



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**Avaliação das Redes Eletrônicas de Comunicação Internet e Intranet para a  
Construção do Conhecimento: Universidade Estadual de Maringá**

**Rosa Maria Feltrim Martineli**

Universidade Federal de Santa Catarina  
rosamartineli@bol.com.br

**Ana Maria Benciveni Franzoni**

Universidade Federal de Santa Catarina  
e-mail: afranzoni@egc.ufsc.br

**Michele Benciveni Franzoni**

Universidade Federal de Santa Catarina  
e-mail: michelle@egc.ufsc.br

**Rosana Rosa Silveira**

Universidade Federal de Santa Catarina  
e-mail: rosanarsil@pop.com.br

**Christine Benciveni Franzoni**

Universidade do Vale do Itajaí  
chris@hostbr.com.br

**Resumo**

O presente artigo tem por objetivo avaliar se a Internet e a Intranet contribuem para a construção do conhecimento numa instituição de ensino superior, numa abordagem a partir do modelo de Nonaka e Takeuchi. Para o desenvolvimento da presente pesquisa foram analisadas as páginas da Internet e da Intranet da UEM, bem como foi realizada uma pesquisa através de um questionário estruturado numa amostra cuja característica, além de ser funcionário da Universidade Estadual de



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Maringá, deveria ser integrante da Carreira Técnico-Administrativa, com cargo pertencente às classes VII e VIII desta Carreira. A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva e foi realizada sob os moldes de estudo de caso, tendo constatado-se que as tecnologias de Informação e Comunicação não têm contribuído para a construção do conhecimento, no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi, principalmente pelo fato de a Instituição não possuir a estrutura mínima necessária para isso. Faltam aplicativos disponibilizáveis aos seus clientes e padronização/manualização, o que impossibilita a interatividade entre os funcionários, onde esses possam trocar experiências e conhecimento com agilidade e dinamismo.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo avalia a contribuição das redes eletrônicas de comunicação Internet e Intranet para a construção do conhecimento na atividade administrativa de uma instituição de ensino superior.

A escolha da tecnologia Internet deve-se aos impactos percebidos quando da sua implantação nos meios acadêmicos e comerciais e até mesmo no nível pessoal.

Um dos pioneiros na utilização da citada tecnologia, o meio universitário, mais especificamente a pesquisa acadêmica, tem percebido as transformações e os ganhos em sua forma de pesquisa (SILVA, 2000).

Já a Intranet, rede interna baseada no protocolo de comunicação TCP/IP da Internet, veio para promover integração, representada pela troca de informações entre setores, aumento de produtividade, melhoria do processo de tomada de decisão, etc, constituindo-se em uma ferramenta poderosa de gestão administrativa, uma vez que tem por objetivo não só acelerar os processos e cortar custos, mas também melhorar a comunicação e disseminar o conhecimento.

De acordo com Santos (2000), o ano de 1991 é tido como o Ano I da Era da Informação. Na verdade, foram os avanços da tecnologia que deram origem à Era da Informação e é a informação que está dando origem à chamada Era do Conhecimento.

Na Era do Conhecimento, um grande desafio faz-se presente para as empresas, uma vez que os problemas difíceis desta era não são de natureza tecnológica mas, como afirma Pedro (2001), de natureza pedagógica, pois se referem à análise e tratamento das informações geradas e produzidas, que colocadas instantaneamente ao nosso alcance, podem se tornar conhecimento ou não.

Os avanços da computação e de outras formas de tecnologias têm um efeito



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



penetrante na vida das organizações. É difícil encontrar qualquer forma de organização ou de processo organizacional que não tenha sido alterado pelas novas tecnologias.

“De maneira geral, as habilidades de todos os trabalhadores deverão sofrer impactos da tecnologia, já que, com o tempo, ela vai alterando o trabalho das mais diversas áreas” Naisbit (*apud* GONÇALVES, 1993, p 110).

Para Chiavenato (2000), a tecnologia da informação invade a vida das organizações, provocando profundas transformações. Ela permite a compressão do espaço, uma vez que trouxe o conceito de escritório virtual ou não territorial. Prédios e escritórios sofreram uma brutal redução em tamanho. Os arquivos eletrônicos acabaram com os documentos em papel e com a necessidade de móveis, liberando espaço para outras finalidades - a fábrica enxuta foi decorrência da mesma idéia aplicada aos materiais em processamento e à inclusão dos fornecedores como parceiros no processo produtivo. Os centros de processamento de dados (CPDs) foram enxugados (*downsizing*) e descentralizados através de redes integradas de microcomputadores nas organizações. Surgiram as empresas virtuais conectadas eletronicamente, dispensando prédios e reduzindo despesas fixas que se tornaram desnecessárias.

A Internet constitui-se num dos fenômenos mais importantes do fim do século passado. “Ela nada mais é do que uma rede mundial de computadores que pode não só comunicar e trocar mensagens, mas também trocar arquivos de dados e imagens entre si, tudo isso em tempo real” (HEY, *apud* COSTA NETO, 2001, p. 134).

Com a popularização do uso da Internet, os conceitos de “navegação” entre páginas de hipertexto, correio eletrônico (e-mail) e transferência de arquivos (FTP)



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



foram se tornando cada vez mais comuns entre os indivíduos e as empresas. Trata-se de uma tecnologia de fácil utilização, com interface padronizada e amigável e cujas ferramentas de hardware e software não tem um custo elevado quando comparadas com outras soluções voltadas para o trabalho em grupo.

Uma Intranet, de acordo com Hills (1997, p.8): É uma rede interna baseada no protocolo de comunicação TCP/IP da Internet. Ela utiliza ferramentas de *Word Wide Web*, como a linguagem de marcação de hipertexto, *Hypertext Markup Language* (HTML), para atribuir todas as características da Internet à sua rede particular.

Segundo Christensen (*apud* CASTILHO FILHO, 1998, p. 65), o objetivo primário dessa tecnologia é auxiliar na difusão de informações de forma a permitir que cada funcionário possa se tornar um trabalhador do conhecimento (*Knowledge Worker*), com acesso rápido e atualizado às bases de informação da empresa”.

## **2 O PROCESSO DE CRIAÇÃO E TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO - A VISÃO DE NONAKA E TAKEUCHI**

O mundo ocidental desenvolveu um grande interesse pelo tema conhecimento, tanto que classificam a nova economia ou sociedade, como “sociedade do conhecimento”. Sveiby (1998) escreve que “para enxergar a organização do conhecimento, os gerentes devem procurar ver suas organizações como se elas consistissem de estruturas de conhecimento e não de capital”. Portanto, consideramos como produtos econômicos, à informação e o conhecimento, uma vez que eles são hoje mais importantes que qualquer outro produto da Era Industrial.

O aspecto do conhecimento organizacional possui uma relação íntima com a criatividade e com a inovação. Ao inovar, as organizações, além de processarem informações de fora para dentro, objetivando resolver problemas existentes e se



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



adaptar ao ambiente em transformação, criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora.

Na Teoria do Processo de Criação de Conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997), os autores colocam como pedra fundamental epistemológica, a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interage um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, fez Nonaka e Takeuchi (1997) postularem quatro modos diferentes conversão do conhecimento, quais sejam:

- **Conhecimento tácito em conhecimento tácito:** socialização - É o processo de compartilhamento das experiências, tais como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O aprendizado dos alunos, não por meio da linguagem de seus mestres, mas sim por meio da observação, imitação e prática, constitui-se numa forma de socialização. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência.
- **Conhecimento tácito em conhecimento explícito:** externalização - Externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É tida como processo de criação do conhecimento perfeito, considerando-se que a forma explícita é expressa por metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável. A externalização da conversão do conhecimento é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. É também freqüente a criação de



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



conceitos por meio da combinação de dedução e indução. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é para os autores a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. A técnica para fazer essa conversão de modo eficiente e eficaz reside no uso seqüencial de metáforas, analogias e modelos.

- **Conhecimento explícito em conhecimento explícito:** combinação - Esse modo de conversão, como os anteriores, utiliza-se do diálogo e envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, sendo realizado através da troca ou combinação de conhecimento de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. O conhecimento adquirido através de escolas e de treinamento formal nas escolas também assume essa forma. Quando a gerência de nível médio, no contexto dos negócios, desmembra e operacionaliza visões empresarias, conceitos de negócios e de produtos, a conversão de conhecimento por meio da combinação se faz presente. Já na alta gerência da organização, a combinação é realizada quando há integração dos conceitos intermediários (conceito de produto) aos conceitos principais (visão da empresa), agregando-lhes um novo significado.

- **Conhecimento explícito em conhecimento tácito:** internalização - O processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito consiste em aprender fazendo. A internalização das bases de conhecimento tácito dos indivíduos por meio de modelos mentais ou Know-how técnico compartilhado, e às experiências de socialização, externalização e combinação, tornam -se ativos valiosos. A viabilização da criação do conhecimento organizacional necessita que haja a socialização do conhecimento tácito acumulado com outros membros da organização. A verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ou histórias orais são fundamentais para que o conhecimento explícito se torne tácito. A documentação tem importante papel na internalização das experiências nos indivíduos. A reexperimentação das vivências de outros indivíduos não é indispensável para a internalização. Ler ou ouvir histórias de sucesso leva alguns membros da organização a sentir o realismo do âmago das questões, tornando possível que experiências passadas se transformem em modelo mental tácito. É sem dúvida um consenso que todo esse processo busca a inovação e o desenvolvimento da criatividade individual, assegurando a expansão do escopo da experiência prática como essencial para a internalização.

### **3 ESTUDO DE CASO: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ**

A presente pesquisa caracteriza-se por se descritiva e quali-quantitativa através de um estudo de caso. Para tanto, foram analisadas as telas da Internet e da Intranet UEM, bem como, aplicado um questionário com os funcionários da mesma.

De um universo de 2.358 funcionários, foi escolhida uma amostra não-probabilística composta por 1.242 funcionários da Carreira de Pessoal Técnico-Administrativo com cargo pertencente às classes VII e VIII.

O questionário aplicado através de questões abertas e fechadas, constou de três blocos referentes: ao uso da Internet, ao uso da Intranet e aos cursos de treinamento oferecidos pelo UEM no que se refere a Internet e a Intranet.

A Lei no 6034, de 06/11/69, autorizou a criação da Universidade Estadual de Maringá. Agregando faculdades existentes, a UEM foi criada sob a forma de fundação de direito público, a Fundação Universidade Estadual de Maringá (FUEM), sendo reconhecida em 11/05/76, pelo Governo Federal.

Desde então a Instituição vem ampliando a sua influência na região do Estado





*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



do Paraná estabelecendo sua presença em outras cidades, num processo de expansão que já alcança os municípios de Cidade Gaúcha, Diamante do Norte, Porto Rico, Goioerê e Cianorte, todas no Paraná, com oferta de cursos de graduação e desenvolvimento de pesquisas, em alguns daqueles casos.

A década de 90 configurou-se como um período de turbulência no contexto em que se insere a Universidade, resultado de variações em fatores políticos, legais e econômico-financeiros, notadamente em relação ao Estado do Paraná mantenedor da Instituição. É nesse sentido que em 1991, o Governo do Estado do Paraná, pela Lei n.º 9,663, de 16 de julho (Paraná, 1991), transformou a natureza jurídica da Instituição, de Fundação para Autarquia, desencadeando o processo de equiparação, em muitos sentidos, da Universidade a outros setores da administração pública indireta do Estado. Nesse período é válido destacar o repentino decréscimo dos recursos repassados pelo Estado à Instituição.

A UEM contava, de acordo com dados de dezembro de 2000, com 3.714 funcionários, sendo 1.293 docentes e 2.415 técnico-administrativos. Salienta-se que do total dos docentes tinha: Graduados -159, Especialistas - 156, Mestres - 511, Doutores - 410, Livre-Docentes - 2, Pós-Doutores - 55. Já, o corpo técnico administrativo era formado por: Analfabetos -2, Alfabetizados - 2, 1º grau incompleto - 438, 1º grau completo - 149, 2º grau incompleto - 105, 2º grau completo - 594, Superior Completo - 249, Superior Completo - 509, Especialistas - 297, Mestres - 58, Doutor - 2.

Em 2001, a Universidade atendia a 10.423 alunos, matriculados em 28 cursos de graduação, 14 cursos de mestrado e um curso de doutorado, além de vários cursos de pós-graduação lato sensu.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

- **Sobre o uso da Internet na UEM**

Teve como objetivo investigar sobre a instalação da Internet no setor em que o funcionário trabalha verificando se ele tem endereço eletrônico, se faz uso do e-mail na atividade administrativa, se foi estimulado a utilizar a Internet, a forma com que aprendeu a utilizá-la, há quanto tempo usa a Internet, a frequência com que utiliza algumas ferramentas da Internet e saber se esta tecnologia afetou nos seus relacionamentos internos e externos. No caso de o funcionário não fazer uso da Internet, foi questionado o porquê deste fato.

A grande maioria dos funcionários (86,34%) informou que o principal motivo para a instalação da Internet foi o de facilitar a comunicação entre pessoas/setores.

Aproximadamente 94% dos funcionários têm e-mail e 89% dos funcionários utilizam o e-mail em atividade relacionada a sua função na UEM.

Questionados sobre o propósito da utilização do e-mail cerca de 92,45%, responderam que o serviço de e-mail é utilizado principalmente com o propósito informativo ou instrumental - passar/receber avisos ou instruções.

Para 87,79% dos funcionários a UEM estimulou-os a utilizar a Internet no ambiente de trabalho.

Em relação à forma de aprendizado, 41,07% responderam que aprenderam sozinhos, 35,71% com colegas, 16,07% através de cursos de treinamentos oferecidos pela UEM, 1,79% afirmaram ter aprendido com familiares e, com o mesmo percentual, alegaram não saber usar.

A implantação da Internet resultou na melhoria dos relacionamentos com órgãos externos (municipais, estaduais e federais), com 68%, seguida pela melhora nos



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



contatos com os próprios funcionários (60%). Pelas respostas, pode-se afirmar que, para 58% dos entrevistados, a implantação da Internet não afetou os relacionamentos com a chefia.

Em relação à Internet, entre os aspectos positivos destacados pelos funcionários, ressalta-se a importância do e-mail, que facilitou o contato entre as pessoas, a facilidade de obtenção da informação, velocidade e agilização na transmissão das informações, melhora dos procedimentos administrativos, entre outros comentários.

- **Sobre o uso da Intranet na UEM**

Este item apresenta uma sistematização das informações levantadas sobre o uso da Intranet da UEM. Desta forma foi investigado se o funcionário conhece a Intranet, a frequência com que a utiliza, as vantagens que a Intranet traz para a UEM, o propósito com que a utiliza, sua opinião sobre a apresentação, estética e praticidade das suas telas, facilidade de localização dos assuntos e uma questão em aberto para sugestões e críticas sobre a Intranet.

A maioria dos funcionários da UEM conhece a Intranet (95,5%), sendo que 64,49% a utilizam diariamente, 30,48% eventualmente e 4,67% alegaram que não sabem usá-la.

Pode afirmar que 40% dos funcionários utiliza a Intranet para conectar-se à Internet já 19% a utilizam para fazer pedidos de compra, 16% para fazer consultas nos procedimentos da PRH e abonos, 16% para fazer requisições do almoxarifado e, por último, 5% e 4%, representam consultas a bens patrimoniais e normas da PJU, respectivamente.

Com relação à localização das páginas da Intranet, 57,58% dos funcionários responderam que encontram facilidade de localização somente em alguns assuntos,



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



40% não têm dificuldades e apenas 3% responderam que as páginas são difíceis para a maioria dos assuntos.

Para a Intranet da UEM, só obteve-se críticas e comentários negativos, destacando-se a não utilização do potencial desta rede interna para a melhora dos procedimentos legais da UEM, como, por exemplo, a formação de bancos de dados para documentos oficiais emitidos pelos conselhos superiores; a tramitação de documentos online, com a consequente aquisição de agilidade e velocidade; padronização da forma de utilização e falta de aplicativos para agilizar os procedimentos da UEM.

• **Sobre os cursos de treinamento oferecidos pela UEM**

A maioria dos funcionários não participou de cursos de treinamento sobre o funcionamento da Internet e Intranet, sendo que 18% dos funcionários informaram que participaram de cursos de treinamento sobre esta tecnologia, contra 7,5% da Intranet.

Para os que realizaram algum tipo de curso oferecido pela UEM, percebeu-se a insatisfação dos funcionários com respeito à carga horária do curso pois 24% dos funcionários informaram que a carga horária foi suficiente e, para a grande maioria, insuficiente (75%).

Quanto à contribuição desses cursos, 40% dos funcionários alegaram ter obtido pouca contribuição Para 36%, os cursos contribuíram muito, enquanto para 9% os cursos não ofereceram nenhuma contribuição.

Questionados sobre a participação nos cursos de treinamento, a maioria dos funcionários (68,18%) respondeu que a sua participação propiciou pouco desenvolvimento de novas habilidades/atividades, enquanto 27,27% responderam



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



“muito”.

Alguns funcionários reclamaram da falta de assistência e treinamento em relação aos serviços e possibilidades de utilização da Internet. Em relação ao e-mail, a grande queixa dos funcionários foi relativa ao recebimento de mensagens indesejadas, pouco espaço para armazená-las, falta de segurança e pouco hábito dos funcionários de utilizá-lo para procedimentos de trabalho (reuniões, convocações, etc.).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), em termos restritos, o conhecimento só é gerado por indivíduos, cabendo à organização proporcionar contexto para a criação do conhecimento. Desta forma, quando da implementação das tecnologias de informação e comunicação Internet e Intranet pela UEM, esta está disponibilizando os mecanismos necessários para a geração, captura e compartilhamento do conhecimento, sendo importante ressaltar as seguintes observações:

□□As páginas da Internet da UEM disponibilizam regulamentos, estatutos, regimentos e legislação pertinentes ao ensino superior. Desta forma, seus funcionários não têm que manter banco de dados da legislação pertinente às suas atividades, uma vez que, no serviço público, em face das suas formalidades, tudo tem que ser feito de acordo com as normas vigentes.

Logo, as informações contidas em suas páginas facilitam o desenvolvimento das atividades dos funcionários, uma vez que há a agilização de todo o processo, bem como na tomada de decisão. Mas seus órgãos de deliberação superior, Conselho Universitário, Conselho de Administração e Conselho de Ensino, Pesquisa e



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Extensão não disponibilizam as resoluções aprovadas, que seriam de grande utilidade para todo o seu público interno e até mesmo externo, visto que demonstram a democratização em relação às deliberações dos seus conselhos superiores.

□□É importante destacar que, na Teoria do Conhecimento Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (1997), para que haja a construção do conhecimento, deverá ser propiciada uma relação entre o sujeito (indivíduo, funcionário) e objeto (empresa, organização), formando uma complexa e variada trama das relações dos homens com os outros homens, que os autores denominaram “socialização do conhecimento”.

Ao permitir esta socialização, as organizações começam a criar novos conhecimentos, uma vez que a interatividade entre o conhecimento de cada funcionário e o conhecimento proporcionado pela organização impreterivelmente cria um novo, que passa a ser universal. Isto posto, pode-se afirmar que, através da observação das páginas da Internet da UEM, assim como da sua Intranet, estas não propiciam a geração do conhecimento dentro da abordagem dos autores citados acima, uma vez que não dispõem de mecanismos (páginas onde os funcionários disponibilizam suas experiências – conhecimento tácito) e, assim, não há socialização de suas experiências.

□□Em todos os órgãos da UEM, desde a Reitoria (órgão executivo máximo da estrutura da UEM), até os órgãos hierarquicamente inferiores, observa-se a disponibilização de canais abertos de e-mails para os seus vários públicos, para sugestões e críticas das atividades dos órgãos, bem como, de seus titulares e funcionários. Esta interatividade poderá gerar conhecimento, dependendo do tratamento dado aos e-mails recebidos, uma vez que, através deles, poderá iniciar-se uma troca (compartilhamento) de informações (experiências), visando aproximar



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



as idéias dos usuários com as idéias da UEM. Neste processo, tem-se a aproximação com o conceito de Socialização do Conhecimento. Mas, como a presente pesquisa não investigou o tratamento dado a estes emails, não se pode afirmar que através deles esteja acontecendo à socialização do conhecimento, condição necessária para a sua geração.

## REFERÊNCIAS

CASTILHO FILHO, Antônio Francisco F. de. **Avaliação do uso de novas tecnologias de informação nas empresas**: Internet, Intranet e Extranet – Estudo de Caso. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia, USP, São Paulo, 1998.

COSTA NETO, Pedro Luís de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6<sup>o</sup>. ed. Rio de Janeiro: Campus: 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan / fev. 1993.

HILLS, Mellanie. **Intranet como groupware**: estratégias e recursos para aumentar a eficiência e a cooperação em sua empresa com a implementação de uma intranet. São Paulo: Backerley Brasil, 1997.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



MARTINELLI, Rosa M. F. **Tecnologia da informação na construção do conhecimento:** uma abordagem a partir do modelo de Nonaka & Takeuchi. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

PEDRO, Luís Antônio. **A contribuição da intranet para a construção do Conhecimento:** uma análise em uma empresa do setor financeiro Paranaense baseado no modelo de Nonaka e Takeuchi (2001). Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis, 2001.

SANTOS, Nery dos. **Gestão estratégica do conhecimento.** Apostila. Florianópolis, SC. 2000.

SILVA, M. M. L. Crimes da era digital. **Revista Brasileira de Internet**, Rio de Janeiro, nov. 1998. Seção Ponto de Vista. Disponível em <[http://www.brazilnet.com.br/ contexts/brasilrevistas.htm](http://www.brazilnet.com.br/contexts/brasilrevistas.htm)>. Acesso em: 28 nov. 2000.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.