iniciou. Então, não existiam muitas informações de história da IES. O que deveria fazer estava descrito no Regimento da instituição, mas muita coisa descobri no cotidiano do trabalho e com colegas que entraram junto comigo. Minhas informações iniciais vieram diretamente da diretoria e de treinamento do sistema que a IES adota.

Quadro 9 - Agrupamento das respostas, quanto ao acesso a informação

Outras observações podemos colher destas respostas:

Tabela 2: acesso a informação

Acesso a informação	Respondentes
Alguns dos colaboradores começaram a trabalhar na instituição, já com a estrutura em funcionamento, percebem que há a transferência das informações e conhecimento para a realização das suas atividades.	R3; R6; R7
Em geral a obtenção e transferência das informações e dos conhecimentos foi e é feita de forma tácita, com grande pró-atividade do colaborador no processo	R1; R3; R4; R5; R9;

Analisa-se que os colaboradores não reportaram a presença em eventos e conferências como forma de obtenção de informação e conhecimento, uma vez que há a presença destes colaboradores nestes eventos com frequência. Estes eventos são realizados dentro da instituição, com a presença de empresários de sucesso e por cientistas de renome internacional e reconhecidos em diversas universidades mundo afora, como, por exemplo, o cientista que dá nome à Instituição. Talvez esta aparente falta de lembrança se deva ao fato de que a associação ao processo de obtenção de conhecimento estar relacionado somente aos conhecimentos técnicos, para a execução das suas tarefas rotineiras, e não ser atribuído ao que, dentro da instituição, é muito difundida, que é a formação do tipo *long life learning* (aprendizado ao longo da vida).

Questão 7) Ainda dentro da seção de obtenção do conhecimento, foi solicitado que assinalassem a forma como recebem as informações confiáveis para realizar as suas atividades diárias. Eles puderam escolher mais de uma das opções. Os resultados estão apresentados no gráfico 1.

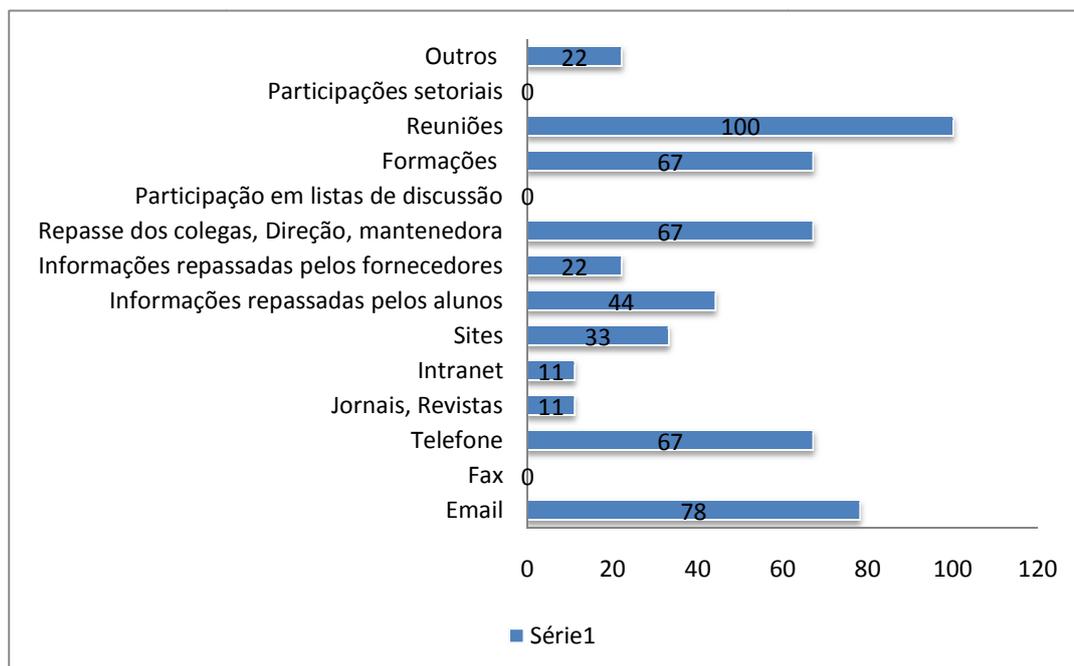


Gráfico 2: fontes de conhecimento

Por unanimidade, 100% assinalada, como resposta, a fonte de informações confiáveis, são as reuniões. Destaca-se, assim, a informação direta e oral, com a presença dos interlocutores. Em seguida, os e-mails, apontados em 78% das assinalações. Em terceiro lugar, aparecem 3 fontes, com 67%, que é o telefone; repasse dos colegas, direção, mantenedora; formações. Já, as Informações repassadas pelos alunos são apontadas em 44%. Os sites são apontados em 33%. Informações repassadas pelos fornecedores correspondem a 22%. Com 11%, são assinaladas: jornais, revistas; intranet; informações repassadas pelos fornecedores; fontes como fax; Participações setoriais; participação em listas de discussão não foram assinaladas.

Há ainda algumas observações importantes que foram destacadas; um dos respondentes relata que usa como fonte, além das citadas “*Presença, observação*” (R8).

Outro, ainda, enfatiza que “*Nenhuma é 100% confiável. O melhor é ao vivo.*” (R4). E, por fim, ressalta-se, também, que o “*contato com pessoas que trabalham neste setor em outras IES, consultoria, participação em cursos e seminários.*” (R9).

No próximo item, inicia-se a análise perante o uso das tecnologias para auxiliar no armazenamento, uso e compartilhamento das informações.

4.2.4 Tecnologia para o Auxílio ao Armazenamento, Uso e Compartilhamento das Informações

Como afirmado no capítulo sobre portais corporativos e que serviu de base para esta seção, a aplicação de tecnologias da informação está presente em diversos momentos dentro da gestão da informação e do conhecimento. Entretanto, a maior parte da tecnologia da informação existente, está vinculada ao conhecimento explícito e armazenada em repositórios que registram a experiência da organização, através de uma diversidade de dados sobre o ambiente interno (processos e rotinas) e, externo, (clientes, fornecedores, etc).

Ao se analisarem as respostas dos questionários, com o objetivo de estruturar o que foi percebido pela aplicação deste recurso, observou-se todos os processos envolvidos no armazenamento, uso e compartilhamento das informações, indagando-se como o colaborador faz para localizar documentos importantes da IESP (Questão 8).



Gráfico 3: localização dos documentos

Foi possível, portanto, identificar que, grande porcentagem, 78% localizam as informações diretamente no setor em que está arquivado o que demonstra a importância que tem a guarda desta documentação dentro de cada setor. Podemos chamá-las de “ilhas de informação”, uma vez que se associa o setor à pessoa; isto se confirma quando 56% solicitam que esta informação seja reenviada pelo responsável do setor, conseqüentemente, este material informacional não está compartilhado na rede.

Outra ferramenta muito importante é o e-mail, com 67%. Justifica-se esta grande porcentagem, uma vez que o mesmo, também, foi bastante citado no processo de repasse de informações confiáveis, na seção anterior, ou seja, é apontando também como fonte de informações seguras e confiáveis.

Nas **questões 9 e 10** foram apuradas informações para conferir se os sistemas on-line podem servir para estruturar e auxiliar nos processos de trabalho dentro da AMF.

	Questão 9) No momento de atender aos alunos/clientes você sente alguma dificuldade, em função da falta de informações? Se a sua resposta foi sim, como um sistema on-line poderia auxiliar tal tarefa?
R1	<i>Sim. Um sistema on-line permitiria a disponibilidade da informação e a rapidez no atendimento.</i>
R2	<i>Sim muitas vezes não tenho a informação do que está acontecendo, ou seja, a central que é o cartão da empresa fica sem ter a informação do que acontece.</i>
R3	<i>Algumas vezes. A AMF está iniciando suas atividades e cada vez mais estamos aprimorando os processos, mas acho importante um sistema on-line para acesso as informações de forma rápida e o conhecimento torne-se explícito facilitando o desenvolvimento de tarefas não rotineiras.</i>
R4	<i>Auxilia desde que os dados ali arquivados fossem regularmente atualizados. Terminaria com papos bobos entre a busca de uma informação e outra.</i>
R5	<i>As vezes, quando não estou por dentro das dúvidas dos clientes, por não ter participado da organização do evento.</i>
R6	<i>No momento não tenho dificuldades.</i>
R7	<i>Não sinto dificuldade, pois estou acompanhando sempre e procurando cada vez mais estar em maior preparação para as funções que exerço. [...]. Acredito que neste momento é importante ter claro para nós mesmos que não sabemos e que precisamos ir em busca do conhecimento, de saber e saber fazer, para aprender de fato e realizar o que precisa ser realizado, [...]</i>
R8	<i>As vezes. Seria importante um sistema de compartilhamento.</i>
R9	<i>Sim. Um sistema poderia auxiliar no sentido de acompanhar o processo, ver as observações feitas pelos responsáveis precedentemente etc</i>

Quadro 10 - Agrupamento das respostas, quanto a falta de informação

Assim, constata-se, através das respostas, que os sistemas on-line podem servir para estruturar e auxiliar nos processos de trabalho, intuindo, ainda, a explicitação do conhecimento, como discutido em tópicos anteriores.

Na tabela 3, nota-se que há algumas observações que se destacam dentre as respostas levantadas na questão 9, conforme pontuados abaixo:

Tabela 3: falta de informação

Falta de informação	Respondentes
alguns identificaram que estas ferramentas realizam a obtenção, registro e compartilhamento de informação e conhecimento	R3; R9
demonstra a preocupação em ter sempre informações atualizadas, o que ressalta a preocupação com processos estratégicos da informação.	R4;
alguns colaboradores, aparentemente ainda não conseguiram identificar as funcionalidades que um portal corporativo poderá trazer na execução das tarefas diárias, relacionando-o muitas vezes com um repositório de informações.	R5; R6; R7;R8

Podemos entender, com estes resultados, que é necessário ter cuidados para não correr riscos, no sentido de gerar insatisfações no atendimento das expectativas aos usuários no uso das tecnologias. Cabe analisar a IESP, detalhadamente, e procurar relacionar os usuários que poderiam ser beneficiados, de alguma forma, com os produtos e serviços resultantes das tecnologias de informação. Para tanto, é necessário ter conhecimento da realidade da faculdade, dos serviços que presta, dos planos de curto, médio e longo prazo.

No atendimento a fornecedores (questão 10), objetivou-se levantar como alguns tipos de informações externas poderiam auxiliar no processo de construção de conhecimentos estratégicos para a IESP.

Questão 10) No atendimento aos fornecedores, você sente alguma dificuldade com a falta informacional? Se a sua resposta foi sim, como um sistema on-line poderia auxiliar tal tarefa?	
R1	<i>“Sim. Um sistema on-line permitiria a disponibilidade da informação e a rapidez no atendimento.”</i>
R2	<i>Sim, muitas vezes, não sei qual é a real necessidade dos setores internos em relação aos fornecedores, acredito que o sistema on-line poderia auxiliar fazendo com que a informação chegasse até a central de modo seguro e responsável.</i>
R6	<i>As dificuldades são mais relacionadas a parte de informática, o que precisaria é de uma pessoa capacitada para nos dar o auxílio em tempo ágil</i>
R9	<i>Agenda de contatos com observação (por exemplo, quem é o atendente preferencial, se aquele fornecedor é caprichoso etc).</i>

Quadro 11 - Agrupamento das respostas, quanto ao acesso a informação

Os colaboradores que têm contato com fornecedores assinalaram preocupações e respostas similares ao que foi reportado na questão anterior quando se tratava dos alunos. Avaliou-se que vários colaboradores sentem a necessidade de ferramentas mais específicas e, algumas vezes, adaptam algumas das disponíveis e as utilizam em função da necessidade de resolver problemas.

De um modo geral, os colaboradores ainda não identificaram as principais funcionalidades de um portal corporativo, de que maneira pode auxiliar nas atividades diárias; na observação de Murray (1999), os portais voltados apenas para o conteúdo são inadequados ao mercado corporativo, pois "os portais corporativos devem nos conectar não apenas a tudo de que necessitamos, mas a todos de que necessitamos e proporcionar todas as ferramentas necessárias para que possamos trabalhar juntos". Porém, é necessário ressaltar que a maioria reconhece e atribui grande importância para estas ferramentas, o que já é um grande caminho percorrido, facilitando o uso e compartilhamento informacional, tornando-se, assim, mais fácil o processo de gerenciamento de conhecimentos, com benefícios adicionais e que repercutem na melhoria dos serviços prestados pela IESP, refletindo na função estratégica, que é tema da próxima seção.

4.2.5 Função estratégica

Como este é um dos três pilares norteadores da pesquisa, objetiva-se, nesta seção, avaliar os fatores intervenientes no processo de gestão do conhecimento, permitindo a verificação dos impactos organizacionais, derivados da cultura e função estratégica no setor de atuação da IESP.

Nesta seção, tentou-se a verificação, junto aos colaboradores, a sua percepção de uso dos acervos (obtenção, armazenamento e compartilhamento das informações) e, também, se tinham discernimento de que o conhecimento organizacional é importante para fins estratégicos da AMF. As respostas, conforme gráfico 3, foram muito bem pontuadas, sendo que, apenas 22%, atribuíram grau 4 ao processo de

importância, e a grande maioria, 78%, assinalaram que é fundamental, ou seja, o conhecimento organizacional é importante para fins estratégicos e vantagem competitiva. Estes dados também demonstram que os colaboradores, dentro da grande maioria, têm discernimento sobre o que é gestão do conhecimento, como comprovado nos resultados da questão seguinte.

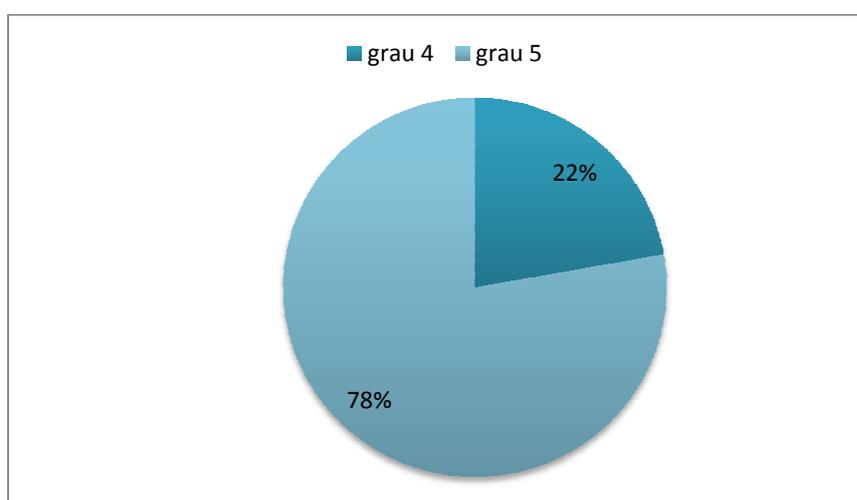


Gráfico 4: grau de importância uso do conhecimento para fins estratégicos

Faz-se notar uma característica bastante marcante, que é o elevado grau de importância que os colaboradores da IESP atribuem ao uso do conhecimento para fins estratégicos. Estas são características fundamentais para implantar a gestão do conhecimento, pois, no entender de Freitas, Quintanilha e Nogueira (2004, p.10) “organizações onde está sendo implantada a Gestão do Conhecimento, o maior desafio é os colaboradores aceitarem o novo paradigma e aceitarem passar por uma mudança comportamental e cultural”.

Seguindo esta linha, pergunta-se, na questão 12, o que os colaboradores entendem por Gestão do Conhecimento e se pode ser aplicada na IESP.

Questão 12) O que você entende por Gestão do Conhecimento? No seu entender ela pode ser aplicada na AMF?	
R1	<i>É o gerenciamento das informações, de modo a melhorar o desempenho da organização, facilitar a disponibilização, controle e gerenciamento integrado (compartilhamento) de tais informações. Sim. Deve ser trabalhada no sentido de otimizar todas as vantagens que um bom sistema de gestão do conhecimento propicia (rapidez na tomada de decisões, agilidade no atendimento, redução de custos, melhoria dos processos internos...).</i>
R2	<i>Entendo que Gestão do Conhecimento é todo o conhecimento existente na empresa, porém, é difícil e mensurar este conhecimento, pois, muito está intrínseco nas pessoas e para ele se tornar explícito é um pouco mais complicado, A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam um novo desafio a ser enfrentado. Acredito que pode e deve ser implantado na AMF, porém, dependerá muito de como o "capital intelectual", "capital humano", "capacidade inovadora", "ativos intangíveis" e as "inteligências liderísticas" irão se mover dentro desta realidade.</i>
R4	<i>Pode ser aplicada pois é uma ferramenta de melhoria.</i>
R5	<i>Tudo que você faz fica disponível para quem interessa, melhorando o desempenho da organização, influencia as tomadas de decisões, ajuda aqueles que estão entrando no setor (novatos) a se situarem, etc. Pode ser aplicada, e trará muitas melhorias com certeza.</i>
R6	<i>Gestão do conhecimento está relacionada ao modo como as informações se fazem presente dentro de uma organização, se elas chegam, se chegam distorcidas ou corretas, se são perdidas no caminho, a forma como são armazenadas, etc. Ou seja, como é organizada a forma de comunicação em uma empresa. Certamente pode ser aplicada na AMF, principalmente a questão de onde centralizar as informações.</i>
R7	<i>No meu entender a gestão do conhecimento é uma área de conhecimento e de prática que faz uma interface com tantas outras áreas, ou seja, é interdisciplinar. Ela objetiva melhorar e incrementar o desempenho das organizações e das empresas, das instituições, criando condições mais favoráveis para localizar, extrair, partilhar e criar/produzir conhecimento, envolvendo formas de comunicação, informações e a área também da tecnologia. Certamente que ela pode (e deve) ser aplicada na AMF, pois só tende a valorizar, incrementar, qualificar e aprimorar o trabalho e os diversos processos nesta instituição de ensino superior.</i>
R8	<i>Forma de organizar o saber, Sim.</i>
R9	<i>Por gestão do conhecimento entendo a administração eficiente dos dados e informações da IES, para que no momento que forem necessários se tenha acesso a eles de modo lógico, organizado etc. Com certeza pode ser aplicado na AMF</i>

Quadro 12 - Agrupamento das respostas, quanto ao entendimento sobre gestão GC

Como comprovado, pelas respostas, todos os colaboradores entendem, de uma forma ou de outra, o que é gestão do conhecimento, muitas vezes, não como explicitado pelos autores dentro da revisão de literatura, sendo confundida com a gestão da informação, porém o grau de conhecimento sobre este tópico é bastante elevado dentro da instituição, conforme pode ser comprovado pelo que foi respondido.

Os respondentes também foram unânimes quando inquiridos se no seu entender a gestão do conhecimento pode ser aplicada na IESP, talvez em virtude de serem os pretensos beneficiários no sucesso em sua execução. Muitos ressaltaram os aspectos de melhoria R4 – “Pode ser aplicada, e trará muitas melhorias com certeza” R7 –

“Certamente que ela pode (e deve) ser aplicada na AMF, pois só tende a valorizar, incrementar, qualificar e aprimorar o trabalho e os diversos processos nesta instituição de ensino superior.”

Em suma, pudemos inferir, com base nas respostas desta seção, que os colaboradores da IESP vêem a informação, dentro do meio organizacional, como algo que assume caráter cada vez mais estratégico e que assim devem considerar a coleta e a análise de informações sobre as estratégias da própria organização, conforme demonstrado por um respondente. *R1 – “Deve ser trabalhada no sentido de otimizar todas as vantagens que um bom sistema de gestão do conhecimento propicia (rapidez na tomada de decisões, agilidade no atendimento, redução de custos, melhoria dos processos internos...)”*

Para autores como Angeloni; Teixeira e Reis (2008); Assis (2008), as estratégias informacionais devem estar vinculadas às estratégias da organização. É necessário uma macrovisão das determinantes: missão e visão organizacional, bem como conhecer seus objetivos, metas, planos operacionais, fatores críticos de sucesso. Um dos respondentes assinalou uma preocupação na condução deste processo de gestão e ressalta um aspecto importante: em muitas instituições quando não observados, resultaram no fracasso dos projetos implantados. *“Acredito que pode e deve ser implantado na AMF, porém dependerá muito de como o “capital intelectual”, “capital humano”, “capacidade inovadora”, “ativos intangíveis” e as “inteligências liderísticas” irão se mover dentro desta realidade” (R2)*

Levantamos, assim, que os colaboradores estão cientes de que estas estratégias é que darão suporte à definição dos instrumentos necessários para produzir, responder e antecipar o processo de gestão do conhecimento, para, desta forma, ir acrescentando cada vez mais valor nos serviços prestados na organização, gerando vantagem competitiva para a IESP.

Concluimos este tópico com base em Assis (2008, p.25), afirmando que, num produto de informação como é um portal corporativo, sendo planejado, organizado e implantado com todas as informações e conhecimentos extraídos da instituição de ensino, dos usuários e do ambiente externo, naturalmente, este portal será útil e

relevante, tanto para o apoio à tomada de decisões, como para manter as pessoas atualizadas, trazendo informação relevante e conhecimento para dentro da IESP.

5 MODELO CONCEITUAL DE PORTAL CORPORATIVO

Indiscutivelmente, tratar de portais corporativos para a gestão do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior Privada, alinhando pessoas, informação e estratégia, consiste em assumir um grande desafio. Assume desenvolver e tratar o conhecimento de forma articulada e integrada às estratégias da organização, como um suporte ao processo decisório nos níveis estratégico, tático e operacional da mesma. Consiste em verificar todas as variáveis envolvidas e facilitar a articulação e circulação destes ativos dentro da instituição.

Propiciar aos colaboradores da instituição a estrutura necessária, para que possam desenvolver os seus projetos pessoais/individuais, em conjunto com os da instituição, e alavancar o uso do potencial e o desenvolvimento de ambos, é um processo que deve ser explorado dentro da IESP.

Pensando neste desafio, a proposta é desenvolver um **Modelo Conceitual de Portal Corporativo**, explicitando os diferentes elementos e setores da instituição e, acima disso, que todos os atores participantes possam dimensionar e entender os impactos, as peculiaridades, as conseqüências e as dimensões que abarcam o processo.

Desta forma, ao se desenvolver este modelo conceitual, possibilita-se ter uma visão da dimensão que este portal corporativo pretende abranger para a gestão do conhecimento. Segundo Blattmann (2001, p.154), ao “se criar um projeto preliminar, possibilita-se ter uma visão dos componentes desse processo, das pessoas envolvidas (quem), das atividades e tarefas (o que) e dos produtos (o que) processam.”

Assim, a construção do modelo de portal, ilustrado na figura 4, está alicerçado:

- Na prática diária das atividades desenvolvidas dentro da Antonio Meneghetti Faculdade, com base a missão e os valores da instituição.
- no referencial teórico criado a partir da análise e discussão da literatura;
- na análise e discussão dos questionários aplicados aos colaboradores técnico-administrativos da IESP.

Visto desta forma, procura-se também estabelecer premissas que ao longo da construção do Modelo Conceitual de Portal Corporativo servem para adequar a demanda da Antonio Meneghetti Faculdade ao sistema de informação, com o intuito de atender as necessidades e buscar a qualidade do serviço, na atualização constante e na relevância do conhecimento disponível. São estas as premissas:

- 1) Transformar conhecimento explicitável em informações para serem estruturadas e, conseqüentemente, compartilhadas, aplicadas e reutilizadas.
- 2) Estimular o trabalho colaborativo e de auto-arquivamento de informações e a disponibilização facilitada do conteúdo no portal pelos técnicos administrativos;
- 3) Identificar o acervo documental para o portal corporativo e diferenciar o conteúdo privado do público;
- 4) Utilizar protocolos para o tratamento da informação para facilitar o acesso, recuperação, uso e disseminação da informação;
- 5) Preservar o conteúdo digital;
- 6) Aumentar a visibilidade à produção do conhecimento;
- 7) Criar programas de recompensas para os colaboradores do portal;
- 8) Ser uma ferramenta de comunicação eficaz, disponibilizando informação e conhecimento aos colaboradores;
- 9) Melhorar o reúso do conhecimento;
- 10) Melhorar o gerenciamento do capital humano;
- 11) Estimular o aprendizado permanente pelo usuário.
- 12) Transferência de conhecimento tácito implica o envolvimento em uma relação de trabalho; (Nonaka e Takeuchi, 1997).
- 13) Localizar e acessar conhecimentos tácitos, está relacionado com os mapas de conhecimentos. (Nonaka e Takeuchi, 1997).
- 14) O humano é quem promove resultados.

Cabe ressaltar ainda que, embora exista na bibliografia o trabalho de Angeloni, Teixeira e Reis (2008), enfatizando que uma maneira de facilitar o trânsito dos ativos do conhecimento nos “processos organizacionais pode ocorrer pela integração das estratégias organizacionais, das pessoas e das informações em um portal corporativo,

visando gerar, compartilhar, utilizar e armazenar o conhecimento, tanto da organização como das pessoas que a compõe”, estes autores não apresentam nenhum modelo conceitual do fluxo de conhecimento dentro da organização.

Assim, o diferencial deste trabalho, é justamente propor um constructo dos processos e fluxos do conhecimento dentro de uma IESP, para que, com o uso de um portal corporativo para a gestão do conhecimento, seja possível alinhar pessoas, informação e estratégias. Pois a instituição de ensino deste estudo de caso tem como propósito unir o desenvolvimento humano ao progressivo crescimento econômico e social. Como uma instituição que representa o espírito humanista, o princípio interdisciplinar visa a preparação de homens aptos a resolver os constantes anseios da sociedade em contínua evolução.

Os processos pelos quais convergem os conhecimentos e informações são apresentados na figura 4, que consiste num **Modelo Conceitual de Portal Corporativo** e é constituído pela circulação do fluxo de conhecimentos dentro da IESP. Para que ocorra a mobilidade e dinâmica no processo, necessita-se estabelecer etapas. Estas demandam o envolvimento da equipe da faculdade, funções, atividades, tarefas e prazos para abranger a implantação e, desta forma, atingir os objetivos propostos. São: **etapa 1** – Geração de conhecimentos; **etapa 2** – Informação: interna e externa; **etapa 3** – Estratégia informacional; **etapa 4** - Políticas de recuperação e preservação da informação; **etapa 5** - Sistemas de gerenciamento de banco de dados.

Na **etapa 6**, chega-se ao **Portal Corporativo**, que é quando se dá a estruturação do conhecimento. Por fim, as **etapas 7 e 8** que são: a saída e a sincronização do conhecimento em **produção de novos conhecimentos e** o estímulo ao **aprendizado permanente** do usuário integrante do sistema. Assim, estes fluxos de conhecimento interagem continuamente entre si, com o meio interno da organização e com o meio externo.

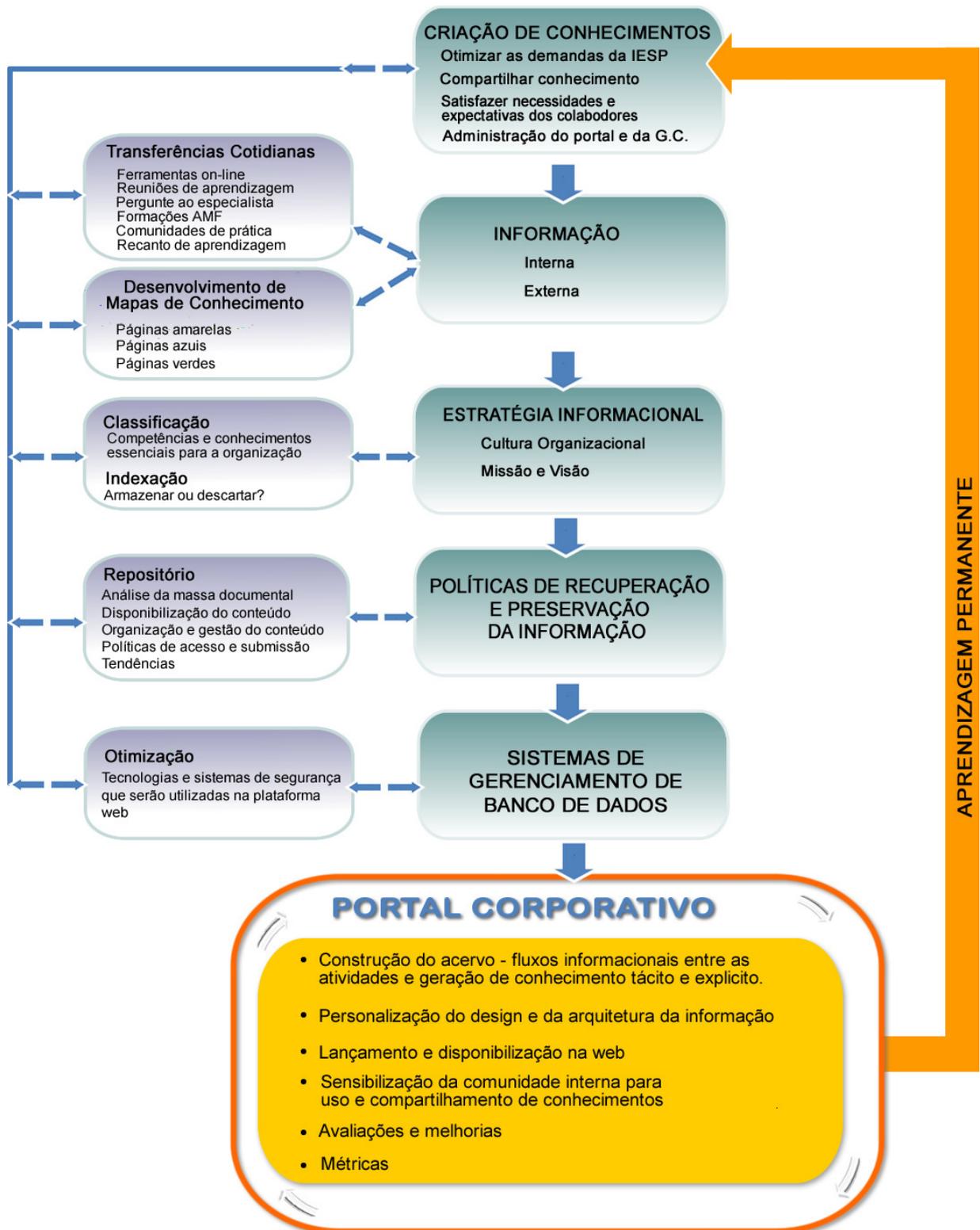


Figura 4 - Modelo Conceitual de Portal Corporativo
Fonte - Desenvolvido pela autora.

5.1 Criação do Conhecimento

A criação do conhecimento operacional, dentro da faculdade, torna-se explícito e é disseminado por meio do próprio corpo funcional da IESP no desenvolvimento de suas atividades. Dentre estas atividades, podemos citar: suporte à pesquisa, direcionar os serviços e aquisições de acervos para atender a demanda da comunidade universitária, tramitações financeiras; apoio nas operações de registros, matrículas, submissões de financiamentos, ou seja, resulta em melhorar a performance dos sistemas institucionais, na satisfação dos estudantes e no melhor planejamento das atividades acadêmicas. Temos, então, a dimensão ontológica, na qual o conhecimento desenvolvido no nível individual é transformado em conhecimento nos níveis de grupo e institucional.

Sabe-se que nem todos os conhecimentos estarão disponíveis no portal. No dizer de Angeloni, Teixeira e Reis (2008, p.341), no sentido amplo, um portal é uma interface informatizada que permite a cada usuário acessar facilmente diferentes fatores, humanos ou informacionais. Desta forma, este portal objetiva conectar pessoas e ser depositário de informações e proporcionar todas as ferramentas necessárias para trabalharem juntos.

Partindo destes princípios, recorre-se à Nonaka e Takeuchi (1997, p.262-263) para entender o que é a criação de conhecimento organizacional. Para eles, o primeiro passo é basear-se em um sólido fundamento epistemológico a fim de distinguir o conhecimento tácito do conhecimento explícito. A interação entre estes dois tipos de conhecimento é realizada pelo indivíduo, não pela organização em si. Como enfatizado, a organização não cria conhecimento sem os indivíduos, mas se aquele não puder ser compartilhado com os outros ou se não for desenvolvido em nível de grupo, o conhecimento não se difunde, em espiral, na instituição.

O modo de **socialização** começa com a formação de uma equipe, cujos membros compartilham experiências e modelos mentais; consiste no compartilhamento de experiências, nas trocas feitas oralmente entre os indivíduos; a **externalização** é ativada por rodadas sucessivas de diálogos significativos. Explicitado por meio de

metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos que permitem aos membros da equipe articular suas próprias perspectivas. O modo de **combinação** é facilitado quando o conceito formado pela equipe é combinado com dados existentes e ao conhecimento que reside fora da equipe, a fim de criar especificações mais compartilháveis. O modo de **internalização** é induzido quando os membros da equipe começam a adotar o novo conhecimento explícito compartilhado na organização. Ou seja, eles o utilizam para ampliar, estender e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito.

5.1.1 Compartilhar conhecimentos

A relação entre homem e tecnologias não pode ser entendida em sentido único, esteja ele na direção do domínio da tecnologia sobre os homens ou desses em relação à tecnologia. Há, no centro desse pressuposto, um conceito fundamental, qual seja, “o de que os homens constroem relações nas quais deixam de ser objeto para constituir-se sujeito ao engendrar *sentidos* e compartilhar *significados* em relação a tudo com o que se deparam num percurso histórico de vida.” (CORD, 2004 p. 30).

Neste aspecto, o modelo conceitual do portal levará em conta os valores da instituição de ensino. E, nesta instituição, os valores interdisciplinares estão alicerçados na formação integral do homem. Para que se consiga atingir os objetivos da IESP, é necessária, também, a formação constante de seus colaboradores técnico-administrativos, a qual será vista, não como simples componente do processo, mas o seu papel será, o que Bernabei (2003, p.24), denomina de *knowledge worker*¹⁵, que não permite mais considerá-las como engrenagens de um mecanismo que caminha sozinho, mas como motor e combustível da própria instituição. Ainda, segundo a autora, **“O trabalhador de amanhã será cada vez mais um tipo de profissional liberal que irá gerir, mais individualmente que em nível de categoria, as próprias relações com a empresa.”** Assim o conhecimento não está na informação em si, mas ganha

¹⁵ *knowledge worker*, (trabalhador do conhecimento) quem trabalha sobretudo com serviços, é uma pessoa que trabalha por métodos e não por processos, sobre objetivos e não por horários.

vida de quem com ele se confronta, representando coisas diferentes para pessoas diferentes.

Perante isso, no modelo conceitual de portal, a gestão do conhecimento tem intrínseco o desafio da difusão do conhecimento que depende da decisão de uma pessoa em compartilhar o que sabe. E toda decisão está sujeita a variáveis, a maioria delas extremamente subjetivas e, portanto, difíceis de serem tratadas de modo geral. O conhecimento é, antes de tudo, uma propriedade individual e humana e, assim, está intimamente relacionado com os aspectos subjetivos da pessoa, como ética, disponibilidade de compartilhamento, criatividade, responsabilidade, etc.

Como já afirmado na revisão de literatura, a função organizacional tem como escopo levar os sujeitos empregados na atividade a conseguir a máxima eficiência e produtividade, gerando também a satisfação das expectativas dos próprios sujeitos. Diante disso, o crescimento saudável de um sujeito/colaborador e, conseqüentemente, da própria instituição de ensino, hoje em dia, deve estar subordinado e, constantemente, definido, no dizer de Maslow, (2003, p. 40), como “um crescimento direcionado à auto-realização.”

Esta auto-realização perpassa por diversas fases ao longo da vida humana, iniciando com o que Maslow (2003, p. 42-43) denomina de “a gratificação das necessidades básicas”, as quais, após a satisfação das necessidades corporais, são: (1) proteção, segurança, (2) amparo, como no seio da família, da comunidade, clã, grupo, amizade, afeição, amor, (3) respeito, estima, aprovação, dignidade, auto-respeito e (4) liberdade para o completo desenvolvimento de seu talento e capacidades, realização da personalidade.

Segundo McGregor (1999, p.149), “ao considerar o ambiente psicológico das pessoas no trabalho, pensamos logo na relação entre superior e subordinado.” Desta forma, a principal característica desta relação é a “interdependência das partes”. Nesta relação interdependente, “cada uma das partes afeta, de alguma forma, a capacidade de a outra atingir seus objetivos ou satisfazer suas necessidades; se ambas as partes não acreditarem, positivamente, que a relação favorecerá essas finalidades, muitos problemas sérios poderão surgir.” Assim, a pergunta é, o que determina as expectativas do subordinado? Muitos diriam, de imediato, que seriam as políticas e procedimentos

da companhia. Porém, muitas companhias que dispõem de todos os programas e práticas recomendadas podem não conseguir otimizar as relações entre superiores e subordinados.

Os fatores que podem realmente levar à formação de atitudes positivas, no trabalho, ou seja, motivação são as relações entre os fatores do trabalho com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com as aspirações individuais. É na realização da tarefa que o indivíduo poderá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade de ser independente e livre. Para Bakhtin, a liberdade humana está na capacidade de produzir novos sentidos, a partir do que é compartilhado. É na tarefa, portanto, que o indivíduo poderá ser motivado. “As capacidades são também necessidades. Não apenas é divertido usar nossas capacidades, mas também é algo necessário ao crescimento.” (MASLOW, 2003, p. 44).

5.1.2 Administração do portal e a gestão conhecimento

A criação de conhecimento numa IESP exige a participação de todo o corpo técnico administrativo; neste caso; não há linha hierárquica. Tanto direção, secretaria, financeiro, etc, são todos criadores de conhecimento. No dizer de Nonaka e Takeuchi (1997, p.175), “o valor da contribuição de uma pessoa é determinado menos pela sua localização na hierarquia organizacional e mais pela importância da informação que ela fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo.” Porém, é importante frisar que isso não representa que não haja diferenças entre funções e responsabilidades na instituição criadora de conhecimento. Para estes autores, a criação do conhecimento é produto de interação dinâmica entre três elementos: **profissionais do conhecimento** (profissionais da linha de frente e gerentes de linha); **engenheiros do conhecimento** (gerentes de nível médio) e **gerentes do conhecimento** (altos gerentes)

Os profissionais do conhecimento são responsáveis pelo acúmulo e pela operação do conhecimento tácito e explícito. Compreendem “operadores do conhecimento”, que, em grande parte, interagem com o conhecimento tácito, e

“especialistas do conhecimento” que interagem principalmente com o conhecimento explícito. Os engenheiros do conhecimento são responsáveis pela conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, facilitando conseqüentemente os quatro modos de conversão do conhecimento. Os gerentes de conhecimento são responsáveis pela gestão do processo total de criação do conhecimento em nível de empresa. (NONAKA e TAKEUSCHI p.175-176).

Já, para Terra e Gordon (2002, p.125), a liderança da organização define o nível do comprometimento dos empregados com a criação de valor, inovação e compartilhamento de conhecimento. Ainda, segundo estes autores, (p.134) nos doze estudos de caso que fizeram sobre implementação de portais corporativos em empresas de diversos ramos e segmentos, em todas elas um líder da alta administração esteve envolvido nos processos, “e sem esse alinhamento e apoio, as organizações não deveriam implementar um portal corporativo, pois esse tipo de implementação envolve muitas áreas organizacionais.” Também é importante que o compromisso da alta administração seja traduzido em níveis apropriados de apoio, como oferecer recursos de longo prazo, orçamento e tempo para o desenvolvimento de boas aplicações de TI. A alta administração deve liderar uma cultura de criação e compartilhamento de conhecimento.(p.136).

5.2 Informação: interna e externa

A criação de conhecimento não é simplesmente uma questão de processar informações objetivas a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, a comunidade local ou o governo. O conhecimento é um conjunto de informações, experiências e correlações que permite a pessoas competentes tomarem decisões, desenvolverem atividades e obterem os resultados desejados.

Posto isso, a diretriz na gestão do conhecimento proposta para a Antonio Meneghetti Faculdade é:

- a) Conectar pessoas que buscam conhecimento com as pessoas que detêm o conhecimento;

- b) Conectar pessoas a elementos de conhecimento que a faculdade cria como parte dos seus valores.

A criação de informação dentro de uma instituição pode se dar dentro dela mesma, através do trabalho, como salientam Davenport e Prusak, (2003 p.115), “O relacionamento de transferência pode ser uma parceria, uma relação de orientação ou uma relação de aprendizado, mas alguma relação de trabalho costuma ser essencial” (p.115), e também de forma externa, isto é, os membros da equipe têm que mobilizar também o conhecimento tácito de participantes externos, através de interações sociais.

Como vimos na revisão de literatura, Davenport e Prusak ressaltam ainda a importância de não se depender somente de conversas casuais e de encontros locais, mas da adoção de práticas formais. Assim, neste modelo será adotado, com base na revisão de literatura, algumas das ações existentes para potencializar o conhecimento tácito e torná-lo acessível entre os colaboradores dentro da Antonio Meneghetti Faculdade. Adaptamos algumas destas práticas com base ao que foi levantado nas respostas aos questionários, e estas seguem descritas.

5.2.1 Desenvolvimento de Mapas de Conhecimentos

Iniciaremos com os **Mapas de Conhecimentos** que constituem uma prática formal de potencializar informações. Estes mapas são aqui denominados de páginas amarelas, azuis e verdes. Para tal tarefa, é necessário o levantamento do conhecimento organizacional, ou seja, pergunta-se a cada integrante da organização qual conhecimento detém e como/onde o obteve para realizar as suas tarefas dentro da faculdade. Por meio deste instrumento, as pessoas conseguem saber onde e com quem procurar o conhecimento de que necessitam. Consegue-se mostrar *quem* detém o conhecimento, sendo a fase de sua busca acelerada e, após identificada, tal pessoa é contatada para que haja o compartilhamento.

- a) **Páginas amarelas:** consiste em um mapa de conhecimentos contendo os indivíduos ligados à Faculdade; são colaboradores diretos, dentre eles os técnico-administrativos, bem como os professores. Neste mapa constarão as suas competências e áreas de atuação. Na prática, tomemos como exemplo os professores. A instituição trabalha com professores que aliam a prática à teoria, ou seja, são professores que, necessariamente, trabalham, no dia a dia das suas atividades, o conteúdo que apresentarão em sala de aula. Assim, o mapa conterá as atividades profissionais que este professor desenvolve, a área de formação, produção científica e cultural, bem como quais disciplinas já ministrou, ou ainda qual poderá ministrar. Este mapa também é importante, uma vez que localiza, geograficamente, este profissional, pois os professores da instituição são oriundos de diversos locais: de cidades da região, de outras cidades do estado, outras regiões brasileiras, bem como de outros países, Itália, Rússia, etc. Assim, caracteriza-se como uma ferramenta de auxílio na localização das pessoas detentoras de conhecimento tácito e facilita a obtenção de informação sobre competências existentes na organização, promovendo o encontro e estimulando as trocas, o uso e o reúso do conhecimento destes indivíduos.
- b) **Páginas azuis:** contêm informações sobre pessoas externas à IESP, como ex-colaboradores, consultores, fornecedores, prestadores de serviço, etc. Objetiva-se rever o problema da perda do conhecimento dos especialistas. Desta forma, define-se uma base de dados com informações sobre estas pessoas, constando o conhecimento e a especialidade de um determinado indivíduo/empresa (quem), qual atividade exerceu para, ou dentro da faculdade (o que), os produtos (o que) processados e a forma de contatá-lo quando necessário.
- c) **Páginas verdes:** contêm informações sobre os alunos da Antonio Meneghetti Faculdade. Como a faculdade valoriza as relações comerciais e institucionais com quem também é parceiro da instituição, objetiva-se, assim, mapear o conhecimento e as competências deste aluno; se já for um empresário ou prestador de serviço, que o mesmo possa oferecer seus produtos ou serviços

para a instituição e, desta forma, manter uma relação de parceria. O mesmo vale para os alunos egressos da instituição, uma vez que queiram deixar atualizados seus dados, tanto comerciais como de competências, para manter a rede de relacionamentos com a IESP. Estas informações serão fornecidas de forma colaborativa, de acordo com os interesses de cada aluno.

5.2.2 Transferências Cotidianas da Informação

De acordo com a análise das respostas nos questionários, houve unanimidade em afirmativas de que ocorre e é necessária a comunicação de um setor para o outro (fator interno) e ressaltam, ainda, a comunicação com fatores externos (alunos, mantenedora, fornecedores, etc). Desta forma, ressaltamos as ferramentas on-line para a comunicação da informação, bem como ações existentes para potencializar o conhecimento tácito e torná-lo acessível entre as pessoas dentro da IESP.

- a) Ferramentas on-line:** Dentro da instituição, há a apreciação pelos meios eletrônicos, e a aplicação destas ferramentas tecnológicas na difusão da comunicação. Foram citados, de forma mais expressiva, o *e-mail* e *skype*.

A administração do portal, assim já tem um grande avanço em relação à participação dos colaboradores nas discussões. Uma vez que a colaboração eletrônica é um instrumento potencial para auxiliar no processo de externalização do conhecimento.

- b) Reuniões de aprendizagem:** As reuniões foram unanimidade em 100% dos apontamentos dos respondentes como a fonte de informação mais confiável.

Destaca-se a informação direta e oral, com a presença dos interlocutores no recebimento das informações confiáveis para realizar as atividades.

c) Pergunte ao especialista: é um sistema de encaminhamento de perguntas. Pode estar embutido nas ferramentas on-line ou nas páginas amarelas, azuis e verdes. A ação caracteriza-se por ser um atendimento pontual com vista à solução de um problema específico e consiste em uma solução híbrida de sistemas de distribuição de informação e referências a especialistas humanos. Esta ferramenta interage e acessa as informações do mapa de conhecimento (das páginas amarelas, azuis e verdes), pois, para perguntar a um especialista, é necessário saber *quem* detém esses conhecimentos e, após identificado *quem* detém tal conhecimento, essa pessoa é contatada para que haja o compartilhamento.

d) Formações AMF: é um meio utilizado pela IESP para a capacitação e formação dos colaboradores da instituição, buscando o alinhamento às estratégias e competências essenciais da Faculdade, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum entre os integrantes. Apresenta como linha guia o “saber servir”.

Entende-se, também, que além de agentes de mudanças, o provimento educacional oferece às instituições aumento nas qualificações, conhecimentos e competências relacionadas ao cargo.

e) Comunidades de prática: constitui-se num grupo de pessoas no interior da Faculdade que, de maneira formal e informal, compartilham seus conhecimentos em determinados assuntos. Comunicam-se e compartilham as práticas, interesses e objetivos de trabalho. Por exemplo, na discussão de regimentos e leis repassados pelo Ministério da Educação; a organização e planejamento das disciplinas a serem ministradas em determinado semestre; a formalização e organização de um curso de extensão. A manutenção das conexões entre os indivíduos a estes grupos é decidida com base nas habilidades dos indivíduos de negociar informações práticas válidas.

- f) Recanto de aprendizagem:** Como a Faculdade se encontra dentro de um Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista, há vários espaços próprios para a geração e disseminação do conhecimento. Estes locais, mais que um espaço físico, são uma cultura, nos quais as pessoas podem desenvolver seu potencial criativo, cuja base é a formação de pessoas em sinergia com a arquitetura, arte, preservação ambiental, restauração e preservação do patrimônio arquitetônico histórico do local.

5.3 Estratégia Informacional: cultura organizacional, missão e visão

Para Estrada (2006, p. 65), A administração estratégica teve grandes progressos desde o surgimento do planejamento de longo prazo. Atualmente, há melhores técnicas de análise estratégica, novos conceitos de sua formulação e há um maior entendimento dos aspectos comportamentais. Nesta mesma linha, Lobato *et al.* (2003), *apud* Estrada (2006, p. 65) defende que a nova etapa do planejamento, isto é, a Gestão Estratégica será “o novo paradigma... e deve apresentar as seguintes características: visão estratégica, alinhamento com a missão da empresa, adaptação à tendência de globalização, domínio da tecnologia de informação e compreensão das mudanças como fator de oportunidade”

Visto isso, expoentes do planejamento estratégico atentam, também, para a necessidade de, antes mesmo de iniciar o planejamento, ser necessário analisar a cultura organizacional vigente a fim de identificar valores e crenças que permeiam a organização.

Todo processo de Gestão Estratégica sofrerá, invariavelmente influência da cultura organizacional. Esta é decisiva na elaboração e implementação de projetos de planejamento nas organizações. Para mudar uma organização não basta tão somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivem ou trabalham, ou seja, sua cultura. (ESTRADA, 2006, p.69).

Richter corrobora esta visão, defendendo que a “gestão do conhecimento na organização envolve, principalmente, o trabalhar o relacionamento humano com seus vários elementos intangíveis. Tal dinâmica tem como principal elemento fundamentador a cultura organizacional” (2008, p.55). Ainda, para este autor, “visualizar a cultura como uma forma de representação da realidade enfatiza a maneira pela qual as pessoas entendem a organização.” (Ibid. p.67). Com base nesta visão, é possível, mediante a criação de um senso comum, um agir favorável à gestão do conhecimento dentro da organização. Trata-se, fundamentalmente, de uma forma de alavancar a eficácia organizacional que utiliza as tecnologias da informação com os elementos do comportamento individual/grupal. No entender de Richter, “o conhecimento tácito é de grande importância para a cultura organizacional, pelo fato de essa modalidade de conhecimento ser composta em grande parte pelos elementos presentes na psique do indivíduo.” (2008, p.68).

Diante do exposto, foram identificadas as características presentes na cultura da Antonio Meneghetti Faculdade e que possibilitam a gestão do conhecimento. Estes elementos estão relacionados a pressupostos e atividades que se fundamentam por uma postura pró-ativa, aberta, abrangente e atuante.

Na revisão de literatura, identificamos que as estratégias informacionais devem estar vinculadas às estratégias da organização, onde é necessário uma macrovisão das determinantes: missão e visão organizacional. Desta forma, a missão da faculdade é a formação de uma nova inteligência empreendedora, individuada, reforçada e focalizada na ação prática do sucesso humanamente superior e socialmente correta.

Tem como **motivação** principal criar uma escola de formação superior onde os jovens que a freqüentam sejam uma evidência de que o homem pode ter vida saudável, e produtiva, realizada; jovens que espelhem uma real semente da inteligência humana no mundo contemporâneo, pois aprenderam a fazer, a saber e a ser, participando e colaborando com o mundo a que pertencem.

Diante destes pontos significativos, para se qualificar a IESP como criadora do conhecimento, torna-se indispensável ter a capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar e criar, de forma contínua e dinâmica, novos conhecimentos para, assim, obter um processo decisório informacional na instituição. Na figura 5, encontram-

se estruturadas algumas das questões-chave que, segundo Davenport, necessitam ser observadas neste processo decisório.

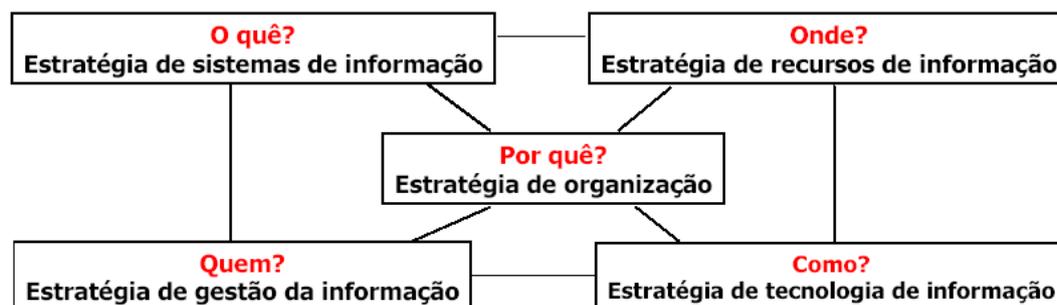


Figura 5 - estratégias informacionais
Fonte: Davenport (1998)

Perante à análise da figura 5, explicitam-se as necessidades informacionais da faculdade e as habilidades necessárias aos profissionais envolvidos no trato da informação. Mapeia-se quais competências e conhecimentos são essenciais para a organização. Esse mapa é essencial para a implementação da estratégia, pois faz com que todos na IESP tenham uma percepção clara do modo como podem contribuir para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

5.3.1 Classificação e Indexação

Deve-se considerar a coleta e a análise de informações sobre as estratégias da própria organização. “As informações e conhecimentos estratégicos consistem na definição de quais informações são estratégicas para o gerenciamento competitivo da organização.” (ANGELONI; TEIXEIRA e REIS p.345). Diante deste cenário, o serviço de **Disseminação Seletiva da Informação** é uma das ferramentas mais eficazes para resolver o problema de excesso e falta daquela no seio de uma organização.

A disseminação seletiva da informação consiste em verificar as demandas, coletar, tratar e distribuí-las num fluxo contínuo, através de boletins informativos, correio

eletrônico ou outras ferramentas que a organização achar adequadas e que alcancem os objetivos. A informação, para ser útil, depende da análise realizada pelo usuário, conforme sua necessidade e circunstâncias de aplicabilidade. (FREDERICK VAN AMSTEL, 2004).

Sendo a informação a base para a tomada de decisões gerenciais e operacionais, entende-se o quão vantajoso é otimizar o fluxo de informações dentro da organização. Para tanto, é necessária a ênfase, não somente no processamento, mas também no entendimento das informações. Prever fatos – acompanhá-los e entendê-los. Filtrar informações requer muita atenção, por isso é necessário um profissional qualificado que seja encarregado de fazer isso.

Para podermos fazer a disseminação seletiva da informação, dentro da Antonio Meneghetti Faculdade, tornou-se indispensável explicitar um fluxo informacional, conforme figura 6, onde está estruturado como a informação deverá ser tratada e por quais processos perpassa dentro da faculdade.

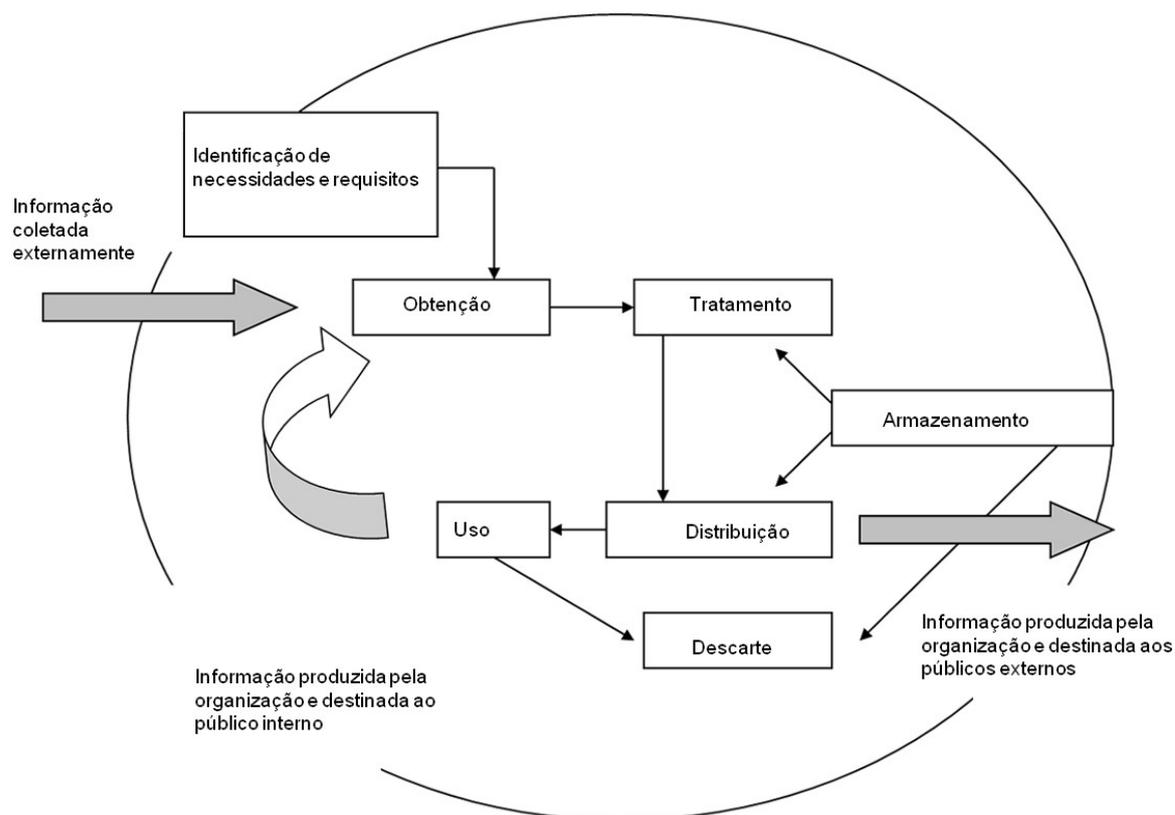


Figura 6 - fluxo de informações
Fonte: Beal (2004)

Como podemos analisar no fluxo acima, classificar a informação não quer dizer, necessariamente, indexá-la. Aqui, deverão ser discutidas e definidas as políticas de submissão e acesso. Desta forma, uma informação que passará pela classificação, pode, conseqüentemente, ser armazenada ou descartada.

Também é importante salientar que o conjunto de informações externas necessárias para uma IESP, engloba informações tecnológicas, mercadológicas, financeiras, estatísticas sobre outras instituições de ensino superior, serviços e cursos de sua área de atuação, assim como informações de cunho legal. Para construir e desenvolver produtos e serviços de informação é necessário amplo conhecimento das informações internas, mas uma atenta análise das informações externas, sob as quais opera a instituição. Não é raro as organizações voltarem-se, principalmente, para os custos e esforços internos e não dar tanta prioridade às oportunidades, mudanças e ameaças externas.

5.4 Políticas de Arquivamento e Preservação da Informação: repositório e conhecimento organizacional

5.4.1 Análise da massa documental

O levantamento e a análise preliminar da massa documental digital on-line de alguns dos setores da AMF evidenciam a necessidade de classificá-la, observando sua autoria, origem, formato, suporte e área temática.

Tomando como exemplo as correspondências eletrônicas (e-mails), levantou-se, nos questionários, que há muita troca e guarda de informações ao se utilizar esta ferramenta. Através da análise empírica, sabe-se que estes documentos são artigos, relatórios, manuais, normas, projetos, livros, revistas, fotos, vídeos, entrevistas, anais de congresso, *papers*, palestras, apresentações de eventos, arquivos de áudio, dentre outros.

A análise e o levantamento dos tipos e suportes de documentos apontam que a primeira política a ser tratada, pelo grupo, refere-se ao conteúdo, constituindo, assim, normas e manuais de procedimentos para não haver a perda de informações importantes para a preservação da memória e organização digital on-line.

5.4.2 Auto-arquivamento e disponibilização do conteúdo

O portal terá de consolidar um conjunto de serviços com foco nas produções que Ferreira (p.85, 2007) denomina de técnica, científica, administrativa, normativa e acadêmica, geradas em todas as atividades que a AMF promove, de modo a integrar, processar, preservar e compartilhar essa memória em um portal de acesso público e com interface de busca integrada.

Para definir quem poderá efetuar o auto-arquivamento, defende-se que deverão ser os produtores de conteúdo digital, como: direção, administração financeira, bibliotecários, coordenadores de curso, secretários acadêmicos, colaboradores da central de relacionamentos, estagiários, enfim, profissionais técnico-administrativos que têm vínculo com a AMF.

Para o armazenamento, precisarão ser formuladas normas ou princípios para definir questões, como: o tamanho e formato dos arquivos (por exemplo, tamanho máximo em bits para *upload* de vídeos, áudios e fotos), o tratamento mais adequado de documentos para a guarda.

5.4.3 Organização e gestão do conteúdo

O tratamento dos documentos a serem depositados deverá merecer estudos particulares, em especial no que se refere à inclusão dos documentos retroativos à implantação, sua autoria, normalização, e a inclusão de informações mínimas de identificação e tratamento, visando a preservação e organização em meio digital.

A inserção dos conteúdos e a criação de comunidades definirá, estrategicamente, em função do interesse da IESP. Por meio desse sistema, os autores deverão, também, autodepositar seus trabalhos, preenchendo os metadados padronizados, além de serem direcionados a tratar e formatar seus documentos, seguindo padrões e normas definidos, antecipadamente, pela administração do portal corporativo e da gestão do conhecimento.

5.4.4 Políticas de acesso e submissão

Para o acesso, ao portal, haverá uma classificação de usuários, conforme já descrito anteriormente, bem como uma classificação prévia de alguns documentos em confidenciais ou de acesso livre. Sabe-se que nem todas as informações poderão estar disponíveis a todos os colaboradores. Há documentos, projetos, entre outros, que são confidenciais dentro da IESP e estão relacionados somente a algum departamento ou grupo específico de colaboradores.

Assim, algumas tarefas requererão, além do cadastro, uma autorização para a submissão de itens e o acesso aos materiais.

Estas políticas podem ser implementadas e diferenciadas para cada coleção ou comunidade, dependendo da especificidade. Caso o autor deseje submeter itens e não encontre uma comunidade ou coleção adequada, deverá submetê-la à administração do portal corporativo.

5.5 Sistemas de Gerenciamento de Banco de Dados

Agora que se começou a criar os arquivos e identificar os dados e informações necessários a fim de administrar a faculdade, será necessário um **sistema de gerenciamento de banco de dados** para auxiliar a gerenciar e empregar os mesmos.

Assim, segundo Laudon e Laudon, (2007), um sistema de gerenciamento de banco de dados é um software específico usado para criar, armazenar, organizar e acessar dados a partir de um banco de dados. Este, para a IESP, deverá armazenar e recuperar não somente números e caracteres estruturados, mas também desenhos, imagens, fotografias, som e vídeo. Desta forma, o banco da faculdade será um conjunto de arquivos relacionados entre si que contêm registros sobre pessoas, lugares, dados institucionais, disciplinas, enfim, todas as informações que foram registradas no portal corporativo.

Para uma organização, tomar decisões adequadas e dinâmicas, já estão disponíveis no mercado algumas arquiteturas para coletar, organizar, armazenar e disponibilizar todas as informações relevantes da sua existência. O *Business Intelligence* (BI - em português, inteligência empresarial), trata-se de um conjunto de ferramentas e aplicativos que oferece, aos tomadores de decisão, possibilidade de organizar, analisar, distribuir e agir, ajudando a organização a tomar decisões melhores e mais dinâmicas. As quatro principais ferramentas do conjunto de inteligência empresarial são: o *data warehousing*, *data mining*, ferramentas OLAP (processamento analítico on-line) e ferramentas de modelagem analítica e de previsões.

Autores como Laudon e Laudon, (2007, p. 158) e Almeida e Reis (2008, p.290) explicitam o funcionamento das ferramentas de *business intelligence*. Segundo eles, um *data warehouse* é um grande armazém que consolida dados atuais e históricos de vários sistemas operacionais diferentes (como sistemas de notas dos alunos, contas com fornecedores, etc.) , em um banco de dados central, projetado para proporcionar relatórios e análises. Este requer a utilização de ferramentas que organizem e façam buscas nesses dados, tais como o processamento analítico on-line (OLAP) e *data mining*. O OLAP representa os relacionamentos entre os dados como uma estrutura multidimensional que pode ser visualizada como cubos de dados, uns dentro dos outros, o que permite análises de dados mais sofisticados. O *data mining* analisa grandes quantidades de dados, incluindo o conteúdo dos *data warehouses*, a fim de encontrar padrões e regras que possam ser utilizados para prever o comportamento futuro e orientar a tomada de decisão.

Bancos de dados convencionais são conectados via *middleware* à web ou a uma interface web para facilitar o acesso do usuário aos dados internos da organização.

Segundo Almeida e Reis (2008, p.290), o custo de implantação de um *data warehouse*, geralmente, é elevado, mas proporciona um ótimo retorno em base que faz cruzamentos de dados anteriormente desconexos, gerando respostas rápidas, com flexibilidade, a perguntas de difícil resposta. Implantar um *data warehouse*,

deve respeitar a forma de operar e a missão organizacional, bem como prever suas possibilidades de expansão (escalabilidade) e os níveis de detalhes com que os dados serão consultados (granulidade). As consultas aos dados podem começar em diferentes pontos e seguir diversos caminhos, conforme a curiosidade de quem as faz (análise multidimensional), apresentado facilidade de uso, flexibilidade e grande rapidez (o mais próximo possível do tempo real).

Tendo em vista a complexidade e, também, o elevado investimento, o *data warehouse* pode ser implantando em partes/módulos que são os *data marts*. Estes funcionam como bancos de dados específicos de uma área e podem servir para adquirir conhecimentos sobre o funcionamento da ferramenta em sua totalidade, gerando maior segurança nas decisões de investimento e de implantação. (ALMEIDA e REIS, 2008).

Outra sugestão é que se faça um projeto de viabilidade econômica.

5.6 Portal Corporativo

Embora a proposta deste trabalho seja a elaboração de um portal corporativo para otimizar as trocas de informação e conhecimento, paralelamente, estaremos associando-o ao conceito humano. Entende-se que a tecnologia, isoladamente, não transforma uma instituição em criadora do conhecimento. E, gestão do conhecimento eficaz, só poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. Segundo Terra e Gordon (2002, p.340), “O Portal Corporativo é o resultado de um bem articulado e planejado processo para revelar, impulsionar e criar Capital Intelectual.” Ainda, estes autores, ao citarem o caso da Serpro, empresa orientada para a alta tecnologia, expõem que esta organização, ao implantar um portal

corporativo para a gestão do conhecimento, só investiu recursos em ferramentas de tecnologias da informação após o desenvolvimento de uma estratégia de gestão do conhecimento. Essa estratégia inclui entre outros itens:

- um plano para adaptar as mudanças de valores e a cultura da Empresa;
- um plano de treinamento de lideranças;
- a criação de uma função dentro da estrutura da organização que sustentasse as iniciativas de Gestão do Conhecimento;
- um plano de identificação e detalhamento do mapeamento de processos principais e os ramos de conhecimento associados;
- uma metodologia de avaliação do capital intelectual criada em projetos relacionados com os serviços oferecidos aos clientes;
- Estratégias de TI. (TERRA e GORDON, 2002, p.340)

Conforme a análise das informações dos questionários, deste estudo, percebeu-se que as habilidades e a atenção para o conhecimento, bem como a criação de capital intelectual, já estão presentes na instituição de ensino. Desta forma, a tecnologia, dentre outras coisas, irá contribuir na estruturação de informações e conhecimentos e no auxílio do planejamento dos processos.

Para auxiliar no entendimento de como será esta estruturação e o fluxo do conhecimento dentro do portal, observe a demonstração na figura 07.

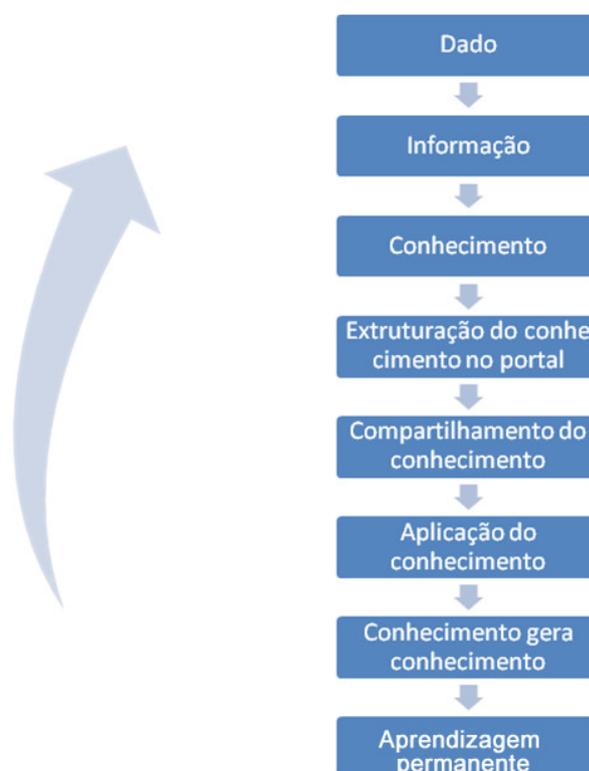


Figura 7 - análise do fluxo do conhecimento no portal; Fonte: elaborado pela autora

5.6.1 Construção do Acervo

Entendemos que a Instituição deverá criar e/ou levantar um conjunto de funções para desempenhar o trabalho de aprender e também coletar, distribuir e usar o conhecimento. Com a análise das respostas dos questionários, e a apreciação de modelos de portais corporativos demonstrados na literatura, construiu-se um diagrama para representar, visualmente, e estruturar as relações, bem como as diferentes atividades a serem disponibilizadas e implantadas no portal corporativo, respeitando as características e a cultura da Antonio Meneghetti Faculdade. Este diagrama é apresentado na figura 8.

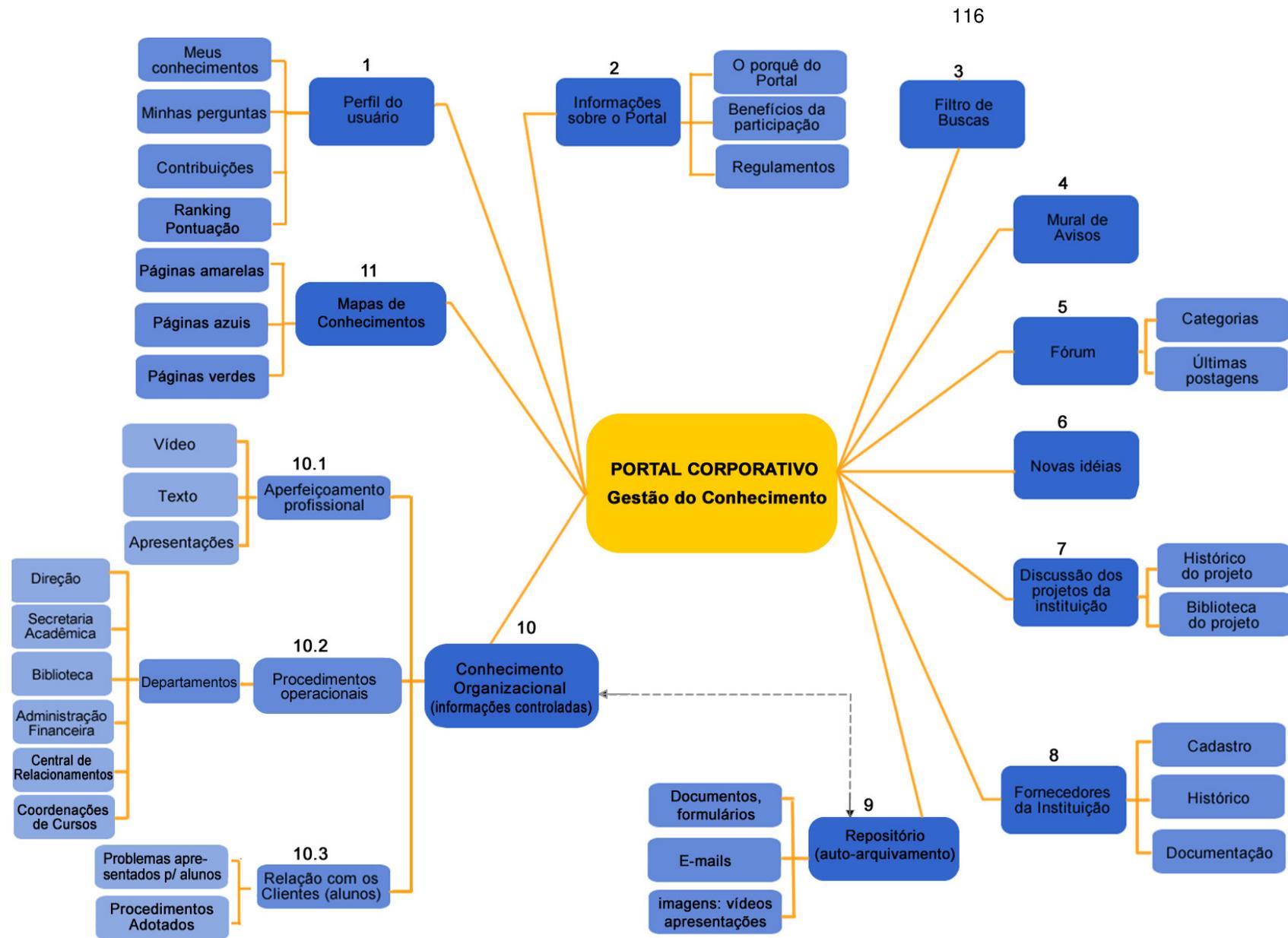


Figura 8 – Diagrama da construção do acervo - fluxos informacionais entre as atividades e geração de conhecimento.
Fonte: elaborado pela autora.

Segue a descrição de cada um dos itens do diagrama das relações e dos fluxos informacionais que compõem o portal corporativo:

Item 1 - Perfil do usuário

O cadastro de cada usuário, como é feito nas redes sociais, permite aos colaboradores registrarem seus conhecimentos e habilidades no banco de dados de perfis. Este sistema terá que ser estruturado de forma a permitir a entrada de habilidades relevantes de acordo com o mapa de conhecimentos. Segundo Terra e Gordon (2002, p. 347), os empregados conferem seus níveis de habilidades específicas, conforme as categorias pré-estabelecidas. Se não localizam a categoria adequada, podem sugerir a criação de uma nova .

O sub-item, minhas perguntas, foi criado para que o usuário possa acompanhar as respostas às suas perguntas e, futuramente, também recuperar informações relevantes. O sub-item, contribuições, é um espaço destinado a construir colaborativamente respostas às perguntas ou problemas que surgem.

Já, o sub-item ranking e pontuação é para poder reconhecer e premiar os colaboradores pelo seu empenho no compartilhamento de conhecimentos.

Item 2 - Informações sobre o portal

O porquê do Portal, os benefícios da participação e os regulamentos para a participação são essenciais. Estes três sub-itens são, para Terra e Gordon (2002, p. 351), uma forma efetiva de introduzir o tema gestão do conhecimento e portal corporativo na instituição. Promover benefícios, para a colaboração no portal, ajuda os colaboradores a melhor executarem seus trabalhos e, ainda, encontrarem novas oportunidades para o crescimento profissional e pessoal. Participando de forma intensa, em atividades de troca de conhecimentos no interior da instituição, os colaboradores serão recompensados com “alto e amplo reconhecimento dentro da empresa; novos aprendizados e uma rede de oportunidades e, finalmente, uma maior participação em projetos interessantes que dependam de seus conhecimentos acumulados.” (*Ibid*, p. 351).

Item 3 - Filtro de buscas

Determina a criação de mecanismos de pesquisa, de simples a avançada. Para Terra e Gordon (2002, p. 350), a pesquisa avançada complementa a aplicação de contribuição de conhecimentos. Essa funcionalidade, no portal, permite aos usuários determinar a abrangência da busca. Os parâmetros usados na pesquisa farão a integração dos resultados entre as bases de documentos, da base de dados de perfis dos colaboradores, bem como entre outras bases ou catálogos que venham a ser criados no portal. Essa integração significa, quando feita uma pesquisa, por exemplo: a palavra “ontopsicologia”, o usuário encontrará não apenas uma lista de documentos cujos assuntos contenham este termo, mas também uma lista de colaboradores que possuam diferentes níveis de conhecimento em “ontopsicologia”.

Item 4 - Mural de avisos

Objetiva ter um espaço para notícias e avisos breves dentro do portal. A finalidade principal será a da comissão de gestão do conhecimento poder comunicar e divulgar informações internas e externas relevantes para Antonio Meneghetti Faculdade.

Item 5 – Fórum

O fórum é uma ferramenta assíncrona de debates de pergunta/resposta, que tem o estímulo de explicitar conhecimentos tácitos para colegas que estão participando da discussão.

Item 6 - Novas idéias

É um conceito de *brainstorming* virtual para dinamizar e propor inovações, soluções de problemas ou mesmo integrar *expertises* da faculdade.

Item 7 - Discussão dos projetos da instituição

O propósito deste espaço é para que os colaboradores possam discutir e propor projetos, como, por exemplo, a criação de cursos de extensão, abertura de novos cursos de graduação, bem como projetos em fase de implantação ou em andamento.

Para isso, tornar-se-á, também, necessário ter os relatórios de acompanhamento; Históricos do projetos em discussão, tudo classificado, indexado e armazenado nos arquivos do repositório do portal. Pretende-se, desta forma, aumentar a autonomia dos colaboradores da linha de frente dos projetos e auxiliar na tomada de decisões.

Item 8 - Fornecedores da instituição:

Conforme apontado nos resultados dos questionários, este item é quesito de informação externa; o cadastro e histórico dos fornecedores são essenciais para manter as relações já existentes e/ou para prover novas aquisições e prestações de serviços. Incluindo-se todos os e-mails relacionados a cada conta de fornecedor, de forma que qualquer um que ingressar na instituição possa, facilmente, acompanhar os principais pontos de controle, as decisões e comunicações relacionadas à faculdade.

Item 9 - Repositório: auto-arquivamento

Implementar o repositório de auto-arquivamento é a viabilidade de tornar disponível e acessível, em um único espaço no portal, a produção digital on-line dos colaboradores. Há, na faculdade, muita produção de informações que estão disponíveis em formulários, e-mails, vídeos, apresentações, etc. Este material não é compartilhado. Assim, este repositório objetiva a capacidade de incluir, distribuir e arquivar, facilmente, todos os formatos de documentos, pelo próprio usuário do portal. Lembrado que estes materiais do auto-arquivamento são os materiais que poderão ser compartilhados com todos os colaboradores da IESP e não são as informações controladas.

Algumas práticas, segundo Terra e Gordon (2002, p. 122), tornam-se, também, necessárias, como permitir as referências cruzadas para que os documentos sejam mais facilmente acessíveis a partir de várias fontes; links diretos entre todos os documentos e os respectivos perfis e dados para contato com os autores; busca integrada, baseando-se em critérios, como: autor, data, assunto, subgrupos; agrupamento automático dos resultados de busca, de acordo com os tópicos ou tipos de arquivo.

Item 10 – Conhecimento organizacional

Este é considerado o coração do portal. Neste espaço, identificam-se as principais fontes de conhecimento-chave que são importantes, estrategicamente, para a instituição de ensino. São as fontes de conhecimentos tácitos e o capital intelectual da instituição, personificados nos colaboradores que trabalham em cada um dos departamentos. Encontra-se, também, toda a documentação relacionada à faculdade e que é gerada por estes indivíduos.

Neste ambiente, teremos as informações controladas, ou seja, não disponíveis a todos. As geradas, para serem depositadas, passarão pela equipe de gestão do conhecimento que estabeleceu as políticas de submissão. Estas informações ficarão restritas aos departamentos de origem ou compartilhadas dentre um departamento ou outro. Há, ainda, a possibilidade de serem comum a todos e, desta forma, serão armazenadas no repositório, conforme tratado no item 5.4 deste trabalho.

Sub-item 10.1 Aperfeiçoamento profissional - consiste em organizar e compartilhar materiais como vídeos, textos e apresentações, relatórios, etc, referentes a eventos dos quais o colaborador participou.

Sub-item 10.2 Procedimentos operacionais - são todos os materiais gerados nos departamentos da faculdade. Muitas destas informações não estão estruturadas, por exemplo: na troca de e-mails ou em materiais armazenados nos computadores pessoais e da faculdade, desta forma, estas informações não ficam disponíveis à consulta para outros usuários.

Sub-item 10.3 Relação com os clientes (alunos) – Razão de existir da faculdade, os alunos geram uma demanda grande de informações. Estas informações precisam estar estruturadas e categorizadas para agilizarem os processos e relatarem os procedimentos adotados.

Este item também terá que ser estruturado de forma a permitir a entrada de informações estratégicas à IESP para o desenvolvimento do mapa de conhecimentos.

Item 11 – Mapas de conhecimentos

Os processos deste item já foram descritos no subcapítulo 5.2.1 Desenvolvimento de Mapas de Conhecimentos. Que consiste numa prática formal de potencializar informações. Estes mapas são, aqui, denominados de páginas amarelas,

azuis e verdes. Por meio deste instrumento, objetiva-se saber onde e com quem procurar o conhecimento de que se necessita.

Com este diagrama definido, o fluxo da submissão, depósito de informações e conhecimentos será determinado pelas políticas do portal. Dependendo do *software* escolhido para a criação do portal, as coleções podem ter fluxos diferenciados.

5.6.2 Personalização do design e arquitetura da informação

Conforme visto na revisão de literatura, o desafio é a definição regras de organização do conteúdo dentro do portal corporativo. Dessa forma, o sistema de navegação de um portal, segundo Reis (2007, p. 91), tem duas funções básicas: indicar ao usuário a sua localização e mostrar o caminho correto que precisa seguir para chegar ao seu destino.

Para tanto, é necessário tentar responder as perguntas: O que o usuário quer/precisa? O que se tem / ou se pode ter? Quando ele quer? Como ele quer encontrar? Que recursos ele dispõe para encontrar?

Falhas na organização do conteúdo dificultam a utilização de um portal, porque, ao não encontrar a informação desejada, o usuário fica confuso, frustrado e irritado, o que faz com que ele não alcance seus objetivos, repercutindo, diretamente, no retorno do investimento (ROSENFELD e MORVILLE, 2002).

Além de possuir uma organização compreensível, um portal precisa ser esteticamente agradável. Porém, a estética não deve prevalecer sobre a compreensão da informação.

Apresentamos, na figura 9, uma proposta de design e de arquitetura para o portal corporativo.

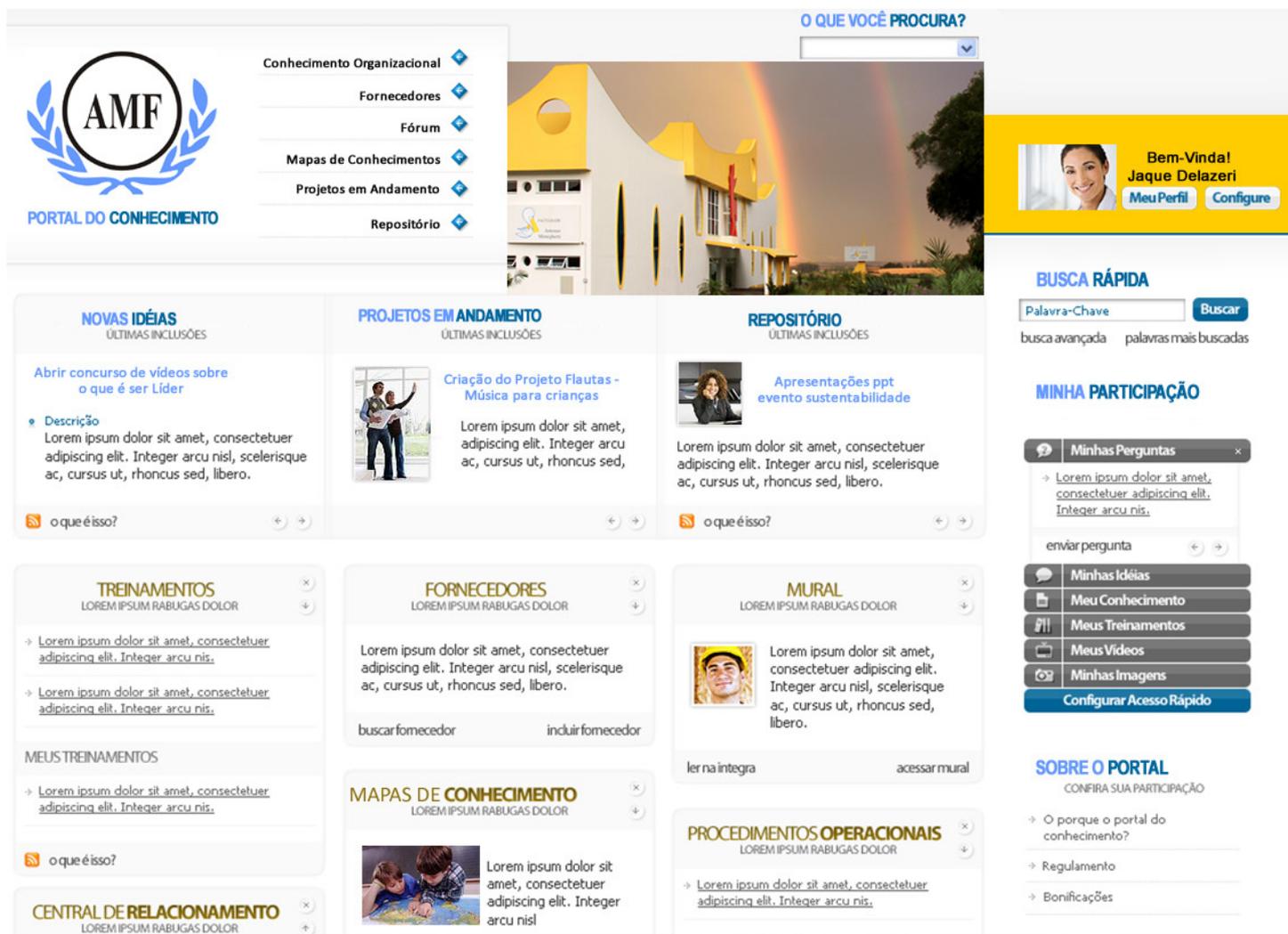


Figura 9: Modelo de design sugerido para o portal corporativo
 Fonte: elaborado pela autora, em base as contribuições da Worbi¹⁶

5.6.3 Lançamento e disponibilização na web

Depois de construído o portal, chega-se à etapa da divulgação. Assim, torna-se, indispensável, a mobilização e o lançamento do portal dentro da instituição, ressaltando os benefícios à comunidade de usuários.

Adaptamos, para o portal corporativo, as estratégias de marketing de Barton e Waters (2004; para estes autores, administradores acadêmicos, tomadores de decisão

¹⁶ www.worbi.com.br - empresa que desenvolve soluções online para seus clientes.

e instâncias acadêmicas superiores devem advogar em prol do serviço e o convencimento dentro da instituição, pois a conversa e a influência direta são recomendados.

Após o lançamento do portal, deve-se também ofertar treinamentos para o uso, autodepósito e o estímulo ao trabalho colaborativo.

5.6.4 Avaliações e Melhorias

Uma vez implantado o Portal Corporativo e definidas as políticas de submissão e gestão de conteúdo, torna-se necessário o planejamento para contemplar as mudanças conforme as análises e avaliações periódicas, bem como para as etapas de sua manutenção e gestão, entrando em um processo de fluxo contínuo de inserção de novos conteúdos. Esta gestão da informação e comunicação deverá suscitar melhorias constantes no desenvolvimento das atividades, com o intuito de atender as necessidades e buscar a qualidade do serviço; entende-se que o feedback dos usuários é tão importante como postar conteúdo.

5.6.5 Métricas

A evolução e a medida de desempenho do portal deverá contar com o uso de indicadores como, por exemplo: número de acessos, *downloads*, *uploads* e ,assim, proporcionar aferição segura da produção da faculdade. Estes elementos se tornam necessários para avaliar o uso do portal, justificar a aplicação de recursos financeiros e executar os processos de estratégia informacional.

5.6.6 A plataforma do portal corporativo

Para Terra e Gordon (2002, p.124-125), um único pacote de software não trará respostas para o desafio da gestão do conhecimento

no final, as organizações farão suas escolhas baseando-se em vários fatores: impacto nos negócios, plataformas existentes na empresa, equilíbrio dos benefícios das soluções diferentes com os níveis necessários de desenvolvimento customizado de código, interoperabilidade, facilidade de manutenção, necessidade das equipes internas versus externas, preço, etc.

Embora os recentes avanços nas plataformas para portais corporativos estejam avançados, é difícil existir uma solução de software única e completa, pois as organizações apresentam características diferentes umas das outras.

5.7 Aprendizagem permanente

Entende-se que a melhoria da eficiência em qualquer campo é obtida, cultivando e aplicando o potencial de cada indivíduo de modo contínuo. Segundo Giordani e Weber (2009), hoje, órgãos como a UNESCO já adotam uma perspectiva de aprendizagem fundada em princípios interdisciplinares¹⁷. O relatório da UNESCO, coordenado por Delors *et al* (2001), está pautado em **quatro aprendizagens**: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser, apontando para uma visão integral do ser humano. A aprendizagem do saber implica não apenas a aquisição do repertório de conhecimentos da ciência, mas, sobretudo, o domínio dos instrumentos do conhecimento. A aprendizagem do fazer implica o domínio do fazer não apenas como exercício de uma profissão, mas o fazer como descoberta e como modo de se relacionar com o outro. O relatório contém, como exemplo, a área de informação a qual preconiza que “as atividades de informação e comunicação são primordiais; dá-se prioridade à coleta e tratamento personalizado de informações

¹⁷ refere-se ao modo do proceder científico que busca superar o paradigma de construção de ciência do positivismo que opera com a lógica do conhecimento derivar de processos de repetição e reprodução do experimento bem como, considerar que a ciência apenas pode operar com fenômenos capazes de ser mensurados (ver Relatório da UNESCO - PIAGET, J. L'epistemologie des relations interdisciplinaires. IN: APOSTEL, L.; BERGER, G.; BRIGGS, A.; MICHAUD, G. (org.). **L'interdisciplinarité**: problemes d'enseignement et de recherche dans les universites. Paris - France, ONU/ OCDE - Organization de Coperation et Developpement Économiques, 1973.

específicas para determinado projeto. Neste tipo de serviços, a qualidade de relação entre prestador e usuário depende, também, muito, deste último” (p. 95). Na aprendizagem do saber viver juntos, considera, o relatório, fundamental à realização de projetos comuns e, para isso, exige a aprendizagem imprescindível que é a descoberta do outro. No que se refere à aprendizagem do saber ser, o documento explicita a necessidade da formação humana, da pessoa, da sua originalidade, criatividade, a autonomia e, principalmente, o sentido da própria existência humana. Segundo este documento, estas quatro aprendizagens fundamentais compõem os pilares da formação para a competência ou excelência profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer da elaboração desta dissertação, as relações entre as teorias e os conceitos embutidos no referencial teórico, constituíram a lente por meio da qual o problema foi compreendido e investigado. Foram percorridas fases diretamente relacionadas aos objetivos específicos, seguindo para o desenvolvimento do modelo conceitual de portal corporativo, visando, assim, atender ao objetivo maior da pesquisa. Tal processo foi adotado para que o modelo tenha a máxima sintonia com os interesses da IESP, de modo a permitir o efetivo compartilhamento de informações e conhecimento entre as pessoas da instituição. Entende-se que quanto maior o envolvimento do usuário na implantação, mais efetivo será o uso do sistema.

Os objetivos específicos de estudar os tipos de portais existentes e o tipo de informação e de gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior Privadas, foram atingidos com a realização de um levantamento bibliográfico sistemático. Os tipos de portais existentes, suas evoluções, requisitos e características consideradas fundamentais para a gestão do conhecimento, a arquitetura da Informação para o Portal Corporativo estão apresentadas no subcapítulo 2.2. Temos de considerar que este elenco de características não deve ser tratado como definitivo, pois tende a receber continuamente mais itens, na medida em que as tecnologias evoluem. Já, o objetivo de estudar a informação e a gestão do conhecimento foram abordados nos subcapítulos 2.1 Gestão do Conhecimento; 2.4 Informação, Compartilhada e Fonte de Novos Conhecimentos e em 2.6 Instituições de Ensino Superior Privadas – IESP. Atrelado a isso, os princípios da gestão do conhecimento e, mais especificamente, ao conhecimento organizacional de uma instituição de ensino superior, influenciam o desenvolvimento da gestão do conhecimento no contexto acadêmico. O contexto acadêmico possui características próprias, influenciado por relacionamentos entre comunicação e conhecimento científico e conhecimento organizacional.

Por fim, esta base teórica contribuiu para estruturar a pesquisa e levantar questionamentos sobre como atingir o ápice na realização do que se propôs no objetivo geral da dissertação.

Considerando a natureza aplicada da pesquisa, os dois primeiros objetivos específicos constam em levantar as necessidades informacionais e de conhecimento dos colaboradores da IESP, verificando como a informação e conhecimento são tratados na instituição, de forma articulada à estratégia organizacional. Para evidenciar tais levantamentos e verificações, a metodologia utilizada foi a aplicação de um questionário aos colaboradores técnicos-administrativos da faculdade estudada. O resultado, descrito abaixo, é o delineamento de uma sistematização genérica dos elementos necessários para o norteamento do estudo sobre gestão do conhecimento organizacional em um contexto acadêmico.

Apesar de o foco da pesquisa ser o colaborador técnico-administrativo (produção de conhecimento organizacional), muitos deles também exercem a função de professores (produção de conhecimento científico). Em base nos dados obtidos dos questionários, muitas das atividades citadas pelos respondentes sinalizam que as suas atribuições estão relacionadas ao processo de comunicação e orientação. Em suas atividades diárias neste posto docente, verificam-se grandes demandas por conhecimento técnico, atividades de estudo e a circulação de expressivo volume de informações atualizadas para que possam prestar o atendimento de forma eficiente e eficaz aos alunos da instituição.

O Registro da Informação. Outras informações essenciais para a estruturação do portal corporativo são as fontes e as formas de registro, as quais, após levantamento, possibilitaram o projeto de um portal mais próximo da realidade dos usuários desse instrumental, bem como apontar de que forma deverão ser sensibilizados para o uso efetivo da citada ferramenta. Através da análise das respostas, verificou-se que não há ênfase em somente uma fonte, elas são diversas. Valoriza-se o repasse de conhecimento tácito, transmitido de uma pessoa para outra e, também, o processo de observação. São citadas, de forma significativa, fontes explícitas, como periódicos científicos, revistas, livros, biblioteca, sites de instituições, legislação, apostilas e materiais elaborados pela empresa, projeto pedagógico, plano de ensino e registros acadêmicos em sistema.

Os registros temporários e permanentes repercutem nas equipes de trabalho com uma preocupação de registrá-los, em diversos meios, tanto físicos quanto virtuais.

Com menções constantes aos computadores e *e-mail*, os participantes da pesquisa demonstram que boa parte desses registros não é compartilhado ou estruturado para que outro colaborador possa acessá-los.

Percebeu-se que, entre os colaboradores da IESP, há grandes critérios de qualidade informacional, o que denota um elevado grau de maturidade daqueles quanto ao interesse pela busca informacional e de conhecimento.

A Comunicação da Informação. Com freqüência, a transferência do conhecimento está relacionada a processos, tais como, a melhoria do acesso, comunicação eletrônica e repositórios virtuais. O processo de comunicação envolve, também, a transferência do conhecimento. Desta forma, as respostas foram unânimes em afirmativas de que o que ocorre é que se faz necessária a comunicação de um setor para o outro (fator interno), como também a comunicação com fatores externos, ou seja, alunos, mantenedora, fornecedores. Percebe-se a apreciação pelos meios eletrônicos e aplicação de ferramentas tecnológicas como fundamental no sucesso da difusão da comunicação. Pode-se, portanto, inferir que a comunicação flui bem de um modo geral, mas ainda não de forma totalmente satisfatória, podendo haver melhorias.

A obtenção da informação, tanto do ambiente interno quanto do externo. Vista como complementar ao processo de comunicação, repercute em como os sujeitos se apropriam da informação e do conhecimento para, assim, gerar novos conhecimentos, melhorar o desempenho profissional dos colaboradores e agregar valor aos serviços prestados dentro da faculdade. Em geral, a obtenção e transferência das informações e dos conhecimentos foram e são feitas, de forma tácita, com grande pró-atividade do colaborador no processo. Por unanimidade, 100% assinalada, a fonte de informações confiáveis são as reuniões. Os e-mails apresentam 78% das assinalações.

Identificou-se que grande porcentagem, 78% dos colaboradores, localizam as informações diretamente no setor em que está arquivado, o que demonstra a importância que tem a guarda desta documentação dentro de cada setor. Os que solicitam que essa informação seja reenviada, pelo responsável do setor, somam 56%, conseqüentemente, esse material informacional não está compartilhado em rede.

Tecnologia para o Auxílio ao Armazenamento, Uso e Compartilhamento das Informações. Foram apuradas informações para conferir se os sistemas on-line podem

servir para estruturar e auxiliar nos processos de trabalho dentro da AMF. Constatou-se, através das respostas, que os sistemas on-line podem sim servir para estruturação e auxílio nos processos de trabalho, intuindo ainda a explicitação do conhecimento.

Verificou-se que vários colaboradores sentem a necessidade de ferramentas mais específicas e, algumas vezes, adaptam algumas das disponíveis e as utilizam em função da necessidade de resolver problemas.

De um modo geral, os colaboradores ainda não identificaram as principais funcionalidades de um portal corporativo, de que maneira pode auxiliar nas atividades diárias, no sentido de conectar pessoas e ser depositário de informações e proporcionar todas as ferramentas necessárias para o trabalho conjunto. Porém, é necessário ressaltar que a maioria reconhece e atribui grande importância para estas ferramentas o que já é um grande caminho percorrido, facilitando o uso e o compartilhamento informacional, tornando-se mais fácil o processo de gerenciamento de conhecimentos.

Função estratégica. Foram apuradas, junto aos colaboradores, a sua percepção de uso dos acervos e se tinham discernimento de que o conhecimento organizacional é importante para fins estratégicos da IESP. As respostas foram muito bem pontuadas, ou seja, o conhecimento organizacional é importante para fins estratégicos e a vantagem competitiva. Estes dados também demonstram que os colaboradores, dentro da grande maioria, têm discernimento sobre o que é gestão do conhecimento.

Estas são características fundamentais para implantar a gestão do conhecimento, pois no entender de Freitas, Quintanilha e Nogueira (2004, p.10) “organizações onde está sendo implantada a Gestão do Conhecimento, o maior desafio é os colaboradores aceitarem o novo paradigma e aceitarem passar por uma mudança comportamental e cultural”.

Foram unânimes em aceitação, quando inquiridos sobre a gestão do conhecimento poder ser aplicada na IESP; talvez, em virtude de serem os pretendidos beneficiários no sucesso em sua execução, muitos ressaltaram os aspectos de melhoria.

Em suma, podemos inferir que os colaboradores da Antonio Meneghetti Faculdade, vêem a informação, dentro do meio organizacional, como algo que assume caráter cada vez mais estratégico e que assim devem considerar a coleta e a análise de

informações sobre as estratégias da própria organização. Eles estão cientes de que estas estratégias é que darão suporte à definição dos instrumentos necessários para produzir, responder e antecipar o processo de gestão do conhecimento para, desta forma, ir acrescentando, cada vez mais valor nos serviços prestados na organização.

Assim, uma ferramenta, como o é um portal corporativo, sendo planejado, organizado e implantado com todas as informações e conhecimentos extraídos da instituição de ensino, dos usuários e do ambiente externo, naturalmente, será útil e funcional, tanto para o apoio à tomada de decisões, como para manter as pessoas atualizadas, trazendo informação relevante e contribuindo na geração de conhecimento para dentro da IESP.

Os desafios relacionados à adoção das práticas de gestão do conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido, é preciso avaliar as várias experiências reportadas na literatura, de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças. De maneira geral, elas apontam, antes de mais nada, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração. Precisam, por outro lado, ser apoiados por mudanças de processos, estruturas e sistemas de informação. O portal deverá estar inserido na rotina da faculdade, sendo caminho obrigatório para registro de solicitações, da informação e do conhecimento produzido pela IESP.

A maioria dos modelos estudados de gestão do conhecimento desconsidera o aspecto dos processos de aprendizagem permanente como elemento essencial, tanto para a criação, quanto o compartilhamento e uso do conhecimento. O modelo conceitual de gestão do conhecimento, construído neste estudo, levou em consideração este aspecto, de forma essencial, e o que fundamenta a sua proposição é que a melhoria da eficiência em qualquer campo é obtida, cultivando e aplicando o potencial de cada indivíduo de modo contínuo.

Espera-se que na implantação do sistema sejam superados alguns desafios: engajamento; cooperação; credibilidade; atratividade e confiabilidade das informações. E que sejam alcançados os resultados propostos: sujeito gera conhecimento e participação; organização gera acervo, socialização, inovação e cultura do conhecimento, resultando numa aprendizagem permanente.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativos de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, 2004.
- ALMEIDA, M. S.; REIS, E. S. *Business intelligence*: tecnologia alavancando a criação do conhecimento. In ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVARENGA, João Vicente V. F. **Portais Corporativos**: um estudo de caso do portal corporativo da Fiat Automóveis S.A. Florianópolis: UFSC, 2008. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <www.bu.ufsc.br> . Acesso em: 10 jan. 2010.
- ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, M. T.; TEIXEIRA, F. L. M.; REIS, E. S. Portal do conhecimento: integrando estratégias, pessoas e informações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE. **Institucional**. Apresenta os valores institucionais da faculdade. Disponível em: <<http://www.faculdadeam.edu.br/institucional>>. Acesso em 02 fev. 2010.
- ASSIS, Wilson Martins de. **Gestão da informação nas organizações**: como analisar e transformar em conhecimento informações captadas no ambiente de negócios. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2004.
- BATAGLIA, Maria da Glória Botelho. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes - Finep. **Revista de Ciência da Informação**. v.29, n.2, mai/ago 1999.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERNABEI, Pamela. Psicologia Managerial: o conhecimento que consente a escolha ótima. In: **Psicologia Managerial**. 2. ed. São Paulo: FOIL, 2007.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIASOTTO, Helena. **Ensino Superior com a Teoria e o Método Ontopsicológico**: o case Faculdade Antonio Meneghetti. 2009, 149 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Profissional em Psicologia com Abordagem em Ontopsicologia). Cátedra de Ontopsicologia, Faculdade de Psicologia, Universidade de São Petersburgo, São Petersburgo, 2009.

BÜCK, J. Y. **Le management des connaissances**: mettre en oeuvre un projet de knowledge management. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

BRASIL. Decreto nº 3 860/01 de 09 de julho de 2001. **Ensino superior**: legislação atualizada 1997-1999. Brasília: ABMES, 2000.

CAMPOS FILHO, M.P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.6, p.33-45, 1994.

CARVALHO, Helio Gomes de. **A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. Disponível em: <http://www.cpqd.com.br/newsroom/saibamais/artigo.asp?art_id=197>. Acesso em: 22 out. 2008.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CISLAGHI, Renato. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino de graduação**. 2008. 273 f. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. Disponível em: <www.bu.ufsc.br>. Acesso em: 15 jan.2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHOO, C.W. et.al. **Web Work: information seeking and knowledge work on the World Wide Web**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000; MURRAY, G. **The portal is the desktop**. Intraspect, out. 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COLLINS, Heidi. **Enterprise Knowledge Portals**: next generation portal solutions for dynamic information access, better decision making and maximum results. New York:

Amacon, 2003.

CORD, Denise. **Significações da Relação entre Homem e Tecnologias**: um estudo de caso. 2004. (Tese) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, L.; ABREU, A . F. Gestão do conhecimento aplicado ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligencia Empresarial**, Florianópolis, v.5, n.5, p.26-41, 2000a.

COSTA, M. D.; KRUCKEN, L.; ABREU, A . F. Gestão da Informação ou Gestão do conhecimento? **Revista ACB**, Florianópolis, v.5, n.5, 2000b.

CUNHA, Antonio Geraldo da; MELLO SOBRINHO, Claudio. **Dicionario etimologico Nova Fronteira da lingua portuguesa**. 2a ed. rev. e acrescida de um suplemento. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o capital intelectual. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DELORS, J. *et. all.* **Educação, um tesouro a descobrir**: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional Sobre a Educação Para o Século XXI. 5. ed. São Paulo/Brasília, 2001.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. Produtividade: a chave do futuro. **Dialogo**, nº 4, vol. 26, 1993

DUTTA, Diptendu; CHAKRABORTY, Sourav; SARKAR, Piyal. 2004. Knowledge Management in Technology Education. Proceedings of New Challenges in Technology Education for HRD in Asia and the Pacific Region (HRDAP 2004) September 2004.

Disponível em:

<http://www.aunwesh.com/HRDAP2004Paper_Knowledge_Management_in_Technology_Education.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2010.

ESPER, Aulia; SOARES, Josemar. Atividades de Desenvolvimento de Pessoas e Equipes. *In* CARVALHO, Tereza Cristina M.B. de. **TI Tecnologia da Informação; Tempo de Inovação**. São Paulo: M. Books, 2010.

ESTRADA, Rolando J. Soliz. **A Eficiência e Eficácia da Gestão Estratégica**: do planejamento estratégico à mudança organizacional. 2008. Tese (Pós-Doutorado). Programa de Pós-Doutoramento da Universidade de São Paulo - FEA/USP, São Paulo, 2008.

FREITAS, R. A.; QUINTANILLA, L.W.; NOGUEIRA, A.S. **Portais Corporativos**: uma ferramenta estratégica para a Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda . **Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, c1999.

FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto. Repositório Institucional em Comunicação: o projeto Reposcom implementado junto à Federação de Bibliotecas Digitais em Ciências da Comunicação. **Enc. Bibli.** R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2007. Disponível em: < http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_06/bibesp_esp_06_pintoferreira_esp_20071.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2008.

FOGUEL, Sergio & SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.

GENG, Qian; TOWNLEY, Charles; HUANG, Kun; ZHANG, Jinf. 2005. Comparative knowledge management: a pilot study of chinese and american universities. **Journal of American Society for Information Science and Technology** 1-14 p.

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

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIORDANI, Estela; WEBER, Claudiane. **Competência Informacional e Aprendizagem Humana**. In: X ENANCIB, 2009, João Pessoa. A responsabilidade social da Ciência da Informação. João Pessoa : UFPb, 2009.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo: Revista de Administração de empresas, v.35.n.2, março/abril, 1995a.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de administração de em-presas, São Paulo, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995b.

JAMIL, George Leal. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras**: estudo de múltiplos casos. Belo Horizonte: C/Arte, 2006.

KROGH, G.V.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KRÜCKEN-PEREIRA, Lia ; COSTA, Marília Damiani ; BOLZAN, Ariovaldo . Gestão do conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 48-56, 2002.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely Maria de Souza. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a07v36n1.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia Científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MACCARI, Émerson Antônio. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**. 2002. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2002.

MALHOTRA, Y. (2001) – **Knowledge management for the new world or business**. BRINT Institute, 2001. Disponível em: <<http://www.brint.com/km/whatis.htm>>. Acesso em: 17 outubro 2008.

MASLOW, Abraham H. **O Diário de Negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MENDES, Adriane M. Moro. **Método para a gestão do conhecimento em iniciação científica segundo os pressupostos da ontopsicologia**. Florianópolis, 2009. 173 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

MENEGHETTI, Antonio. **Aprendiz Líder**. São Paulo: FOIL, 2005.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2 ed. rev. Recanto Maestro: Ontopsicologica, 2008.

- MENGALLI, Neli Maria. **Interação, Redes e Comunidades de Prática (CoP):** subsídios para a Gestão do Conhecimento na Educação. 2006. 213 f. Dissertação (Mestrado). Programa Educação: Currículo. PUCSP. São Paulo, 2006.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Application in Education.** San Francisco: Jossey-Bass, 275 p, 1998
- MINAYO, Maria C. Quantitativo - qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3): p. 239-262, jul./set., 1993.
- MURRAY, G. **The portal is the desktop.** Intraspect, May/June 1999. Disponível em: <http://www.groupcomputing.com/Back_Issues/1999/MayJune1999/mayjune1999.html> Acesso em: 10 jan. 2008.
- MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orandi Mina. Gestão da informação em projetos empresariais. **eGesta**, v. 2, n. 1, jan.-mar./2006, p. 78-104
- NIELSEN, Jakob. **Projetando websites.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NONAKA, I. **HSM Management.** São Paulo, v.13, n.74, p.105-108, julho/agosto, 2009. Entrevista concedida a Sally Helgesen.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PINHEIRO, Carlos A. R. Gerando inteligência competitiva por meio de projetos de BI. In: Congresso FENASOFT, 2003.
- POLANYI, M. **The tacit dimension.** Routledge & Kegan Paul: London, 1966.
- PORTO, Claudio; REGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil:** Condicionantes, Tendências e Cenários para o Horizonte 2003-2025 - Uma abordagem exploratória. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasil/tendenciascenarios2003-2025.pdf>>. Acesso em 5 fev. 2010.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHART, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- REIS, Guilherme Almeida dos. **Centrando a Arquitetura de Informação no Usuário.** 2007. 250 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes/USP, São Paulo, 2007.

REYNOLDS, H.; KOULOPOULOS, T. **Enterprise knowledge has a face**. 2008. Disponível em: <<http://www.intelligententerprise.com/993003/feat1.shtml>>. Acesso em: 10 jan. 2008.

RICHTER, Fábio Andreas. A cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento. *In* ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROSENFELD, L. ; MORVILLE, P. **Information Architecture for the Word Wide Web**. 2ed. Sebastopol: O'Reilly, 2002.

ROSINI, A. M.; PALMISANO A., **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.

RUDIO, Franz V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. São Paulo: Vozes, 1978.

SHARIQ, Syed Z. *Knowledge Management: an emerging discipline*. The Journal of Knowledge Management, v.1, n.1, p.75-82, September, 1997.

SHINYASHIKI, G.T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C.. *About the creation and management of organizational knowledge*. Rev. Latino-Am. Enfermagem, July/Aug. vol.11, no.4. 2003.

SHILAKES, Christopher Shilakes, TYLMAN, Julie. **Enterprise information portals**. New York: Merrill Lynch, 1998.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira. **LDB e educação superior**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

TAPSCOTT, D.. Palestra "A nova era da economia digital". São Paulo, 2000.

TERRA, J. C.C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 2ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C.C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. *In*: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte, 2003.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais Corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2002.

TRIVINÕS, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1995.

WANG, C. L.; AHMED, P.K. Structure and structural dimensions for knowledge based organizations. *Measuring Business Excellence*, Bradford, v. 7, n. 1, p. 51 – 62, 2003.

WURMAN, R. **Information Architects**. New York: Graphis, 1997.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

Prezado colaborador da Antonio Meneghetti Faculdade!

Este questionário tem por objetivo recolher informações para a pesquisa que estou desenvolvendo para a dissertação de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria. O tema desta pesquisa é: “**Portal Corporativo para Gestão do Conhecimento: alinhando pessoas, informação e estratégia organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada**”. Pretende-se assim, levantar as necessidades informacionais e de conhecimento dos colaboradores desta instituição e verificar como informação e conhecimento são tratados na instituição de forma a estar articulado à estratégia organizacional.

Estas informações, do questionário, são de uso exclusivo para a pesquisa. E desde já agradeço a sua contribuição.

Claudiane

Registro da informação

- 1) Dentro da AMF, qual a função que você exerce?
- 2) Dentro desta sua função, quais as suas atividades rotineiras?
- 3) Quais fontes de informação e conhecimento são percebidas em seu trabalho?
E como faz o registro temporário e permanente destas informações?

Comunicação da informação

4) Suas atividades na AMF, envolvem a comunicação, ou seja, o repasse de informações de outros setores? Se a sua resposta for sim, comente um pouco sobre que tipos de informações são necessárias para realizar as suas atividades e como se dá o processo de comunicação destas informações.

5) Estas informações chegam de maneira satisfatória, isto é, a comunicação é eficiente? Chega na hora certa? Atribua grau de 1 a 5, considerando 5 a nota máxima.

- () 1
- () 2
- () 3
- () 4
- () 5

Obtenção da informação

6) Ao iniciar suas atividades na AMF, de que maneira você teve acesso as informações para exercer o seu trabalho?

7) Como você recebe informações, confiáveis, hoje? Marque uma ou mais opções.

- Email
 - Fax
 - Telefone
 - Jornais, Revistas
 - Intranet
 - Sites
 - Informações repassadas pelos alunos
 - Informações repassadas pelos fornecedores
 - Repasse dos colegas, Direção, mantenedora
 - Participação em listas de discussão
 - Formações
 - Reuniões
 - Participações setoriais
 - Além destes citados, você utiliza de outras fontes? Quais?
-

Tecnologia para o auxílio ao armazenamento, uso e compartilhamento das informações

8) Como você faz para localizar documentos importantes da AMF ?

- Pede ao responsável do setor, o reenvio.
- Busca documento na caixa de emails
- Busca documento no computador pessoal
- Busca documento em arquivos pessoais de armazenamento (pen-drives, CDs)
- Busca documento na rede interna
- Busca no setor em que está arquivado.
- Procura o documento em sua "papelada"
- Outras. Quais? _____

9) No momento de atender aos alunos/clientes você sente alguma dificuldade, em função da falta de informações? Se a sua resposta foi sim, como um sistema on-line poderia auxiliar tal tarefa?

10) No atendimento aos fornecedores, você sente alguma dificuldade com a falta informacional? Se a sua resposta foi sim, como um sistema on-line poderia auxiliar tal tarefa?

Função estratégica

11) Na sua opinião, a percepção de uso dos acervos (obtenção, armazenamento e compartilhamento das informações) e também o conhecimento organizacional é importante para fins estratégicos da AMF? Indique o grau de percepção.

0

1

2

3

4

5

12) O que você entende por Gestão do Conhecimento? No seu entender ela pode ser aplicada na AMF?