

Gestão do conhecimento e da informação nas instituições de ensino superior brasileiras

Knowledge and information management in brazilian higher education institutions

Gestión del conocimiento y la información en las instituciones de educación superior brasileñas

Fabício Ziviani

Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
fazist@hotmail.com

Rogério Barros de Paiva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas - IFSUL
rogeriobarros.paiva@ifsuldeminas.edu.br

Adriano Barreto

Faculdade de Sinop - FASIPE
adrianobarreto@fasipe.com.br

Helton Junio da Silva

Universidade FUMEC
heltonjunio@yahoo.com.br

Presleyson Plínio de Lima

Universidade FUMEC
presleyson@ufmg.br

RESUMO

Objetivo: O presente estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.

Metodologia: Verificada a existência de uma lacuna em pesquisas que tratam da temática, foi elaborado um modelo teórico. Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa e de caráter exploratório. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário com 545 docentes de instituições de ensino superior de diversos estados do país. Para análise dos dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais, procurando avaliar a relação entre os constructos.

Resultados: Os resultados demonstram efetivamente que a gestão do conhecimento esta diretamente relacionada com a gestão de documentos, gestão da informação e as ferramentas para a GC

destacando-se o portal corporativo como uma relevante tecnologia para suportar as práticas de gestão do conhecimento.

Conclusões: As conclusões deste estudo confirmaram que a GC e suas ferramentas influenciam sistematicamente o processo de gestão das IES. Confirmou ainda, que o portal corporativo como ferramenta administrativa, tem forte influência para o processo de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; gestão da informação; conhecimento; informação; instituições de ensino superior.

ABSTRACT

Purpose: The present study aimed to analyze knowledge management practices in Brazilian Higher Education Institutions.

Methodology: After verifying the existence of a gap in research dealing with the topic, a theoretical model was developed. This is research with a quantitative and exploratory approach. Data collection was carried out through a questionnaire with 545 professors from higher education institutions in different states of the country. Structural equation modeling was used to analyze the data, seeking to evaluate the relationship between the constructs.

Results: The results effectively demonstrate that knowledge management is directly related to document management, information management and KM tools, highlighting the corporate portal as a relevant technology to support knowledge management practices.

Conclusion: Conclusions This study confirmed that KM and its tools systematically influence the management process of HEIs. It also confirmed that the corporate portal as an administrative tool has a strong influence on the knowledge management process.

Keywords: knowledge management; information management; knowledge; information; higher education institutions.

RESUMEN

Objetivo: El presente estudio tuvo como objetivo analizar las prácticas de gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior (IES) brasileñas.

Metodología: Identificado un vacío en la investigación que aborda el tema, se desarrolló un modelo teórico. Se trata de una investigación con enfoque cuantitativo y carácter exploratorio. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario a 545 docentes de instituciones de educación superior de diferentes estados del país. Para analizar los datos se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales, buscando evaluar la relación entre los constructos.

Resultados: Los resultados demuestran efectivamente que la gestión del conocimiento está directamente relacionada con la gestión documental, la gestión de la información y las herramientas para la KM, destacando el portal corporativo como una tecnología relevante para apoyar las prácticas de gestión del conocimiento.

Conclusión: Las conclusiones de este estudio confirmaron que la GC y sus herramientas influyen sistemáticamente en el proceso de gestión de las IES. También confirmó que el portal corporativo, como herramienta administrativa, tiene una fuerte influencia en el proceso de gestión del conocimiento.

Palabras clave: gestión del conocimiento; gestión de la información; conocimiento; información; instituciones de educación superior.

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios sofre, constantemente, mudanças de conteúdo e de conhecimento. A evolução tecnológica concomitante a evolução do pensamento e



da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é um fator relevante neste cenário de transformação (Shapiro; Varian, 1999; Corrêa; Ziviani, 2015).

O crescente uso das tecnologias e a ascensão de novas, aliado às necessidades das empresas por resultados rápidos, visa principalmente que os administradores tomem decisões mais assertivas (Laudon; Laudon, 2007; Rainer Jr.; Cegielski, 2012). Para estas decisões é necessário a obtenção de dados e informações com qualidade para a geração do conhecimento, utilização em inteligência competitiva e no processo de inovação (Fonseca, 2006; Valentim, 2013).

Diante do contexto apresentado, existe a necessidade de filtrar e fazer a gestão dessas informações, transformando-as em conhecimento e ativos organizacionais. Essas informações não necessariamente encontram-se fora do ambiente externo da organização; na maioria das vezes encontram-se no ambiente interno, e por isso os colaboradores devem ser encorajados a compartilhar seus conhecimentos (Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003) fomentando a inovação empresarial.

Dentro do cenário apresentado, as Instituições de Ensino Superior (IES) não fogem ao contexto da mudança de paradigmas (Freitas Júnior; Barbirato, 2008; Oliveira; Ferreira; Werneck, 2015). É necessário que as mesmas direcionem uma atenção às questões estratégicas, tecnológicas e de inovação.

As IES têm um papel vital na vida das pessoas, no bem estar social (Calderón, 2006) e no crescimento sustentável e econômico dos países (Brasil, 2013), no entanto, as IES têm poucos processos formais de uso do conhecimento para estimular a inovação, melhorar o serviço educacional ou para maximizar a eficiência e eficácia operacional. (Cranfield, 2011) O crescente aumento da concorrência entre as IES exige das mesmas uma gestão mais eficaz, orientando a instituição de ensino pública, ou privada, como uma unidade de negócio, mantendo os lucros, fidelizando os discentes e aumentando a qualidade de ensino (Mazzali; Fernandez; Nogueira, 2005).

Assim, o objetivo do presente estudo é analisar as práticas de Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior brasileiras.



O modelo foi elaborado de acordo com a literatura embasada por autores como Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002), Terra e Gordon (2002), Carvalho (2006, 2012) e Young (2010) entre outros.

Tendo em vista as questões acima discutidas e o objetivo proposto, o presente artigo está organizado da seguinte forma: na seção seguinte têm-se o referencial teórico que sustenta o trabalho articulado em cinco temáticas: Gestão do Conhecimento, ferramentas para Gestão do Conhecimento, Portais Corporativos, Gestão de Documentos e Gestão da Informação. O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico. Ao final são destacadas as análises e discussões dos resultados e finalmente as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do Conhecimento

A informação, enquanto um elemento dotado de relevância, propósito e subjetividade (Drucker 1998; Davenport; Prusak, 1998, Setzer, 1999), é transformada em conhecimento pelo indivíduo baseando-se em sua razão, reflexão, crenças e experiências (Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003; Valentim, 2013).

Por meio uso sistemático da informação e do conhecimento, a Gestão do Conhecimento (GC) caracteriza-se como um processo integrado que objetiva criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para promover melhoria no desempenho global da organização em um ambiente competitivo (Davenport; Prusak, 1998; Bastos; Bruno; Rezende, 2013) auxiliando a tomada de decisão (Santos, 2008; Valentim, 2013).

O conhecimento, em suas vertentes tácitas e explícitas (Nonaka; Takeuchi, 1997), são nuances consideradas no desafio da GC. Enquanto na esfera tácita o conhecimento é inerente ao indivíduo e dificilmente exprimível, na forma explícita este se materializa em meios físicos (documentos) e digitais potencializando sua transmissão (Nonaka; Takeuchi, 1997).

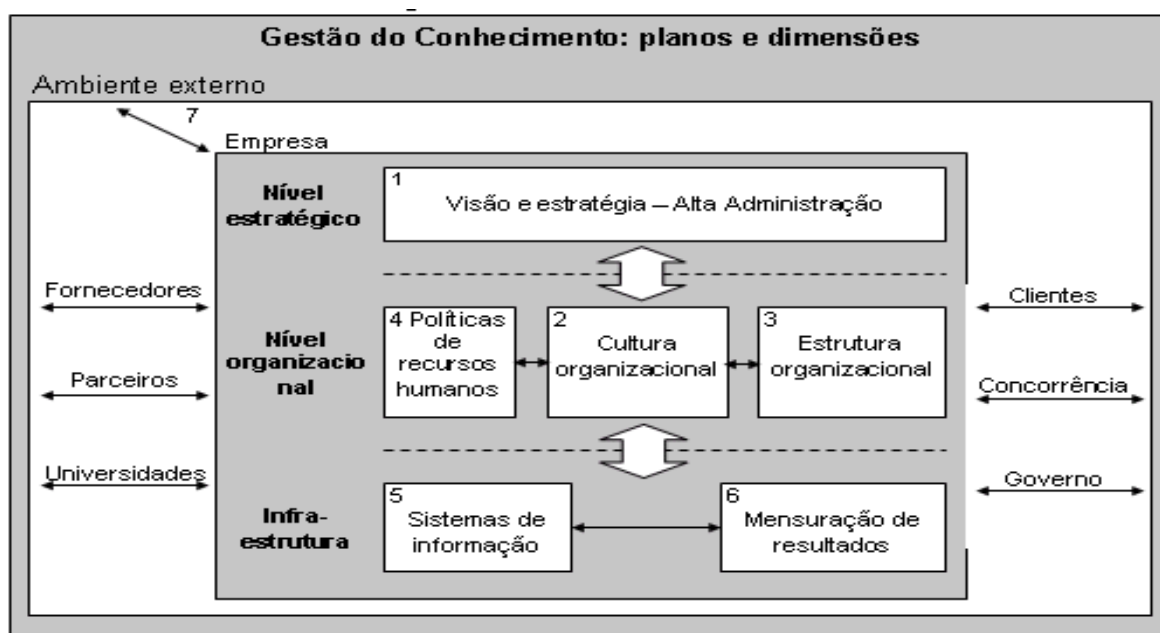
Em detrimento a característica tácita e explícita do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma matriz de conversão do conhecimento que prevê a



transformação do conhecimento tácito versus explícito. Através desta matriz o conhecimento é transmitido ao indivíduo, aos grupos de pessoas, e eleva-se a níveis organizacionais e interorganizacionais em uma espiral contínua (Valentim, 2013).

Diante da relevância do conhecimento tácito e explícito às organizações, modelos de GC são propostos na literatura como Nonaka e Takeuchi (1997) com a espiral do conhecimento organizacional, Terra (2001) com o modelo das sete dimensões, Choo (2003) com as arenas do conhecimento, e métodos de diagnóstico da GC como *Organizational Knowledge Assessment Methodology* (OKA) (Fonseca, 2006), Bukowitz e Williams (2002) e Terra (2001).

Figura 1 - Sete dimensões da gestão do conhecimento



Fonte: Terra (2001, p. 215).

Terra (2001) estabelece sete dimensões para a GC que propõe um papel central da gestão das organizações para a geração de condições propícias à criação, compartilhamento, retenção e disseminação do conhecimento.

A primeira dimensão refere-se aos **fatores estratégicos e o papel da alta administração**. Terra (2001) afirma que a alta administração tem papel indispensável na definição dos campos do conhecimento, possibilitando que os



colaboradores focalizem os esforços e estejam engajados no aprendizado contínuo. A segunda dimensão trata-se a **cultura organizacional representada**, em parte, por sua missão e valores, a cultura deve ser voltada ao aprendizado contínuo, estimulando a criação de uma identidade da organização propícia a exploração, criação, compartilhamento e geração de novas ideias (Terra, 2001).

Na terceira dimensão tem-se a **estrutura organizacional**, que apresenta modelos flexíveis que favorecem a inovação e o aprendizado, estimulando o trabalho em equipe. Algumas novas estruturas estão sendo baseadas na multidisciplinaridade e alto grau de autonomia (Terra, 2001). A quarta dimensão refere-se aos **recursos humanos**. Diferentemente dos modelos organizacionais da Era Industrial onde havia uma grande preocupação na descrição detalhada dos cargos da organização, na Era do Conhecimento o foco abrange as pessoas e o conjunto de habilidades, competências e experiências (Terra, 2001).

A quinta dimensão aborda os **sistemas de informação**. Terra (2001) afirma que a Tecnologia da Informação (TI) é um importante elemento facilitador ao processo de compartilhamento do conhecimento, pois, auxiliam nos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento (Terra, 2001). Na sexta dimensão tem-se a **mensuração dos resultados**. Esta dimensão tem como principal objetivo apontar a necessidade de obter novas maneiras de avaliação do capital intelectual.

A sétima dimensão refere-se ao **aprendizado com o ambiente**, e demonstra a necessidade do engajamento da organização nos processos de aprendizado. Monitorar seu entorno de maneira deliberada, formal, organizada, coletiva e seletiva é uma atividade crítica para organizações que desejam estar em um posicionamento estratégico pró-ativo em relação às demais. Compreendendo melhor sua posição em relação ao mercado, estas, conseguem avaliar sua evolução de forma regular, aumentando significativamente suas chances de sucesso (Terra, 2001).

2.2 Ferramentas para Gestão do Conhecimento



As tecnologias apresentam-se como fatores determinísticos na economia e evolução da sociedade. A Revolução Industrial (RI) foi marcada pela tecnologia do motor a vapor e produção por máquinas (Pereira, 1995), enquanto a Era da Informação pela tecnologia dos computadores (Drucker, 1998) fundamentando a evolução para a Era do Conhecimento (Savage, 1996), que possui por alicerce as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Toffler (1980), Lynch e Kordis (1988) e Savage (1996) apresentam a evolução da sociedade exprimindo a curva da informação nas ondas de mudança (ANGELONI, 2008), que transitam da revolução agrícola para a RI até a informação e conhecimento, demonstrando o crescente aumento da informação pelas eras (ondas) que se ancoram nas evoluções tecnológicas.

Aspectos econômicos na RI caracterizam-se pela comercialização de tangíveis (bens materiais), já na Era da Informação, intangível, a informação torna-se o elemento de criação de riquezas (McGee; Prussak, 1994) e de uma nova era da economia. Stewart (1998) e Corrado e Hao (2013) analisam os investimentos de empresas norte-americanas, no qual os dispêndios com TIC superam os relacionados a equipamentos de produção, evidenciando a extrusão da economia tangível para a economia do intangível.

Na Era do Conhecimento, marcada pela intangibilidade econômica, este ativo possui por matéria-prima a informação, e a GC aprecia orquestrar tais elementos de forma a municiar a organização de um potencial informacional para o conhecimento, valendo-se do uso de ferramentas tecnológicas e não tecnológicas.

Carvalho (2006) apresenta taxonomia de oito ferramentas tecnológicas que apoiam a GC, os peritos da Associação Asiática de Produtividade (APO) publicaram o Manual APO com um conjunto de ferramentas e técnicas, tecnológicas e não tecnológicas, para a promoção da GC (Young, 2010), e Carvalho (2012) cita doze ferramentas tecnológicas que potencializam a GC, sendo estas expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Ferramentas para Gestão do Conhecimento



FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO	AUTOR
Tecnológicas: Ferramentas voltadas para a <i>Intranet</i> , Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), Sistemas de <i>Groupware</i> , Sistema de <i>Workflow</i> , Bases Inteligentes do Conhecimento, <i>Business Intelligence</i> , Sistemas de Mapas do Conhecimento e Ferramentas de Apoio à Inovação	Carvalho (2006)
Não Tecnológicas: <i>Brainstorming</i> , Aprendizagem e Captura de ideias, <i>Peer Assist</i> , Revisão de aprendizagem, Após a Revisão de Ação, Narrativas, Espaço físico de trabalho colaborativo, APO Ferramentas de Avaliação de Gestão do Conhecimento, Café do conhecimento, Comunidade de Prática e Taxonomia. Tecnológicas: Bibliotecas de documentos que conduzem a um Sistema de Gestão do Conhecimento, Bases de conhecimento (<i>Wikis</i> etc), Blogs, Rede de Assistência Social, Protocolo de Voz e Voz sobre <i>Internet (VoIP)</i> , Ferramentas de busca avançada, Construção de <i>Cluster</i> de conhecimento, Especialista Locador e Espaços Virtuais Colaborativos	Young (2010)
Tecnológicas: Sistema de gestão de desempenho, Sistema de inteligência competitiva, Sistema de CRM, Sistema ERP, Sistema de <i>workflow</i> , Sistema de Gestão de Conteúdo, <i>Groupware</i> , Sistema de Gestão de Competências e Sistema de Gestão de Projetos	Carvalho (2012)

Fonte: Adaptado de Carvalho (2006), Young (2010) e Carvalho (2012).

Autores como Davenport e Prusak (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (2008) afirmam a importância da utilização de mapas de conhecimento, ou páginas amarelas (ferramenta tecnológica), que consiste em nortear os indivíduos a localizar o conhecimento, podendo este estar em pessoas, documentos, entre outros meios.

Nonaka e Konno (1998), evidenciam a ferramenta não tecnológica BA (contexto capacitante), que representa um espaço compartilhado pela empresa (físico ou digital) que fomenta a criação de conhecimento.

Davenport e Prusak (1998, p. 149) afirmam que a GC é mais que tecnologia, mas a tecnologia faz parte da GC. Terra (2001) salienta a importância das TI como um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento. Feres (2015) corrobora com estes autores ao exprimir que a tecnologia é imprescindível para gerir toda a gama de informação das organizações, apoiando a construção do conhecimento individual e organizacional.

Diante da importância das ferramentas tecnológicas e não tecnológicas para a GC, o instrumento de pesquisa deste estudo aborda questões, construídas a partir de referenciais teóricos de diversos autores, para compor o constructo de ferramentas para GC (Quadro 2).



Quadro 2 – Constructo Ferramentas para Gestão do Conhecimento

Variável	Afirmativas	Autores, Ano
FU1	A minha IES usa Redes Sociais	Young (2010), Edwards <i>et al.</i> (2005)
FU2	A minha IES usa Compartilhamento de Documentos em Rede	
FU3	A minha IES usa Data Warehouse	Collins (1999)
FU4	A minha IES usa Fórum de Discussão	Terra (2001)
FU5	A minha IES usa Intranet	Nonaka e Takeuchi (1997)
FU6	A minha IES usa Extranet	Benbya, Passiante e Belbaly (2004)
FU7	A minha IES realiza Reuniões com Brainstorming	Young (2010), Nonaka e Takeuchi (1997)
FU8	A minha IES usa E-Mail	Terra (2001), Edwards <i>et al.</i> (2005)
FU9	A minha IES usa Blog	Young (2010)
FU10	A minha IES usa Voz sobre IP	
FU11	A minha IES usa Wikis (Biblioteca de Conteúdo)	
FU12	A minha IES usa Murais próximo a sala de aula	Young (2010), Edwards <i>et al.</i> (2005)
FU13	A minha IES usa SMS – Torpedos	
FU14	A minha IES possui Portal Corporativo	

Fonte: Adaptado de Benbya, Passiante e Belbaly (2004), Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2001), Edwards *et al.* (2005) e Young (2010).

Nesta seção título da escala *likert* foi alterado para: Não Usa, Quase não usa. Não sei se usa, Sim usa, Usa Fortemente para a primeira questão e para a segunda questão foi alterado para: Nenhuma Importância, Pouca Importância, Importante, Muito Importante e Essencial. Assim, manteve-se a escala de cinco pontos destacada na metodologia.

2.3 Gestão da Informação

Compreende-se Gestão da Informação (GI) em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório (Valentim, 2013).



Para Dias e Belluzzo (2003) a GI preocupa-se com os processos de geração e uso da informação. É o “conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de um serviço de informação para atingir a missão e os objetivos fixados” (Dias; Belluzzo, 2003, p. 65). Dito de outra forma, são todas as ações relacionadas à “obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta” (Lima, 2005, p. 340).

Na atualidade, a GI tem o objetivo de garantir que a informação seja gerenciada como um recurso indispensável e valioso e que esteja alinhada com a missão e objetivos do serviço de informação. Seu principal desígnio é, portanto, “identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais” (Tarapanoff, 2001, p. 44).

Para entender os processos de GI é preciso compreender a definição de processo como um conjunto de tarefas conectadas logicamente que cruzam limites funcionais, e o conceito de processo de GI como aquele que focaliza seus aspectos dinâmicos (McGee; Prusak, 1994). McGee e Prusak (1994) formulam um modelo de processo de GI com foco no valor estratégico da informação, definido em três tarefas: a) identificação de necessidades e requisitos de informação; b) classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação da informação; e c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação. (McGee; Prusak, 1994; Davenport, 1995; Tarapanoff, 2001). Diante do exposto, o instrumento de pesquisa aborda questões relativas a GI nas IES, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Constructo Gestão da Informação



VARIÁVEL	AFIRMATIVAS	AUTORES, ANO
GI1	Uso de forma produtiva os sistemas de informação (Acadêmico e/ou Administrativo) da IES.	Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002)
GI2	Quando preciso de uma informação, ela é fácil de ser encontrada.	Bukowitz e Williams (2002)
GI3	O sistema Administrativo da IES (ERP - Folha de Pagamento, Compras, Almoxarifado etc) atende as minhas necessidades.	Carvalho (2012)
GI4	Existe preocupação da Direção com a Gestão da Informação	Laudon e Laudon (2007)

Fonte: Adaptado de Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002), Laudon e Laudon (2007) e Carvalho (2012).

2.4 Gestão de Documentos

A terminologia arquivística brasileira caracteriza Gestão de Documentos (GD) como “administração de documentos” (Brasil, 2005, p. 99), ou seja, o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (Brasil, 2005).

No que tange esta pesquisa, relacionada às IES, a portaria N° 1.224, de 18 de dezembro de 2013, instituiu normas sobre a manutenção e guarda do Acervo Acadêmico das IES pertencentes ao sistema federal de ensino, enfatizando sua composição por “[...] documentos e informações [...] devendo a IES obedecer a prazos de guarda, destinações finais e observações previstos [...]” (Abmes, 2013, Art. 2°).

Barbosa (2008) afirma que os documentos são o centro de um complexo processo de transmissão e acúmulo de informação e conhecimento (Rayward, 1991), tendo por estudo propriedades do processo de comunicação pelo uso de tecnologias informacionais (Kock, 2007).

Dentre os diversos tipos de Sistemas de Informação (SI) (LAUDON; LAUDON, 2007), o SI de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) provê o apoio a GD por armazenar, controlar, compartilhar e recuperar informações existentes em documentos organizacionais físicos (papel) e digitais (Kock, 2007; Carvalho, 2012).



Considerando que 70 a 80% das informações estão disponíveis em formato não estruturado como documentos eletrônicos, e-mails e comunicações instantâneas (Kock, 2007), a GD torna-se relevante no contexto das IES, logo o instrumento de pesquisa deste estudo abarca questões relacionadas para este constructo (Quadro 4).

Quadro 3 – Constructo Gestão da Informação

VARIÁVEL	AFIRMATIVAS	AUTORES, ANO
GI1	Uso de forma produtiva os sistemas de informação (Acadêmico e/ou Administrativo) da IES.	Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002)
GI2	Quando preciso de uma informação, ela é fácil de ser encontrada.	Bukowitz e Williams (2002)
GI3	O sistema Administrativo da IES (ERP - Folha de Pagamento, Compras, Almoxarifado etc) atende as minhas necessidades.	Carvalho (2012)
GI4	Existe preocupação da Direção com a Gestão da Informação	Laudon e Laudon (2007)

Fonte: Adaptado de Terra (2001), Bukowitz e Williams (2002), Laudon e Laudon (2007) e Carvalho (2012).

2.5 Portais Corporativos

Shilaker e Tylman (1998) cunharam o termo Portal Corporativo (PC) o definido como portais de informações empresariais que permite acesso a informações, internas e externas à empresa, provendo acesso único e personalizado que provê apoio a tomada de decisões.

O acesso a informações internas e externas à empresa é impulsionado pelo uso da TI, a partir da *intranet* e *internet*, respectivamente, permitindo a integração dos sistemas da empresa ao ambiente externo de interesse (Reynolds; Koulopoulos, 1999).

Angeloni (2008) pondera que os PCs são ferramentas tecnológicas que assumem o papel de armazenar e registrar este conhecimento, canalizando essas informações para as tomadas de decisões empresariais.

Identificados como sinônimos de portal de negócios, portal de informações corporativas, portal de informações empresariais e portal de conhecimento corporativo (Terra; Gordon, 2002). Terra; Bax (2003), corroborando com Reynolds e



Koulopoulos (1999), definem os PCs como uma plataforma única, amparado pela missão e estratégia empresa, que provê acesso as informações e conhecimentos armazenados, apoiando a tomada de decisões.

Parecidos com as aplicações encontradas na *internet*, os PCs são mais complexos, pois são projetados para dar apoio a organização em suas estratégias, objetivos e metas, além de colaborarem para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios (Terra; Bax, 2003). Diversos autores propuseram categorizações e requisitos para os PCs, sendo alguns destes expostos no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorizações de portal corporativo

CLASSIFICAÇÃO	TIPO	AUTOR
Tipo	Corporativos, comerciais, decisão, publicação, móveis, voz e verticais.	Turban <i>et al.</i> (2010)
	<i>Intranets</i> , portais básicos e avançados.	Terra e Gordon (2002)
	<i>Extranet</i> , <i>intranet</i> .	Benbya, Passiante e Belbaly (2004)
Contexto	Público, Corporativo	Eckerson (1999)
Categoria	Público: referencial, personalizado, interativo.	
	Corporativo: público: referencial, personalizado, interativo, especializado.	
Requisito	Fácil para usuários eventuais, classificação e pesquisa intuitiva, compartilhamento colaborativo, conectividade universal aos recursos informacionais, acesso dinâmico aos recursos informacionais, roteamento inteligente, ferramenta de <i>business intelligence</i> integrada, arquitetura baseada em servidor, serviços distribuídos, flexibilidade na definição das permissões de acesso, interfaces externas, interfaces programáveis, segurança, fácil instalação e administração, customização e personalização.	

Fonte: Adaptado de Benbya, Passiante e Belbaly (2004), Terra e Gordon (2002), Turban *et al.* (2010) e Eckerson (1999).

Benbya, Passiante e Belbaly (2004) salienta que os portais corporativos *intranets* suportam a GC e comunicação interna e estão emergindo como a principal base para os empregados. Para este estudo adotou-se para PC a classificação *intranet*, *internet* e *extranet* com o intuito de abarcar o PC das IES em sua totalidade.

A *intranet* aborda o ambiente interno da organização para a criação e compartilhamento de fluxos de trabalho, informações, conhecimentos e processo de



diversas naturezas, enquanto que a internet atua no ambiente aberto para o público em geral, e a extranet contempla o ambiente onde a organização pode se relacionar com seus fornecedores, clientes, parceiros e frações diferenciadas de público em geral com quem estabelece alguma relação como, por exemplo, discentes e docentes de ensino a distância. As questões que orientam este constructo foram criadas a partir dos autores supracitados, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Constructo Portal Corporativo

VARIÁVEL	PERGUNTA	AUTORES, ANO
PC1	O Portal Web da IES atende minhas necessidades	Terra e Gordon (2002)
PC2	Sempre acesso o Portal Web da IES para obter informações	Terra e Gordn (2002)
PC3	A navegação pelo portal da IES é fácil e intuitiva	Eckerson (1999)
PC4	Me comunico com outros atores da IES (discentes, funcionários e/ou professores) através do portal corporativo	Benbya, Passiante e Belbaly (2004)
PC5	O portal da IES permite o acesso através de dispositivos móveis (smartphones, tablets)	Turban (2010)
PC6	Consigo todas as informações que preciso através do Portal da IES	Terra e Gordon (2002)

Fonte: Adaptado de Benbya, Passiante e Belbaly (2004), Terra e Gordon (2002), Turban *et al.* (2010) e Eckerson (1999).

2.6 Gestão do Conhecimento e informação em Instituições de Ensino Superior – Modelo proposto

Esta proposta foi orientada pelo mapa conceitual teórico (Apêndice A) que norteou a revisão da literatura para a identificação de indícios de ligação entre os constructos, orientando a construção do modelo estrutural a ser proposto nesta seção.

Os documentos são o centro de um complexo processo de transmissão e acúmulo de informação e conhecimento (Rayward, 1991), em forma explícita, no qual as IES devem prover a gestão destes para adequação a portaria N° 1.224, de 18 de dezembro de 2013 (Brasil, 2013).

A Gestão da Informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização;

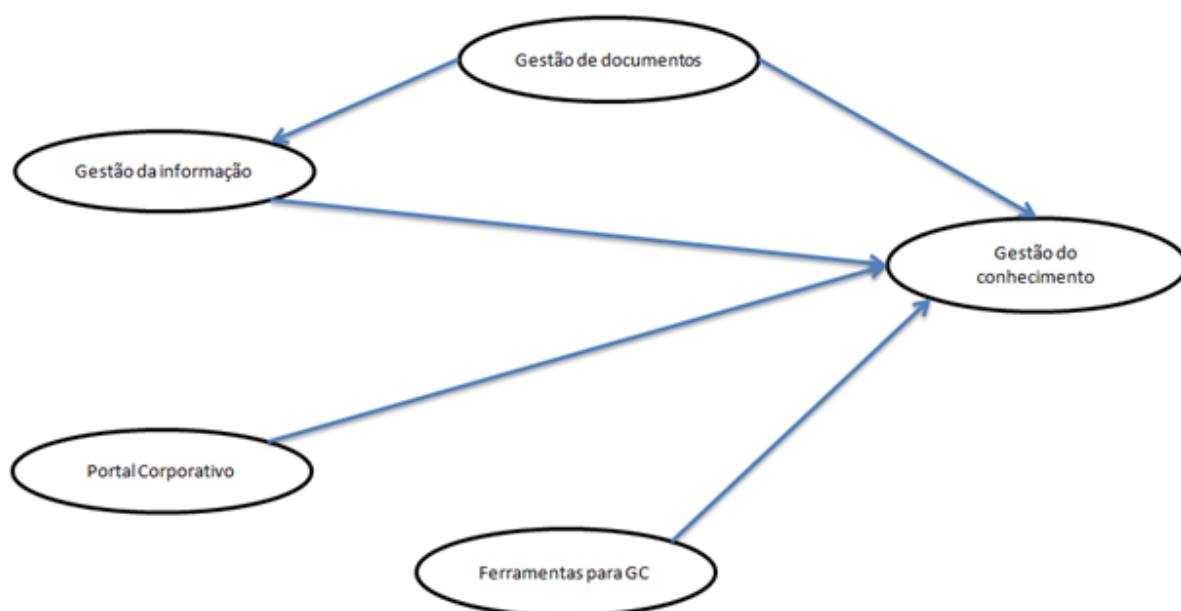


prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (Valentim, 2013), provê a gestão deste ativo de forma a prover a Gestão do Conhecimento de insumos informacionais (Leite, Costa; 2007) para que esta promova ações para melhoria do desempenho global da organização (Davenport; Prusak, 1998)

A Gestão do Conhecimento objetiva criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento do indivíduo, valendo-se de ferramentas não tecnológicas, e tecnológicas como os Portais Corporativos, que podem implementar páginas amarelas (explícito) (Angeloni, 2008) e contexto capacitante (tácito) (Nonaka; Konno, 1998), para elevação do conhecimento aos níveis organizacionais em uma espiral contínua (Valentim, 2013).

Diante da relação teórica conceitual exposta acima, a Figura 2 elucida o modelo estrutural proposto neste estudo.

Figura 2 - Modelo Estrutural proposto



Fonte: Elaboração própria (2023).



A Figura 2 exprime a relação entre os elementos constituintes neste estudo por meio de um modelo estrutural estruturado pela proposição que a Gestão de Documentos influencia a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Informação, bem como a Gestão da Informação, os Portais Corporativos e as Ferramentas para a Gestão do Conhecimento influenciam a Gestão do Conhecimento no contexto das Instituições de Ensino Superior.

3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa e de caráter exploratório pois, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo explícito ou a construir hipóteses. (Gil, 2007)

A pesquisa utilizou a técnica *Survey*, pois segundo Richardson (1999) a mesma examina uma amostra da população. Para a coleta de dados utilizou-se o questionário. O instrumento de coleta de dados foi composto de seis partes distintas que compõem os constructos da pesquisa. As questões foram extraídas da revisão da literatura conforme descrito no referencial teórico, utilizando a escala tipo likert de cinco pontos para a obtenção das respostas através das alternativas 1 - “discordo totalmente”, 2 - “discordo”, 3 - “neutro”, 4 - “concordo” e 5 - “concordo totalmente”. Dentre as vantagens da utilização da escala do tipo *Likert*, além dos resultados poderem ser facilmente submetidos a tratamento estatístico, e de fácil e rápido entendimento pelos entrevistados. Para medir as afirmativas relacionadas aos construtos em questão, a escala inicial foi transformada para uma escala numérica entre -1 e 1.

Foi realizado pré-teste com dez docentes de uma universidade, com o objetivo de detectar possíveis problemas na elaboração do instrumento de pesquisa. O resultado apontou a necessidade de ajustes pouco significativos no questionário, sendo estes efetivamente realizados.

Os participantes foram convidados a participar da pesquisa por meio de formulário eletrônico disponível no *Google Docs*. Para atingir o público-alvo foi realizada ampla pesquisa de e-mails dos docentes em sites de universidades



públicas e privadas. Os dados foram coletados no período de agosto a outubro de 2023.

O universo da pesquisa corresponde a todos os docentes de educação superior no Brasil. De acordo com o censo 2013, o Brasil possui cerca de 367.282 docentes em IES.

A amostra caracteriza-se como não probabilística e intencional. Nas amostras não probabilísticas escolhem-se os indivíduos mediante determinados critérios. A amostra intencional é apresentada como a amostra representativa do universo (Richardson, 1999). Para a verificação da amostra, aplicou-se a fórmula encontrada em Richardson (1999) que apontou um número mínimo de respondentes de 400 questionários para um nível de confiança de 95%. A amostra foi de 586 respondentes atendendo a um erro de estimativa de 4,13%. Entretanto, foram eliminados os 42 casos de docentes de instituições filantrópicas por conveniência. Assim, o total final de respondentes foi de 545 docentes, não houve nenhum caso de dados perdidos nos itens utilizados para a análise multivariada.

Para análise dos dados foi utilizada a modelagem de equações estruturais procurando avaliar a relação entre os constructos. Hair *et al.* (2009) explicam que essa modelagem ou análise, como pode ser chamada, apresenta técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e regressão múltipla. Para os autores, por meio das equações estruturais é permitido examinar simultaneamente relações de dependências entre variáveis dependentes e independentes. As técnicas e métodos utilizados para análise dos dados coletados serão descritas no capítulo de análise e discussão dos resultados.

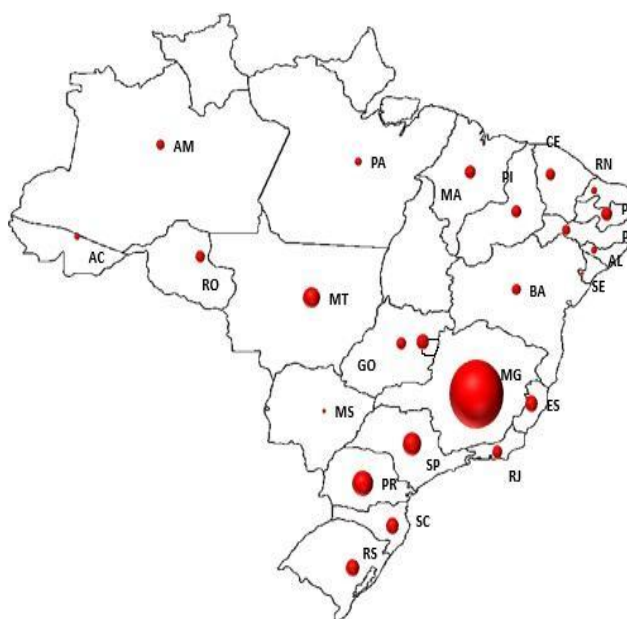
4 ANÁLISE

Inicialmente, utilizando análise descritiva, verificou-se a caracterização dos respondentes (docentes) por nível de escolaridade. Dessa forma, pode-se notar que: a maioria, (81,1%) possuem mestrado, doutorado ou pós-doutorado; as instituições públicas possuem mais que o dobro de doutores das instituições privadas (38,2%); existe uma parcela pequena (3,3%) de docentes somente com graduação; as



instituições privadas, possuem mais profissionais mestres que doutores (quase o dobro 24,3% a mais); 35,4% dos respondentes tinham idade acima de 45 anos e a maioria destes professores estão em instituições públicas.

Figura 3 - Distribuição das IES dos respondentes por Unidades Federativas do país



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto ao tempo de experiência dos respondentes, 33,6% tinham uma experiência profissional acima de 20 anos. Quanto a variável sexo, a maioria é do sexo masculino (56,1%), contra (43,9%) pertencentes ao feminino; 43,9% dos respondentes usam tecnologia móvel com frequência, e a maioria é de professores de instituições privadas. Chama atenção o percentual de professores que ainda não usam tecnologia móvel (24,6%).

Pode-se afirmar que a maioria dos respondentes pertencem a instituições com mais de 8000 discentes, e que 46,6% dos professores trabalham em instituições com até 4000 discentes. É possível inferir que a maioria dos respondentes (62,94%) foram da região sudeste e que o Estado de Minas Gerais teve uma participação



representativa na pesquisa de (53%), a região centro-oeste teve uma participação de 8,81%, o Nordeste 11,01% o Norte 3,85% e o Sul 13,39% de participação.

Os constructos “Gestão do Conhecimento” e “Ferramentas de Gestão do Conhecimento” são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (afirmativas), mas por variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a análise fatorial como método de extração das componentes principais e rotação varimax (Mingoti, 2007).

Para analisar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem, foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto Fornell *et al.* (1981), que garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Hair *et al.*, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally; Bernstein, 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com (Hair *et al.*, 2009) os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (Hair *et al.*, 2009), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Na tabela pode-se verificar que os indicadores que formam os constructos gestão do Conhecimento e ferramentas de gestão do conhecimento, foram válidos, alcançando os valores esperados de confiabilidade, dimensionalidade e convergência. Pode-se verificar que todos os constructos foram unidimensionais; os constructos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$); o AC e a DG estão acima de 0,70; os constructos o ajuste da análise fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores que 0,50.

Para não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (indicadores), foi necessário excluir 16 itens (EAA3-Inv, SIC3-Inv, SIC4, SIC10, OPT2,



OPT3-Inv, OPT10, OPT11, OPT13, PP1-Inv, AA1-Inv, FGC8, FGC12, FGC14, UF1, UF13) do modelo original. Esses itens foram excluídos considerando os testes inta-constructos. As análises foram suprimidas deste ensaio em função de regras editoriais. As mesmas estarão disponíveis em outros estudos que serão apresentados.

Como os indicadores que compõem os constructos gestão do conhecimento e ferramentas de gestão do conhecimento foram válidos, sendo possível computar os escores dos indicadores e construir e validar os indicadores de segunda ordem. Uma função não é mais do que a expressão de uma relação de comportamento entre variáveis. Este conceito engloba dois elementos: a) variável dependente, explicada ou endógena - o seu comportamento é explicado pela teoria em causa, nomeadamente pelo comportamento da b) variável(eis) independente(s), explicativa(s) ou exógena(s) - são determinadas por ocorrências exteriores à teoria em causa, pelo que são meros dados que se aceitam para estudar o desempenho da variável explicada.

Tabela 1 – Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos subconstructos e Gestão do Conhecimento e Ferramentas de Gestão do Conhecimento

CONSTRUCTO 2º ORDEM	CONSTRUCTO 1º ORDEM	ITEM	KMO	DIM	C	G	VE
Gestão do Conhecimento	Estrat. Alta Adm	2	0,50	1	,79	,97	,83
	Sist. de Info e Comunic.	7	0,87	1	,83	,67	,50
	Cultura Organizacional	6	0,85	1	,83	,72	,54
	Org. e Processos de Trabalho	7	0,81	1	,81	,63	,47
	Políticas e Prát. Para adm do RH	2	0,50	1	,55	,88	,69
	Mensuração de Resultados	2	0,50	1	,40	,82	,62
	Aprendizado com o Ambiente	3	0,57	1	,55	,70	,53
Ferramentas de Gestão do Conhecimento	Ferramentas - Uso	11	0,89	1	,85	,53	,40
	Ferramentas - Importância	12	0,89	1	,88	,57	,43

Fonte: dados da pesquisa (2023).



De acordo com os resultados apresentados na tabela 2 para o modelo que considera como variável endógena (dependente) a Gestão da Informação pode-se afirmar que existe influência significativa (p -valor=0,000) e positiva (β =0,717) da Gestão de Documentos em relação à Gestão da Informação.

Assim, o modelo sugere que a gestão da informação depende diretamente das práticas de gestão de documentos adotadas pelas universidades brasileiras. O que corrobora com a afirmação de Barbosa (2008) que diz: os documentos são o centro de um complexo processo de transmissão e acúmulo de informação e conhecimento. Observando o que afirma Kock (2007), que 70 a 80% das informações estão disponíveis em formato não estruturado como documentos eletrônicos, e-mails e comunicações instantâneas a GD torna-se relevante no contexto das IES para o gerenciamento de informações.

A Gestão da Informação e a Gestão de Documentos englobam um conjunto de métodos e técnicas arquivísticas voltadas para o planejamento, classificação, organização, controle, tramitação, avaliação, conservação, coordenação de recursos humanos, materiais e operacionais (Bastos, Bruno; Rezende, 2013; Feres, 2015). Assim, o gerenciamento da informação e a Gestão de Documentos abarcam todas as rotinas da documentação, desde a sua produção até a do seu destino final (Valentim, 2013). Por outro lado, a Gestão de Documentos depende de inúmeros fatores, alguns aqui destacados por serem os mais determinantes, para garantir a recuperação da informação e a preservação da memória institucional. Neste sentido os resultados apontam que a Gestão de documentos explica 51,3% do modelo de Gestão da Informação.

Tabela 2 – Indicadores do Modelo Estrutural

ENDÓGENAS	EXÓGENAS	β	I.C - 95%	E.P.(β)	VALOR-p	R ²
GI	GD	0,717	[0,68; 0,76]	0,030	0,000	51,3%
GC	FGC	0,291	[0,2; 0,36]	0,031	0,000	59,6%
	PC	0,264	[0,14; 0,35]	0,037	0,000	
	GD	0,133	[0,06; 0,22]	0,040	0,001	
	GI	0,272	[0,19; 0,37]	0,044	0,000	

Fonte: dados da pesquisa (2023).



Os resultados apresentados na Tabela 2 para o modelo que considera como variáveis endógenas (dependentes) a Gestão do Conhecimento, percebe-se que existe influência significativa ($p\text{-valor}=0,000$) e positiva ($\beta=0,291$) das ferramentas de GC sobre a Gestão do Conhecimento. Sendo assim, quanto maior a utilização de ferramentas de GC, maior será a evidência de práticas e modelos estruturados e internalizados de Gestão do Conhecimento. Este resultado evidencia a importância dos recursos tecnológicos nas atividades de GC. Observa-se o que afirma Davenport e Prusak (1998), que a Gestão do Conhecimento é mais que TI, mas a tecnologia certamente participa da GC.

Os portais corporativos são ferramentas tecnológicas que assumem o papel de armazenar e registrar este conhecimento, canalizando essas informações para as tomadas de decisões empresariais (Angeloni, 2008). Assim, os dados evidenciam que existe influência significativa ($p\text{-valor}=0,000$) e positiva ($\beta=0,264$) dos portais corporativos sobre a GC. Sendo assim, pode-se concluir que os portais são importante instrumento para suportar a Gestão do Conhecimento em IES.

Com a vantagem de prover um único ponto de contato para todas as fontes de informação, o portal corporativo assume o papel, sem precedente, de integrador universal dentro das organizações. Por esse e muitos outros motivos, os portais corporativos constituem novos instrumentos de Gestão de Informação e Conhecimento nas organizações (Collins, 1999).

Schäfer e Sanches (2014) afirmam que funções do setor de Gestão de Documentos de uma organização estão intimamente ligadas à GC. O processo de Gestão de Documentos, informação e consequentemente do conhecimento, mantém uma relação direta, sendo a primeira a base para as seguintes. Neste sentido os resultados apontam para uma influência significativa ($p\text{-valor}=0,001$) e positiva ($\beta=0,133$) da gestão de documentos sobre a GC. Sendo assim, quanto maior a eficiência na Gestão de Documentos e arquivos nas IES mais propensa tende a ser as práticas e estratégias de Gestão do Conhecimento.

A Tabela 2 apresenta a existência de influência significativa ($p\text{-valor}=0,000$) e positiva ($\beta=0,272$) da gestão da informação sobre a GC. Não é possível falar sobre GC sem falar sobre a Gestão da Informação, assim, a GC é um processo complexo e



intimamente ligado a processos de comunicação e informação dentro das organizações (Smoliar, 2003; Ives *et al.*, 1998; Theunissen, 2004).

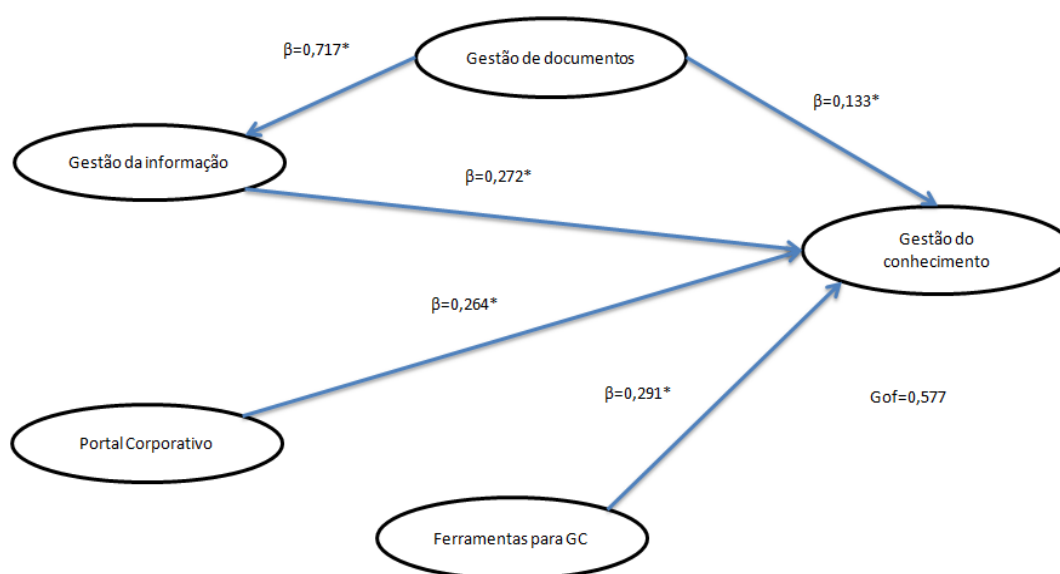
Por outro lado, Miranda (2004) e Valentim (2013) ressaltam a importância de registrar e armazenar formalmente este conhecimento em suportes informacionais. Conforme destacado na literatura, este registro e armazenamento é, basicamente, um processo de redução e conversão que implica a transformação do mesmo em informação. O conhecimento codificado (explícito) pode ser manipulado como uma informação (Costa; Krücken; Abreu, 2000). Angeloni (2008) corrobora afirmando que os portais corporativos são ferramentas tecnológicas que assumem o papel de armazenar e registrar este conhecimento, canalizando essas informações para as tomadas de decisões empresariais.

Por fim, a análise e compreensão das características que influenciam a GC tornam-se fundamentais para que as organizações encontrem soluções plausíveis no gerenciamento de seus ativos intelectuais (Schäfer; Sanches, 2014). Por outro lado, pode-se afirmar que o fluxo crescente de amplitude, a gestão documental contempla o tratamento e disponibilidade dos documentos e da informação orgânica, produzidos em decorrência da realização das atividades da instituição e armazenados nos arquivos, esta abordagem está contemplada pela gestão da informação institucional como um todo que, além da informação arquivística, abrange a informação bibliográfica e alguns outros tipos de informação coletada. (Santos, Innarelli; Souza, 2008).

A Gestão da Informação busca identificar, processar e compartilhar o conhecimento das pessoas que têm interação com os processos e objetivos da instituição, inseridos nos limites da Gestão do Conhecimento (Santos, Innarelli; Souza, 2008). Assim, o resultado dos constructos Gestão de Documentos, Gestão da Informação, portal corporativo e ferramentas para GC conseguem explicar 59,6% da variabilidade da Gestão do Conhecimento nas IES.



Figura 4 - Ilustração do Modelo Estrutural



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Cabe, ainda, ressaltar que o modelo apresentou um GoF de 57,7%, indicando um bom ajuste do modelo das IES. Sabe-se que o objeto da Gestão da Informação é a informação, registrada em um suporte, documento, que é explícito e factual, enquanto a Gestão do Conhecimento abrange um conceito que é tácito, observando-se que este tipo de conhecimento tem seu foco no sujeito e o objetivo é facilitar as relações internas e externas das organizações (Schäfer; Sanches, 2014). Já a Gestão da Informação é mais pragmática e tem como objetivo suportar os processos internos e assegurar a qualidade das operações (Santos, Innarelli; Souza, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, diante das transformações econômicas, políticas e tecnológicas, a informação e o conhecimento tornaram-se recursos fundamentais



na gestão das organizações. Assim, tendo como objetivo **analisar as práticas de gestão do conhecimento em Instituições de Ensino Superior brasileiras** por meio de uma pesquisa com abordagem quantitativa de caráter exploratório foi possível estabelecer algumas proposições.

A presente pesquisa contribui com a literatura pois trouxe um tratamento quantitativo em que se buscou apresentar a relação entre a Gestão Documental, da Informação e do Conhecimento em instituições de ensino superior brasileiras. Trata-se de uma contribuição para o aprofundamento dos estudos sobre GC, Portais Corporativos, Gestão da Informação, Gestão de Documentos e Ferramentas para a GC no contexto das IES com o desenvolvimento de um modelo teórico que buscou explicar as relações existentes entre os constructos. O tema abordado é relevante para as áreas gestão, estratégia e TI, o que pode despertar interesse por pessoas de diferentes áreas.

Os resultados apontam que existe influência significativa da Gestão de Documentos sobre a Gestão da Informação, ou seja, as duas temáticas podem ser consideradas indissociáveis no ambiente acadêmico das instituições brasileiras. Assim, pode-se afirmar que manter os arquivos organizados significa manter a informação organizada e à disposição para os fins que se fizerem importantes e necessários para as organizações.

Os resultados apontam que a tecnologia é uma ferramenta de apoio às diferentes dimensões estudadas. Através de softwares inteligentes, recursos de intranet, internet e extranet, estruturados por meio do portal corporativo poderá ser mais eficiente na melhoria da comunicação interna e externa a instituições de ensino. Permite-se assim o uso de ambientes virtuais colaborativos de melhor qualidade, proporcionando aos atores uma verdadeira interação, tendo como resultado a criação, aquisição, disseminação e o compartilhamento do conhecimento.

Constatou-se que a efetividade na Gestão do Conhecimento esta diretamente relacionada com a Gestão de Documentos, Gestão da Informação e as ferramentas para a GC – destaca-se o portal corporativo como uma relevante tecnologia para suportar as práticas de GC. É, portanto, indispensável que os gestores das organizações potencializem os cinco elementos abordados nesta



pesquisa incorporando as estratégias organizacionais. Assim, os resultados do estudo indicam práticas de gestão essenciais para melhorar o desempenho das IES. Neste sentido os gestores devem dedicar atenção às estratégias voltadas para essas temáticas com vistas a tornar as IES mais inovadoras.

Este estudo confirmou que a GC e suas ferramentas influenciam sistematicamente o processo de gestão das IES. Confirmou ainda, que o portal corporativo como ferramenta administrativa, tem forte influência para o processo de Gestão do Conhecimento.

Os resultados aqui apresentados são parte de um estudo mais amplo. Assim, os dados aqui apresentados foram retirados para atender o objetivo do artigo científico. Alguns testes e validação não foram demonstrados em função das exigências editoriais.

As limitações desta pesquisa decorrem, principalmente da difícil tarefa de obter e-mails dos docentes, devido a área geográfica pesquisada e também de fornecimento da mesma pelas IES. Assim, existe uma dificuldade natural de colher uma amostra significativamente expressiva e com alto grau de certeza. Todavia, o cuidado no envio dos e-mails, o alto grau de relevância da pesquisa dada pelos docentes pesquisados, a consonância do referencial teórico com a metodologia adotada, conduziram o resultado à proximidade da realidade.

Sugere-se como pesquisas futuras verificar se existe diferença de adequação do modelo entre instituições de ensino público e privadas ou diferenças significativas entre as regiões do país. Sugere-se ainda a avaliação da cultura das IES por meio de pesquisas qualitativas para justificar alguns achados neste estudo.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (org.). **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação e Informação**, Londrina, v. 13, n. 1 esp., p. 1-25, 2008. Disponível em:



<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 13 maio 2025.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria nº 1.224, de 18 de dezembro de 2013. Institui normas sobre a manutenção e guarda do Acervo Acadêmico das Instituições de Educação Superior (IES) pertencentes ao sistema federal de ensino. **Portaria nº 1.224, de 18 de dezembro de 2013**, Brasília, DF: ABES, p. 1-47, 18 dez. 2013. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port-1224-2013-12-18.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

BRASIL. SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991**, Brasília, DF: Casa Civil, não paginado, 8 jan. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm. Acesso em: 13 maio 2025.

BASTOS, C. A. M.; BRUNO, A. C. M.; REZENDE, L. S. Gestão da informação e do conhecimento: proposição de um modelo integrador a partir da identificação e gestão dos bens de informação. In: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. (org.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: PPGCI/UFF, 2013. p. 27-46.

BENBYA, D.; PASSIANTE, G.; BELBALY, N. A. Corporate portal: a tool for knowledge management synchronization. **International Journal of Information Management**, v. 24, n. 3, p. 201-220, 2004. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1560551. Acesso em: 13 maio 2025.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALDERÓN, A. I. Responsabilidade social universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. **Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**, Brasília, DF, v. 24, n. 36, p. 7-22, 2006.

CARVALHO, R. B. **Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento**: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas. 2006. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson. 2012

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.



COLLINS, D. Data warehouses, enterprise information portal, and the SmartMart meta directory. **Information Builders Systems Journal**, [S.l.], v. 12, n.2, p. 53-61, 1999.

CORRADO, C. A.; HAO, J. X. Brands as productive assets: concepts, measurement, and global trends. **Economic Research Working Paper**, [s.l.], n. 13. 2013. Disponível em: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_econstat_wp_13.pdf. Acesso em: 15 maio 2025.

CORRÊA, F.; ZIVIANI, F. A Gestão do conhecimento aplicada ao setor de tecnologia da informação. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 25, n. 1, p. 101-122, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/101>. Acesso em: 1 mar. 2015.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, M. A. M.; FERREIRA, A. C.; WERNECK, F. N. Ensino superior: políticas, gestão e docência em suas dimensões didática, ética e política. **Revista do Instituto de Ciências Humanas**, Belo Horizonte, v. 9, n. 11, p. 9-19, 2015. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/revistaich/article/view/9502>. Acesso em: 1 mar. 2015.

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker**: homem, sociedade, administração. São Paulo: Nobel, 1998.

ECKERSON, W. W. Plumtree blossoms: new version fullfills enterprise portal requirements. 1999. Disponível em: http://www.e-global.es/017/017_eckerson_plumtree.pdf. Acesso em: 1 mar. 2015.

EDWARDS, J. S.; SHAW, D.; COLLIER, P. M. Knowledge management systems: finding a way with technology. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 1, 2005, p. 113-125.

FERES, G. G. Competência em informação: interface entre as redes de conhecimento, criatividade e inovação. *In*: BELLUZO, R. C. P.; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. (org.). **Redes de conhecimento e competência em informação**: interfaces da gestão, mediação e uso da informação. Rio de Janeiro: Interciência, 2015. p. 215-245.

FONSECA, A. F. **Organizational knowledge assessment methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FREITAS JÚNIOR, O.G.; BARBIRATO, J.C.C. (orgs.). **Gestão do conhecimento e governança universitária**. Maceió: EDUFAL, 2008

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre Bookman, 2009.



KOCK, W. W. Os 20 anos da gestão eletrônica de documentos no Brasil. **Document Management**, São Paulo, não paginado, 9 ago. 2007. Disponível em: <https://docmanagement.com.br/08/09/2007/os-20-anos-da-gestao-eletronica-de-d ocumentos-no-brasil/>. Acesso em: 13 maio 2025.

LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LIMA, E. J. L. Gestão da informação e as novas tecnologias de informação. *In*: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. Capítulo 14.

LYNCH, D.; KORDIS, P. L. **A estratégia do golfinho**: a conquista de vitórias num mundo caótico. São Paulo: Cultrix/Amana, 1988.

MAZZALI, L.; FERNANDEZ, S. A. F.; NOGUEIRA, A. G. Estratégia competitiva no ensino superior: o desenvolvimento de competências distintivas na busca pela diferenciação. **BASE–Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 2, n. 3, p. 133-143, 2005. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/6221>. Acesso em: 13 maio 2025.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINGOTI S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

NONAKA, I; KONNO, N. The concept of “BA”: building a foundation for knowledge creation. **Califórnia Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring, 1998. Disponível em: <https://home.business.utah.edu/actme/7410/nonaka%201998.pdf>. Acesso em: 13 maio 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: ELSEVIER, 1997.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. Nova York: McGraw-Hill, 1994.

PEREIRA, H. J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **Revista de Administração da EAESP/FGV**, São Paulo, v. 2, n. 40, p. 35-40, 1995.

PROBST, G.; RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.



RAINER JR, K. R.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução à sistemas de informação:** apoiando e transformando negócios na era da mobilidade. São Paulo: Atlas, 2012.

RAYWARD, W. B. The case of Paul Otlet, pioneer of information science, internationalist, visionary: reflections on biography. **Journal of Librarianship and Information Science**, London, v. 23, n. 3, p. 135-145, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/096100069102300303>. Acesso em: 13 maio 2025.

REYNOLDS, H.; KOULOPOULOS, T. Enterprise knowledge has a face. **Intelligent Enterprise**, San Francisco, v. 2, p. 28-37, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999

SANCHEZ, G. **PLS path modeling with r**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANTOS, V. B. S.; INNARELLI, H. C.; SOUZA, R. T. B de. **Arquivística:** temas contemporâneos. Brasília, DF: SENAC, 2008.

SAVAGE, C. **Fifth generation management:** co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

SETZER, V. W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero**, [S./], v. 1, n. 0, 1999. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/7327>. Acesso em: 13 maio 2025.

SCHÄFER, M. B.; SANCHES, M. A. B. A relação do arquivista com a gestão do conhecimento: análise em uma instituição pública federal. **Informação e Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 206-224, 2014. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/11451>. Acesso em: 13 maio 2025.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHILAKES, C. C.; TYLMAN, J. **Enterprise information portals**. Nova York: Merrill Lynch, 1998.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.



TERRA, J. C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. *In*: PAIM, I. (org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. p. 33-53.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Gestão do conhecimento**: sete dimensões e 100 práticas gerenciais. São Paulo: TerraFórum Consultores, 2007.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. São Paulo: Atlas, 1980.

TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VALENTIM, M. L. P. (org). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2013.

YOUNG, R. **Knowledge management**: tools and techniques manual. Tóquio: Asian Productivity Organization, 2010.



NOTAS

Fabício Ziviani

Universidade Federal de Minas Gerais

Minicurrículo: Doutor em Ciência da Informação pela ECI/UFMG (2012). Possui Mestrado em Administração Pública - Gestão da Informação pela Escola de Governo - Fundação João Pinheiro (2005), Especialização em Gestão de Tecnologia pela Universidade Estácio de Sá (2001) e Graduação em Administração com Habilitação Análise de Sistemas pelo Centro Universitário do Espírito Santo (1999). Atualmente é Professor do Programa de Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação da Universidade Católica de Brasília e Professor na Escola da Ciência da Informação da UFMG (ECI/UFMG) no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2705-846X>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1283869098677703>

Email: fazist@hotmail.com

Rogério Barros de Paiva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas

Minicurrículo: Formado em Administração e Ciências da Computação. Mestre em Administração (FEAD-MG). Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8090320892182103>

Email: rogeriobarros.paiva@ifsuldeminas.edu.br

Adriano Cardoso Barreto

UNIFASIPÉ

Minicurrículo: Graduado em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ (2003), Pós-graduado pela Universidade de Cuiabá - UNIC em Desenvolvimento Orientado a Objetos em Java (2011), Pós Graduado em Gestão e legislação do Ensino Superior. Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC. Professor na UNIFASIPÉ

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8708112079284920>

Email: adrianobarreto@fasipe.com.br

Helton Junio da Silva

Universidade FUMEC

Minicurrículo: Pós Doutorando em Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC, com pesquisa na área de Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade. Advogado, Professor Universitário nos cursos de Pós Graduação de Direito Imobiliário e Direito Notarial e Registral da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Doutor em Sistema de Informação e Gestão do Conhecimento, com pesquisa em Compliance e Cultura de Integridade, Mestre em Direito Privado pela Universidade FUMEC - Fundação Mineira de Educação e Cultura (2018), com pesquisa em Usucapião Extrajudicial, Pós Graduado em Direito Notarial e Registral pela Faculdade Milton Campos (2016), Pós Graduado em Consultoria Jurídica



Empresarial pela pelo Centro Universitário UNISEB (2011), Pós Graduação em Direito Público pela Universidade Cândido Mendes (2009), Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2008), Graduado em Pedagogia pela Universidade do Estado de Minas Gerais (2003).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4200-298X>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9606334761442740>

Email: heltonjunio@yahoo.com.br

Presleyson Plinio de Lima

Universidade FUMEC

Minicurrículo: Doutor em Sistemas da Informação e Comunicação e Gestão do Conhecimento, Mestre em Sistemas da Informação e Gestão do Conhecimento. graduação em Sistemas de Informação e uma formação técnica em Processamento de Dados.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6850-3638>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4631885583656897>

Email: presleyson@ufmg.br

LICENÇA DE USO

CC BY-NC-ND.

ENTIDADE EDITORA

Associação Catarinense de Bibliotecários.

EDITORADO POR:

Beatriz Morais Borges, Débora Crystina Dias Reis, Laís Batista Melo e Paula Sanhudo da Silva.

HISTÓRICO

Recebido em: 16-01-2024 - Aprovado em: 29-04-2025

