

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

# Um Estudo dos Portais Corporativos como Instrumento de Externalização do Conhecimento Explícito em Universidades

*A Study of the Corporative Portals as a Tool of Explicit Knowledge Externalization in Universities*

*Un Estudio de las Páginas Web Corporativas como Instrumento de Externalización del Conocimiento Explícito en Universidades*

Marcos Antonio Gaspar<sup>1</sup>

Denis Donaire<sup>2</sup>

Silvio Aparecido dos Santos<sup>3</sup>

Maria Conceição Melo Silva<sup>4</sup>

Recebido em 12 de fevereiro de 2008 / Aprovado em 26 de março de 2009

Editor Responsável: Roberto Coda, Dr. e Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

Os portais corporativos, viabilizados por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação, capacitam a integração de dados heterogêneos provenientes de sistemas internos de informação, os quais são disponibilizados para acesso e compartilhamento da comunidade interessada. Eles podem se transformar em um importante instrumento de avaliação do conhecimento explícito na orga-

nização, à medida que possibilitam trocas de informações mais rápidas e seguras, propiciando assim um saudável ambiente colaborativo. No caso específico de grandes universidades brasileiras, os portais corporativos assumem aspecto fundamental, pois disponibilizam uma enorme variedade e quantidade de informações e conhecimentos, em função da multiplicidade de suas atividades. O presente estudo objetiva investigar aspectos impor-

1. Doutorando em Administração na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Coordenação de Publicações e Assuntos CAPES – IMES. [marcos.gaspar@uscs.edu.br]

Endereço do autor: Rua Santo Antonio, 50 São Caetano do Sul – SP Cep. 09521-160 – Brasil

2. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Pró-reitoria de EAD – IMES. [denisdon@uscs.edu.br]

Endereço do autor: Av. Goiás, 3400 São Caetano do Sul – SP Cep. 09550-051 – Brasil

3. Doutor e Professor na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. [sadsanto@usp.br]

Endereço do autor: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 sala E-123 São Paulo – SP Cep. 05508-900 – Brasil

4. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Alagoas – UFAL. Professora na Universidade Federal de Sergipe, Centro de Ciências Sociais Aplicadas – UFS. [ceica@infonet.com.br]

Endereço da autora: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos – Jardim Rosa Elze, São Cristóvão – SE Cep. 49100-000 – Brasil

tantes do conhecimento explícito exteriorizado pelas universidades pesquisadas mediante a análise do conteúdo disponibilizado em seus portais corporativos. O estudo teve caráter exploratório, com a prospecção, por meio de observação direta, dos conteúdos existentes nos portais corporativos de duas universidades públicas e outras três privadas. Realizou-se uma análise comparativa dos conteúdos existentes nesses portais, que pode ser útil para avaliar sua utilização como fator de otimização do conhecimento explícito gerado na universidade. Como resultado, pôde-se verificar a existência de importantes diferenças, tanto na composição, quanto no conteúdo dos portais corporativos das universidades públicas em relação às universidades privadas. As principais distinções dizem respeito ao tipo de serviços disponibilizados e à destinação das informações encontradas, que têm como foco o atendimento a diferentes públicos-alvo. Assim sendo, pôde-se concluir que as universidades privadas pesquisadas privilegiam os processos mais gerais relacionados ao atendimento do aluno, ao suporte para os cursos oferecidos e à divulgação de informações destinadas ao público interessado em ingressar na instituição, enquanto que as universidades públicas analisadas priorizam informações mais específicas, direcionadas à disseminação da pesquisa desenvolvida internamente ou em caráter institucional.

**Palavras-chave:** Portal corporativo. Universidade. Conhecimento explícito.

## ABSTRACT

The corporative portals, enabled by Information Technology and Communication tools, provide the integration of heterogeneous data proceeding from internal information systems, which are available for access and sharing of the interested community. They can be considered an important instrument of explicit knowledge evaluation in the organization, once they allow faster and safer information exchanges, enabling a healthful collaborative environment. In the specific case of major Brazilian universities, the corporate portals assume a basic aspect; therefore they offer an

enormous variety and amount of information and knowledge, due to the multiplicity of their activities. This study aims to point out important aspects of the explicit knowledge expressed by the searched universities by the analysis of the content offered in their corporative portals. This is an exploratory study made through direct observation of the existing contents in the corporative portals of two public universities as well as three private ones. A comparative analysis of the existing contents in these portals was carried through; it can be useful to evaluate its use as factor of optimization of the generated explicit knowledge in the university. As results, the existence of important differences could be verified in the composition and in the content of the corporative portals of the public universities compared to the private institutions. The main differences are about the kind of services and the destination of the information that have as focus different public-target. It could also be concluded that the searched private universities focus on the processes related to the attendance of the students, the support for the courses as well as the spreading of information to the public interested in joining the institution; whereas the analyzed public universities prioritize more specific information, directed to the dissemination of the research developed internally or with institutional objectives.

**Key words:** Corporative portal. University. Explicit knowledge.

## RESUMEN

Las páginas web corporativas, viables por medio de la Tecnología de la Información y Comunicación, permiten la integración de datos heterogéneos procedentes de sistemas internos de información, que están disponibles para que la comunidad interesada pueda acceder y participar. Pueden transformarse en importante instrumento de evaluación del conocimiento explícito en la organización, pues el intercambio de información es más rápido y seguro, y propician un saludable ambiente de colaboración. En el caso específico de grandes universidades brasileñas, las páginas web

corporativas adquieren significación fundamental, porque ofrecen gran variedad y cantidad de informaciones y conocimientos, en función de la multiplicidad de sus actividades. Este estudio tiene por finalidad investigar por medio del análisis de contenido, aspectos importantes del conocimiento explícito expuesto por las universidades analizadas en sus páginas web corporativas. El estudio fue de carácter exploratorio con prospección mediante observación directa de los contenidos existentes en las páginas web corporativas de dos universidades públicas y tres privadas. Se realizó un análisis comparativo de los contenidos existentes en esas páginas web, que puede ser útil para evaluar su uso como factor de optimización del conocimiento explícito generado en la universidad. Como resultado, se pudo constatar la existencia de diferencias importantes, tanto en la composición como en el contenido de las páginas web corporativas de las universidades públicas en comparación con las páginas de las universidades privadas. Las principales diferenciaciones se refieren al tipo de servicio disponible y a la destinación de las informaciones encontradas, que tienen como foco la atención a diversos públicos meta. Por lo tanto, se puede concluir que las universidades privadas investigadas dan preferencia a procesos más generales relacionados con la atención al alumno, con el apoyo a los cursos que ofrecen y con la divulgación de informaciones destinadas al público interesado en ingresar a la institución; en cambio las universidades públicas analizadas dan prioridad a informaciones más específicas, con la finalidad de difundir la investigación desarrollada internamente o de carácter institucional.

**Palabras clave:** Página web corporativa. Universidad. Conocimiento explícito.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário dinâmico que se impõe ao mundo corporativo, o conhecimento desempenha um papel fundamental na diferenciação de uma organização entre seus pares em seu ambiente de atuação. Apesar da geração do conhecimento ser vital, no sentido de propiciar criatividade e

inovação às organizações, faz-se necessário ainda que haja uma eficaz gestão desse conhecimento produzido, de tal sorte que proporcione mudanças que agreguem valor às organizações. Para a viabilização desse complexo mecanismo, adicionam-se as ferramentas atualmente disponíveis da Tecnologia da Informação e Comunicação que exercem crescente importância nos sistemas organizacionais contemporâneos. Ou seja, a evolução e até a própria sobrevivência de uma organização estão profundamente calcados na gestão do conhecimento por ela produzido e, para tanto, há ferramentas que a Tecnologia da Informação e Comunicação pode disponibilizar para o correto gerenciamento da criação e disseminação desse conhecimento.

Para alcançar uma gestão do conhecimento gerado na organização que produza resultados econômicos reais, Ferreira e Neves (2005) apontam dois fatores que devem ser observados: a capacidade de operar com agilidade em consequência do uso crescente de operações virtuais, oriundas de configurações organizacionais em rede e o aumento expressivo de investimentos em aprendizagem organizacional, com foco no binômio formação pessoal e implantação de sistemas informatizados. Drucker (1999) já havia evidenciado, anteriormente, a importância do trinômio conhecimento, novas tecnologias e talento dos profissionais na administração das organizações.

A Tecnologia da Informação e Comunicação surge, então, como poderosa aliada à criação e disseminação do conhecimento gerado na organização. A integração proporcionada por essas ferramentas por meio de um portal corporativo disponibiliza novas possibilidades às organizações. Tais configurações propiciam o colaboracionismo no trabalho, disseminando informações e conhecimentos com uma velocidade nunca antes vista. Assim sendo, funcionários, clientes, fornecedores, parceiros e demais colaboradores da organização interagem de forma criativa e inteligente, buscando benefícios comuns.

Os portais corporativos, quando utilizados pelas universidades, acabam por compor uma ferramenta indispensável a esse tipo de organização, que tem como premissa básica a geração e

disseminação de conhecimento à sociedade que a abriga. Nesse sentido, as universidades, ao lançarem mão do seu próprio portal corporativo, têm uma grande oportunidade de exteriorizar o conhecimento gerado dentro de si não somente para o seu público interno, mas também para o público externo mais diretamente envolvido em seus processos cotidianos e, numa visão mais abrangente, para a sociedade como um todo. Tal assertiva coincide com o posicionamento de Polizelli (2008) que evidencia a universidade como um dos principais atores do atual estágio de desenvolvimento da sociedade da informação.

O conhecimento explícito disponibilizado nos conteúdos dos portais corporativos das universidades é fator importante para avaliar o seu respectivo grau de utilização, no sentido de otimizar os fluxos informacionais e a geração de novos conhecimentos. Tendo em foco tal objetivo, o presente estudo exploratório de natureza qualitativa analisou uma amostra intencional de cinco portais corporativos de grandes universidades da região Sudeste do Brasil (duas universidades públicas e três privadas), diagnosticando os diferentes conteúdos existentes em seus *websites*: as principais informações e conhecimentos explícitos disponíveis, os tipos de serviços oferecidos e os públicos-alvo atendidos.

O artigo estrutura-se em quatro seções posteriores. A primeira expõe o referencial teórico, relacionando a geração do conhecimento, os portais corporativos em universidades e a disseminação do conhecimento em universidades. A segunda seção delinea a metodologia empregada na pesquisa. Na terceira seção encontram-se a análise e discussão dos resultados auferidos na pesquisa de campo. Por fim, a última sessão apresenta as principais conclusões do estudo, além de suas limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Importância da geração de conhecimento

No atual estágio de evolução da sociedade contemporânea, a informação e o conhecimento passaram a assumir um papel central no sucesso das

organizações. Entretanto, há de se estabelecer uma diferenciação entre informação e conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), a informação é uma entidade relevante, que possui significado e traz consigo alguma finalidade, atuando no comportamento do seu criador em relação à tomada de decisões. Denota-se, então, a importância da informação para as organizações. Porém, mais do que a informação, o conhecimento originado por meio do processamento de informações disponíveis interna ou externamente é que efetivamente mais contribui para o sucesso da organização.

Na visão clássica da cultura grega, o conhecimento era considerado algo de certa forma inabalável e inquestionável. Já Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que o conhecimento seja encarado como um processo pragmático e essencialmente humano, sempre em contínuo desenvolvimento. Davenport e Prusak (1998) sugerem que o conhecimento seja composto pela informação avaliada na mente humana, incluindo-se aí suas respectivas reflexão, síntese e contextualização. De forma complementar, De Sordi (2008, p. 12) entende que conhecimento seja o “novo saber, resultante de análises e reflexões de informações, segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”. Fleck (1997) associa mais uma importante característica ao conhecimento: o significado que este dá às coisas e fatos. Portanto, o conhecimento é que capacita as pessoas a agirem e lidarem de forma inteligente com todas as fontes de informação disponíveis por meio da aplicação prática dessas informações e conhecimentos recebidos.

Assim, o conhecimento é inerente ao desenvolvimento do ser humano, sob quaisquer condições. Tendo-se ainda como premissa que o homem é um ser essencialmente sociável em sua busca por vida coletiva, pode-se compreender que as organizações, que são feitas de e por seres humanos, compõem-se em elementos perfeitos para a farta geração e disseminação de conhecimentos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento humano pode ser categorizado em dois tipos: tácito e explícito. Conhecimento tácito é aquele que está na mente das pessoas, possuindo

forte ligação com a experiência de cada indivíduo, sendo difícil de ser compartilhado e dependente da história de vida de cada um, de seus valores e modelos mentais; ou seja, seria o conhecimento subjetivo. Já o conhecimento explícito é codificado em linguagem formal e sistemática, podendo ser encontrado em documentos e projetos e materializado no próprio produto, serviço ou processo da organização.

Nonaka (2001) entende que o processo de geração e disseminação do conhecimento seja, antes de tudo, um processo de conversão social partindo do indivíduo para o grupo, do grupo para a organização e da organização para outras pessoas e organizações. Nesse movimento, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem em termos quantitativos e qualitativos. A geração do conhecimento é apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) por meio de um modelo que representa quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme exposto na Figura 1 a seguir.



**Figura 1** – Quatro modos de conversão de conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81).

A socialização consiste no compartilhamento das experiências entre os indivíduos, que aprenderiam por meio da observação e interação uns com os outros, sem necessariamente utilizar a linguagem. Esse modo de criação de conhecimento seria um importante ativo na aquisição do conhecimento tácito. Já externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em

conceitos explícitos, notadamente mediante o compartilhamento de metáforas, analogias, modelos ou histórias, ocorrendo geralmente por meio do diálogo e da reflexão coletiva. É muito importante para a criação do conhecimento, uma vez que gera conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. A combinação é um processo de organização de conceitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é o modo pelo qual partes até então incompatíveis de conhecimento explícito já existentes se combinam, criando assim um novo conhecimento explícito. Finalmente, na internalização verifica-se o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Está intimamente relacionada ao ‘aprender fazendo’, principalmente por meio do compartilhamento de modelos mentais ou expertise técnica. Nela há a aprendizagem e socialização mediante a repetição de uma tarefa, a fim de que os conhecimentos explícitos transformem-se em conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Além da importância intrínseca do conhecimento como gerador de mais conhecimentos às organizações contemporâneas, a relevância da gestão da geração e disseminação de conhecimentos vai muito além, mormente quando se reflete sobre temas atuais tais como ‘sociedade da informação’ ou ‘sociedade do conhecimento’. Davenport e Prusak (1999) ponderam que o conhecimento pode gerar retornos crescentes e novas perspectivas para as organizações, principalmente à medida que os ativos do conhecimento aumentam com o seu uso, uma vez que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado enriquece todos aqueles que dele participam. Nonaka (2001) enfatiza que a compreensão das ideias, intuições e conhecimentos existentes na organização seja imprescindível ao sucesso das instituições modernas. Segundo Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) o conhecimento, e não somente o acesso às informações, é que tem propiciado a verdadeira diferenciação das organizações, regiões e países líderes entre os demais.

Assim, uma vez que a organização tenha consciência da importância do conhecimento para seu sucesso, há de explorar corretamente a gestão da geração e disseminação do conhecimento. Grotto (2001) entende por gestão do conhecimento

o processo de promover e administrar a geração, compartilhamento, armazenamento, aprendizado, utilização e mensuração de conhecimentos, experiências e especializações nas organizações. Para Buzokowitz e Williams (2002), a correta gestão do conhecimento consiste na geração de riquezas para a organização, principalmente por meio da coerente prospecção dos conhecimentos existentes internamente. Scarbrough, Swan e Preston (1999) vão além ao apontarem que a gestão do conhecimento gerado na organização é propulsora de uma outra riqueza importante: o conhecimento ainda a ser gerado pelos indivíduos nela existentes.

Dessa forma, o conhecimento torna-se um elemento de fundamental importância para o estabelecimento dos diferenciais de uma organização em relação às demais congêneres. A gestão do conhecimento gerado e disseminado numa organização torna-se, portanto, uma questão primordial, à medida que pode capacitá-la a ter diferenças significativas em seu meio de atuação. Graham e Pizzo (1998), bem como Tobin (2004), entendem que uma gestão do conhecimento eficaz seja um requisito indispensável na estratégia corporativa para viabilizar a transformação de boas ideias em bens com valor tangível aos interesses da organização.

Nesse sentido, alguns passos prévios para que o conhecimento gerado seja maximizado pela organização são propostos por Davenport e Prusak (1998): uma boa gestão dos sistemas de informação, boas práticas de gestão de recursos humanos e uma eficiente gestão da mudança organizacional. Terra e Gordon (2002) enfatizam a vertente de recursos humanos ao argumentar que a gestão do conhecimento deve garantir que todos dentro da organização tenham acesso ao conhecimento gerado, motivando assim que esse conhecimento seja disseminado e compartilhado por todos os colaboradores da organização.

Para a viabilização do acesso ao conhecimento gerado, notadamente no caso específico de universidades, uma das premissas básicas é a própria geração e disseminação de conhecimento para a sociedade e, nesse sentido, faz-se imprescindível o emprego de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação. Dentre essas ferra-

mentas, os portais corporativos representam um importante instrumento para a externalização do conhecimento explícito em universidades.

## 2.2 Portais corporativos em universidades

Com o advento do trabalho distribuído em redes de computadores, o conceito de portal corporativo pôde ganhar evidência nas organizações. Atualmente é impossível encontrar uma organização de grande porte que possa prescindir dos benefícios da tecnologia do trabalho estabelecido em redes de comunicação, seja ele viabilizado somente por conexões físicas (cabos) ou ainda por meio de uma *intranet*. Para Furlanetto e Oliveira (2006), uma vez que a gestão da criação e disseminação do conhecimento não depende somente das pessoas, é imperativa a existência de uma boa infraestrutura de tecnologia da informação e de sistemas de informação. Segundo Terra e Gordon (2002), os portais corporativos são parte de uma infraestrutura tecnológica que pode capacitar melhores fluxos de informação e conhecimento nas organizações.

Soares (2007) argumenta que o portal corporativo é capaz de otimizar os fluxos informacionais e a geração de conhecimento nas organizações, ou seja, facilita o acesso e a troca de informações entre os usuários, além de disseminar novos conhecimentos a diferentes públicos. De maneira mais específica, Ozaki e Vasconcellos (2008) ressaltam a importância do portal corporativo como instrumento viabilizador das redes colaborativas corporativas e, por conseguinte, da criação e disseminação do conhecimento nas organizações. Choo, Detlor e Turnbull (2000) consideram que a tecnologia presente num portal corporativo possibilita aos usuários a colaboração mútua entre si, além da participação conjunta em diferentes processos de trabalho. Tais ações são fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura corporativa que efetive a criação e disseminação do conhecimento pela organização.

A partir desse cenário, o tema 'portal corporativo' tem sido cada vez mais objeto de estudo de diversos autores. Para Lacerda (2001), o portal

corporativo apresenta um caráter intrinsecamente inovador, servindo de importante ferramenta para a geração e disseminação do conhecimento de uma organização, principalmente em ambientes como empresas, universidades e institutos de pesquisa. Collins (2004) entende que o portal corporativo é uma interface personalizada de recursos *on line* que permite aos trabalhadores do conhecimento o acesso e compartilhamento de informações, além da tomada de decisões e realização de ações independentemente de sua localização física ou do formato da informação armazenada.

Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004) definem portal corporativo como uma plataforma tecnológica que reúne um conjunto de ferramentas de comunicação, colaboração, conhecimento e produtividade. Tal ferramenta é capaz de proporcionar às organizações a infraestrutura necessária para dar apoio às transformações de modelos de negócios; prover dados, informações e conhecimentos e, ainda; promover a interação entre os diversos atores que compartilham de interesses comuns por meio de uma única interface *web*. Ao efetuarem uma revisão das várias definições existentes sobre portal corporativo, Carvalho e Ferreira (2005) apontam alguns termos mais frequentemente encontrados nos conceitos vistos: integração, colaboração, baseado na tecnologia *web*, personalização, tomada de decisão e criação de conhecimento.

Alguns dos benefícios advindos da utilização dos portais corporativos pelas organizações são enunciados por Carvalho (2003) e Dias (2001): rapidez na localização de informações; ampla possibilidade de pesquisa; compartilhamento corporativo de conteúdos; acesso e conectividade universal das informações; economia de tempo dos indivíduos; melhoria dos processos de decisão; disponibilização de espaço centralizado para a participação dos indivíduos; acesso às diferentes fontes *on line*; além da abertura à discussão e análise de ideias.

Entretanto, segundo Nielsen (1999), conquanto o portal corporativo possa disponibilizar informações em diferentes formatos, deve ter a capacidade de congrega conteúdos de diversas fontes de uma mesma organização, exibindo-os aos seus usuários de forma padronizada e consistente por meio de uma interface única. A ideia original na

qual se baseia o portal corporativo é, em si mesma, uma evolução das *intranets* (redes internas da organização que são baseadas na tecnologia da *internet*). O principal diferencial reside na capacidade de integração de sistemas diversos em uma aplicação única com acesso de diferentes públicos.

Considerando que as universidades são organizações com uma grande multiplicidade de processos internos, variados usuários e diversas unidades organizacionais, é facilmente perceptível sua natural aderência à utilização do portal corporativo. Vale dizer que, em função dessa complexidade, as universidades são instituições que têm muito a ganhar com os benefícios gerados pela utilização de um portal corporativo bem estruturado. Hazra (2003) entende que os conteúdos presentes num portal corporativo de universidade disponibilizam funcionalidades que facilitam o desenvolvimento das tarefas dos usuários, maximizando os respectivos processos internos executados. Além disso, há também a sedimentação de um ambiente colaborativo que é salutar à criação e disseminação do conhecimento gerado na universidade.

### 2.3 Geração e disseminação do conhecimento por meio dos portais corporativos

Kuniyoshi e Santos (2007) chamam a atenção para a complexidade do processo de gestão do conhecimento gerado em universidades, mesmo levando-se em conta o papel precípua que elas têm no desenvolvimento de conhecimento para a sociedade. Uma vez que, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de geração e disseminação de conhecimento pressupõe a interação entre os indivíduos, o portal corporativo converte-se em ambiente profícuo para o intercâmbio de conhecimentos entre os integrantes da organização.

Schons e Costa (2008) sugerem uma contextualização do papel dos portais corporativos no âmbito dos modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997):

- o uso dos portais corporativos como plataformas integradoras de sistemas permite o compartilhamento de conhecimento rela-

cionado ao negócio da organização, visto que o conhecimento ainda não verbalizado é compartilhado por meio da troca de experiências, informações e conhecimentos individuais para os demais indivíduos, ocorrendo a socialização do conhecimento;

- no sentido que a organização disponibiliza informações e absorve apenas as que são necessárias, garante a qualidade dessas. Diante desta prática, ela promove a externalização, pois permite a transferência deste conceito ou conhecimento para a plataforma, transformando-o de tácito para explícito, ou seja, explicitando-o;
- pela disponibilização na plataforma de diversas informações por meio de manuais, jornais, livros, cursos e documentos *on line*; a organização realiza a combinação entre os seus diversos conhecimentos universais (que foram gerados na etapa de externalização) para servirem de base para a criação de novos conhecimentos explícitos;
- o conhecimento gerado pela combinação é transformado em tácito por meio da internalização. Esse processo ocorre quando os colaboradores da organização via um processo interativo acessam e internalizam o conhecimento gerado (explícito) conforme suas próprias necessidades, gerando por meio de seus modelos mentais um novo conhecimento tácito (SCHONS ; COSTA, 2008, p. 6).

A utilização de portal corporativo em universidades disponibiliza aos seus usuários um canal

apropriado para o surgimento de um ambiente colaborativo essencial à geração e disseminação de conhecimentos. O portal corporativo pode, assim, a partir das funcionalidades e conteúdos dispostos, propiciar ações que contribuam para tal intento. Marwick (2001) e Silva (2004), apud Schons e Costa (2008), indicam alguns conteúdos encontrados em portais corporativos que podem proporcionar a conversão do conhecimento na organização, conforme disposto no Quadro 1 a seguir.

Por fim, Schons e Costa (2008) concluem que o portal corporativo constitui-se em ferramenta relevante para a criação e disseminação de conhecimento:

Os portais corporativos [...] cumprem um importante papel atuando como plataforma central disposta de um conjunto de serviços agrupados cuja finalidade é permitir que os colaboradores [...] consigam extrair o valor da informação e transformá-la em conhecimento e, posteriormente, retransformar esse conhecimento em um novo conhecimento, progressivamente (SCHONS; COSTA, 2008, p. 12).

#### 2.4 Caracterização das universidades públicas e privadas do Brasil

Para uma melhor percepção e diferenciação dos papéis desempenhados pelas universidades públicas e privadas brasileiras na geração e disseminação de conhecimento, faz-se necessário o enten-

<b>Socialização</b>	<b>Externalização</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros <i>on line</i>, uso de serviços síncronos e assíncronos para colaboração (<i>chats</i>, e-mails, fóruns de discussão);</li> <li>• Aprendizagem estilo “mestre-aprendiz” por meio da observação e imitação, fazendo uso do serviço de videoconferência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogos entre membros de uma equipe (anotações em <i>chats</i>, e-mails, fóruns de discussão);</li> <li>• Uso de figuras, planilhas, textos e imagens para representação de modelos e conceitos;</li> <li>• Gravação de relatos orais e vídeos (videoconferência).</li> </ul>
<b>Internalização</b>	<b>Combinação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura, visualização e estudo individual de documentos (textos, imagens) e uso de aplicativos de <i>groupware</i> e <i>workflow</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço para classificação de documentos (mecanismos de busca, melhores práticas).</li> </ul>

**Quadro 1** – Conteúdos dos portais corporativos em relação aos modos de conversão de conhecimento.

Fonte: Marwick (2001) e Silva (2004), apud Schons e Costa (2008, p. 8).

dimento da ocorrência de algumas especificidades no país. A primeira delas é a alta concentração de universidades na Região Sudeste e, principalmente, no estado de São Paulo. Segundo dados oriundos do Censo da Educação Superior de 2007 (INEP, 2009), das 92 universidades públicas brasileiras, 28 estão localizadas na Região Sudeste. No que se refere às universidades privadas, das 86 existentes no país, 51 estão localizadas na Região Sudeste. Essa alta densidade de universidades no Sudeste do país denota a importância dessa região na educação superior brasileira. Além disso, segundo dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (2007), 55,3% dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) existentes no país são oferecidos por universidades estabelecidas na Região Sudeste. Essa concentração indica a alta representatividade da Região Sudeste na produção de pesquisa no panorama acadêmico-científico brasileiro.

Outra faceta a ser considerada é a formação dos docentes. A universidade pública apresenta, em geral, um grau mais elevado de formação de seus docentes, com nítida maior quantidade de professores doutores que, potencialmente, podem estar voltados à pesquisa. Por outro lado, fica evidente a maior quantidade de vagas de graduação ofertadas pelas universidades privadas (quase 3,5 vezes a mais do que as universidades públicas), o que sugere uma canalização de seus recursos e esforços para a atividade de ensino (INEP, 2009). A Tabela 1 sumariza algumas características das universidades brasileiras públicas e privadas:

Embora o termo universidade possa contemplar tanto instituições públicas quanto insti-

tuições privadas, faz-se necessário apontar as diferentes realidades vividas por ambas as categorias, principalmente no que se refere à produção científica brasileira. Em relação à quantidade de projetos de pesquisa oriundos de universidades que são financiados por órgãos públicos destinados ao fomento de pesquisa, tanto o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, quanto a FAPESP – Fundação de Amparo a Pesquisas do Estado de São Paulo têm em comum uma maior destinação orçamentária para os projetos de pesquisa oriundos de universidades públicas (CNPq, 2007; FAPESP, 2007). Tal situação sugere que as universidades públicas (na figura de seus docentes pesquisadores) alcancem naturalmente maior evidência na geração e disseminação de conhecimento, dado o desenvolvimento da pesquisa científica produzida em suas instituições.

### 3 METODOLOGIA

Este é um estudo exploratório de natureza qualitativa, feito a partir de uma amostra intencional selecionada por conveniência e acessibilidade na população dos portais corporativos disponíveis em universidades brasileiras. As cinco universidades sob enfoque (duas públicas e três privadas) foram escolhidas de modo a representar diferentes tipos de universidades no tocante à utilização de portais corporativos.

Considerou-se a localização das universidades na Região Sudeste do Brasil, dada a alta concentração e representatividade de instituições desse tipo nessa importante área geopolítica do país. De

**Tabela 1** – Comparativo entre universidades brasileiras públicas e privadas a partir do censo da educação superior de 2007.

<b>Crítérios</b>	<b>Universidades públicas</b>	<b>Universidades privadas</b>
Universidades (Brasil)	92	87
Universidades (Região Sudeste)	28 (30,4%)	52 (59,8%)
Quantidade de Docentes (Brasil)	102.241	75.887
Quantidade de Docentes (Região Sudeste)	35.015 (34,2%)	46.957 (61,9%)
Formação dos Docentes (Brasil)	Doutorado: 49.670 Outras: 66.195	Doutorado: 26.890 Outras: 191.933
Formação dos Docentes (Região Sudeste)	Doutorado: 24.882 (50,1%) Outras: 16.502	Doutorado: 17.058 (63,4%) Outras: 100.050

Fonte: INEP (2009).

forma complementar, a seleção dessa amostra teve como critérios de escolha: a) universidade de grande porte, com tamanho e complexidade estruturais evidentes (quantidade e diversidade de unidades organizacionais, além de um grande público interno – docentes, discentes, pesquisadores, demais funcionários, etc.); b) histórico de funcionamento como universidade por período mínimo de dez anos; c) portal corporativo já em funcionamento há mais de cinco anos e, finalmente d) existência de trocas de informações com outras organizações externas à universidade em análise (universidades, instituições de ensino superior, órgãos públicos, institutos de pesquisa, etc.).

As universidades que tiveram seus portais analisados apresentam as seguintes características:

verificou a existência dos diferentes tipos de conteúdos disponibilizados, bem como o direcionamento para distintos públicos-alvo.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em todas as universidades analisadas buscou-se a identificação e classificação de conteúdos que representassem o desenvolvimento da geração e disseminação do conhecimento explícito a partir das principais fontes geradoras de conhecimento, quais sejam: comunicações gerais, pedagógicas, sobre pesquisas e questões administrativas ou operacionais. Como era de se esperar em função do tama-

Características	Universidade pública 1	Universidade pública 2	Universidade privada 1	Universidade privada 2	Universidade privada 3
Quantidade de unidades organizacionais	72 unidades	72 unidades	42 unidades	37 unidades	58 unidades
Tempo de funcionamento como universidade	74 anos	41 anos	20 anos	14 anos	61 anos
Tempo de funcionamento do portal	13 anos	14 anos	11 anos	12 anos	13 anos
Troca de informações com organizações externas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 2 – Principais características das universidades pesquisadas.

A pesquisa de campo procurou entender aspectos importantes do conhecimento explícito exteriorizado pelas universidades pesquisadas mediante a análise do conteúdo disponibilizado em seus portais corporativos. Por meio de observação direta dos conteúdos existentes, pôde-se avaliar a utilização desses portais corporativos na otimização do conhecimento explícito gerado. A metodologia de coleta de dados deu-se por meio da prospecção das informações presentes nos *websites*, buscando-se identificar e classificar quais conteúdos disponíveis mais evidenciavam a existência do conhecimento gerado na universidade. Para tanto, em cada *website* procedeu-se análise detalhada, com a intenção de evidenciar as informações e serviços relevantes ao conhecimento explícito, bem como uma classificação destas em diferentes categorias. Assim, a varredura efetuada

no e complexidade das universidades pesquisadas, pôde-se verificar uma grande quantidade de informações centralizadas em seus respectivos portais corporativos. Tal situação é positiva, pois denota alta utilização do portal corporativo da universidade pelos seus diversos membros/públicos de interesse. Os portais corporativos vistos apresentam-se, portanto, como instrumentos efetivos de conversão do conhecimento gerado na universidade, proporcionando assim a externalização e combinação dos conhecimentos existentes na universidade.

O Quadro 3 expõe os principais conteúdos voltados à geração e disseminação do conhecimento explícito em cada universidade pesquisada.

Os portais corporativos das universidades pesquisadas contêm muitas semelhanças entre si, oriundas principalmente dos atributos mínimos relacionados à aplicação das ferramentas baseadas na

Conteúdos	Univ. pública 1	Univ. pública 2	Univ. privada 1	Univ. privada 2	Univ. privada 3
Cursos disponíveis (graduação, graduação tecnológica e pós-graduação)	X	X	X	X	X
Acesso aos conteúdos didáticos e educação a distância (EAD)	X	X		X	X
Acesso personalizado à comunidade acadêmica	X	X	X	X	X
Acesso ao catálogo da biblioteca	X	X	X		
Acesso ao conteúdo digital da biblioteca	X				
Explicação das principais linhas de pesquisas desenvolvidas	X	X			X
Disponibilização do <i>website</i> em outro idioma	X				
Informações e serviços específicos para discentes					
Manual do aluno		X		X	X
Conteúdos programáticos das disciplinas	X	X	X		X
Conteúdos de disciplinas (apresentações, apostilas, exercícios, etc.)	X		X	X	X
Dependência de disciplinas		X	X	X	
Eventos, congressos, cursos, notícias, etc.	X	X	X	X	X
Notas, presenças, horários, requisições, etc.	X	X	X	X	X
Monitorias, estágios e bolsas	X		X	X	X
Cursos e atividades extracurriculares	X	X	X	X	X
Canal de diálogo com professores ( <i>e-mail</i> , plantão de dúvidas, <i>chats</i> )		X	X	X	X
Avaliação institucional do aluno	X	X		X	X
Intercâmbio com outras instituições	X	X			
Informações e serviços específicos para docentes					
Canal de diálogo com alunos ( <i>e-mail</i> , plantão de dúvidas, <i>chats</i> )		X	X	X	X
Disponibilização de conteúdos (apresentações, apostilas, exercícios)	X	X	X	X	X
Avaliação institucional do docente	X	X		X	X
Grupos de pesquisa disponíveis	X	X			X
Divulgação de resultados de pesquisas, artigos científicos	X	X			X
Documentos oficiais: normas, políticas e diretrizes da instituição	X	X		X	
Reserva de espaços, salas, laboratórios, auditórios, etc.	X	X		X	
Área destinada à página do professor ( <i>site</i> do docente)			X	X	
Intercâmbio com outras instituições/programas de pós-graduação		X	X	X	
Atividades de extensão	X	X			
Recursos de capacitação e treinamento	X	X		X	X
		X			X

**Quadro 3** – Informações disponíveis nos portais corporativos das universidades pesquisadas.

tecnologia da *Internet*. Além disso, também é possível verificar intersecções muito evidentes relacionadas às informações básicas que devam fazer parte de qualquer portal dessa natureza, notadamente ao se resgatar a idéia da existência de públicos com perfis razoavelmente homogêneos entre as universidades vistas (docentes, pesquisadores, discentes, vestibulandos, etc.). Mas tais conteúdos são muito mais voltados à usabilidade que um portal dessa natureza deve ter para os usuários que o acessam. Por outro lado, foi igualmente possível constatar a ausência ou baixa disponibilidade de alguns itens, como por exemplo os *chats* e os fóruns de discussão.

As principais diferenciações verificadas nos portais analisados estão voltadas à sustentação e operacionalização de suas grandes atividades. Enquanto as universidades privadas parecem focar sua energia em oferecer facilidades operacionais aos seus alunos (principalmente os de graduação), as universidades públicas têm uma gama maior de recursos voltados para a viabilização de grupos de pesquisa, produção científica, atividades de extensão e interações com outras organizações.

As universidades privadas analisadas nesta pesquisa têm uma visão mais pragmática e operacional, visando a explorar as capacidades que as ferra-

mentas de Tecnologia da Informação e Comunicação proporcionam para as interações virtuais com o público discente. Muitas das atividades outrora feitas por meio de contatos pessoais reais entre alunos, professores e demais funcionários das universidades, estão agora baseadas em mecanismos virtuais disponíveis nos portais dessas instituições. Alguns exemplos explícitos são: comunicação com professores, acesso à grade de horários, notas, faltas, solicitação de requisições e certificados, emissão de boletos da mensalidade, etc. Como se vê, os portais corporativos das universidades privadas contam com um *front office* para atendimento *online* do corpo discente.

Por outro lado, as universidades públicas pesquisadas – que também oferecem muitos dos itens anteriormente citados no tocante às universidades privadas vistas, ampliam tal panorama por meio da adição de conteúdos voltados às principais linhas de pesquisa desenvolvidas em seus diversos órgãos internos. Constatou-se a presença em seus portais, de resultados obtidos com grupos de pesquisa. Também há informações sobre projetos comuns desenvolvidos em parceria com outras instituições (públicas ou privadas). Além disso, há a disponibilização de conteúdos sobre atividades voltadas à capacitação e treinamento de docentes e funcionários. Toda essa configuração parece evidenciar a necessidade de divulgar as ações relativas ao cerne da existência de qualquer universidade: a criação e disseminação de conhecimentos para a sua comunidade acadêmica e para a sociedade que a acolhe. Assim sendo, a quantidade de conteúdos gerados ou manipulados pelos docentes nos portais corporativos é muito maior nas universidades públicas do que em suas congêneres privadas. Tal fato parece indicar também a existência de um ambiente mais colaborativo para a criação e disseminação do conhecimento das universidades públicas.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A existência de portais corporativos em universidades é um fato contemporâneo resultante das possibilidades oferecidas pelas atuais ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação,

bem como da complexidade inerente a essas instituições. A grande quantidade de informações geradas pelos diversos usuários e órgãos internos das universidades impõe a essas instituições que empreguem todo o arsenal disponível a fim de obterem um melhor gerenciamento dessas informações em prol do desenvolvimento dos seus processos internos.

De forma evolutiva, os portais corporativos das universidades buscaram, ainda, concretizar a geração e disseminação do conhecimento explícito produzido por seus membros. Assim sendo, de uma forma ou de outra, todas as universidades analisadas nesta pesquisa contemplam a geração, armazenamento e manipulação do conhecimento explícito criado internamente, disponibilizando acesso aos conteúdos informacionais e ao conhecimento existente na universidade. Dessa forma, nota-se que os portais corporativos analisados constituem-se em instrumentos de conversão do conhecimento nas universidades, notadamente em relação à externalização e combinação dos conhecimentos existentes.

Porém, as universidades públicas analisadas parecem estar num grau mais adiantado, uma vez que contam com conteúdos (informações, ações e órgãos internos) mais voltados à prática da geração e disseminação do conhecimento explícito produzido. Em seus portais foi possível verificar conteúdos voltados à disseminação de grupos de pesquisa, projetos de pesquisa, pesquisas efetuadas, projetos interinstitucionais, treinamento e capacitação de docentes e funcionários e ainda acesso a documentos oficiais ou institucionais. Tal realidade existente nos portais corporativos das universidades públicas observadas sugere que essas instituições têm um maior grau de maturidade em relação à criação e disseminação do conhecimento explícito produzido. Ou seja, a existência dos conteúdos anteriormente citados faz com que as universidades públicas apresentem, assim, um desenvolvimento evidenciado em relação aos portais das universidades privadas analisadas.

Já as universidades privadas pesquisadas empregam um aspecto muito mais operacional aos seus portais corporativos. Essa visão mais pragmática do uso das ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação tem como foco o aten-

dimento ao discente no tocante às suas demandas operacionais no relacionamento aluno-instituição. Verifica-se, assim, uma ênfase na virtualização das relações entre o aluno e os órgãos internos da universidade privada. Outro aspecto bastante evidente é a alta carga de informações relacionadas à captação de novos estudantes por meio dos processos seletivos. Há nesse sentido uma grande quantidade de informações alusivas à universidade que são destinadas aos vestibulandos, ingressantes ou outras pessoas que ainda não façam parte da comunidade acadêmica. Também foi possível constatar a existência de conteúdos que integram a geração e disseminação do conhecimento explícito em universidades privadas, ainda que em menor grau se comparadas com os conteúdos apresentados pelas universidades públicas. Tais conteúdos foram preponderantemente viabilizados por informações e ações disponibilizadas pelos docentes das universidades privadas, principalmente por meio do compartilhamento de comunicações e materiais destinados aos discentes, acesso aos documentos oficiais da universidade e ainda pela utilização da página personalizada do professor.

Ao comparar as universidades analisadas, fica evidente um maior adiantamento das universidades públicas em relação às universidades privadas no que se refere à geração e disseminação do conhecimento explícito. As universidades públicas apresentam em seus portais corporativos uma amplitude muito maior de informações e serviços disponíveis aos usuários e à sociedade. Assim, constituem um ambiente mais colaborativo que, em última instância, contribui de forma efetiva para a geração e disseminação do conhecimento existente. Tal situação subsidia a geração e disseminação do conhecimento explícito a partir de um ambiente de criatividade e inovação, que se exterioriza através de seus portais corporativos.

Embora a proposta deste estudo tenha sido levantar algumas considerações sobre o tema criação e disseminação de conhecimentos em portais corporativos de universidades, há algumas limitações que devem ser apontadas, a saber: a análise de universidades estabelecidas exclusivamente na Região Sudeste do Brasil e também a preferência

por universidades em detrimento a outros tipos de instituição de ensino superior (centros universitários, faculdades e institutos isolados). Assim, as conclusões do presente estudo não podem ser estendidas a outras instituições de ensino superior, configurando-se apenas como indicativos a serem considerados em futuras pesquisas sobre o tema. Visando ao desenvolvimento do conhecimento sobre essa temática, sugerem-se algumas possibilidades de pesquisas futuras, quais sejam: análise de universidades de diferentes regiões e países, além de outros estudos segmentados a partir de diferentes tipos de instituição de ensino superior.

## REFERÊNCIAS

BUZOKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, R. B. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: Face-Fumec, 2003.

\_\_\_\_\_; FERREIRA, M. A. T. Avaliação da qualidade de intranets e portais corporativos: proposta de modelo e pesquisa exploratória em médias e grandes organizações. In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOO, C. W.; DETLOR, B.; TURNBULL, D. **Web work: information seeking and knowledge work on the world wide web**. Boston: Kluwer, 2000.

COLLINS, H. **Enterprise knowledge portals: next generation portal solutions for dynamic information access, better decision making and maximum results**. New York: Amacon, 2004.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPq. **Auxílios a pesquisa**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/auxilios/index.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2007.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Pesquisa de cursos de mestrados e doutorados reconhecidos por região**. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://servicos.capes.gov.br/projeto/relacaocursos/jsp/iesProgramaDet.jsp?cd\\_regiao=3&nm\\_regiao=SUDESTE&data=12/02/2006](http://servicos.capes.gov.br/projeto/relacaocursos/jsp/iesProgramaDet.jsp?cd_regiao=3&nm_regiao=SUDESTE&data=12/02/2006)>. Acesso em: 05 abr. 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, C. A. Portal corporativo: conceitos e características. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

FERREIRA, M. A.; NEVES, J. T. Informação, conhecimento e empreendedorismo: alimentando a dinâmica de inovação tecnológica na província do Quebec, Canadá. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FLECK, J. Contingent knowledge and technological development. **Technology Analysis & Strategic Management**, London, v. 9, n. 4, p. 383-397, Dec. 1997.

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

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FAPESP. **Concessões para bolsas e auxílios à pesquisa: 2004 a 2007**. São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.fapesp.br/materia.php?data\[id\\_materia\]=1538](http://www.fapesp.br/materia.php?data[id_materia]=1538)>. Acesso em: 27 abr. 2007.

FURLANETTO, A.; OLIVEIRA, M. Fatores estratégicos para implantação de projetos de gestão do conhecimento. **GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 4, p. 38-54, 2006.

GRAHAM, A.; PIZZO, V. Uma questão de equilíbrio: estudo de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: KLEIN, D. (Org.). **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. cap. 1, p. 15-39.

GROTTO, D. Um olhar sobre a gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 31-37, set. 2001.

HAZRA, T. Building enterprise portals: principles to practices. In: INTERNACIONAL CONFERENCE IN SOFTWARE ENGINEERING, 14., 2003, Orlando (EUA). **Proceedings...** Orlando: ACM Press, 2003. p. 1-13.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA – INEP. **Censo da educação superior 2007**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A. dos. Gestão do conhecimento e suas possibilidades: estudo de caso no departamento de ensino, pesquisa e extensão de uma faculdade pública. In: SANTOS, S. A.; LEITE, N. P.; FERRARESI, A. A. (Orgs.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e**

práticas nas empresas e instituições. Maringá: Unicorpore, 2007. cap. 8, p. 225-246.

LACERDA, A. C. **Tecnologia**: estratégia para a competitividade – inserindo a variável tecnológica no planejamento estratégico. São Paulo: Nobel, 2001.

NIELSEN, J. **Intranet portals**: the corporate information infrastructure. Fremont: Useit, 1999.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OZAKI, A. M.; VASCONCELLOS, E. P. G. de. A revolução digital. In: POLIZELLI, D. L.; OZAKI, A. M. (Orgs.). **Sociedade da informação**: os desafios da era da colaboração e da gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. cap. 4, p. 115-150.

POLIZELLI, D. L. Sociedade da informação: iniciando o debate. In: \_\_\_\_\_. OZAKI, A. M. (Orgs.). **Sociedade da informação**: os desafios da

era da colaboração e da gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008. cap. 1, p. 1-36.

SCARBROUGH, H.; SWAN, J.; PRESTON, J. **Knowledge management**: a literature review. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

SCHONS, C. H.; COSTA, M. D. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **Revista de Ciência da Informação**, Brasília, v. 9, n. 3, p. 22-39, jun. 2008.

SOARES, V. D. A agenda setting e a comunicação nas organizações: um encontro possível. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos, **Anais...** Rio de Janeiro: Intercom, 2007. p. 1-12.

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

TOBIN, T. The top five reasons you need knowledge management today. **Best practices in enterprise knowledge management**, IV. v. 13, Nov.-Dec. 2004. Disponível em: <www.kmworld.com>. Acesso em: 12 nov. 2006.