

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**PORTAL CORPORATIVO COMO CANAL PARA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FLAVIA MAIA DA NOVA URIARTE**

Florianópolis - SC

**2006**

**PORTAL CORPORATIVO COMO CANAL PARA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**PORTAL CORPORATIVO COMO CANAL PARA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**FLAVIA MAIA DA NOVA URIARTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.**

Florianópolis - SC  
2006

**FLAVIA MAIA DA NOVA URIARTE**

**PORTAL CORPORATIVO COMO CANAL PARA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada e aprovada para obtenção do Título de **Mestre em Engenharia**, Especialidade em **Engenharia e Gestão do Conhecimento**, e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**.

Florianópolis, 09 de março de 2006.

---

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.  
Orientador – UFSC

---

Prof. Luis Alberto Gómez, Dr.  
Examinador - UFSC

---

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.  
Examinador – UFSC

---

Prof. Heitor José Pereira, Dr.  
Examinador – PUC/PR

A todos aqueles que se dedicam à vida acadêmica  
e que fazem do ensino-aprendizagem  
verdadeiras lições de vida.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por nos dar o dom da vida e sempre acompanhar nossos passos.

Ao prof. Fialho, Dr., pela atenção, dedicação e conhecimento estendidos ao meu trabalho, sempre disposto a me orientar.

Ao Programa de Pós-Graduação EGC, pela oportunidade de crescimento intelectual dada aos alunos.

Ao Airton (secretaria EGC), pela paciência e dedicação no atendimento aos alunos do programa.

À UFSC pelo mundo de conhecimento que aflora em cada um de seus centros acadêmicos e pesquisadores, sempre privilegiando o conhecimento.

Especialmente ao meu marido Ricardo, meu co-orientador informal, pelo constante companheirismo, pela paciência e incentivo nas horas críticas, pela compreensão nos momentos de ausência e, principalmente, por compartilhar seu conhecimento.

Ao meu filho Vitor, pela força e esperança que me traz a cada amanhecer, iluminando todos os segundos do meu dia e dando razão ao meu viver.

Aos meus pais, pelo dom da vida, pelos felizes e inesquecíveis momentos que levo comigo e pelo amor incondicional, sempre prontos a ajudar.

À empresa Datasul e ao seu gerente Gilmar Hansen, pela atenção que foi dada a este trabalho, colaborando com seu conhecimento e experiência.

Aos membros da banca examinadora pelas contribuições pertinentes ao trabalho.

A todos aqueles que tenham contribuído, direta ou indiretamente, à realização deste trabalho.

*“A VIDA COMO MEIO DE CONHECIMENTO:  
com este princípio no coração  
pode-se não apenas viver valentemente,  
mas até viver e rir alegremente”.*

(Sofia Helena Gollnick Ferreira)

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS.....                           | 08 |
| LISTA DE QUADROS.....                           | 09 |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....             | 10 |
| RESUMO.....                                     | 11 |
| ABSTRACT.....                                   | 12 |
| CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....                    | 13 |
| 1.1 – Contextualização.....                     | 13 |
| 1.2 – Objetivos.....                            | 15 |
| 1.2.1 - Objetivo geral.....                     | 15 |
| 1.2.2 - Objetivos específicos.....              | 15 |
| 1.3 - Limitações do Trabalho.....               | 16 |
| 1.4 - Estrutura do Trabalho.....                | 17 |
| CAPÍTULO 2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO.....        | 18 |
| 2.1 – Introdução.....                           | 18 |
| 2.2 - Gestão do Conhecimento.....               | 20 |
| 2.3 - Dado, Informação e Conhecimento.....      | 25 |
| 2.4 - Modelos de Conversão do Conhecimento..... | 27 |
| 2.5 - Gestão do Conhecimento e Tecnologias..... | 30 |
| 2.6 – Considerações.....                        | 34 |
| CAPÍTULO 3 – PORTAIS.....                       | 35 |
| 3.1 – Introdução.....                           | 35 |
| 3.2 - Portais Corporativos.....                 | 42 |
| 3.3 – Considerações.....                        | 47 |
| CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....                   | 48 |
| 4.1 – Conceitos.....                            | 48 |
| 4.2 - Classificações de Pesquisa.....           | 50 |
| 4.3 - Método da Pesquisa Realizada.....         | 53 |
| 4.4 - Coleta de Dados.....                      | 54 |
| 4.4.1 – Amostra.....                            | 55 |
| 4.4.2 - Instrumento de coleta de dados.....     | 56 |
| 4.5 – Considerações.....                        | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO E RESULTADOS.....                         | 58  |
| 5.1 – Introdução.....  | 58  |
| 5.2 - Elementos e Características Apontados pela Literatura..... | 58  |
| 5.2.1 - Integração e personalização.....                         | 59  |
| 5.2.2 - Usabilidade e conteúdo.....                              | 60  |
| 5.2.3 - Conhecimento e comunicação.....                          | 61  |
| 5.2.4 – Informação.....  | 64  |
| 5.2.5 - Gestão de Conteúdo.....                                  | 67  |
| 5.2.6 - Mecanismos de Busca .....                                | 69  |
| 5.2.7 - <i>Internet e intranet</i> .....                         | 71  |
| 5.2.8 – Comunidades.....   | 72  |
| 5.2.9 - Outros elementos e características.....                  | 74  |
| 5.2.10 - Planejamento e funcionamento.....                       | 75  |
| 5.3 - Contribuições Extraídas da Demanda de Mercado.....         | 79  |
| 5.3.1 - Demanda por portais.....                                 | 79  |
| 5.3.2 - Evolução dos portais corporativos.....                   | 81  |
| 5.3.3 – <i>Enterprise Content Management (ECM)</i> .....         | 82  |
| 5.3.3.1 - <i>Webdesk (DATASUL)</i> .....                         | 85  |
| 5.3.4 - Elementos do portal corporativo.....                     | 87  |
| 5.4 – Características e elementos propostos.....                 | 92  |
| 5.5 – Considerações.....   | 94  |
| CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....                                     | 95  |
| 6.1 – Conclusões.....  | 95  |
| 6.2 - Sugestões para futuros trabalhos.....                      | 98  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                  | 99  |
| GLOSSÁRIO DE TERMOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....               | 105 |
| GLOSSÁRIO DE TERMOS DA INFORMÁTICA.....                          | 108 |
| APÊNDICE.....  | 111 |
| ANEXOS.....  | 112 |

## LISTA DE FIGURAS

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Figura 2.1  | Visões atribuídas à Gestão do Conhecimento.....             | 21 |
| Figura 2.2  | Transformação da informação em conhecimento.....            | 25 |
| Figura 2.3  | Espiral do Conhecimento.....                                | 29 |
| Figura 3.1  | Portal UOL.....   | 40 |
| Figura 3.2  | Portal IG.....  | 41 |
| Figura 3.3  | Portal Terra.....   | 41 |
| Figura 5.1  | Ferramentas utilizadas na disseminação do conhecimento..... | 63 |
| Figura 5.2  | Convergência das ferramentas de colaboração.....            | 75 |
| Figura 5.3  | ECM: Consolidação das tecnologias.....                      | 83 |
| Figura 5.4  | Tecnologias integradas pelo ECM.....                        | 84 |
| Figura 5.5  | Apresentação do <i>Webdesk</i> .....                        | 85 |
| Figura 5.6  | Tela principal do portal da Novadata.....                   | 88 |
| Figura 5.7  | Tela principal do portal da Petrobrás.....                  | 89 |
| Figura 5.8  | Interface do Canal Fornecedor/Petrobrás.....                | 90 |
| Figura 5.9  | Interface da Relação com Investidores/Embraco.....          | 91 |
| Figura 5.10 | Interface do Guia Médico/Unimed.....                        | 91 |
| Figura 5.11 | Lógica proposta para a relação GC e PC.....                 | 92 |

**LISTA DE QUADROS**

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Quadro 1 | Modelos de Gestão do Conhecimento.....                          | 22 |
| Quadro 2 | Níveis de PdCC.....   | 37 |
| Quadro 3 | Possíveis classificações de uma pesquisa.....                   | 50 |
| Quadro 4 | Classificações de pesquisa (segundo CPPM).....                  | 51 |
| Quadro 5 | Algumas tecnologias componentes de um ECM.....                  | 84 |
| Quadro 6 | Informações comerciais do <i>WebDesk</i> .....                  | 86 |
| Quadro 7 | Elementos importantes para um portal corporativo voltado à GC.. | 93 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPPM – Cia. Paulista de Pesquisa de Mercado

ECM – *Enterprise Content Management* (Gerenciador de Conteúdo Empresarial)

EIP. – *Enterprise Information Portal* (Portal de Informação Empresarial)

ERP. – *EnterpriseResource Planning* (Planejamento de Recursos Empresariais)

GC – Gestão do Conhecimento

GED – Gestão Eletrônica de Documentos

PC – Portal Corporativo

PdCC- Portal de Conhecimento Corporativo

TI – Tecnologia de Informação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

WCM – *Web Content Management*

## RESUMO

URIARTE, Flavia Maia da Nova. **Portal Corporativo como canal para Gestão do Conhecimento**. 2006. 115 f. Dissertação de Mestrado (Mídia e Conhecimento), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.

A Era da Informação traz um novo contexto ao mundo empresarial, no qual o conhecimento passa a ser visto como fonte de riqueza. A partir daí, a Gestão do Conhecimento torna-se um dos recursos utilizados por empresas que buscam potencializar seu capital intelectual via integração interna e colaboração de seus funcionários e, principalmente, compartilhamento e disseminação de informação e conhecimento. Para tanto, são necessários canais de comunicação e de informação para esta gestão e o portal virtual, com suas ferramentas tecnológicas, é uma das opções utilizadas por empresas que visam à Gestão do Conhecimento.

Este trabalho apresenta os elementos e características que um portal deve ter para ser um eficiente canal de comunicação e de informação da Gestão do Conhecimento. Para tanto, é realizado um levantamento bibliográfico acerca do tema e assuntos afins, além de entrevista semi-estruturada com uma empresa renomada em desenvolvimento de *softwares* corporativos. São também citados alguns exemplos de portais brasileiros. As informações, extraídas tanto da literatura quanto do mercado, são cruzadas e geram duas listas finais, com elementos e características que um portal deve ter para ser um canal da Gestão do Conhecimento.

**Palavras-chave:** Portal Corporativo, Gestão do Conhecimento, Tecnologias de Informação e Comunicação.

## ABSTRACT

The information era brings a new context to the business world, as they see the knowledge a wealth source. Then, the Knowledge Management becomes one of the recourses used for companies that want to raise the power of its intellectual capital through integration and contribution of its employees and, mainly, sharing and dissemination of information and knowledge. Thus, communication and information channels are necessary for this management and the virtual portal, with its technological tools, is one of the options used for companies that aim Knowledge Management.

This assignment shows the elements and characteristics that a portal should have in order to be an efficient channel of communication and information for the Knowledge Management. Thus, it's done a bibliographic research about the subject and its similar theme, besides an interview with a wee-known company specialized in *corporate software*. It's also showed some examples of brazilian portals. The information extracted from books and the market is related and it builds two final lists, with elements and characteristics that a portal should have to be a channel of the Knowledge Management.

**Key-words:** Corporate Portals, Knowledge Management, Information and Communication Technologies.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

### 1.1 - Contextualização

Atualmente, a Gestão do Conhecimento (GC) é um dos recursos utilizados por empresas para integração interna de suas equipes e colaboradores, potencialização do aprendizado, compartilhamento de informação e geração do conhecimento, com o objetivo final de desenvolvimento e conquistas no mercado.

A Gestão do Conhecimento é um processo sistemático articulado e intencional que busca favorecer a capacidade de uma empresa de captar, gerar, criar, codificar, armazenar, preservar, disseminar, compartilhar, reutilizar, analisar, traduzir, transformar, modelar, implementar e gerenciar a informação. Dessa forma, a informação é transformada, efetivamente, em conhecimento, proporcionando à instituição vantagens competitivas por meio da apropriação do conhecimento organizacional (MARTINS in COLOMBO, 2004, p. 87).

Para tanto, as empresas dedicam-se a formar equipes gestoras do conhecimento e estas, por sua vez, propõem canais de informação, comunicação e de incentivo a esta gestão. A maioria destes canais consolida-se em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Entre as TIC, estão *sites*, programas internos via rádio, painéis eletrônicos, jornais, *Internet*, *intranet* e portais corporativos (PC). Estes, abordados no capítulo 3, podem ser definidos como um conjunto de ambientes *on-line* específicos e personalizados, com seções e conteúdos voltados para a comunidade de uma empresa, capaz de integrar seus usuários, informações e serviços.

A importância desses portais para a GC está nas possibilidades oferecidas por seus recursos tecnológicos, os quais favorecem o desenvolvimento e a troca de informações e conhecimento.

Os portais, a princípio, eram voltados para o público externo, como meio de divulgação das empresas ao expor a identidade, os produtos e/ou serviços das mesmas. Hoje são, também, voltados para os usuários internos (funcionários, diretores e parceiros) como uma das opções de canal de informação e comunicação da Gestão do Conhecimento.

Terra e Gordon (2002, p. 82) confirmam esta tendência ao afirmarem que o compartilhamento de conhecimento – seja interno ou externo, formal ou informal – parece ser um dos principais desafios organizacionais para as companhias no novo paradigma e, nesse sentido, empresas de ponta estão implementando portais com um grande foco na facilitação do aprendizado individual.

Os portais corporativos são vistos por Terra e Bax (2005) como instrumentos essenciais no esforço de compartilhar informação e conhecimento no seio das organizações. Aplicados à Gestão do Conhecimento, aparecem na literatura também com outra denominação, dada por Terra e Gordon (2002, p. XVII): Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC). Embora os dois termos sejam usados, encontra-se mais na literatura a expressão Portais Corporativos (PC).

As contribuições que um portal e seus recursos trazem às empresas e equipes gestoras do conhecimento são várias. Terra e Bax (2005) apontam: acesso à informação, automatização e melhoramento dos ciclos de decisão e níveis mais profundos de colaboração entre empregados. Estes são alguns dos objetivos da Gestão do Conhecimento (GC), a qual depende de canais de informação e comunicação. Mas que elementos e características um portal deve ter para ser um eficiente canal de informação e comunicação dessa Gestão?

Conforme Ferreira (1986) informação é o ato ou efeito de instruir, ensinar sobre algo; e comunicação é o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados.

Ainda para ratificar o sentido da pergunta, tem-se a palavra eficiência, designada por Rezende e Abreu (2001, p. 292) como: fazer as coisas bem, com

vontade e com desempenho; remetendo a uma aplicação baseada em métodos, meios e tempos.

Portanto, que elementos e características um portal deve ter para ser um eficiente canal de informação e comunicação dessa gestão?

O problema proposto nesta dissertação está relacionado aos seguintes pressupostos:

- a realização da Gestão do Conhecimento (GC) está diretamente ligada às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- o portal *on-line*, por ser rico em recursos tecnológicos de integração e disseminação de informações e de colaboração entre usuários, tem capacidade de atender às necessidades da GC;
- há elementos imprescindíveis e características básicas que diferenciam sites de portais e que fazem dos portais agentes colaboradores da GC.

## **1.2 - Objetivos**

Em resposta ao problema proposto, o presente trabalho apresenta os objetivos a seguir.

### **1.2.1 - Objetivo geral**

Elencar os elementos e características que tornam os portais corporativos eficientes canais de comunicação e informação da Gestão do Conhecimento (GC).

### **1.2.2 - Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- abordar os processos da GC;
- apontar a importância de portais para empresas;

- identificar relação existente entre portais e a proposta de Gestão do Conhecimento;
- apresentar as características e elementos que compõem um portal voltado para GC.

### **1.3 – Limitações do Trabalho**

Como a Gestão do Conhecimento (GC) é um tema amplo, esta dissertação restringe-se à sua aplicação sob a ótica da transmissão e compartilhamento da informação e da gestão do conhecimento, sem abordar questões como estratégias empresariais nem explorar os aspectos relacionados ao desenvolvimento tecnológico do portal.

Não se pretende discutir como está estruturada a GC nas empresas e sua cultura organizacional, mas analisar seus reflexos no desenvolvimento e utilização dos portais corporativos. Quais os elementos componentes desse portal? Sua relevância? Quais recursos e contribuições para os usuários? Quais características desses portais? Como a informação é apresentada e disseminada?

Outra limitação refere-se às questões que têm como foco o conhecimento e as informações, pois neste trabalho estes limitam-se ao interior das empresas, sem fazer relação com parceiros, clientes e outros agentes externos. Os Portais Corporativos (PC) não estão sendo avaliados em nível de cadeia de valor. Restringe-se aqui à importância da colaboração, da informação, da integração e do conhecimento envolvendo os gestores, funcionários e colaboradores internos da empresa.

Embora a proposta desta dissertação esteja em conformidade com o pensamento de Terra e Gordon (2002, p. 188), segundo o qual “o recurso conhecimento e as práticas para melhor gerenciá-lo demandam um profundo entendimento das práticas de trabalho, fontes de informação e aprendizado, avaliação de tecnologias pertinentes e fatores motivacionais de diferentes grupos de indivíduos na organização”, seu objetivo está limitado ao aspecto informativo e comunicativo do portal sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento.

Outro esclarecimento pertinente diz respeito à área tecnológica: as conclusões desta dissertação não são suficientes para que seja construído um portal, pois a mesma não leva em conta tecnologias de base, como banco de dados, plataformas, linguagem de programação e elementos afins. A proposta deste trabalho restringe-se aos elementos e características visíveis e em nível de usuário final.

#### **1.4 - Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação busca, primeiramente, apontar fundamentos da Gestão do Conhecimento (capítulo 2) e, em seguida, explorar os elementos relacionados aos portais corporativos (capítulo 3). O trabalho segue com a exposição da metodologia de pesquisa proposta (capítulo 4) para no tópico seguinte (capítulo 5) expor uma análise e discussão envolvendo os resultados obtidos tanto com o levantamento bibliográfico quanto com o mercado, principalmente via entrevista realizada.

Com estas bases, é feita uma proposta de elementos fundamentais e características que devem constar nos portais corporativos voltados à Gestão do Conhecimento (capítulo 6 - conclusões). Neste capítulo também são feitas as sugestões para trabalhos futuros.

O trabalho segue, então, com referências bibliográficas, apêndice (com as questões da entrevista semi-estruturada) e anexos. O anexo A traz informações da empresa entrevistada e seus produtos. Já o anexo B apresenta o documento assinado por parte da empresa, autorizando o uso das informações.

## CAPÍTULO 2 - GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.1 - Introdução

“Já não há mais dúvidas de que nos encontramos na Era da Informação, em que o valor de se ter informações rápidas, atualizadas e precisas faz-se indispensável ao êxito dos negócios” (CHINELATO FILHO, 2001, p. 133).

No século XXI, a visão do conhecimento como um fator de produção é consolidada pelas experiências bem-sucedidas de empresas conhecidas, como Serpro, Siemens e Texaco (Terra e Gordon, 2002), e pela difusão de idéias sobre Gestão do Conhecimento (GC), a exemplo de autores renomados como Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997). Trata-se de uma nova era na qual o compartilhamento de informações e o intercâmbio de conhecimentos são ações estratégicas para o desempenho de uma empresa.

Para Cavalcanti e Gomes (2000), o conhecimento relativo ao capital intelectual sempre foi central para o desenvolvimento econômico, mas apenas nos últimos anos, quando as atividades econômicas tornaram-se mais intensivas em conhecimento, sua importância foi reconhecida.

De encontro a esta era de informação e de conhecimento, surgem tecnologias próprias para atender a este novo paradigma, conforme introduz Torquato (1992):

Os últimos 20 anos registraram espetaculares descobertas em praticamente todos os campos do conhecimento humano. A tecnologia veio sedimentar o apuro técnico e a melhoria da qualidade. A informatização chegou para acelerar e aprimorar o processo decisório. As relações sociais passaram a se espelhar por um novo conjunto de valores e princípios. As relações econômicas mudaram de forma e substância, a partir da formação dos grandes blocos de mercado e do esgotamento dos modelos econômicos socialistas. As palavras de ordem e os novos conceitos deste mundo tocados pelo futuro são competitividade, qualidade, inserção internacional, novos paradigmas tecnológicos e capacidade de adaptação a um universo de transformações (TORQUATO, 1992, p. XI).

A respeito de adaptações às transformações, vale citar o exemplo das empresas japonesas que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1), atingem o

sucesso não pela capacidade de fabricação, ao acesso ao capital de baixo custo, às relações estreitas e de cooperação com clientes, fornecedores e órgãos governamentais ou ao emprego vitalício, critérios de senioridade e outras práticas de gestão de recursos humanos, e sim à Gestão do Conhecimento. Pois segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1), “o sucesso das empresas japonesas se deve à sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional”. Este é, para estes autores, a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Neste sentido, Miller (*apud* TERRA e GORDON, 2002, p. 31) afirma que “no mundo inteiro, o conhecimento – e não o trabalho, a matéria-prima ou o capital – é o recurso principal. As redes de comunicação, os meios pelos quais nós obtemos e compartilhamos conhecimento, são determinantes críticos de sucesso ou fracasso”.

Ao reafirmar o pensamento de Peter Druker, Torquato (1992, p. 37) elucida que o maior investimento de uma organização em tempos de turbulência é na área de informação. “Não é por acaso que as empresas tendem a investir cada vez mais em treinamento de pessoal, que constitui, aliás, um dos remédios para a ‘rotinite’. Estou convencido de que a melhor forma de tirar o executivo da redoma é fustigá-lo com informações novas, propostas desafiadoras, argumentação inteligente”.

“Se antes o que gerava riqueza e poder eram os fatores de produção tradicionais – capital, terra e trabalho – hoje, segundo o Banco Mundial, 64% da riqueza mundial advém do conhecimento” (CAVALCANTI e GOMES, 2000).

Gottardo (2000, p. 12) compartilha a mesma idéia e afirma que o conhecimento passou a ser o principal ativo da empresa, uma vez que representa o manancial natural da inteligência no ambiente organizacional. E, para tanto, a Gestão do Conhecimento torna-se imprescindível.

## 2.2 - Gestão do Conhecimento

Como afirma Lapa (2004), no início da década de 90 ainda se ouvia falar muito pouco sobre Gestão do Conhecimento (GC), mas “na segunda metade da década citada, já começamos a ter mais referenciais sobre o tema Gestão do Conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva e em 1998 acho que tivemos um recorde de bibliografias sobre o tema conhecimento e a gestão do mesmo”.

O conhecimento sempre existiu dentro das organizações, mas é na última década que ele vem sendo visto como um recurso de grande valia e que precisa ser gerenciado para render frutos às empresas.

“É importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo – ele só está sendo esquematizado e disponibilizado de uma forma nova pelas novas tecnologias, pela mídia, pelos dispositivos e pelas técnicas” (TERRA e GORDON, 2002, p. 57).

Gestão do Conhecimento, conforme Terra (2004b), significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos.

Para Teixeira Filho (2000, p. 7), GC é a forma como as empresas geram, disseminam e usam seu capital intelectual, e só muito recentemente vem sendo reconhecida como uma vantagem competitiva.

Outra definição é registrada em *Cem Palavras para Gestão do Conhecimento* (BRASIL, 2003): “gerenciamento de atividades e processos do ciclo vital do conhecimento de modo a alcançar níveis crescentes de competitividade, propiciar o melhor uso do conhecimento disponível e fomentar a geração de novos conhecimentos e a criatividade individual e coletiva”.

Conforme pesquisa realizada e publicada na Revista HSM Management (2004), com 200 empresas de grande porte no Brasil, são diversas as interpretações dadas à Gestão do Conhecimento. Conforme figura abaixo, a abordagem que predomina é referente à modelagem de processos corporativos.



Figura 2.1 - Visões atribuídas à Gestão do Conhecimento (HSM MANAGEMENT, 2004).

De forma objetiva, Terra e Gordon (2002, p. 57) afirmam que a GC pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas.

“A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2001, p. 22).

Já para HSM Management (2004), o ponto forte do conceito de Gestão do Conhecimento é a seguinte premissa: “todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir todo o conhecimento presente na organização”.

Esse completo domínio dos dados e das informações conseguido pelas empresas que atingem o estágio da maturidade proporciona para as que estão atentas às ocorrências do ambiente externo e seus concorrentes a possibilidade de aproveitamento da informação na geração do conhecimento. Em outras palavras, significa a difusão das informações relevantes e úteis juntamente com as melhores práticas da empresa, aprimorando o processo de decisão e permitindo a disseminação do conhecimento dos especialistas para todas as pessoas e por toda a empresa (REZENDE e ABREU, 2001, p. 180).

Quanto à origem da Gestão do Conhecimento, Sveiby (2001) cita três procedências: os primeiros estudos norte-americanos sobre informação e Inteligência Artificial, as pesquisas japonesas sobre conhecimento e inovação, e as medidas estratégicas na Suécia.

Conforme Cavalcanti e Gomes (2000), cada um dos autores pioneiros da Gestão do Conhecimento - Sveiby, Stewart e Edvinsson - propõe um modelo de gestão para as empresas formado por três componentes básicos. Cada um dos autores nomeia estes componentes de uma forma, como apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3 - Modelos de Gestão do Conhecimento

| COMPONENTES/AUTORES  | SVEIBY            | STEWART             | EDVINSSON              |
|--|-------------------|---------------------|------------------------|
| Patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização  | Estrutura interna | Capital estrutural  | Capital organizacional |
| Capacidade individual de atuação de cada integrante da empresa (habilidades, educação formal, experiência e valores individuais) | Competências      | Capital humano      | Capital humano         |
| Clientes, parceiros, fornecedores e imagem da empresa junto a eles e junto ao mercado  | Estrutura externa | Capital de clientes | Capital de clientes    |

Fonte: adaptado das informações obtidas em Cavalcanti e Gomes (2000)

Cavalcanti e Gomes (2000) afirmam que “todos os modelos apresentados coincidem num ponto: monitorar e gerenciar a informação e o conhecimento é uma tarefa essencial para todas as pessoas e organizações desejosas de competir num mundo cada vez mais globalizado”.

Além destes pensadores pioneiros, há outros responsáveis pela disseminação da Gestão do Conhecimento. Como afirma SILVA (2004, p. 145), os autores mais relevantes da abordagem teórica da criação do conhecimento são Ikushiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. Portanto, o modelo de conversão de conhecimento criado por eles, conforme apresentado no item 2.4, é o referencial adotado para este trabalho.

Conforme Teixeira Filho (2000, p. 163), o termo Gestão do Conhecimento está diretamente ligado a Teoria da Organização, Estratégia de Negócios, Tecnologia da Informação e Cultura Administrativa.

O termo, por muitas vezes, confunde-se com Gestão da Informação e Gestão do Conteúdo, embora sejam distintos entre si e a Gestão do Conhecimento seja mais ampla, incluindo as duas outras gestões.

Para Terra e Gordon (2002, p. 62): “projetos de Gestão da Informação têm objetivos técnicos muito específicos, prazos, projetos de fluxo de dados, e um estado final detalhado, e normalmente estão preocupados com a integridade dos dados e com políticas e estratégias para distribuir informação”. Já a Gestão do Conhecimento, apontam os autores, é definida pela identificação da especialidade das pessoas, inter-relação das pessoas entre si, e de pessoas com sistemas de informação (via de mão dupla de captura de conhecimento, reutilização e recriação).

Dias (2001, p. 60) alerta para a importância da Gestão da Informação: “com os inúmeros avanços tecnológicos, muitas instituições sofrem com o excesso de informações, sendo imprescindível a aplicação da gestão da informação para administrar esse caos informacional no mundo digital”.

A confusão com o termo Gestão do Conteúdo também deve ser evitada. A respeito deste último, Bax (2002, p. 15806) enfatiza que “hoje as empresas têm que lidar com uma grande quantidade de conteúdos. São informações geradas pelos diferentes departamentos, informações de pesquisa e desenvolvimento, procedimentos técnicos e gerenciais, políticas corporativas, catálogos de produtos e apresentações, *press releases*, etc.”

A Gestão de Conteúdo, ainda segundo Bax (2002, p. 15813), é uma abordagem tecnológica que surge em função da explosão de conteúdos multimídia na *web* e em *intranets* e visa permitir a gerência de todas as etapas, desde a criação até a publicação de conteúdos, de forma padronizada, trazendo redução de custos e facilitando o intercâmbio de conteúdos entre portais.

A dimensão da Gestão do Conhecimento, se comparada à Gestão da Informação e à Gestão do Conteúdo, é ainda maior. Conforme Lapa (2004), a abordagem da Gestão do Conhecimento nas organizações tem tido ênfase no compartilhamento de conhecimentos e formação da memória organizacional, principalmente visando captar, reter e disseminar o conhecimento tácito nas organizações, como está apresentado nos itens a seguir (2.3 e 2.4).

Para se ter um panorama da GC no Brasil, Lapa (2004) divulga alguns resultados da pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com as 500 maiores empresas nacionais:

- 81% dos executivos entrevistados acreditam na importância da utilização da Gestão do Conhecimento dentro das corporações;
- 15% das empresas dos entrevistados possuem sistemas de Gestão do Conhecimento implantados;
- 34% estão em processo de criação de seus sistemas;
- 50% dos entrevistados acredita que o maior ganho da Gestão do Conhecimento é a transferência de conhecimento para toda a empresa e a minoria;
- 15% acredita que a Gestão do Conhecimento tem como maior objetivo a redução de tempo nas decisões.

Embora não seja o foco deste trabalho, vale citar a preocupação de Terra (2004a), segundo o qual implantar a GC de forma ampla requer rever quase todos os processos gerenciais à luz de uma melhor compreensão da variável conhecimento, ou seja, exige importantes esforços coordenados em várias áreas:

estratégia, uso de sistemas de informação, políticas de Recursos Humanos (RH), sistemas de mensuração de resultados, entre outros.

### 2.3 - Dado, Informação e Conhecimento

Os fundamentos da Gestão do Conhecimento partem da análise de três unidades conceituais: dado, informação e conhecimento. Como pode ser visto a seguir, a informação está interligada ao dado, e o conhecimento ligado às duas outras unidades.

Dado, conforme Brasil (2003), é “fato objetivo (números, símbolos, figuras) livres de contexto e interpretação”. Já informação, seguindo a mesma referência, é o dado adicionado de valor, permitindo o entendimento subjetivo em determinado contexto; é a base do conhecimento.

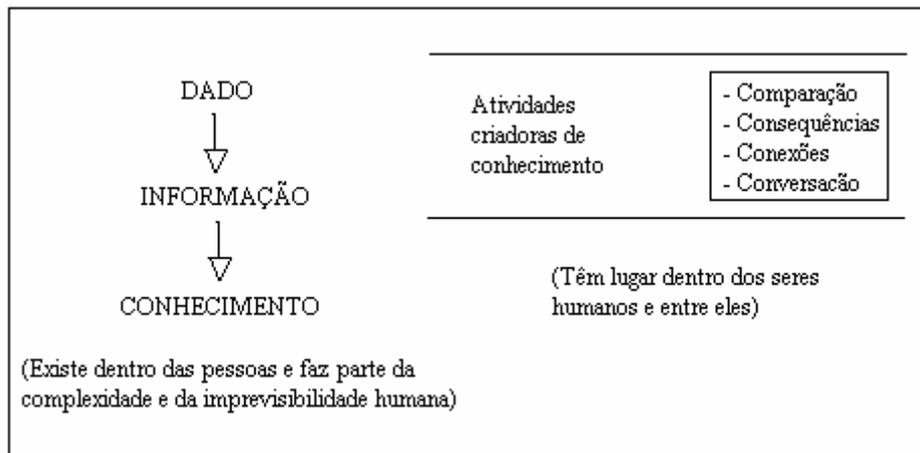


Figura 2.2: Transformação da informação em conhecimento (GUERRA, 2002, p. 32).

Com base na figura acima, pode-se afirmar que dado é matéria-prima bruta, informação é matéria-prima selecionada e o conhecimento é fruto destas matérias com processamento cognitivo (o qual inclui atividades de comparação, consequências, conexões e conversação).

Conforme Fialho (2001, p. 66), os conhecimentos podem ser construídos a partir de informações simbólicas veiculadas na aprendizagem em terceira pessoa,

textos, por exemplo, ou se construir pela ação, aprendizagem em primeira pessoa, a partir de resolução de problemas.

Como bem definem Terra e Gordon (2002, p. 60), “o conhecimento não é facilmente compreendido, classificado e medido como um bem ou um recurso, diferente da informação ou dos dados. Ele é invisível, intangível, e difícil de se imitar”.

Quanto à resistência ao intercâmbio de conhecimento, Torquato (1992) alerta para o fato de que as pessoas tendem, normalmente, a ficar quietas em seu canto, numa atitude de recatado uso dos conhecimentos. É preciso socializá-los:

Tal atitude não combina com o sentido pró-ativo dos tempos modernos. Se uma pessoa leu algo que lhe interessou, deve tentar passar adiante tal conhecimento; se aprendeu nova técnica, deve procurar implementá-la; se travou relações de amizade com uma pessoa, deve procurar estreitar relações. A recomendação é no sentido de fazer girar o conhecimento adquirido. Não trancá-lo a sete chaves. A medida dará resultados positivos (TORQUATO, 1992, p. 93).

O compartilhamento de informações e a disseminação do conhecimento são também valorizados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 280) ao afirmarem que “a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, de discussões, do compartilhamento de experiências ou da observação”.

Para Gottardo (2000, p. 72), a criação de idéias e o seu compartilhamento via socialização tornam o processo organizacional dinamizado diante da consciência de que a observação, agregada ao conhecimento tácito do indivíduo (abordado no item 3.4) e à estruturação da organização fará com que ocorra uma difusão interativa do conhecimento na empresa. “Desta forma, a capacitação do indivíduo e conseqüentemente da equipe e da empresa estarão ampliadas quantitativa e qualitativamente”, conclui.

Como defendem Nonaka e Takeuchi (1997, p. 15), a criação do novo conhecimento é produto de uma interação entre departamentos, grupo de especialistas, funcionários da linha de frente e gerentes de diferentes níveis.

Sveiby (2001) concorda com Nonaka e Takeuchi e conclui que “o conhecimento é uma faculdade humana, a meta e obrigação das empresas com a GC, então, é nutrir, alavancar e motivar as pessoas a compartilharem a sua capacidade de agir”. É por isso que o autor afirma que a Gestão do Conhecimento é uma tarefa da organização inteira.

#### **2.4 - Modelos de Conversão do Conhecimento**

Ao se tratar de Gestão do Conhecimento, não basta que cada indivíduo transforme a informação em conhecimento, é preciso externalizá-lo e disseminá-lo para que acrescente ao capital intelectual da empresa. A literatura apresenta propostas diferentes para a conversão do conhecimento, como registrado a seguir.

Na visão de Davenport e Prusak (*apud* GUERRA, 2002, p. 46), há cinco maneiras de gerar conhecimento nas empresas: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.

Já Leonard-Barton (*apud* GUERRA, 2002, p. 49-50) aponta como atividades geradoras e difusoras do conhecimento: solução criativa e compartilhada de problemas, implementação e integração de novas técnicas e metodologias, experimentação formal e informal e incorporação de *know-how* de fontes externas à empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 269) têm outra fórmula para que o conhecimento e sua socialização sejam concretizados: “nossa teoria da criação do conhecimento está ancorada no importante pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e explícito”.

Segundo Michel Polanyi (*apud* NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 65), o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Para Teixeira Filho (2000, p. 163), conhecimento tácito é aquele que as pessoas possuem, mas não está descrito em nenhum lugar, apenas residindo na cabeça das pessoas; e conhecimento explícito é aquele que está registrado de alguma forma e, assim, disponível para as demais pessoas.

Brasil (2003) acrescenta à esta discussão ao diferenciar o significado de conhecimento tácito e conhecimento explícito: conhecimento tácito é “o conhecimento constituído de modelos mentais, visões e percepções fundamentadas na experiência do dia-a-dia das organizações, em geral, de difícil codificação”; já conhecimento explícito é “conhecimento exposto no relacionamento ou disposto em suportes físicos, mediante utilização de linguagem simbólica estabelecida em conformidade com a cultura organizacional”.

Nas organizações, afirmam Terra e Gordon (2002, p. 61), o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal usado pelos membros para fazer seu trabalho, e para entender seus mundos. Terra e Gordon (2002, p. 60) também falam em “conhecimento tácito coletivo dos funcionários”, o qual inclui um conjunto de valores compartilhados, padrões de comunicação e rotinas organizacionais que estão ligadas à sua experiência conjunta.

Para criar o conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com os outros precisam ser internalizados – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 10).

Estes autores continuam seu raciocínio (1997, p. 12) ao enfatizarem que há três características da criação do conhecimento relacionadas à transformação do conhecimento tácito em explícito: em primeiro lugar para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo; em segundo,

o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros e, em terceiro lugar, nascem novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância.

Segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), há quatro modos de conversão do conhecimento:

- socialização – converte tácito em tácito, via compartilhamento de experiências;
- externalização – converte tácito em explícito, com formalização do conhecimento das pessoas;
- combinação – converte explícito em explícito, sendo que conhecimentos explícitos são trocados e combinados pelos indivíduos resultando em novos conhecimentos;
- internalização – converte explícito em tácito, com indivíduos internalizando os modelos mentais ou *know-how* técnico às experiências adquiridas nos outros modos de conversão.

A figura abaixo ilustra a proposta de conversão de Nonaka e Takeuchi (1997):



Figura 2.3 - Espiral do Conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80).

## 2.5 - Gestão do Conhecimento e Tecnologias

A Gestão do Conhecimento (GC), como visto, é um recurso utilizado nas empresas tanto para gerar quanto para otimizar o uso dos conhecimentos a favor da organização. Além desta gestão visar à conversão do conhecimento conforme modelo de Nonaka e Takeuchi, apresentado no item anterior (2.4), ela visa à integração interna (de seus funcionários, equipes e setores), à potencialização do aprendizado e à realização das metas de cada empresa.

Sveiby (2001) acredita que a GC visa proporcionar um ambiente para as pessoas criarem, alavancarem e compartilharem conhecimento. É o que pensa SANTOS (2005, p. 09), ao afirmar que “desde o simples ato de transmissão de dados até uma complexa construção social de conhecimento via redes sociais e colaborativas, os meios devem servir como conexão entre dois universos de informação, atuando como catalisador do conhecimento, em lugar de servir como ditador de valor e propaganda ideológica impositiva”.

ANDRÉ (2001, p. 98) expõe que uma vez identificada a necessidade de conhecimento e realizada a obtenção, seja através da criação ou não, passa-se a discutir como pode ser feita a sua transmissão e disseminação no seio da organização.

Neste contexto, introduz-se as Tecnologias de Comunicação e Informação (TIC). Como ressaltam Davenport e Prusak (*apud* GUERRA, 2002, p. 43), a Gestão do Conhecimento é muito mais que Tecnologia de Informação (TI), mas a tecnologia certamente faz parte da GC.

Referente às tecnologias destinadas à GC encontradas na literatura, tem-se TI e também TIC, termos similares, sendo que TIC é ainda mais abrangente, incluindo canais de comunicação (de duas vias, como ferramentas de *Chat*, por exemplo) e não apenas de informação (que pode ser de apenas uma via, a exemplo da televisão).

Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) é “a designação mais utilizada para uma gama crescente de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias básicas que se enquadram em três categorias principais, computadores, telecomunicações e dados multimídia, com literalmente centenas de categorias” (KEEN *apud* GUERRA, 2002, p. 43).

Silva (2004, p. 148) conta que a utilização da TI para a Gestão do Conhecimento tem seus primórdios nos anos 70, quando essa passa de um foco voltado ao processamento de dados para um foco voltado à informação, exemplificado pela criação dos sistemas de suporte à decisão gerencial e nos sistemas de informação gerencial. Conforme o autor, a evolução continuou nos anos 80 com os sistemas da informação baseados no conhecimento.

Como as principais atividades relacionadas à GC são, segundo ponto de vista de Teixeira Filho (2000, p. 181), compartilhar o conhecimento internamente, atualizá-lo, processá-lo e aplicá-lo para algum benefício da organização, além de adquirir conhecimento externamente e reutilizá-lo, os recursos tecnológicos podem ser vistos como meio ideal para realização de tais atividades.

Por exemplo, a ferramenta de *e-mail* pode transportar informações; um repositório de arquivos pode ser utilizado para encontrar experiências já adquiridas; um fórum pode ser um meio para colaboração entre usuários; a ferramenta de busca pode servir para encontrar um especialista em determinado assunto; e a *Internet* é uma opção para adquirir informações externas à empresa.

A questão da utilização de recursos tecnológicos visando à GC é sugerida e discutida por diversos autores, alguns citados a seguir.

HSM Management (2004) enfatiza que “o papel da área de TI é dar suporte à Gestão do Conhecimento. Seu desafio é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação empresarial e à troca de idéias e experiências”.

A TI é fundamental para a combinação (agrupamento) dos conhecimentos explícitos, mas não contribui significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o máximo que pode fazer para a troca de conhecimento tácito-tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas (contactadas) (e a partir daí podendo ocorrer socialização). No entanto, a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento, quanto o formato tácito está em equilíbrio com o formato explícito. Assim sendo, pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito) (SILVA, 2004, p. 148).

Lapa (2004) coloca que, mesmo com toda a abordagem de Gestão do Conhecimento à disposição, o que se vê é a indisponibilidade de informações e dados, isolamento entre unidades de negócios, ineficiência na comunicação organizacional, desperdício de práticas e experiências e não-compartilhamento e falta de registro de informações.

De acordo com dados do Brasil (2003), entre os componentes essenciais da Gestão do Conhecimento (cultura, pessoas e processos) está a tecnologia. Sousa e Silva (2003, p. 01) concordam ao sugerirem que a solução para criar, gerenciar e transferir conhecimento dentro de uma empresa está na aplicação de técnicas de gerenciamento e suporte tecnológico.

“As tecnologias principais em uso para a Gestão do Conhecimento são: videoconferência, *groupware*, painéis eletrônicos e grupo de discussão, base de dados *on-line*, CD-ROMs, *Internet*, *intranets*, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, *data warehouse/data mining* e gerenciamento eletrônico de documentos”, enumera Teixeira Filho (2000, p. 170). Pode-se acrescentar a esta lista os sistemas de programação interna de televisão e de rádio, jornal eletrônico e, de uma maneira geral, *sites* e portais *on-line*.

Segundo Martins (*in* COLOMBO, 2004, p. 91), empresas líderes estão em ambiente de mudanças rápidas, que valorizam a base intelectual e têm gestão pró-ativa dos recursos do conhecimento, transformando-os em inovação. “Os negócios exigem rapidez na tomada de decisão e uso do conhecimento corporativo. Ferramentas avançadas de colaboração disponíveis em um portal estão sendo cada vez mais usadas para proporcionar um melhor aproveitamento do conhecimento organizacional”, completa Martins.

A Internet também deve ser apontada, pois Terra e Gordon (2002, p. XVI) afirmam que “a GC na ‘Era das Redes’ tem muito a ver com o uso do poder da Internet para levar as fontes de conhecimento (codificadas ou tácitas) até onde elas são necessárias”.

Para Lapa (2004), ao se tratar de *sites* e portais, ele enfatiza que uma memória organizacional, se bem planejada, pode trazer vantagens reais à empresa, como reutilização de soluções, armazenamento de histórico de projetos anteriores, bancos de problemas e soluções, perguntas e respostas, bibliotecas virtuais, materiais didáticos entre outras. O autor cita como exemplo o fato de que a empresa que possui um banco de dados com informações sobre os processos adotados, durante todo o período de gerenciamento de um projeto, evita retrabalho, repetição de erros e desenvolvimento de projetos simultâneos.

Sobre portais, Martins (*in* Colombo, 2004, p. 81) pontua que o grande objetivo de estabelecer o uso de Portais de Informações Empresariais (*Enterprise Information Portal* - EIP) é expandir a capacidade humana de comunicação e colaboração. E estes são alguns dos focos da Gestão do Conhecimento. De forma similar, Terra e Gordon (2002, p. 51) enfatizam que organizações que criam e estruturam Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC) estão gerindo melhor seus ativos intelectuais.

André (2001, p. 103) alerta para o fato de que no tocante ao processo de obtenção e disseminação do conhecimento, a tecnologia deve ser considerada apenas uma ferramenta que serve para dar suporte, não sendo, entretanto, mais importante que o conhecimento.

Na visão de Terra (*apud* SALDANHA, 2004a), a Gestão do Conhecimento envolve, além da incorporação de um novo raciocínio e foco gerencial, a utilização de uma série de novos métodos recentes e consolidados (a exemplo de comunidades de prática) e também uso de novas tecnologias de informação, colaboração virtual e comunicação. Para este autor, o verdadeiro desafio é a articulação dessa gama de ferramentas gerenciais e tecnológicas que servem para

melhorar a capacidade das organizações para aprender, inovar, utilizar suas competências e proteger seus conhecimentos e ativos intangíveis estratégicos.

## **2.6 – Considerações**

Neste capítulo, ratifica-se a importância da Gestão do Conhecimento para as empresas como um diferencial no competitivo mercado de trabalho e como um agente de potencialização da geração e disseminação do conhecimento, além de fomentar a tomada de decisões.

E para que ocorra a GC, são imprescindíveis a informação e a comunicação, como fatores determinantes da socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.

Por fim, apresentam-se as TIC como opções de recursos capazes de concretizar os modelos de conversão de conhecimento sugeridos por Nonaka e Takeuchi (1997).

## CAPÍTULO 3 - PORTAIS

### 3.1 - Introdução

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), designadas por Rezende e Abreu (2001, p. 76) como “recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação”, oferecem uma nova perspectiva ao mundo dos negócios. Com a inserção de computador, *Internet*, fax e outras tecnologias para dentro de escritórios e empresas, é possível “fechar” negócios virtualmente, obter diversas informações em frações de segundo, comunicar-se em tempo real com especialistas do outro lado do planeta e realizar tarefas em equipe, mesmo que seus integrantes estejam geograficamente dispersos, por exemplo.

Quanto ao conhecimento corporativo, André (2001, p. 104) enfatiza que a tecnologia tem facilitado o processo de aprendizagem de novos conhecimentos, fornecendo uma diversificação nas formas de obtenção, guarda e transmissão, bem como velocidade de acesso.

Conforme explicitam Terra e Gordon (2002, p. 84), a tecnologia pode e deve ser usada, sempre que possível, para oferecer acesso a especialistas e à experiência e história da companhia, permitir treinamento em grupo e, mais importante, contatos pessoais com outros funcionários ou pessoas de fora encarando desafios de aprendizado parecidos.

Para Sousa e Silva (2003, p. 15), o canal principal da era informacional é a comunicação e a inserção das tecnologias colaborou muito na simplicidade deste processo. Já o autor André (2001, p. 107) é mais enfático, afirmando que “sem a tecnologia da informação, dificilmente as grandes corporações teriam sucesso na ampla transferência do conhecimento”.

André (2001, p. 105) ainda aponta várias tecnologias que têm sido utilizadas ao longo do tempo para a obtenção e disseminação do conhecimento: telefone,

rádio, cinema, televisão, videocassete, filmadoras, equipamentos de som, computador pessoal, videoconferência, Internet, entre outras.

A *Internet* é uma das tecnologias que tem acrescentado aos negócios. Terra e Gordon (2002, p. 23) justificam esta previsão ao afirmarem que “as novas tecnologias baseadas nos padrões da Internet estão facilitando imensamente a troca de informações entre as organizações e as possibilidades de colaboração entre as pessoas, em modos síncronos ou assíncronos, independentemente de localização física”.

Como defende Santos (2004), a *internet*, complementada pelas *extranets* e *intranets*, representa um espaço pontual com potencial exponencial no estabelecimento das relações de troca através da tecnologia.

Quando o objetivo de uma empresa é estabelecer uma comunicação externa com qualquer pessoa interessada, ela usa *internet*. Para se comunicar internamente, recorre às chamadas *intranets*, redes que somente os funcionários podem acessar. Se a idéia é criar um canal direto com os parceiros comerciais, pode empregar uma *extranet*. Quando as três funções são reunidas em uma estrutura, temos o portal corporativo (SOUSA e SILVA, 2003, p. 20).

Alguns autores, como Terra e Gordon (2002, p. 129), acreditam que uma simples *intranet* possa ser considerada um portal. A aproximação e a distinção entre estes dois termos podem ser analisadas a seguir.

Embora o aspecto técnico não faça parte do foco deste trabalho, reproduz-se aqui um quadro com níveis de sofisticação tecnológica de um Portal de Conhecimento Corporativo (PdCC), incluindo a *intranet*, a fim de contribuir para o entendimento das necessidades de desenvolvimento de um portal:

Quadro 4 - Níveis de PdCC.

| ASPECTOS                              | <i>INTRANET</i>   | PdCC BÁSICO  |   |
|---------------------------------------|---|--|---|
| Organização e Gerenciamento           | Geralmente descentralizada (proliferação de <i>URLs</i> ). Muito trabalhoso, baixo nível de habilidade exigida. | Gerenciamento centralizado (unificação de <i>URLs</i> ). Fácil gerenciamento dos privilégios de grupos e usuários, requer instalação em um banco de dados separado.                      | Múltiplos níveis altamente complexos e intuitivos) para gerenciar todos os eventos. |
| Personalização                        | Nenhuma personalização.   | Personalização limitada (preferências básicas do usuário restritas à localização fixa).  | Personalização por cores, baseada em fontes e tamanho de texto, ou largura de tela. |
| Busca                                 | Mecanismo de rastreamento básico.   | Busca melhorada (texto livre, <i>booleano</i> , <i>bayesiana</i> ), conceitos, linguagem natural, popularidade. Fornece notificação busca de documentos estruturados e não-estruturados. | Busca avançada por afinidade, as resultados incluem buscas em arquivos.             |
| Taxonomia                             | Apenas uma hierarquia de alto nível e muitos documentos não categorizados.                                      | Muitos níveis de categorias altamente ligados via <i>hiperlinks</i> , categorização automática, diretório bem organizado.  | Outras formas de árvores hiperlinks avançadas.                                      |
| Ferramentas de Colaboração            | Não são integradas com o PdCC.  | Integradas apenas no nível de notificação mas associa com <i>e-mail</i> , debates <i>on-line software</i> de gerenciamento de projetos, calendários e agendas.                           | Profundamente integrada com a necessidade de mensagens e reuniões.                  |
| Sistemas de Gerenciamento do Conteúdo | Não disponibilizado.  | Disponível no modo limitado. Processo burocrático para efetuar a carga de documentos, suporta  | Múltiplos níveis de controle automático e exigidos dos usuários.                    |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| (SGC)  |  | controle, versões e roteamento de documentos.  | distribuição e <i>workflow</i> .  |
| Ferramentas de Medição                               | Aplicativo separado de software.   | Aplicativo integrado de software.  | Integrado e em tempo real.  |
| Integração com aplicações internas (ERP, CRM, etc.)  | Rara.  | Pouca integração e restrita apenas em nível de interface/relatórios, aplicações executadas no servidor <i>web</i> .  | Integração por comunicação entre aplicativos, no servidor de aplicação.   |
| Integração com aplicações externas e fontes de dados | Nenhuma.   | Pouca integração e restrita apenas à interface.  | Integração dentro da mesma plataforma de integração com o mundo externo.  |
| Ambientes de desenvolvimento                         | Padrões básicos da Internet<br><i>HTML, DHTML, JAVA, JSP, etc.</i>   | Requer alto nível de habilidades de programação, não é facilmente customizável.  | Fornecer soluções para desenvolvimento de aplicações.   |
| Arquitetura do Sistema e Desempenho                  | Servidor <i>web</i> básico usando padrões Internet, aplicativos integrados de software exigem muito desenvolvimento customizado. | Arquitetura multicamadas, clara separação das camadas de apresentação e aplicação integra-se facilmente com a maioria dos bancos de dados e funciona nos sistemas operacionais mais populares. | Suporte para protocolos de rede e <i>P2P</i> . e soluções para aplicativos integrados. <i>scalable</i> , oferece <i>APIs</i> executadas no servidor de aplicação. |
| Segurança  | <i>Firewall</i> comum.   | Suporta protocolos padronizados de autenticação e segurança.   | Suporta criptografia e autenticação customizadas.   |

Fonte: Terra e Gordon (2002, p. 130 e 131).

Para Rezende e Abreu (2001, p. 219), “o objetivo maior de uma *intranet* é que cada funcionário possa ter acesso fácil e instantâneo a todo o conhecimento da organização por meio de seu computador”.

É graças à *Internet* que pessoas físicas e jurídicas podem ter seu espaço virtual. Seja com interesses particulares ou profissionais, a *Internet* possibilita comunicação, informação e divulgação. Para tanto, as tecnologias muito utilizadas são os *sites* e os portais; e, embora tenham um cunho parecido, são coisas distintas.

Muitos chamam de portais o que são meros *sites*. Conforme Lapa (2004), os portais corporativos têm sido amplamente utilizados em iniciativas de empresas brasileiras na implantação da Gestão do Conhecimento, e “mesmo que muitos *websites* corporativos estejam sendo chamados indevidamente de portais corporativos, isso significa que estas empresas já estão caminhando neste sentido”. Para o autor, esta confusão de terminologia reflete a tendência de se pensar em Portais Corporativos.

Para Bax (2002, p. 15805), há ainda a distinção entre o termo *homepage*, *site* e portal:

O termo *homepage* foi o primeiro a ser utilizado na *Web*, no início dos anos 90. Através de *homepages* as pessoas (pesquisadores em universidades) disponibilizavam suas informações em documentos HTML, em geral, com fins pessoais. Um *site*, ou *website*, é um conjunto de documentos em linguagem HTML e outras linguagens de *scripts*, e um portal seria um conjunto maior de *sites* (BAX, 2002, p. 15805).

Antes do portal ter a dimensão tecnológica que tem hoje, conforme apontam Sousa e Silva (2003, p. 16), era conhecido como mecanismo de busca, cuja finalidade era facilitar o acesso às informações contidas em vários documentos dispersos pela *Internet*.

Como destaca Saad (2003, p. 250), o portal deve ter relação direta com as estratégias da empresa para, assim, representar sua identidade. Como exemplo, a autora cita modelos americanos:

O portal, especialmente no cenário norte-americano, reflete operações digitais como os serviços de busca, as grandes redes de tevê e operações decorrentes de fusões, como a Microsoft com a NBC, a Time Warner com a AOL, que combinam informações, serviços e entretenimento. Operações digitais mais identificadas pela marca e credibilidade de conteúdo jornalístico, a exemplo do New York Times e do Chicago Tribune, ou de serviços financeiros como TheStreet.com, possuem suas 'páginas web'. (SAAD, 2003, p. 250).

Santos (2005, p. 31) define portais como espécies de portas de entrada para a rede, em uma tentativa de organizar para o cliente a vasta quantidade de sites existentes em diretórios de natureza biblioteconômica. Como exemplo, o autor cita os portais UOL ([www.uol.com.br](http://www.uol.com.br)), IG ([www.ig.com.br](http://www.ig.com.br)) e Terra ([www.terra.com.br](http://www.terra.com.br)), cujas páginas de entrada estão expostas a seguir.

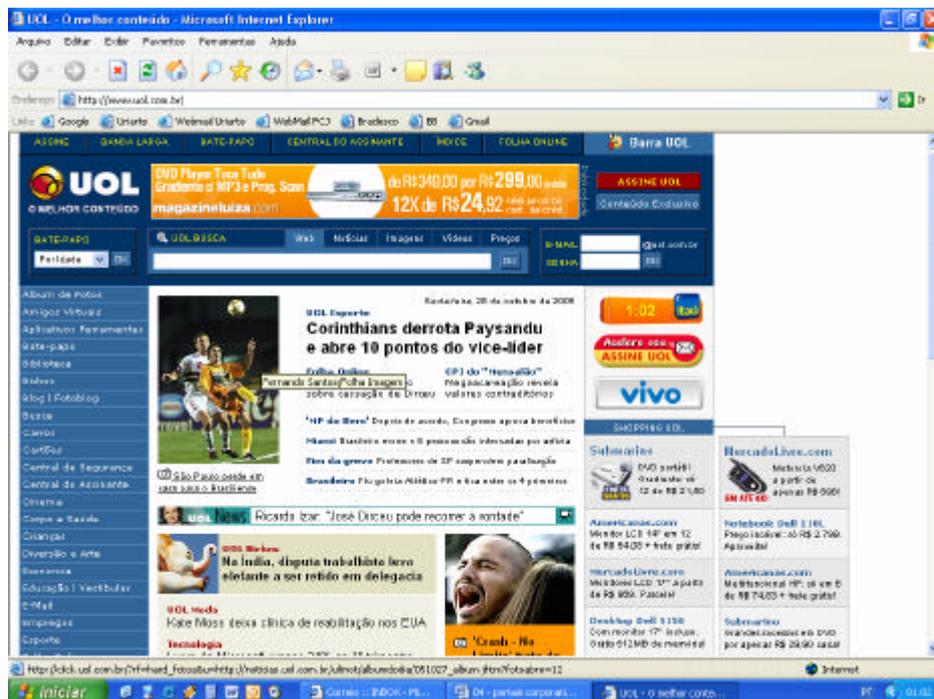


Figura 3.1 - Portal UOL. ([www.uol.com.br](http://www.uol.com.br)).

É possível verificar algumas das similaridades entre este portal e o portal ilustrado a seguir. Ambos têm sessão de notícias, ferramentas de busca, propagandas, coluna com serviços, salas de bate-papo, central de atendimento ao assinante, entre outros; em um perfil claramente comercial.

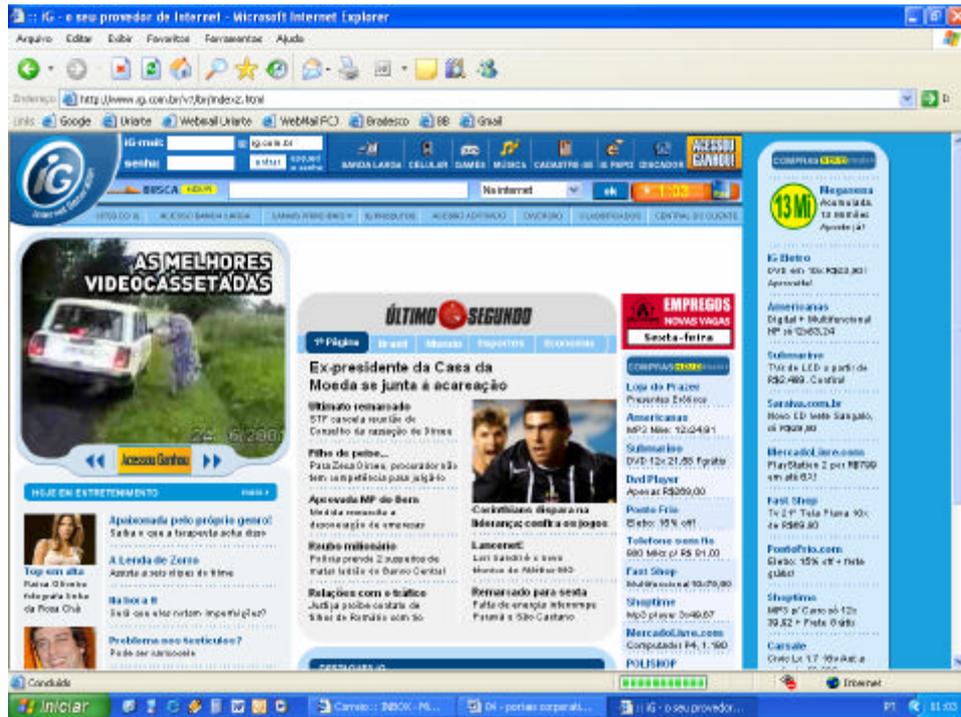


Figura 3.2 - Portal IG (www.ig.com.br).

O portal abaixo também segue o mesmo perfil e, conforme Santos (2005), são exemplos de portais de entrada para a rede, concentrando diversos serviços e recursos para o usuário-cliente.



Figura 3.3 - Portal Terra (www.terra.com.br)

A função destes portais é integrar uma série de serviços que atraem diferentes públicos para suas páginas, oferecendo a estes entretenimento, informações, contatos com comunidades *on-line*, *links* comerciais, entre outros.

### 3.2 - Portais corporativos

Portal corporativo (PC), que é o objeto de estudo desta dissertação, é um conjunto de ambientes *on-line* específicos e personalizados, com seções e conteúdos voltados para a comunidade de uma empresa, capaz de integrar seus usuários, informações e serviços. Também são chamados de Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC). Na classificação de Lapa ( *in* MOURA, 2005), são portais de negócios; e, na classificação de Saad (2003), o PC pode ser vertical ou horizontal, dependendo da proposta da empresa com relação a esta tecnologia.

Portal de Conhecimento Corporativo é uma das soluções tecnológicas utilizadas para a prática de Gestão do Conhecimento. Uma das razões, apontadas por Terra e Gordon (2002, p. 29), é que os portais de conhecimento corporativo colaboram para níveis mais altos de colaboração e criação do conhecimento.

Segundo previsões da Ovum (*apud* TERRA e GORDON, 2002, p. XIX), o mercado mundial de *software* de portais corporativos aumentará de 1,46 bilhão de dólares em 2001 para 7,04 bilhões em 2005.

De acordo com Dias (2001, p. 61), os termos “portal corporativo”, “portal de informações corporativas”, “portal de negócios” e “portal de informações empresariais” são utilizados na literatura, algumas vezes, como sinônimos. São também nomeados de EIPs (*Enterprise Information Portals*).

O termo ‘portal de informações empresariais’ foi utilizado pela primeira vez em um relatório da empresa de consultoria Merrill Lynch, elaborado por Shilakes & Tylman em novembro de 1998, onde consta a seguinte definição: ‘Portais de informações empresariais são aplicativos que permitem às empresas libertar informações armazenadas interna e externamente, provendo aos usuários uma única via de acesso à informação personalizada necessária para a tomada de decisões de negócios’ (DIAS, 2001, p. 61).

Segundo Sousa e Silva (2003, p. 20), o portal corporativo é uma forma de fazer os diversos departamentos – ou diferentes empresas de um mesmo grupo – trocarem informações e trabalharem em conjunto. Trata-se, essencialmente, de uma ferramenta de colaboração, um recurso que facilita a Gestão do Conhecimento e ajuda a transmitir em tempo real, para toda a empresa, informações pertinentes aos seus usuários.

Martins (*in* Colombo, 2004, p. 80) compartilha da idéia acima ao afirmar que os *EIPs* oferecem ao mundo corporativo novos benefícios, como a possibilidade de incrementar os negócios, fomentar a tomada de decisões, facilitar a comunicação, aumentar o retorno nos investimentos e incentivar o *endomarketing* através do melhor relacionamento entre usuários.

“Resumindo, PdCC fornecem soluções eficientes para melhorar a eficiência de muitos processos organizacionais e de gestão da informação” porque permite aos funcionários: encontrar informação relevante e fontes do conhecimento; codificar e publicar seus conhecimentos; e colaborar *on-line* (TERRA e GORDON, 2002, p. 96). Estes autores enfatizam (p. 136) a idéia de que os Portais de Conhecimento Corporativo estão se tornando uma ferramenta imprescindível para qualquer organização que queira competir na indústria intensiva em conhecimento e de mudanças rápidas.

Se bem desenvolvido e utilizado, “o portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores”, determina Brasil (2003).

A partir do portal, o usuário deve ter acesso a pelo menos uma tecnologia de cada tipo de conversão do conhecimento, de modo a se ver habilitado a gerar e compartilhar conhecimento tácito (socialização), codificar conhecimento tácito em explícito (externalização), coordenar e armazenar o conhecimento explícito (combinação) e transferir e difundir o conhecimento explícito, transformando-o em tácito (internalização) (SOUSA e SILVA, 2003, p. 28).

Como explicita Terra e Gordon (2002, p. 51), os Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC) fomentam a criação do conhecimento, inovação e reutilização de conhecimento explicitado, e a localização de pessoas que podem aplicar seu

conhecimento tácito em situações específicas de negócios. Terra e Gordon (2002, p. 62) ainda acrescentam que os portais também podem ser projetados para facilitar as comunicações e interações de liderança no interior de grandes organizações, e para aumentar a habilidade de funcionários de aperfeiçoar e aplicar suas capacidades cognitivas, de criatividade e de tomada de decisões para atingir objetivos comerciais.

Ao impulsionarem o aprendizado, os PdCC o fazem de maneira formal (documentos, arquivos, entre outros) e também de maneira informal (via *chats*, *e-mails*, ferramentas de busca, indicação de páginas na *Internet* que tenham informações relevantes e lista de discussão, por exemplo).

Martins (*in* COLOMBO, 2004, p. 81) acrescenta ao seu estudo os resultados da pesquisa feita pela *Forrester Research*, em 2001, com 3.500 companhias em 49 países e que aponta os benefícios que as empresas buscam ao implementar o *EIP*: acesso mais rápido à informação (53%), redução de custos (24%), compartilhamento do conhecimento (20%), redução do uso do papel (14%), melhoria de processos (14%), outros benefícios (6%) e não sabe (10%).

Para Terra e Bax (2005), seu objetivo primário é promover eficiência e vantagens competitivas para a organização que o implementa. Segundo os autores, “a idéia por trás desses portais é a de desbloquear a informação armazenada na empresa, disponibilizando -a aos utilizadores através de um único ponto de acesso”.

Na opinião de Souto (2004), os portais corporativos têm o potencial de mudar a forma como trabalhamos e se tornar uma ferramenta de suporte e agilização dos negócios por toda a rede de valor de uma organização: “eles são o meio de entrega da informação e do conhecimento e, para ter sucesso, dependem substancialmente de estar focados nos usuários”.

Outra importância dos portais, de acordo com Figueiredo (2003b), é que com os dados gerados por usuários dos recursos disponibilizados nos portais, é possível obter índices de motivação, de clima organizacional, perceber impactos produzidos pelos processos de mudanças, entre outras vantagens.

Além dos benefícios trazidos aos usuários internos de uma empresa, os portais também podem estender suas contribuições aos usuários externos – clientes fornecedores e parceiros. É o que pensa Rocha (2005, p. 02) ao afirmar que os portais corporativos inovaram em sua capacidade de vincular-se aos objetivos estratégicos e reais da empresa, flexibilizando e personalizando o seu conteúdo ao interesse do cliente, sendo um instrumento de Gestão do Conhecimento. Por isso, Terra e Gordon (2002, p. XVIII) afirmam que os PdCC estão se tornando rapidamente uma ferramenta essencial de vantagem competitiva.

É importante colocar que o portal corporativo permite que diferentes departamentos ou setores de uma empresa tenham suas informações integradas e possam operar em conjunto. A intenção não é propiciar um meio de controle das ações de cada grupo mas, sim, agilizar processos graças à integração entre eles. Para tanto, usam-se as ferramentas de *workflow* e de *groupware*, como comentado no próximo capítulo.

Outra função do portal corporativo é potencializar a tomada de decisões, já que o mesmo deve disponibilizar informações relevantes, constantemente atualizadas e de forma organizada. Sousa e Silva (2003, p. 05) compartilham esta perspectiva ao afirmar que o conhecimento pode ser visto como uma capacidade individual com o intuito de ser usada pra aprender e interpretar informação e, portanto, como a capacidade para avaliar a informação que será necessária para a tomada de uma decisão.

Para ilustrar a capacidade dos PC em facilitar o acesso às informações, Souto (2004) cita o resultado de uma pesquisa realizada em 2002, pelo *Delphi Group*: os funcionários de uma empresa perdem um dia por semana (duas ou mais horas por dia) apenas procurando informações de forma tradicional (papéis, fichários, pastas, entre outros), as quais nem sempre são encontradas.

Entre as vantagens de sua utilização, Figueiredo (2003a) declara que melhorando a produtividade dos funcionários, o portal corporativo agiliza o acesso às informações críticas à execução do trabalho, reduz o uso do telefone para resolução de dúvidas que passam a ser respondidas ou encontradas

eletronicamente, evitando que os funcionários desviem a atenção de suas atividades principais, além de poupar tempo deles pela localização facilitada das informações.

Terra e Gordon (2002, p. 85-86) afirmam que os Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC) oferecem ferramentas importantes para ajudar os funcionários a cumprir metas de aprendizado e relacionamento e, mais importante, a participar em projetos interessantes e receber reconhecimento por suas contribuições. E concluem que “isso provavelmente produzirá funcionários mais capacitados, motivados e comprometidos. Finalmente, por meio do PdCC, as empresas também devem aumentar o valor de seu capital intelectual, mediante a codificação parcial do conhecimento tácito de seus funcionários e da melhor utilização do capital intelectual destes”.

As vantagens da tecnologia em questão também auxiliam as práticas de Inteligência de Mercado. A explicação é de Figueiredo (2003b):

Através de modernas ferramentas, as empresas conseguem criar serviços automatizados de monitoramento do ambiente competitivo, extraído da internet e outras fontes internas informações sobre a concorrência, forças de mercado e melhores práticas adotadas por empresas, o que evidentemente pode apoiar grandemente o processo de fusão, os processos de mudanças e de inovação, motivadas pela junção das companhias e pelos desafios consequentes (FIGUEIREDO, 2003b).

Mas nem sempre os portais corporativos são desenvolvidos e “alimentados” sob a ótica da Gestão do Conhecimento. Caso sim, seus ambientes on-line reúnem ferramentas tecnológicas cuja aplicação e utilização são voltadas aos interesses dessa gestão. Como afirma Saldanha (2004b), montado o portal, é preciso ver a informação e o conhecimento fluindo, retro-alimentando-se e potencializando as ações, concretizando, na prática, os conceitos da Gestão do Conhecimento.

Entre os possíveis recursos dos portais corporativos estão: seção com informações institucionais, canal de comunicação com o departamento de Recursos Humanos da empresa, *chat*, enquete, agenda para contatos, calendário de eventos e datas de aniversário, mural para lembretes, *e-mail*, repositório de documentos e perguntas e respostas (*frequently asked questions* - FAQ). Alguns destes elementos para portais são analisados no próximo capítulo. Com tantos recursos, os portais

têm a capacidade de colaborar com os interesses da empresa, com a memória organizacional, inteligência empresarial, comunidades de prática e, ainda, com a otimização dos processos.

### 3.3 – Considerações

Como visto, *site* e portal são produtos tecnológicos diferentes e o portal pode ser classificado de acordo com sua proposta (de segmentação se for portal vertical ou de agregação se for horizontal) e também pode ser classificado de acordo com seu nível tecnológico (dividido em básico ou avançado).

Entre os portais estão aqueles que representam as empresas virtualmente: os PC ou PdCC. Estes devem corresponder à identidade e aos interesses da empresa, utilizando ferramentas capazes de:

- facilitar o processo de aprendizagem de novos conhecimentos;
- facilitar a troca de informações;
- proporcionar colaboração entre seus usuários;
- fomentar as tomadas de decisão;
- entre outras atividades.

Visando a GC, a conversão do conhecimento em seus quatro modelos (segundo NONAKA e TAKEUCHI, 1997), também deve ser atendida nos PC.

Por fim, vale o alerta de Terra (2004a):

Aqueles que enxergam os portais apenas como um mecanismo de comunicação e publicação, não entenderam que, hoje em dia, níveis elevados de colaboração (interna e externamente), em muitos casos facilitados por ferramentas como portais corporativos, são essenciais para a geração, organização, disseminação e uso do conhecimento para se conseguir vantagem competitiva (TERRA, 2004a).

## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

### 4.1 - Conceitos

São várias as definições encontradas na literatura para o termo “pesquisa”. Segundo Ruiz (1996, p. 48), é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela Ciência. Definição semelhante é dada por Silva e Menezes (2001): procurar as respostas para indagações propostas.

Para Uriarte (2003, p. 23), pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos; e é realizada quando se tem um problema sem informações suficientes para solucioná-lo.

Zanetti (2000) acrescenta à discussão ao afirmar que toda pesquisa científica consiste em enunciar e verificar hipóteses. Segundo o autor, hipótese é:

- uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece;
- uma antecipação do conhecimento;
- um conhecimento provisório que deve ser verificado para ter validade e que serve para preencher “lacunas do conhecimento”;
- uma fase do método de pesquisa que vem depois da formulação do problema;
- não apenas uma mera opinião, mas uma suposição provisória porém fundamentada em sólidas bases teóricas;
- é o indicador do caminho a seguir com a investigação.

Conforme Ruiz (1996, p. 54), “hipótese é o enunciado da solução estabelecida provisoriamente como explicativa de um problema qualquer”.

Zanetti (2000) enfatiza que, para validar as hipóteses, as mesmas devem ser:

- plausíveis (indicar uma situação possível de ser aceita);
- consistentes (não podem estar em contradição com a teoria e nem dentro do próprio enunciado);
- específicas (devem ter as características para identificar o que deve ser observado);
- verificáveis (devem poder ser comprovadas pelos processos científicos);
- claras (em termos que ajudem realmente a compreender o que se pretende afirmar e indiquem os fenômenos aos quais se referem);
- simples (devem ter todos os termos e somente os necessários para sua compreensão);
- econômicas (devem ter todos os termos e somente os termos necessários para sua compreensão na menor quantidade possível);
- e explicativas (devem explicar o problema que foi enunciado).

Como o escopo do presente trabalho não engloba a verificação de hipóteses via procedimentos científicos, optou-se pela colocação do termo pressupostos em vez de hipóteses. Portanto, os pressupostos deste trabalho, conforme já citado no capítulo 1 (Introdução) são:

- a realização da Gestão do Conhecimento está diretamente ligada às Tecnologias de Informação e Comunicação;
- o portal *on-line*, por ser rico em recursos tecnológicos de integração e disseminação de informações e de colaboração entre usuários, tem capacidade de atender às necessidades da GC;
- há elementos imprescindíveis e características básicas que diferenciam sites de portais e que fazem dos portais agentes colaboradores da GC.

## 4.2 - Classificações de Pesquisa

A pesquisa pode ser classificada de diversas formas. As seguintes são apontadas por Gil (1991):

Quadro 3: Possíveis classificações de uma pesquisa

| CATEGORIAS             | CLASSIFICAÇÕES   |
|------------------------|--|
| Natureza               | 01. Básica - objetiva o avanço da ciência sem prática prevista; o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento.<br>02. Aplicada - objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação em um problema específico existente; o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos.   |
| Forma de abordagem     | 01. Quantitativa - busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los.<br>02. Qualitativa - considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.   |
| Objetivos              | 01. Exploratória - visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo explícito ou de construir hipóteses.<br>02. Descritiva - visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.<br>03. Explicativa - visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos.  |
| Procedimentos técnicos | 01. Bibliográfica - elaborada a partir de material já publicado.<br>02. Documental - elaborada a partir de material que não recebeu tratamento analítico.<br>03. Experimental - determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.<br>04. Levantamento - envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.<br>05. Estudo de caso - envolve o estudo profundo de um dos objetos da maneira que permita seu amplo conhecimento.<br>06. <i>Ex-post-facto</i> - quando o experimento realiza-se depois dos fatos.<br>07. Ação - quando realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo.<br>08. Participante - envolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. |

Fonte: adaptado pela autora com base em Gil (1991)

Já a Cia. Paulista de Pesquisa de Mercado – CPPM (apud PEDRINHA, 2001) atribui outra forma de classificação de pesquisas:

- pelo método – quantitativo ou qualitativo;
- pelas fontes de informação – primária ou secundária;
- pela sistemática de realização – contínua ou *ad hoc*.

Quadro 4: Classificações de pesquisa (segundo CPPM)

| CATEGORIA                 | CLASSIFICAÇÕES   |
|---------------------------|--|
| Método                    | <p>- Método quantitativo: adequado quando se deseja conhecer a extensão, estatisticamente falando, do objeto de estudo, do ponto de vista do público pesquisado. O mesmo oferece informações de natureza mais objetiva e aparente; e tem como técnicas de coleta de dados as entrevistas e questionários auto-preenchíveis, por exemplo.</p> <p>- Método qualitativo: adequado na investigação de atitudes, valores, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em toda a sua profundidade. Este oferece informações de natureza mais subjetiva e latente. Isto implica não só uma análise do discurso do entrevistado, como também de sua postura mais global, diante das questões que lhe são colocadas. No método qualitativo as técnicas mais usadas são as discussões em grupo e entrevistas em profundidade, em que o entrevistado manifesta individualmente acerca do objeto pesquisado.</p> |
| Fontes de informações     | <p>- Primária: obtida diretamente com os respondentes de pesquisas.</p> <p>- Secundária (ou interna): resultante de estatísticas e indicadores de mercado, obtidos internamente ou em publicações setoriais e oficiais.</p>  |
| Sistemática de realização | <p>- Contínua: fornece fluxo constante e periódico de informações, junto ao mesmo segmento de público.</p> <p>- <i>Ad hoc</i>: pesquisa feita sob encomenda, específica para determinado público e cliente.</p>  |

Fonte: adaptado pela autora com base em Cia. Paulista de Pesquisa de Mercado (apud PEDRINHA, 2001)

A respeito dos instrumentos de coleta de dados tradicionais, Silva e Menezes (2001) destacam observação, entrevista, questionário e formulário.

Para Silva e Menezes (2001), a observação ocorre quando se utilizam os sentidos na obtenção dos dados, podendo ainda ser de sete tipos diferentes:

- assistemática, quando não existe um planejamento elaborado previamente;
- sistemática, quando é feito um planejamento prévio;
- não-participante, quando o pesquisador presencia o fato mas não participa;
- individual, quando é realizada por um pesquisador;
- em equipe, quando é feita por um grupo de pessoas;
- na vida real, quando o registro de dados é feito na medida em que ocorrem;
- em laboratório, onde tudo é controlado.

Ainda segundo Silva e Menezes (2001), entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto, podendo ser :

- estruturada, quando existe um roteiro pré-estabelecido;
- não-estruturada, quando não existe um roteiro pré-estabelecido.

Continuando a referência dos autores acima, tem-se o questionário, que consiste em uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. As perguntas podem ser:

- abertas, para serem respondidas de maneira livre;
- fechadas, com duas escolhas pré-determinadas;
- múltipla escolha, com uma gama de respostas pré-determinadas.

E, por fim, Silva e Menezes (2001) citam o formulário como instrumento de coleta de dados. Este consiste em uma coleção de questões anotadas por um entrevistador numa situação face-a-face com o informante.

### 4.3 - Método da Pesquisa Realizada

Conforme Uriarte (2003, p. 27), na metodologia que será utilizada na pesquisa, deve-se definir o tipo, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma de tabulação e análise dos dados.

Para que sejam alcançados os objetivos desta dissertação, propõe-se o seguinte tipo de metodologia de pesquisa, segundo classificação apontada por Gil (1991):

- aplicada quanto à sua natureza, pois objetiva gerar conhecimentos para uma aplicação em um problema específico existente: descoberta de quais elementos são necessários para que portais corporativos sejam eficientes canais de informação e comunicação da Gestão do Conhecimento;
- qualitativa quanto à forma de abordagem, pois considera certo grau de subjetividade (aspecto qualitativo) e, principalmente, está voltada para coleta de dados e análise de descrições, elementos e características, sem abordagem quantitativa (numérica);
- descritiva e explicativa quanto aos objetivos a serem alcançados, pois visa descrever características e estabelecimento de relações entre os elementos existentes nos portais corporativos e a sua utilização (aspecto descritivo) e, também, visa identificar os fatores que fazem com que os portais contribuam para a Gestão do Conhecimento das empresas (aspecto explicativo);
- bibliográfica e de levantamento quanto aos procedimentos técnicos, já que é elaborada a partir de material já publicado e, além disso, envolve a interrogação direta de um colaborador por meio de entrevista semi-estruturada aplicada na empresa escolhida.

Como esclarecem Martins e Bicudo (1989), a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda, não se preocupa com generalizações, princípios e leis; busca mais a compreensão que a explicação dos fenômenos estudados.

Para Celeri (1997), três são os aspectos que permitem caracterizar uma abordagem qualitativa: caráter epistemológico (pesquisador busca uma compreensão subjetiva da experiência humana); tipo de dado que se objetiva coletar (dados ricos em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, vivências); e método de análise (neste caso busca compreensão e significado).

Além das informações encontradas na literatura, com relação ao tema proposto, optou-se nesta dissertação pela análise do trabalho de uma empresa brasileira com portais corporativos, em complemento aos pressupostos encontrados no levantamento bibliográfico. A intenção é somar ambas as visões teóricas (informações vindas da literatura) e prática (informações da empresa), para se ter de uma forma mais completa os elementos e características de um portal para que o mesmo corresponda às expectativas e demandas da Gestão do Conhecimento.

#### **4.4 - Coleta de Dados**

Cita Uriarte (2003, p. 28) que a definição da coleta de dados dependerá dos objetivos, que se pretende alcançar com a pesquisa, e do universo a ser investigado.

Quanto à população com a qual é feita a coleta de dados e que envolve esta pesquisa, optou-se pelo mercado de empresas de *softwares* corporativos. E, dentro desta população, decidiu-se pela amostra envolvendo uma empresa.

A escolha por uma só empresa justifica-se em Merriam (*apud* URIARTE, 2003, p. 31), segundo a qual a unidade de estudo, que pode ser o indivíduo, um programa, um evento, um grupo, uma intervenção ou uma comunidade, deve ser escolhida pelo método de amostragem não probabilística (que não se expressa em números) e proposital, pois no caso do pesquisador ter como objetivo a compreensão do fenômeno investigado, o local ou grupo de estudo selecionado deverá ser aquele no qual o pesquisador tenha a possibilidade de obter o maior número de informações possível e adquirir mais elementos para análise.

Além do estudo referente à amostra escolhida, são citados exemplos de portais de empresas brasileiras renomadas que demandam um significativo volume de informações e que apresentam ferramentas para atender às necessidades de informação e de seus diferentes usuários. A contribuição destes ao trabalho está na ilustração dos elementos on-line que possibilitariam uma relação direta com a Gestão do Conhecimento.

#### 4.4.1 - Amostra

Amostra, conforme a Cia. Paulista de Pesquisa de Mercado (*apud* PEDRINHA, 2001), é a parte selecionada da população analisada de forma a representar a população que se pretende estudar. Neste caso, escolheu -se a empresa Datasul, com sede em Joinville (SC).

Datasul<sup>1</sup> - Criada em 1978, é especialista em oferecer soluções para a gestão empresarial. Apresenta-se como uma das maiores empresas do Brasil de soluções colaborativas para gestão e relacionamento empresarial e, conforme *ranking* da Fundação Getulio Vargas (FGV) de São Paulo, já foi citada como a melhor empresa nacional de *software* empresarial (DATASUL, 2005).

A escolha desta empresa justifica-se tanto pela sua colocação no mercado quanto pela sua especialidade: soluções em *softwares* para gestão empresarial, o que vai de encontro ao tema desta dissertação. Como ela mesma define seus produtos, são soluções colaborativas para Gestão *Web* Empresarial. Além disso, uma das linhas de negócios da empresa é focada especialmente em portais corporativos.

Mais informações sobre a empresa escolhida constam no anexo A desta dissertação.

---

<sup>1</sup> <http://www.datasul.com.br>

#### 4.4.2 - Instrumentos de Coleta de Dados

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, Pedrinha (2001) coloca que “pesquisas qualitativas utilizam questionários não -estruturados (roteiros), em que pode haver inserção de perguntas pelo entrevistador, conforme o andamento da entrevista ou interesse no tópico em questão”. Portanto, este tipo de entrevista, também chamada de semi-estruturada, é o instrumento aqui escolhido para captação de dados e informações relevantes ao tema Portais Corporativos.

De acordo com Lüdke e André (1986), a grande vantagem da entrevista em relação a outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos; além de permitir correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficaz na obtenção das informações desejadas.

Estes autores ainda pontuam a existência de duas principais formas de registros de entrevista: a gravação direta e a anotação durante a entrevista. Neste trabalho, optou-se por ambas as formas. Foi realizada entrevista com Gilmar Hansen, Gerente de Produtos da Datasul Tecnologia. Durante a mesma, além das anotações feitas a próprio punho, foi utilizado gravador a fim de documentar estas informações.

Na etapa de análise dos dados e informações obtidos junto às entrevistas, são necessárias três fases, conforme enfatizam Lüdke e André (1986):

- a organização de todo o material, dividindo -o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar tendências e padrões relevantes;
- a reavaliação dessas tendências e padrões, buscando -se relações e inferências em um nível de abstração mais elevado;
- a classificação e organização dos dados, à medida que o pesquisador vai reportando seus dados.

A análise dos dados desta dissertação segue a seqüência acima e seus resultados estão no capítulo 5, o qual traz tanto a discussão encontrada na literatura acerca dos temas Gestão do Conhecimento (GC) e Portal Corporativo (PC) quanto os resultados, os quais são relativos à entrevista aplicada na empresa Datasul e também exemplificados em alguns portais brasileiros. Para então, no capítulo seguinte (6) estar a conclusão apontando os elementos e características capazes de tornar um portal: um eficiente canal de informação e comunicação de GC.

A opção pela denominação genérica de “elementos” justifica -se pela intenção de reunir os recursos tecnológicos que atendam às necessidades da relação GC e PC, e as características dizem respeito ao modo e aos cuidados que se deve ter neste PC voltado para GC. De acordo com Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1986, p. 624), elemento é “tudo que entra na composição de alguma coisa”; e característica é a forma feminina de característico: “a qual que caracteriza, distintivo, particularidade” (FERREIRA, 1986, p. 346).

#### **4.5 – Considerações**

Conforme embasamento teórico apresentado, a pesquisa proposta para atingir os objetivos desta dissertação é do tipo: aplicada, qualitativa, descritiva, explicativa, bibliográfica e de levantamento.

Além da bibliografia pesquisada acerca do tema deste trabalho, optou -se pela aplicação de entrevista semi-estruturada a uma empresa representativa na área de desenvolvimento de *software* corporativo, a fim de alcançar resultados mais abrangentes na busca de características e elementos importantes para um PC que esteja em conformidade com a GC.

## **CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO E RESULTADOS**

### **5.1 - Introdução**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar as contribuições encontradas na literatura acerca de elementos e características de PC com relação às expectativas da Gestão do Conhecimento, além de expor os resultados relevantes da entrevista realizada com a empresa Datasul. Também são citados alguns exemplos de portais brasileiros a fim de ilustrar as possibilidades existentes na relação portal e Gestão do Conhecimento.

Desta maneira, unindo informações pontuais da teoria e da prática, busca-se contribuir ainda mais com o tema em questão, embora o mesmo não esteja aqui esgotado, visto as limitações desta dissertação e as sugestões para trabalhos futuros.

De uma maneira geral, conforme Teixeira Filho (2000, p. 170), “as tecnologias úteis para a Gestão do Conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento”.

Vale ressaltar que não se quer definir elementos para PC em nível de desenvolvimento tecnológico, mas sim em nível perceptível aos usuários (navegação, recursos e possibilidades), sem abordar detalhes quanto ao seu planejamento, implementação e funcionamento.

### **5.2 - Elementos e Características Apontados pela Literatura**

O conteúdo apresentado a seguir está agrupado em sub-tópicos, além de ter algumas palavras destacadas (sublinhadas), a fim de contribuir para a leitura e o entendimento das observações encontradas no levantamento bibliográfico realizado.

### 5.2.1 - Integração e personalização

De forma abrangente, Terra e Gordon (2002, p. 109) abrem uma discussão a respeito dos portais corporativos com suas características e elementos, ao citar três aspectos relevantes dos portais corporativos: personalização, mecanismos de busca e categorização, e ao afirmar que:

Um PdCC deveria ser visto como uma plataforma que permite uma integração flexível e, ao mesmo tempo, bastante coordenada de uma diversidade de aplicações de software, e que oferece informações altamente personalizadas e acessíveis ao usuário e melhoram os ciclos complexos de decisão dos trabalhadores do conhecimento (TERRA e GORDON, 2002, p. 109).

Para tanto, vale a sugestão de Sousa e Silva (2003, p. 24), segundo os quais “um *software* de portal corporativo deve oferecer um *framework* de integração para que as organizações e seus colaboradores juntos integrem, em uma única interface, a grande variedade de aplicações tais como ERP, CRM, SCM, gestão do conteúdo, correio eletrônico, colaboração, sistemas legados e outros sistemas já em uso na empresa”.

Ao retomar o significado do termo portal, Sousa e Silva (2003, p. 30) afirmam que o portal deve ser um ponto de acesso único no qual usuários possam tirar proveito das funcionalidades de cada componente sem ter conhecimento que eles estão sendo executados em diversas camadas de tecnologia.

Sobre a personalização, Terra e Bax (2005) referem-se a uma melhor adaptação das ferramentas às necessidades dos usuários em acessar rapidamente a informação mais relevante para a execução das atividades profissionais do seu dia-a-dia. Já sobre os mecanismos de busca afirmam que “um dos objetivos da Gestão do Conhecimento e dos EIPs é auxiliar os funcionários a encontrarem facilmente as fontes de informações corporativas mais relevantes no momento em que mais necessitam delas”, daí a necessidade das ferramentas de busca. Com a preocupação de simplificar a navegação e a busca é que estes autores sugerem a categorização: “a categorização adiciona informação fundamental de indexação aos documentos, para que estes sejam organizados de acordo com uma taxonomia e facilmente encontráveis mais tarde”.

Como afirmam Rezende e Abreu (2001, p. 98), as informações personalizadas são mais úteis e relevantes para a alta administração e o corpo gestor tomarem decisões acertadas e oportunas. E, de acordo com estes autores, a personalização deve levar em consideração a cultura, filosofia e políticas da empresa.

Para Figueiredo (2003a) contribui com a questão da personalização ao sugerir a adoção de ferramentas que permitam aos funcionários escolher e organizar funcionalidades de acesso a informações, de acordo com suas atividades, respeitando suas necessidades individuais.

### 5.2.2 - Usabilidade e conteúdo

Além da integração flexível entre diversas aplicações, como lembram Terra e Gordon (2002), faz-se importante atender às necessidades dos usuários em potencial de forma clara, simples e objetiva, ou seja, propondo usabilidade.

A usabilidade, definida por Martins ( *in* COLOMBO, 2004, p. 83) como um neologismo cujo sentido subtende qualidade do que pode se usar, é outro fator que deve ser levado em conta no desenvolvimento de portais. “Um sistema com boa usabilidade, rápido e fácil de aprender possibilita alta eficiência no seu uso, baixa taxa de erros e é bem-aceito por seus usuários”, determina.

“O projeto gráfico e o *layout* devem ser bastante legíveis (clean)”, afirmam Terra e Gordon (2002, p. 166). Além disso, a simplicidade do ambiente de PdCC para a atração do usuário é fundamental para o sucesso. Outras sugestões dadas pelos autores Terra e Gordon (2002, p. 165), são:

- tornar fácil a publicação de informação (de uma perspectiva técnica e de processos);
- organizar controles de qualidade e categorização que sejam completados automaticamente;

- organizar ambientes nos quais as pessoas estabeleçam regras para lidar com cada documento publicado (quem pode ler, editar, etc.);
- oferecer ferramentas, tais como alertas eficientes e dirigidos de e-mails ligados a pastas públicas, e outros alertas de notícias para apr endizado em tempo real.

Embora seja uma tecnologia muito recente, vários são os benefícios, apontados por fornecedores e consultores de informática, associados aos portais corporativos. Dentre esses benefícios, destaca -se a facilidade de acesso às informações distribuídas nos diversos sistemas, arquivos e bases de dados institucionais. Para conseguir concretizar esse benefício, é fundamental que o projeto do portal corporativo leve em consideração a interação dos usuários com sua interface. Sua capacidade de facilitar o acesso dos usuários às informações institucionais, está intrinsecamente relacionada à facilidade de uso, aprendizado e satisfação do usuário, isto é, à usabilidade de sua interface *web* (DIAS, 2001, p. 60).

### 5.2.3 - Conhecimento e comunicação

Conforme levantamento realizado no capítulo 2 (Gestão do Conhecimento), não há dúvidas que a informação e o conhecimento formam a base do capital intelectual das empresas e que este, por sua vez, é um dos fatores de sobrevivência no mercado competitivo. Mas, a informação e o conhecimento não são suficientes, é preciso que haja intercâmbio, comunicação e integração entre os colaboradores da empresa para que estas unidades intelectuais sejam “trabalhadas”.

Entre as características apontadas, cita -se o resultado dos questionários aplicados por Terra e Gordon (2002, p. 140) a empresas que têm projetos de PdCC, os quais revelaram os principais objetivos por detrás destes projetos:

- aumentar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre diferentes funções e escritórios localizados em diferentes regiões;
- apoiar o desenvolvimento de Comunidades de Prática;
- treinar e habilitar novos funcionários a agirem rapidamente;
- facilitar a busca de conhecimento previamente desenvolvido.

Portanto, com base no parágrafo acima, salienta-se as seguintes características dos Portais Corporativos: facilitador na busca de conhecimento, colaborador para com a disseminação do conhecimento, e também potencializador da prática, por propor comunidades, além de contribuir para o treinamento de funcionários para que exerçam suas funções.

Outra meta diz respeito à disseminação do conhecimento, conforme Sousa e Silva (2003, p. 34):

A partir do portal, o usuário deve ter acesso a pelo menos uma tecnologia de cada tipo de conversão do conhecimento, de modo a se ver habilitado a gerar e compartilhar conhecimento tácito (socialização), codificar conhecimento tácito em explícito (externalização), coordenar e armazenar o conhecimento explícito (combinação) e transferir e difundir o conhecimento explícito, transformando-o em tácito (internalização) (SOUSA e SILVA, 2003, p. 34).

Para se chegar ao conhecimento como fator de produção, há de se colocar em prática uma gestão desse conhecimento, na qual a comunicação interna revela-se como fator essencial e como uma ferramenta capaz de potencializar seus efeitos.

Para Rocha (2005, p. 6), “tão importante quanto a ferramenta para Gestão do Conhecimento é o estímulo à publicação e ao compartilhamento de informações”.

A comunicação entre os colaboradores de uma empresa é fundamental. É pelo compartilhamento de informações e pela interação entre eles que ocorre o intercâmbio de conhecimento, de experiências e de *know-how*, chegando à potencialização do intelecto e das ações destes colaboradores e da empresa como um todo.

Conforme Terra e Gordon (2002, p. 156), se um PdCC deve se concentrar em GC, ele deve começar fornecendo um meio de comunicação eficaz entre a alta administração e todos os funcionários.

Nesta perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75) afirmam que os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por intermédio de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. São, portanto, diversas opções para comunicação.

Pesquisa realizada e publicada na Revista HSM Management (2004), com 200 empresas de grande porte sediadas no Brasil, aponta entre outros resultados que:

- a ferramenta mais frequentemente utilizada para disseminação do conhecimento nas organizações é o e-mail, indicado por 84,2% dos entrevistados;
- outras ferramentas que merecem destaque são os fóruns (46,3%) e as listas de discussão (29%), pois foram apontadas como ferramentas essenciais para a prática de GC.

Como mostra a figura a seguir, os fóruns e as listas de discussão são, juntamente com o e-mail, as principais formas de disseminação do conhecimento tácito ou implícito (HSM Management, 2004).

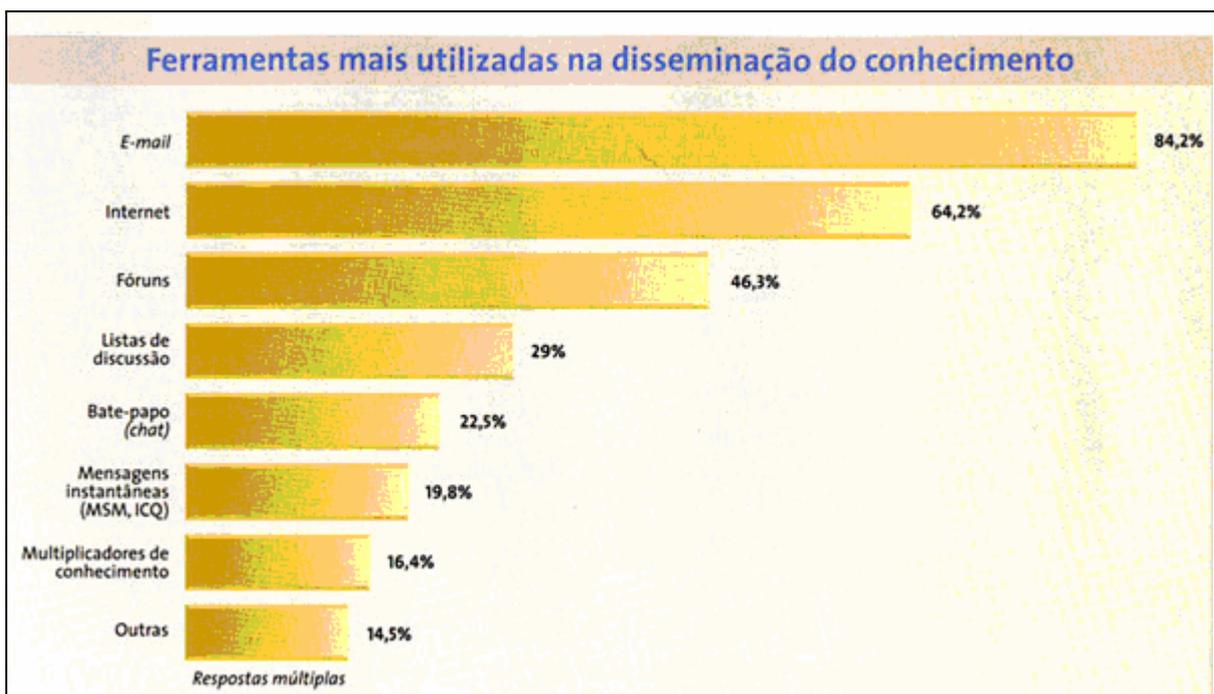


Figura 5.1 - Ferramentas utilizadas na disseminação do conhecimento (HSM MANAGEMENT, 2004).

Murray (*apud* SOUSA e SILVA, 2003, p. 18) enfatiza que os portais corporativos também devem conectar os usuários não apenas a tudo que necessitam, mas a todos que necessitam e proporcionar todas as ferramentas necessárias para que possam trabalhar juntos.

Torquato (1992, p. 62) também ressalta o elemento em questão enfatizando que a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade, já que é por meio da comunicação que uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos.

Quanto à comunicação via escrita, há outra opção além do e-mail: as mensagens instantâneas. Estas são descritas por Geer (2005) como uma tecnologia de comunicação via texto em tempo real que permite enviar, receber e ver mensagens imediatamente. A adoção de ferramentas de mensagem instantânea é realidade no ambiente corporativo, completa o autor.

#### 5.2.4 - Informação

Conforme já introduzida no sub-tópico anterior, a informação é a base fundamental do conhecimento e para se propor a Gestão do Conhecimento é necessário tratar essa informação de maneira adequada. A seguir a análise de alguns autores a este respeito.

Terra e Gordon (2002, p. 113) acrescentam a esta discussão, ao lembrar que o objetivo de qualquer solução de Portal de Conhecimento Corporativo (PdCC) deveria ser tornar mais fácil para empregados não-técnicos entrarem com informações no sistema, permitindo assim disponibilizar essa informação de maneira rápida e eficiente para um grupo direcionado ou até mesmo para toda a empresa e seus clientes. Para estes autores, (2002, p. 97), um portal bem implementado simplifica o acesso às informações e às aplicações; destaca importantes notícias internas e externas relevantes para audiências específicas; reduz a complexidade da procura em redes complexas e fontes diversificadas de dados on-line; fornece melhores subsídios para a tomada de decisão; e gera benefícios com o aumento de produtividade, melhor serviço ao cliente e custos reduzidos de pessoal.

Compartilha-se o pensamento de Sousa e Silva (2003, p. 59), segundo o qual, “os portais corporativos são importantes ferramentas da Gestão do Conhecimento. Sua principal vantagem é agregar informações de dentro e fora da empresa, filtrando as desnecessárias ou irrelevantes, independentemente da fonte dos dados ou de eles estarem melhor ou pior estruturados”.

Outro conceito importante ao se tratar de informação é portabilidade, conforme explica Martins ( *in* COLOMBO, 2004, p. 87):

Para que todo conhecimento existente na empresa, sua base intelectual, a organização dos processos e a memória organizacional possam ser preservados e gerenciados, é preciso que tenham portabilidade, ou seja, para preservar, a empresa deve transformar essas informações em um formato que possa ser lido, utilizado e reutilizado pelas pessoas (MARTINS *in* COLOMBO, 2004, p. 87).

O alerta também é dado por Torquato (1992, p. 93), segundo o qual muitos conhecimentos e situações do dia-a-dia profissional são rapidamente esquecidos, o que faz com que algumas pessoas tenham que recomeçar determinadas tarefas. “Aconselho o mínimo de organização: um bom arquivo, fichas de situações, catálogos, listas de endereços e telefones, cópias de trabalhos, próprios e de outros autores. Se puder utilizar -se de computador, melhor. A memória é extremamente importante para o avanço profissional” ( TORQUATO, 1992, p. 93).

Terra e Gordon (2002, p. 109) apontam as mensagens eletrônicas e seus arquivos anexados como um importante repositório da memória organizacional, sendo também fonte de comunicação entre equipes.

Deve-se ter, porém, preocupação com a qualidade e seriedade das informações que estão sendo transmitidas entre os funcionários e demais usuários do portal. Terra e Gordon (2002, p. 115) citam a definição de regras, que irão permitir a publicação pública e controle de privacidade, e a existência de administração e controle de versões, que permitirão que papéis sejam facilmente designados: quem pode ler, editar, arquivar e eliminar um documento ou página, por exemplo.

No caso do sistema para cadastro de conteúdo no PdCC, sugere-se que uma pessoa fique responsável pelo filtro e liberação destas informações, a fim de evitar excessos e erros futuros.

A este respeito, tem-se a figura do “arquiteto da informação”; o qual adapta as informações e o conteúdo digital propriamente dito de acordo com o público e com o veículo utilizado (tipos de mídia digital: revista on-line, CD-ROM, celular, entre outros). Segundo Franco (2005, p. 02), este profissional deve garantir que o conteúdo relevante para determinado público esteja muito bem organizado e apresentado por meio de uma interface simples e adequada para aquela situação de uso.

A formação do arquiteto da informação pode ser entre as áreas de comunicação, design e/ou tecnológica, desde que tenha habilidades específicas para cumprir sua missão. Para Franco (2005, p. 02) é seu dever ser a ponte entre o que está sendo estrategicamente desejado pela empresa e o que será desenvolvido pela equipe alocada para tal projeto.

Quanto à organização das informações, Martins (*in* COLOMBO, 2004, p. 81) ressalta a importância de que em cada documento publicado conste o nome do autor e outros dados, tais como data e local que foram criados, quando foram aplicados e se sua utilidade foi devidamente comprovada. Para Martins, é importante que as informações sejam disponibilizadas a todos.

Como destacam Terra e Bax (2005), os portais corporativos lidam com as dificuldades de acesso à informação e, ao mesmo tempo, com a sobrecarga de informações. Esta, segundo Terra e Gordon (2002, p. 109), pode gerar um impacto muito negativo na criatividade e produtividade dos funcionários. Daí a importância de se ter profissionais com habilidades para tratar o conteúdo dos portais.

Terra e Gordon (2002, p. 179) relatam que, para reduzir a sobrecarga de informações, muitos PdCC permitem que os funcionários pré-selecionem as newsletters ou notícias em que estão realmente interessados e reduzem a transmissão de e-mails para toda a comunidade.

Um dos cuidados a se ter, segundo Cassapo (*apud* RUBIN, 2004), é evitar o “caos informacional”, a desorganização comum em muitas empresas que não descobriram como lidar com o tamanho dos fluxos de informação gerados pelo compartilhamento de conhecimento. Rubin (2004) cita o caso bem-sucedido da Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados<sup>2</sup>), cujas áreas da instituição lidam com a árvore do conhecimento, que classifica e gerencia as informações em macroprocessos, temas, ramos e assuntos estruturados. “Essa política de Gestão do Conhecimento, que leva muito em conta o envolvimento das pessoas, ajudou a melhorar a qualidade dos serviços e processos, além de aumentar a produtividade”, completa Rubin.

Conforme salientado por Terra e Gordon (2002, p. XVII -XVIII), as plataformas de portais corporativos mais avançadas aplicadas à Gestão do Conhecimento não oferecem apenas o acesso às informações estruturadas e não-estruturadas. Segundo os autores, elas:

- personalizam o acesso à informação;
- automatizam e aperfeiçoam os ciclos complexos de decisão de trabalhadores de conhecimento;
- e podem criar níveis mais profundos de colaboração entre funcionários.

Terra e Gordon (2002, p. 44) alertam para o fato de que apesar da importância crescente de sistemas de informação – como depósitos do conhecimento de uma organização – são basicamente as pessoas que, por meio de colaboração eficaz, criam, aprendem, retêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso de uma empresa.

#### 5.2.5 - Gestão de Conteúdo

Outro elemento essencial ao bom funcionamento de um portal é um sistema de gerenciamento de conteúdo que, apesar de não ser analisado neste trabalho, vale ser mencionado. Rubin (2004) cita o caso da companhia Aventis, a qual exige que os funcionários do setor de pesquisa e desenvolvimento armazenem

---

<sup>2</sup> <http://www.serpro.gov.br>

documentos importantes nesse sistema de gerenciamento configurado para as informações regulamentares.

Para Martins (*in* COLOMBO, 2004, p. 89), os sistemas de gerenciamento de conteúdo automatizam os processos que ocorrem entre a criação de um documento, seu uso e reuso, organizando dados não -estruturados em uma coleção significativa de informações na qual a corporação possa procurar, manipular, analisar e compartilhar dados.

A Gestão de Conteúdos, segundo Bax (2002, p. 15803), apóia organizações na captação, organização e distribuição de conteúdos (texto, imagem gráficos, vídeo, som ou qualquer coisa que é possível de ser publicada em uma intra, inter ou extranet), originários de várias fontes e destinados a diversos tipos de dispositivos de saída. Em outras palavras e de forma sucinta, Bax registra que “pode -se afirmar que as ferramentas de Gestão de Conteúdo são hoje as tecnologias que permitem a implementação da Gestão do Conhecimento na prática das organizações” (2002, p. 15805).

Continuando a exposição de Bax (2002, p. 15813), os aspectos mais importantes da Gestão do Conteúdo podem ser agrupados nas categorias técnica e comportamental:

Do ponto de vista técnico, pode -se dizer que a Gestão de Conteúdos é uma tecnologia emergente que será utilizada pela maioria das corporações para dar conta do volume de informações e dados que precisarão ser contextualizados e compartilhados através dos mais diferentes dispositivos. Do ponto de vista comportamental ou cultural, ao abraçar todos os processos das organizações, disponibilizar seu ‘conhecimento’ para os parceiros, incluir aspectos de gestão de documentos e de processos de trabalho, a Gestão de conteúdos sugere uma mudança cultural profunda. Sem ela, toda a tecnologia não convergirá num conjunto que possa funcionar de forma integrada (BAX, 2002, p. 15813).

### 5.2.6 - Mecanismos de busca

Outro elemento capaz de contribuir para a Gestão do Conhecimento em portais corporativos são as ferramentas de busca.

“As ferramentas de busca facilitam a interação dos usuários, propiciando a entrega de conteúdos e serviços com base em filtros e categorização dos documentos” (MARTINS *in* COLOMBO, 2004, p. 88).

Terra e Gordon (2002, p. 103) alertam para o fato de que o objetivo de um mecanismo de busca é fornecer os resultados mais relevantes, e não o maior número de resultados, para dada consulta no menor espaço de tempo. Conforme apontam estes autores, há muitas opções de tipos de busca (p. 104 -106):

- buscas por palavra-chave e frase exata – permitem que os usuários direcionem sua busca para áreas específicas dos documentos;
- buscas *booleanas* – retornam resultados baseados no uso de operadores lógicos como *AND*, *OR* e *NOT*;
- buscas por inferência *bayesiana* – apresentam resultados baseados na frequência com que as palavras selecionadas aparecem em cada documento;
- buscas conceituais – procuram por palavras adicionais relacionadas com as palavras escolhidas;
- buscas por contexto – mecanismos entendem o contexto do usuário que realiza a busca e mostra resultados de acordo;
- buscas em linguagem natural – permitem que o usuário submeta consultas utilizando língua corrente (coloquial);
- buscas baseadas em bases de conhecimento – são capazes de, caso o mecanismo não encontre a resposta apropriada, direcionar o usuário para uma conversa com uma pessoa que tentará responder à questão;
- buscas baseadas na popularidade – consideram o número de vezes que os usuários anteriores verificaram o *link* ou a fonte de informação;

- buscas com filtro colaborativo – baseadas na idéia de que os indivíduos que compartilham interesses similares vão considerar documentos similares como relevantes;
- buscas por afinidades – podem ser particularmente úteis para empresas muito grandes que desejam associar pessoas com interesses e competências similares;
- buscas por mapeamento visual – documentos são agrupados e associados de acordo com algoritmos de categorização;
- buscas ponto-a-ponto (P2P) – permitem buscas dentro de uma comunidade auto-selecionada sem a necessidade de qualquer índice centralizado de documentos;
- buscas com agentes personalizados – com alta capacidade de aprendizado dinâmico baseado no padrão de buscas e escolhas de documento de cada usuário.

De acordo com o estudo do IDC<sup>3</sup>, as ferramentas não fazem nada mais do que encontrar documentos por meio da consideração de uma palavra-chave e por cálculos de aproximação de termos parecidos. Elas são vitais para o bom acesso a informações não-estruturadas, incluindo documentos, perfis de pessoas ou metadados, que descrevem imagens, arquivos de áudio ou arquivos de vídeo, dizem um trecho do documento. Na prática, essas soluções não oferecem análise de dados especificamente.

Já as plataformas de busca são capazes de suportar também navegação, resposta a perguntas e análise de frases, analisar textos, dados, relatórios, informações compartilhadas e distribuição. Um dos diferenciais é que elas são mais seguras e garantem acesso somente a pessoas autorizadas, destaca o IDC (FUSCO, 2005).

Os mecanismos de busca podem ser muito úteis aos usuários de um portal; seria o caso, por exemplo, de um administrador financeiro tomar uma decisão baseado na cotação de uma moeda estrangeira que “buscou” naquele dia, ou um projetista optar por uma técnica diferente em seu trabalho baseado em informações veiculadas pelo concorrente e encontradas via ferramenta de busca.

---

<sup>3</sup> International Data Corporation – <http://www.idc.com>

### 5.2.7 - Internet e intranet

A internet, à qual os portais estão vinculados, é outro elemento que merece destaque pois, segundo Terra e Gordon (2002, p. 24), “a *Internet* aumentou imensamente a capacidade de aprendizagem de indivíduos, e a liberdade e capacidade de eles criarem suas próprias redes e se comunicarem com muito mais pessoas independentemente da localização destas...”.

São diversas as contribuições que a *Internet* pode trazer a um projeto de produto tecnológico, a uma empresa, a uma instituição de ensino ou, até mesmo, a um indivíduo.

Conforme Silva (*in* ALMEIDA, 2001, p. 43):

utilizando-se a Internet, várias atividades podem ser desenvolvidas, como:  cursos a distância  em forma de tutoriais; auto-estudo;  cursos com tutoria e colaboração ;  sites educacionais ;  comunidades de aprendizagem ;  grupos de discussão ; apoio ao ensino presencial;  seminários ; encontros virtuais; debates;  projetos colaborativos ;  bibliotecas  e museus virtuais; exposições;  pesquisas  e outras atividades (SILVA *in* ALMEIDA, 2001, p. 43)

A respeito da *web* como apoio à GC, Terra e Gordon (2002, p. 56) vêem os Portais de Conhecimento Corporativo como uma plataforma emergente para melhorar o alinhamento, os processos centrais de negócios, a disseminação de informações e a colaboração ampla em empresas baseadas em conhecimento.

A intranet também merece destaque. De acordo com Zimmerman (1997), a finalidade da *intranet* é encorajar e facilitar a comunicação entre funcionários de forma que eles possam empreender mais rapidamente seu trabalho essencial. “O uso apropriado da *Intranet* pode simplificar muitos processos do trabalho e melhorar os bens e serviços produzidos” (ZIMMERMAN e EVANS, 1997, p. 19).

Define-se por *intranet*, conforme Brasil (2003), uma rede de computadores interna à uma organização, por ela mantida com a finalidade de possibilitar compartilhar dados e informações, agilizando o trabalho e reduzindo custos.

Conforme dados do Banestado (*apud* PEDRO, 2001, p. 42), as *intranets* são utilizadas como uma plataforma para divulgação de informações internas. Ainda sobre a pesquisa realizada por Pedro (2001, p. 125), o autor chegou à conclusão de que a principal vantagem da *Intranet* é a geração de informação, sendo que essa, por sua vez, pode ser transformada em conhecimento, facilitando a comunicação entre os funcionários e agilizando o processo de tomada de decisão.

Para concluir este sub-tópico, cita-se Maurer (*apud* SILVA, 2004, p. 148): os recursos da *intranet* e da internet facilitam o acesso aos diferentes conhecimentos explícitos acumulados na corporação, podendo mesmo personalizar seu uso de acordo com as preferências e necessidades de cada pessoa.

#### 5.2.8 - Comunidades

Outro elemento importante para que ocorra o intercâmbio e a disseminação de conhecimento nas organizações são as comunidades de prática. De acordo com Brasil (2003), o termo comunidade de prática designa um “agrupamento de natureza informal e auto-organizada de modo a permitir a colaboração de pessoas, interna ou externamente à organização, sobre os aspectos ou interesses comuns”.

Na visão de Terra e Gordon (2002, p. 72 -73), comunidades de prática é um termo que reconhece e celebra o poder das comunidades informais de colegas, sua criatividade e seus recursos para resolver problemas, e sua habilidade de inventar maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus desafios: “...é, atualmente, um dos temas mais promissores no campo da GC”, concluem. Estas comunidades, segundo os autores, podem ser formadas por pessoas que tenham participado, ou não, de projetos em conjunto; podem ter encontros regulares ou não, encontros reais ou virtuais; e as comunidades podem ser efêmeras ou ter uma durabilidade maior; desde que os membros tenham interesse comum no aprendizado e na aplicação prática.

A formação das comunidades de prática, assim como seu funcionamento e regras, vai depender das necessidades e características do grupo envolvido. E para a GC elas são meios de integração e colaboração.

Está claro, então, que quando os PdCC (Portais de Conhecimento Corporativo) são desenhados para ajudar o crescimento dessas comunidades, os funcionários terão mais acesso a essas fontes de conhecimento (e soluções práticas de negócio) que tradicionalmente têm circulado apenas entre indivíduos que tenham tido a oportunidade de trabalhar lado a lado, ou ter, de forma freqüente, encontros formais e informais (TERRA e GORDON, 2002, p. 73).

Outra opção de formação de grupos são as comunidades virtuais, menos vinculadas à questão da prática e, sim, unidas apenas por interesses em comum.

Brasil (2003) define comunidades virtuais por agrupamentos estabelecidos a partir de interações em rede, mediante adesão à processo de discussão pontual. “Geralmente se utilizam de fóruns e chats como mecanismo de relacionamento”, registra o documento do Brasil.

Comunidades virtuais possibilitam parcerias para otimização e potencialização da base intelectual e explicitação de conhecimento; representam ainda agilidade na tomada de decisões, o que exige um planejamento cuidadoso, excelente infra-estrutura e apoio contínuo (MARTINS in COLOMBO, 2004, p. 88-89).

Terra e Gordon (2002, p. 79) acreditam que aplicações para colaboração e desenvolvimento de comunidades estão se tornando um serviço-chave nas implementações de portais. “Elas conseguem aumentar, sensivelmente, a capacidade dos funcionários, especialmente de diferentes localizações, de desenvolverem relações mais próximas e um maior sentido de comunidade”, acrescentam.

Teixeira Filho (2000, p. 180) concorda com os autores acima ao expressar que “mediadas, autodeterminadas, ligadas por *e-mail* e ‘orbitando’ em torno de um *site*, ou de uma *intranet*, as comunidades virtuais são um fato novo da ‘nova economia’ conectada. E, na nossa opinião, as comunidades virtuais representam uma chave para a implantação da GC nas empresas”.

### 5.2.9 - Outros elementos e características

Como afirmam Sousa e Silva (2003, p. 16), “a utilização de ferramentas tecnológicas adequadas, disponibilizadas em um ambiente integrado com o processo de gestão da organização, são os elementos básicos para a realização bem sucedida de um projeto de gestão do conhecimento”.

Martins (*in* COLOMBO, 2004, p. 81-82) sugere como componentes do portal para apoio à tomada de decisões: relatórios, pesquisas, documentos textuais, planilhas, mensagens de correio eletrônico, páginas web, arquivos multimídia, entre outras. Para a autora, o recurso groupware também é importante. O mesmo “designa uma série de ferramentas que permitem às pessoas trabalharem melhor juntas, o que facilita a integração, possibilita mais criatividade e inovação dentro da empresa, além de também permitir que respostas sejam encontradas mais rapidamente”.

Terra e Gordon (2002, p. XVIII) ainda elencam as características dos portais corporativos que estão relacionadas a processos específicos de Gestão do Conhecimento: personalização e busca; acesso a fontes de informação em um ambiente propício à rede; informação interna e externa; comunicações e colaboração; a facilidade de se publicar e acesso a uma vasta quantidade de dados, informações e conhecimento.

Lembrando os modelos de conversão do conhecimento desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80), tem-se socialização, externalização, combinação e internalização, dentre os quais a comunicação se faz imprescindível e a colaboração e a integração entre usuários contribuem ao processo, indo de encontro à citação acima de Terra e Gordon (2002, p. XVIII).

Entre as ferramentas listadas por Terra e Gordon (2002, p. 117) encontram-se ferramentas síncronas e assíncronas. De acordo com os autores, ferramentas síncronas permitem que duas ou mais pessoas trabalhem em conjunto ao mesmo tempo, independentemente de as pessoas estarem juntas no mesmo lugar ou em lugares diferentes: sistemas eletrônicos de reuniões, *whiteboards* eletrônicos,

videoconferência e ferramentas de *chat*. “São ferramentas que melhoram a colaboração e tornam as reuniões mais efetivas”, afirmam. Já as ferramentas assíncronas são definidas pelos autores como aquelas que permitem que as pessoas trabalhem juntas em momentos diferentes: *e-mail*, repositórios de conhecimento, fóruns de discussão, sistemas de gerenciamento de conteúdo e documentos e ferramentas de *workflow*.

Para ilustrar as ferramentas voltadas à colaboração, tem -se a seguinte figura:

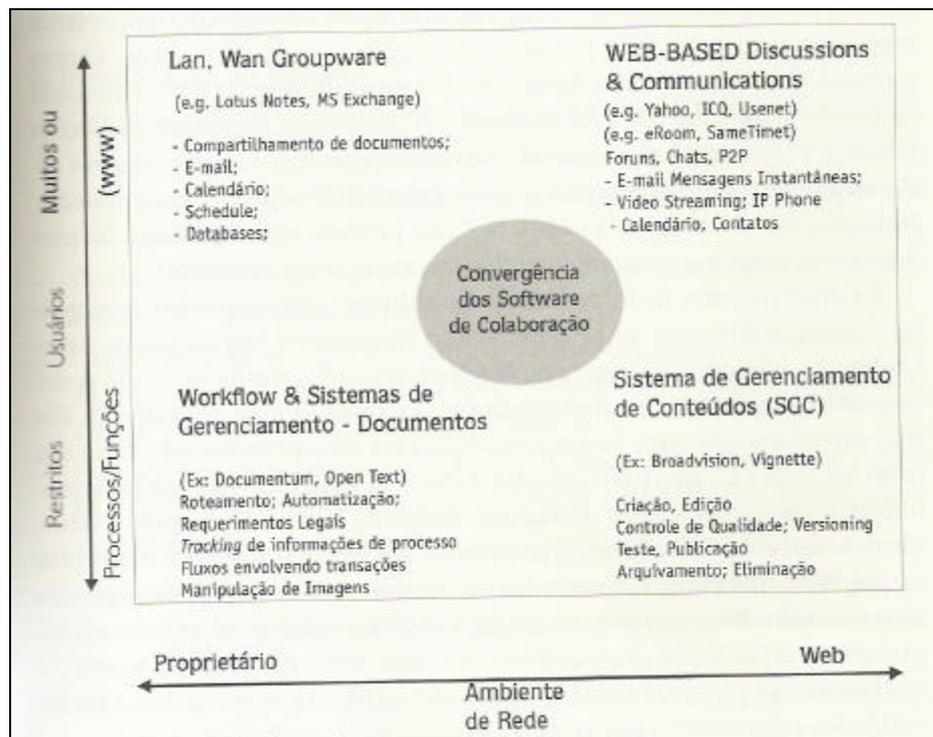


Figura 5.2 - Convergência das ferramentas de colaboração (TERRA e GORDON, 2002, p. 119).

Bem colocado pelos autores Terra e Bax (2005), o portal corporativo é um integrador universal dentro das organizações e, portanto, consagra -se como um instrumento de gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

#### 5.2.10 - Planejamento e Funcionamento

Tão importante quanto a listagem de elementos e características que se quer em um portal é sua fase de planejamento inicial, quando deve ser feito um levantamento das atividades e das necessidades da empresa, em relação aos recursos *on-line*, além de uma análise desta proposta inicial.

Terra e Gordon (2002, p. 91) listam uma série de perguntas relacionadas à Tecnologia de Informação (TI) que devem ser consideradas no planejamento de um portal que integra os preceitos da GC, entre elas:

- como a TI pode ser usada para ajudar a automatizar a monitoração de informações externas relevantes e melhorar o fluxo de entrada de conhecimento do exterior?
- como a TI pode ser usada para transformar dados em informações valiosas?
- como a TI pode aumentar o acesso à informação e ao mesmo tempo reduzir a “sobrecarga de informações”?
- como a TI pode ser usada para aumentar a conversão de conhecimento tácito para conhecimento explícito?
- como a TI pode ser usada para ajudar a localizar especialistas e pessoas com conhecimento específico?
- como a TI pode ser utilizada para apoiar o trabalho colaborativo?

Fora estas questões, há outras que devem abordar a estrutura pessoal da empresa, a fim de traçar o perfil e definir os usuários do portal: quantos funcionários, quais funções, que restrições de acesso se quer para o portal, quais ferramentas que atenderão às necessidades de cada grupo/setor, entre outras.

Além das necessidades tecnológicas, como os elementos que estão sendo apontados, há ainda outra preocupação ligada ao funcionamento do portal destacada por Martins (*in* COLOMBO, 2004, p. 80): “fazer com que seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros tornem -se usuários dele, utilizem -no no dia-a-dia e sejam capazes de inovar constantemente, mas com responsabilidade – exigência do mundo dos negócios”.

Para Terra e Gordon (2002, p. 134), são 12 as principais lições que qualquer implementação de PdCC deve considerar:

- a. Alinhamento organizacional é a prioridade número um;
- b. Seja claro no que diz respeito a *business cases*, proposição de valor e métricas;
- c. GC e PdCC exigem estratégias inovadoras de recompensa e reconhecimento;
- d. Mudança organizacional não acontece por acaso;
- e. Comunique, comunique, comunique!
- f. Novos papéis e responsabilidades devem ser designados claramente;
- g. Concentre-se nas necessidades do usuário;
- h. Comunidades *on-line* exigem planejamento cuidadoso, infra-estrutura e apoio contínuo;
- i. A qualidade do conteúdo é mais importante do que a quantidade de conteúdo;
- j. O PdCC deve reduzir a sobrecarga de informação e simplificar o acesso a informações, *templates* e especialistas de dentro e de fora da organização;
- k. É preciso pensar muito cuidadosamente na seqüência de integração das aplicações de TI;
- l. Desenvolva um processo cuidadoso de avaliação (*due diligence*) para selecionar a plataforma de PdCC.

Como cita Martins (*in* COLOMBO, 2004, p. 87), o grande desafio das instituições que irão implementar seu portal corporativo é identificar e/ou desenvolver e disponibilizar tecnologias e sistemas de informação que apoiem a comunicação empresarial e a troca de idéias e experiências. Pois, de acordo com a autora, uma organização aprende à medida que seus funcionários, clientes, fornecedores e parceiros aprendem, disponibilizam e compartilham seus conhecimentos.

Sobre o funcionamento, Lapa (2004) enfatiza a necessidade de existir um ciclo no qual a empresa: (a) defina as suas necessidades de informação; (b) defina as fontes de informação; (c) estabeleça um processo de coleta de informações; (d)

estabeleça um processo de análise e contextualização das mesmas; e (e) realize um processo contínuo de disseminação de informações.

Deve haver a preocupação em como estimular os funcionários a utilizarem o portal e suas ferramentas, depositando ali contribuições individuais à proposta da Gestão do Conhecimento. Segundo pesquisa de Terra e Gordon (2002, p. 146), as empresas que tiveram maior sucesso com suas iniciativas de Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC) se concentraram no reconhecimento dos funcionários por suas contribuições freqüentes de conhecimento valioso, destacando os itens usados mais usualmente pelos funcionários e votados pelos colegas como os melhores. Entre as estratégias de motivação citadas pelos autores estão distribuição de brindes, premiações, entre outras.

Em conformidade com os autores acima, que falam da importância de se dar recompensas e reconhecimento explícitos pelo intercâmbio do conhecimento, sugere-se que seja realizado um programa de motivação dos usuários com relação às ferramentas do PC, inclusive para encorajá-los a usufruírem das possibilidades de colaboração e comunicação *on-line*.

Terra e Gordon (2002, p. 154) ainda citam a realização de atividades para divulgação e melhor entendimento da proposta e do funcionamento dos portais, como lançamento, colocação de pôsteres pela empresa, encaminhamento de newsletter, sessões de treinamento, reuniões e uso de quiosques para divulgação.

Como declara Terra (*apud* SALDANHA, 2004a), os resultados mais importantes de Gestão do Conhecimento se verificam no longo prazo. E, segundo o mesmo autor, “vale a pena ressaltar que GC exige capacidade de reflexão, uma certa sutileza do pensar, empatia verdadeira para envolver os colaboradores e conhecimento de algumas novas ferramentas e técnicas”.

Além destas preocupações, Rezende e Abreu (2001, p. 76) alertam para o fato de que a TI não deve ser trabalhada e estudada de forma isolada: “sempre é necessário envolver e discutir as questões conceituais dos negócios e das atividades empresariais, que não podem ser organizadas e resolvidas simplesmente com os computadores e seus recursos de *software*, por mais tecnologia que detenham”.

### 5.3 - Contribuições Extraídas da Demanda de Mercado

Conforme mencionado na Metodologia (capítulo 2), foi realizada uma entrevista com o Gerente de Produtos da Datasul, Gilmar Hansen. E desta resultou:

- um retrato da demanda do mercado por portais, revelando os principais perfis das suas empresas-cliente;
- um panorama da tendência e das gerações dos portais corporativos;
- elementos que podem compor um portal corporativo.

Outra grande contribuição da empresa à esta dissertação foi acrescentar à mesma um novo conceito de soluções de *software* corporativo: *Enterprise Content Management* (ECM) que, em resumo, é um conector universal de conteúdo, que expressa a 3ª geração de PC. Apesar deste não ser o foco do trabalho, faz -se importante abordar este tema, mesmo que de maneira superficial, para que se entenda a nova tendência dos portais.

#### 5.3.1 - Demanda por portais

Para Hansen (informação verbal)<sup>4</sup>, o que caracteriza um portal é o fato de reunir várias fontes de informação em uma só entrada. “Além disso, o conteúdo de um portal tem que estar ‘vivo’, com fontes de informação dinâmicas”, enfatiza.

---

<sup>4</sup> Entrevista realizada em 28 out. 2005, com Gerente de Produtos da Datasul, Gilmar Hansen, nas dependências da empresa em Joinville (SC).

Entre os clientes da Datasul em busca de portais, Hansen (informação verbal) <sup>5</sup> destaca três perfis principais das empresas:

- aquelas que visam a implantar e otimizar tecnologias para canais de vendas;
- aquelas que visam a implantar e otimizar tecnologias para Recursos Humanos;
- e empresas com foco no *workflow*, preocupadas em otimizar processos de modelagem de negócios.

E, em uma visão mais geral, a maioria delas são empresas com interesse na qualidade, em busca de gestão de documentos e gestão da qualidade, sejam voltados para vendas, recursos humanos ou projetos.

Há aqueles que têm a Gestão e procuram otimizá-la com a tecnologia e o inverso: aqueles que têm a tecnologia e buscam implantar a Gestão.

Para Hansen (informação verbal) <sup>6</sup>, um grande desafio que as empresas têm atualmente é o de trabalhar com os conteúdos não-estruturados pois, a exemplo de um *iceberg*, o que se vê na superfície é apenas 20% de todo o conteúdo e o que está embaixo são os significativos 80%. Na comparação feita, o conteúdo não-estruturado é o que está embaixo (repositório de documentos, e-mails, arquivos, bibliotecas digitais, entre outros) e, sendo de grande valia para a Gestão do Conhecimento, precisa ser trazido à tona. Daí a importância das tecnologias de portais/WCM, que possibilitam a utilização deste conteúdo e servem como um canal único de comunicação para os diversos usuários de uma empresa, sejam colaboradores, parceiros, clientes ou fornecedores, independentemente da localização geográfica.

---

<sup>5</sup> *Ibidem.*

<sup>6</sup> *Ibidem.*

### 5.3.2 - Evolução dos portais corporativos

De acordo com *Gartner Group*<sup>7</sup>, companhia norte-americana que elabora pesquisas e análises envolvendo indústria de tecnologias de informação, a proposta atual de portais corporativos encontra-se na 3ª geração desta tecnologia. As características da evolução de sites em portais estão resumidas a seguir:

#### **1ª Geração:**

- sites baseados arquivos HTML;
- duplicação de conteúdos;
- rápida desatualização;
- alto risco jurídico;
- alto custo a médio prazo.

#### **2ª Geração:**

- sistemas com interfaces Web;
- informação sempre atualizada;
- conteúdo restrito;
- vários sistemas diferentes.

#### **3ª Geração:**

- portais;
- reúne informações de vários sistemas;
- agrega *workflow*;
- gestão de documentos;
- colaboração (*Portlets*).

---

<sup>7</sup> <http://www.gartner.com/Init>

A 3ª geração tem como representante o *Enterprise Content Management* (ECM), cuja tradução é Gerenciador de Conteúdo Empresarial. Hoje, este novo conceito de tecnologia está sendo desenvolvido em diversos países do mundo e no Brasil, de acordo com Hansen (informação verbal)<sup>8</sup>, a Datasul continua sendo a única empresa a desenvolvê-lo.

### 5.3.3 – *Enterprise Content Management* (ECM)

De acordo com ECM Report<sup>9</sup> - empresa de consultoria a respeito de gerenciamento de conteúdo (*apud* DATASUL, 2005), esta nova tendência de portais reúne três funcionalidades obrigatórias:

- GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) – tem por objetivo permitir a criação dinâmica de conteúdos semi-estruturados via *templates* pré-definidos. É o módulo do ECM responsável por gerenciar arquivos eletrônicos através do controle da criação, revisão, editoração e armazenamento por meio de metodologias de arquivologia e mecanismos de recuperação de conteúdo. É a funcionalidade do GED que visa substituir antigos formulários não-estruturados em papel, por formulários eletrônicos estruturados com repositórios em Banco de Dados, garantindo o gerenciamento das informações nele contidas;
- *workflow*: tem por função a gestão dos processos de negócios que apóiem as informações disponibilizadas no portal. É o módulo do ECM responsável pela automação dos processos de negócios empresariais. Geralmente via tarefas/atividades, papéis e atores. Um *WorkFlow Engine* resolve as regras de negócios que são atribuídas em processos modelados através desses agentes. Exemplos: processos administrativos como relatórios de despesas de viagem e processos da Qualidade como relatório de não-conformidades.
- portal – mega ambiente *on-line*, o qual reúne Gestão de Conteúdo, *workflow* e Gestão de Qualidade, e promove comunicação e colaboração entre seus usuários .

---

<sup>8</sup> Entrevista realizada em 28 out. 2005, com Gerente de Produtos da Datasul, Gilmar Hansen, nas dependências da empresa em Joinville (SC).

<sup>9</sup> <http://www.ecmreport.com>

Entre estas funcionalidades, o portal e suas ferramentas são as mais visíveis para o usuário, pois tanto o GED quanto o *workflow* concentram-se mais nas tecnologias de base. A proposta de ECM com seus três componentes fundamentais está ilustrada a seguir.



Figura 5.3 – ECM: consolidação das tecnologias. (DATASUL, 2005)

E quanto às funcionalidades complementares, ECM Report ( *apud* DATASUL, 2005) destaca:

- colaboração (Chat/Fórum/IM);
- KM (*e-learning*);
- gerenciador de ativos digitais;
- gerenciador de formulários.

*Enterprise Content Management* (ECM) é, segundo definição de AIIM (2005), tecnologia usada para capturar, gerenciar, armazenar, preservar e distribuir conteúdo e documentos relacionados a processos organizacionais; e suas ferramentas e estratégias permitem o gerenciamento das informações não-estruturadas de uma organização, onde quer que estas informações estejam.

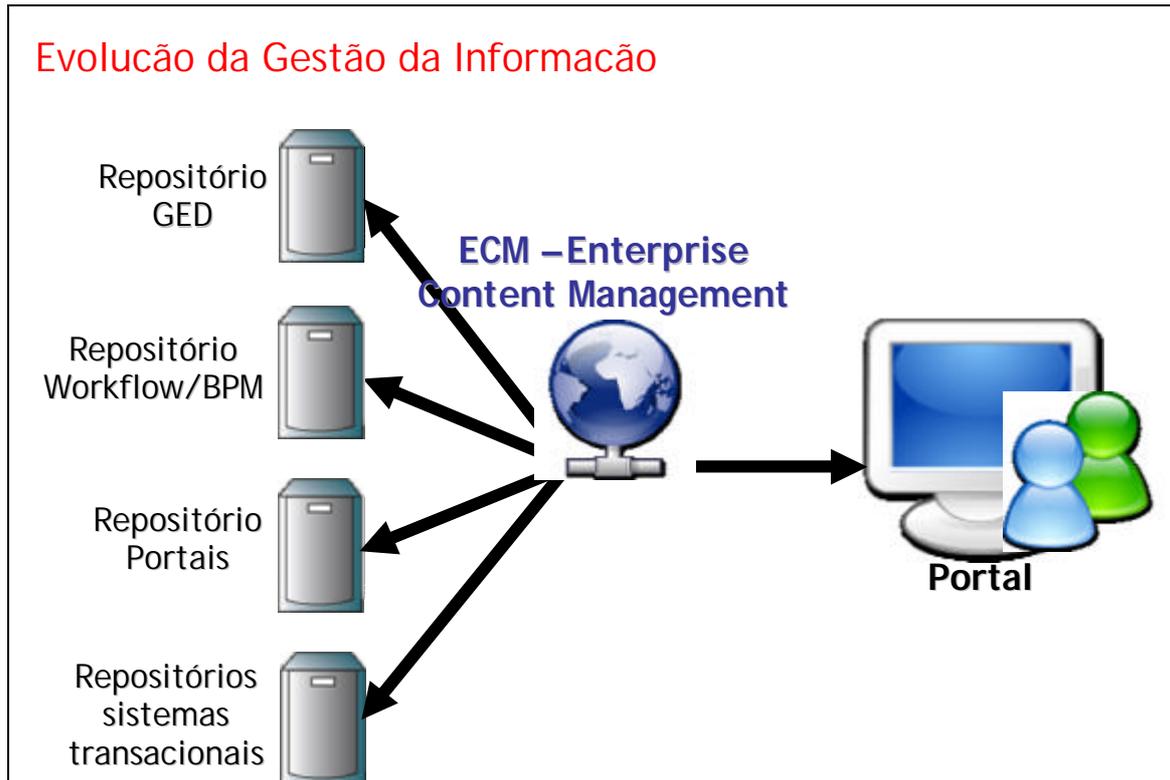


Figura 5.4 - Tecnologias integradas pelo ECM. (DATASUL, 2005).

Em resumo, o *Enterprise Content Management* (ECM) converge informação estruturada e não-estruturada e traz todos os conteúdos para o usuário, de forma integrada com as outras tecnologias convergentes. A este respeito, o quadro abaixo apresenta algumas destas tecnologias.

Quadro 5 - Algumas tecnologias componentes de um ECM.

| TECNOLOGIA                             | FUNÇÃO   |
|--|--|
| <i>Expertise Management</i> (EM)       | Estuda como descobrir quem são as pessoas detentoras de conhecimento dentro da organização, em determinado assunto, com objetivo de classificá-las, tornando-as disponíveis para a empresa em outras necessidades.   |
| <i>Digital Assets Management</i> (DAM) | Estuda como mensurar o valor das informações fundamentais para a organização, via integração com sistemas gerenciadores financeiros.   |
| <i>Forms Management</i> (FM)           | Consiste no gerenciamento de informações que estão armazenadas dentro de uma estrutura pré-definida, normalmente em papel, considerando captura da informação; validação de dados; reconhecimento de texto; e modelos pré-definidos para armazenamento no formato digital. |
| <i>Web Content Management</i> (WCM)    | Responsável pela gerenciamento do conteúdo WEB, utilizando ferramentas de controle das informações disponibilizadas a fim de que as mesmas sejam dinâmicas e controladas.  |

Fonte: Adaptado das informações da Datasul (2005).

Ao se tratar do desenvolvimento de gerenciadores de conteúdo voltados para ECM, em nível de estrutura tecnológica, vale comentar o seu diferencial: “a taxonomia que, consiste em usar a inteligência do Sistema de Informação para organizar/categorizar a informação sem intervenção do ser humano” (DATASUL, 2005).

### 5.3.3.1 - Webdesk (DATASUL)

A Datasul desenvolveu um produto, chamado *Webdesk*, o qual tem uma proposta pronta de ECM com a qual o cliente usufrui de todos os recursos de um portal de última geração. Apesar de ser um produto “pronto”, o mesmo é personalizável, atendendo às necessidades e ao perfil de cada cliente.

Na classificação feita por Terra e Gordon (2002, p. 130 -131), apresentada no quadro 4 (seção 4.1 deste trabalho), a classificação na qual o *Webdesk* mais se encaixa é PdCC avançado. A figura abaixo ilustra sua proposta.



Figura 5.5 - apresentação do *Webdesk* (DATASUL, 2005)

Este produto da Datasul pode ser melhor compreendido no quadro abaixo, o qual traz informações sobre os recursos tecnológicos do mesmo e as vantagens que oferece às empresas.

#### Quadro 6: Informações comerciais do *Webdesk*

Datasul *WebDesk* é a base dessa solução, que permite colaborar, gerenciar e distribuir informações e documentos da sua empresa via Internet tornando seus canais muito mais ágeis e competitivos.

Faça com que seus clientes, fornecedores e parceiros participem ativamente dos processos da sua empresa acessando com apenas um *browser*, as tarefas do *workflow* gerenciadas pelo *WebDesk*.

Aproveite todo potencial criativo de seus colaboradores através de com unidades virtuais com fóruns de discussão e pesquisas de opinião.

Realize reuniões de trabalho on -line com salas de *chat* que geram atas de reunião eletrônicas automaticamente.

GED: Gerenciamento Eletrônico de Documentos – Publique com facilidade suas normas, relatórios, atas de reunião, projetos, desenhos, catálogos de produto, material de marketing, pesquisas de opinião, enfim, qualquer tipo de conteúdo digital. Delegue ainda políticas de permissões de acesso, notifique publicações e disponha mecanismo de navegação e busca para acesso ao conteúdo de sua empresa. Gestão da Qualidade: Implemente Gestão das Normas da Qualidade, garantindo a certificação ISO9000-2000, utilizando controles de aprovação, acesso, validade, versões e distribuição de normas e procedimentos, emitindo listas mestras de documentos, notificando pendências, registrando tomadas de conhecimentos e gerenciando os processos da qualidade como Registro de Não Conformidade e Registro de Ação Preventiva e Homologação de Fornecedores e assim obtenha as evidências objetivas necessárias para as auditorias da qualidade.

*Workflow*: Automatize e gerencie processos através do *engine* de *workflow*, desenhando processos simples e complexos, sustentados por formulários eletrônicos, definindo estrutura de tarefas, atribuições e papéis dentro da organização, com recursos para gestão, consultas, estatísticas sobre o andamento e para integração com o sistema de Gestão Empresarial.

Portais Corporativos: Reúna num portal WEB personalizável, os recursos de gestão de conteúdo, *workflow* e gestão da qualidade, e disponibilize -os para seus colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, a qualquer hora em qualquer lugar através da Internet. O Datasul *WebDesk* permite que você organize seu Portal WEB de forma dinâmica e flexível uma vez que seus recursos de páginas e pastas dinâmicas permitem que você construa sem necessidade de programadores.

Utilize o Datasul *WebDesk*, solução flexível e adaptável as necessidades de

colaboração eletrônica de documentos em:

- *Intranets* corporativas
- Automação de formulários com *Workflow* (Integrado ao ERP)
- Comunidades virtuais com pesquisas de opinião, *chat* e fórum
- Controle de normas da qualidade para ISO
- Catálogo on-line de produtos e serviços
- Banco de Dados de Conhecimento ( *Knowledge Database* e FAQ)
- Colaboração e gerenciamento de projetos on -line
- Portais de informações (Documentos *links* e notícias)
- E muito mais...

Fonte: Datasul (2005)

#### 5.3.4 - Elementos do portal corporativo

A entrevista com o gerente de Produtos da Datasul (informação verbal)<sup>10</sup> deixou claro que não há uma fórmula rigidamente definida quanto às possibilidades de elementos a serem desenvolvidos para um portal corporativo. “É o cliente quem vai falar das suas necessidades e, partindo daí, nós vamos sugerindo e criando as soluções”, afirma. Embora os elementos sejam de acordo com cada demanda, há alguns que, geralmente, são requisitados:

- seção notícias;
- apresentação de tarefas;
- seção assuntos;
- biblioteca;
- ferramenta de busca de conteúdo;
- *chat*;
- *e-mail*;
- fórum de discussão;
- mural;
- informações da instituição;
- agenda;
- ajuda;

<sup>10</sup> Entrevista realizada em 28 out. 2005, com Gerente de Produtos da Datasul, Gilmar Hansen, nas dependências da empresa em Joinville (SC).

- formulários *workflow*;
- entre outros.

A nossa proposta é de total integração (sistemas), inclusive no que se refere à segurança (senha). Cada usuário terá à disposição as interfaces, ferramentas e conteúdos que dizem respeito à sua função; e os recursos são personalizáveis, inclusive a seleção de notícias que interessa a cada um, por exemplo. Além disso, existe um repositório único de conteúdo, sendo que os documentos não precisam ser replicados: quando se altera uma informação em um dos recursos, os outros recursos afins também são atualizados automaticamente (Hansen, informação verbal)<sup>11</sup>.

Segundo o entrevistado, um exemplo de portal de 3ª geração que pode ser considerado modelo é o da empresa Novadata<sup>12</sup>, especializada em computadores e soluções afins, e cliente da Datasul:

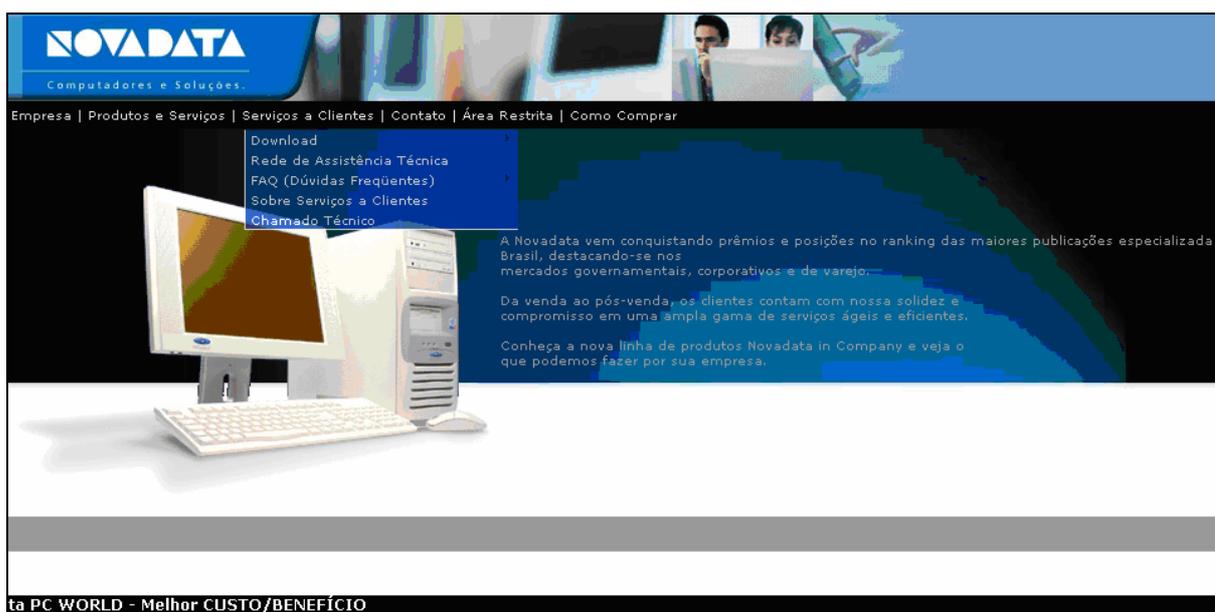


Figura 5.6 - tela principal do portal da Novadata (<http://www.novadata.com.br>).

A exemplo do Novadata, um portal corporativo que reúne todas as tecnologias pertinentes ao portal de 3ª geração, GED e *workflow* têm elementos de comunicação, informação, colaboração e tudo de forma integrada, propondo uma gestão completa do conteúdo.

<sup>11</sup> Entrevista realizada em 28 out. 2005, com Gerente de Produtos da Datasul, Gilmar Hansen, nas dependências da empresa em Joinville (SC).

<sup>12</sup> <http://www.novadata.com.br/>

Como mencionado na introdução (capítulo 1), o presente trabalho ainda traz alguns exemplos de portais de empresas brasileiras que demandam um expressivo volume de informações e que, para atender às necessidades das informações e de seus usuários, apresentam uma série de ferramentas para colaboração, integração, informação e comunicação. São eles: Petrobrás, Unimed, Embraco e Novadata<sup>13</sup>. A intenção é indicar a existência destas ferramentas, as quais podem colaborar diretamente com a Gestão do Conhecimento.

No portal da Petrobrás, por exemplo, observam-se dezenas de seções e ferramentas que permitem tanto ao cliente quanto ao fornecedor executar operações *on-line*, como pedidos de produtos, agendar retiradas e acompanhar todo o processo comercial. Entre os recursos tecnológicos que possibilitam o fluxo de informações e, acabam por proporcionar a gestão indireta do conhecimento, estão as seções institucionais, o canal com o fornecedor, a *intranet* para clientes diretos, e ferramentas como busca, fale conosco, ouvidoria e dúvidas.



Figura 5.7: tela principal do portal da Petrobrás (<http://www.petrobras.com.br>).

<sup>13</sup> Endereço *on-line* dos portais: Petrobrás - [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br); Unimed – [www.unimed.com.br](http://www.unimed.com.br), Embraco – [www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br) e Novadata - <http://www.novadata.com.br>.

Conforme informa o portal, atualmente, a Petrobrás conta com 11 comitês de gestão, entre estes o de Análise de Organização e Gestão, que trata da informação e do conhecimento que ali circulam. Abaixo, interface que ilustra alguns dos recursos de informação e de comunicação do portal, como “cadastro de fornecedores”, “consultas e transações *on-line*”, “contatos” e “como se tornar um fornecedor”.



Figura 5.8: interface do Canal Fornecedor/Petrobrás (<http://www.petrobras.com.br>).

Tanto a Unimed como a Embraco expressam em seus portais organização quanto ao conteúdo e canais de informação e de comunicação que possibilitam a relação com seus clientes e fornecedores no meio virtual. A Embraco *on-line* possui dados sobre a empresa, seus produtos e relação com o meio ambiente; mecanismo de busca de informações; canal com a imprensa; contato; fornecedores; clientes e relações com investidores, conforme ilustra a figura seguinte.



Figura 5.9: interface da Relação com Investidores/Embraco ([http:// www.embraco.com.br](http://www.embraco.com.br))

O portal Unimed também promove a busca e o intercâmbio da informação e do conhecimento ao dispor de seções que podem atender às necessidades tanto de seus funcionários quanto de seus clientes - como as seções: planos, guia médico, seja cliente, saúde *on-line*, agência de notícias, *links* e eventos, além da intranet.

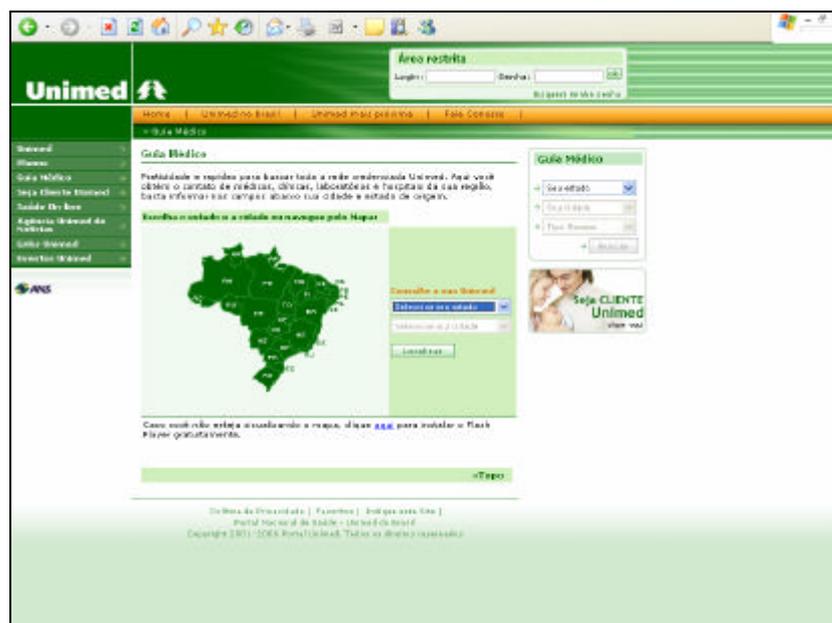


Figura 5.10: interface do Guia Médico/Unimed (<http://www.unimed.com.br>).

Como apresenta o portal da Unimed, por exemplo, a seção Guia Médico permite a consulta de informações sobre o plano e os profissionais de saúde, além das clínicas médicas, por Estado e por cidade. Além dos dados disponíveis, inclusive com localização no mapa do Brasil, os usuários podem recorrer à ferramenta fale conosco.

Os portais ilustrados nas páginas anteriores foram escolhidos aleatoriamente e têm a intenção de exemplificar alguns recursos de informação e de comunicação que os mesmos apresentam.

#### 5.4 – Características e Elementos Propostos

Para atender ao objetivo principal do presente trabalho e apontar elementos e características que um portal deve ter para ser um eficiente canal para Gestão do Conhecimento, fez-se um cruzamento das principais informações extraídas da literatura e do mercado acerca dos temas GC e PC.



Figura 5.11 – Lógica proposta para a relação entre GC e PC.

Como ilustra a figura acima, o ponto em comum encontrado entre os temas em questão diz respeito às atividades propostas pela gestão em relação à informação e ao conhecimento, conforme abordado no capítulo 2, e que consistem em: integração, comunicação, disseminação, compartilhamento, aprendizagem e colaboração. Estas mesmas atividades são encontradas como propostas de

algumas ferramentas comumente encontradas em portais corporativos e, daí, a formação da tabela e da lista a seguir, que propõem os elementos e características importantes para a contribuição dos portais à Gestão do Conhecimento.

Quadro 7 - Elementos fundamentais para um portal corporativo voltado à GC

| ELEMENTOS                              | RELEVÂNCIA  |
|--|---|
| Mecanismos de busca                    | Rastreamento de dados e informações.                                      |
| <i>E-mail</i>                          | Comunicação escrita (assíncrona).   |
| <i>Chat</i>                            | Comunicação escrita (síncrona).   |
| <i>Links</i>                           | Atalho a sites e ambientes virtuais diversos.                             |
| <i>Groupware</i>                       | Tarefas em equipes podem ser feitas em rede.                              |
| Fóruns de discussão                    | Proporciona troca de informações e conhecimentos.                         |
| Comunidades de prática                 | Promoção da integração e do aprendizado em grupo.                         |
| Comunidades virtuais                   | Comunicação e integração entre usuários com interesse em comum.           |
| Mecanismos para publicação de conteúdo | Disponibiliza informações no portal.                                      |
| Seção com informações institucionais   | Apresenta perfil, cultura organizacional e/ou contatos da empresa.        |
| Biblioteca                             | Repositório de documentos, experiências e conhecimentos.                  |
| Agenda (contatos)                      | Lista de endereços e telefones.   |
| Agenda (tarefas diárias)               | Organização e planejamento individual das atividades.                     |
| Acesso individual (senha)              | Controle do acesso a determinados conteúdos e/ou páginas.                 |
| Mecanismos de personalização           | Apresenta recursos e interface de acordo com o interesse de cada usuário. |

Os recursos apresentados no quadro fazem parte das TIC, cujo potencial, segundo Silva (2004, p. 148), está em facilitar a externalização e a internalização, modelos de conversão do conhecimento.

CARACTERÍSTICAS - Quanto às características necessárias a um PdCC que contribua com a GC, destacam-se:

- recursos simples para administração do conteúdo;
- cultivar a memória organizacional;
- integrar informações da internet;
- mecanismos simples para publicação de conteúdo;

- perfil didático (tipo passo-a-passo);
- ter estratégia de motivação para uso das ferramentas;
- usabilidade;
- fins colaborativos;
- disseminador do conhecimento;
- meio comunicativo;
- estimulador da publicação;
- meio organizado (catalogação de documentos);
- personalizável;
- qualidade e seriedade das informações;
- com portabilidade.

## 5.5 – Considerações

Não há uma fórmula pronta e restrita quanto aos elementos de um PdCC. Alguns autores pesquisados, como Terra e Gordon (2002) e Martins ( *in* COLOMBO, 2004), além do entrevistado (Hansen - DATASUL), sugerem algumas ferramentas que consideram fundamentais na relação Gestão do Conhecimento – Portal Corporativo; como mecanismos de busca, *e-mail*, comunidades virtuais, fórum, lista de discussão, repositório de documentos, entre outras. Entre as características básicas destacam-se: integração, personalização, usabilidade, portabilidade, entre outras.

Embora não tenha sido encontrada uma indicação de ferramentas necessárias aos portais voltados à GC, é possível identificar os pontos em comum entre os dois temas “portal” e “Gestão do Conhecimento” (integração, comunicação, disseminação, compartilhamento, aprendizagem e colaboração) e, assim, montar uma tabela com elementos que atendam aos requisitos da Gestão do Conhecimento e que devem estar entre as tecnologias de portais.

## CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

### 6.1 - Conclusões

A Gestão do Conhecimento (GC), feita de maneira eficiente e efetiva, é um diferencial das empresas que hoje competem no mercado. Pela capacidade de subsidiar a tomada de decisões, potencializar a habilidade dos funcionários para aprendizagem (capital intelectual) e disseminação do conhecimento (conhecimento organizacional), a gestão é uma aliada às conquistas no mercado.

A mesma para ser eficiente precisa contar com armazenamento e intercâmbio das informações para se chegar ao desenvolvimento e a disseminação dos diversos conhecimentos referentes aos colaboradores da empresa, e os portais corporativos (PC) podem ser meios capazes para tal, o que confirma os pressupostos apresentados na introdução deste trabalho: a) a realização da GC está diretamente ligada às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); e b) o portal *on-line* tem potencial para atender às necessidades da GC. Esta tecnologia pode abranger diversos recursos destinados à colaboração, integração, informação e à comunicação, fatores essenciais para essa gestão.

Compartilha-se o pensamento de Terra e Gordon (2002, p. 96), ao enfatizarem que os Portais de Conhecimento Corporativo (PdCC) estão se tornando uma ferramenta imprescindível para qualquer organização que queira competir na indústria intensiva em conhecimento e de mudanças rápidas.

A importância do portal para as empresas, de acordo com as referências bibliográficas pesquisadas, resume-se em:

- fomentar tomada de decisões;
- servir de repositório de conteúdo;
- integrar e disseminar informações e conhecimentos;
- facilitar a comunicação;
- promover colaboração entre usuários;

- aumentar a habilidade dos funcionários de aperfeiçoar e aplicar suas capacidades cognitivas;
- reduzir uso do papel;
- propiciar melhoria de processos;
- possibilitar acesso mais rápido à informação;
- permitir que diferentes departamentos tenham suas informações integradas e possam trabalhar em conjunto.

Além destes pontos relevantes, há ainda a divulgação com maior abrangência de comunicados vindos da direção; a reutilização de informações com base em fatos já ocorridos, o que pode facilitar a tomada de decisões; a disponibilização de todos os documentos e suas etapas de desenvolvimento a todos os integrantes de equipes envolvidas com projetos; entre outros.

Com base nas fontes pesquisadas durante todo o desenvolvimento da dissertação, tem-se a seguinte proposta de elementos, no âmbito do usuário final, para que um portal corporativo seja um canal eficiente de informação e conhecimento, em conformidade com as diretrizes da Gestão do Conhecimento: mecanismos de busca, *e-mail*, *chat*, *links*, *groupware*, fóruns de discussão, comunidades virtuais e de prática, mecanismos para publicação de conteúdo, seções com informações institucionais, biblioteca, agenda (contatos e tarefas diárias), acesso individual e mecanismos de personalização .

Esta listagem foi possível pela convergência entre os pontos em comum encontrados a respeito da Gestão do Conhecimento e dos portais e que consistem em integração, comunicação, disseminação, compartilhamento, aprendizagem e colaboração. E, ao apontar elementos imprescindíveis que fazem parte dos portais agentes colaboradores da Gestão do Conhecimento confirma-se parte do terceiro pressuposto deste trabalho .

Há ainda outros elementos que se encaixam nos portais, mas sua inserção vai depender do interesse e do perfil dos usuários. Portanto, podem não ser imprescindíveis. São eles: *videochat*, *videoconferência*, *newsletter*, mensagens instantâneas, canal de atendimento aos usuários, enquete, calendário de eventos,

*intranet*, data de aniversários, mural para lembretes; FAQ ( *Frequently Asked Questions*), entre outros, já que não há restrição quanto à criação de ferramentas *on-line*. Embora não sejam imprescindíveis, estes elementos podem contribuir e enriquecer ainda mais os ambientes *on-line* dos PC.

Como confirmam Hansen (informação verbal)<sup>14</sup> e Sousa e Silva (2003, p. 21), não existe uma definição padronizada sobre quais serviços e funcionalidades devem ser incluídos em um portal corporativo.

Vale esclarecer que um portal corporativo tem dezenas de outros elementos necessários ao seu desenvolvimento e utilização, como gerenciamento de conteúdo, rede e plataforma, mas esta dissertação limita-se aos elementos, em nível de usuário final, pertinentes à Gestão do Conhecimento e à concretização de canais de informação e comunicação.

A respeito das características que um portal aliado da GC deve ter, destacam-se: recursos simples para administração do conteúdo; culto à memória organizacional; integração com informações da internet; mecanismos simples para publicação de conteúdo; perfil didático; estratégia de motivação para uso das ferramentas; usabilidade; fins colaborativos; disseminação do conhecimento; meio comunicativo; estímulo à publicação; organização (catalogação de documentos); personalização; qualidade e seriedade das informações e portabilidade. Com estas características, um portal tem possibilidades de atender às necessidades da Gestão do Conhecimento, ao tratar a informação e propor a otimização do uso do conhecimento e seus efeitos em benefício de uma organização.

Em suma, é importante atribuir ao desenvolvimento dos portais elementos (ferramentas) e características que potencializem a proposta de informação, integração, disseminação e colaboração pertinentes à Gestão do Conhecimento, desde que atendam ao perfil e às necessidades da empresa e seus colaboradores.

---

<sup>14</sup> Entrevista realizada em 28 out. 2005, com Gerente de Produtos da Datasul, Gilmar Hansen, nas dependências da empresa em Joinville (SC).

## 6.2 - Sugestões para Trabalhos Futuros

Sugere-se aqui um trabalho a ser feito sobre a mensuração da Gestão do Conhecimento, visando estratégias para medir o retorno de investimento em ferramentas e processos de um portal corporativo que seja integrado aos interesses da gestão.

Outro tema interessante seria a Gestão de Conteúdos sob os aspectos gerencial e tecnológico, traçando planejamento e desenvolvimento desta gestão para portais. Como implementar, tecnologicamente falando, este portal?

Há ainda a sugestão de um trabalho a respeito da motivação para o uso do portal: o que fazer para que as pessoas (funcionários, clientes e parceiros) utilizem as ferramentas e colaborem constantemente com o portal?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIMM, *The ECM Association*. **About Enterprise Content Management**. Disponível em <<http://www.aiim.org/about-ecm.asp>>. Acesso em 18 nov. 2005.

ALMEIDA, Fernando José de (coord.). **Educação a distância: formação de professores em ambientes virtuais e colaborativos de aprendizagem**. São Paulo: Projeto NAVE, 2001.

ANDRÉ, Benjamim Martins. **Obtenção e Disseminação do Conhecimento numa Empresa Pública de Informática**. Dissertação (mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BAX, Marcello P; PEREIRA, Júlio C. L. **Introdução à Gestão de Conteúdos**. Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, KMBRASIL – Workshop. Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 2002, São Paulo. Disponível em <<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/gtoc2/default.aspx?appatabid=3&docid=136>>. Acesso em 13 fev. 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Cem Palavras para Gestão do Conhecimento**. Série F. Comunicação e Educação em Saúde. Distrito Federal (DF), 2003. Disponível em <<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/gtoc2/default.aspx?apptabid=3&tabid=3430&src=3&docid=49>>. Acesso em 03 jun. 2005.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elizabeth. **A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento**. Revista TN Petróleo. Ano III, n. 16, 2000. Disponível em <<http://www.de9.ime.eb.br/~intec/Sistemas%20de%20Inovacao/Artigos%20para%20aula/Capitais%20de%20Conhecimento.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2005.

CELERI, Eloísa Helena Valler Rubello. **Mães de crianças com transtornos mentais: um estudo psicológico**. Tese (doutorado), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), . Campinas, 1997.

CHINELATO FILHO, João. **O&M Integrado à Informática**. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

COLOMBO, Sonia Simões (et. al). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DATASUL. Material de apresentação da empresa e suas soluções tecnológicas.

Disponível em

<<http://embau.datasul.com.br/scripts/cgiipexe/WService=Webdesk201/utls/ut-open.p?WDRowDocto=0x001aa188&WDCodAbreBusca=no&WDLogChamExt=no>>.

Acesso em 05 nov. 2005.

DIAS, Cláudia Augusto. **Portal corporativo: conceitos e características**. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n.1, p. 50 -60, jan/abr. 2001. Disponível em

<[http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=550&article=258 &mode=pdf](http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=550&article=258&mode=pdf)>. Acesso em 02 fev. 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Introdução às Ciências da Cognição** . 1. ed. Florianópolis: Insular, 2001.

FIGUEIREDO, Saulo. **Portais corporativos ajudam empresas em fusão** .

Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php?id=1977>>, publicado em nov. 2003. Acesso em 10 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **O papel da Gestão do Conhecimento nas empresas em fusão** .

Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php?id=1981>>, publicado em nov 2003. Acesso em 10 nov. 2004.

FRANCO, Carlos Eduardo. **O arquiteto da informação** . Disponível em

<<http://www2.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000212v001O%20arquiteto%20da%20informação%20-%20Carlos%20Franco.pdf>>. Acesso em 20 out. 2005.

FUNDAÇÃO PARA A COMPUTAÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL (FCCN). **Glossário de termos para utilizadores da RCTS**. Disponível em

<[http://www.fccn.pt/index.php?module=pagemaster&PAGE\\_user\\_op=view\\_page&PAGE\\_id=39](http://www.fccn.pt/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=39)>. Acesso em 11 nov. 2005.

FUSCO, Camila. **Na trilha da informação** . Matéria publicada na revista Computer World, ano XII, n. 440, 25 set. 2005.

GEER, David. **Bloqueio à Mensagem Instantânea** . Matéria publicada na revista Computer World, ano XII, n. 441, 15 out. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** . São Paulo: Atlas, 1991.

GOTTARDO, José Aparecido. **A Criação e Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório** . Dissertação (mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

GUERRA, Renata de Souza. **Gestão do Conhecimento e Gestão pela Qualidade: uma análise comparativa a partir da experiência de uma grande empresa brasileira**. Belo Horizonte: C/Arte FACE -FUMEC, 2002.

GUIA DE LOGÍSTICA. **Dicionário da Logística** . Disponível em <<http://www.guiadelogistica.com.br/dicionario.htm>>. Acesso em 08 nov. 2005.

HSM MANAGEMENT. **A Gestão do Conhecimento na prática** . Publicada na Revista HSM Management em jan/fev 2004. Disponível em: <<http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/view>>. Acesso em 10 nov. 2005.

LAPA, Eduardo. **Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3974>>, publicado em 06 dez 2004. Acesso em 11 jun. 2005.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas** . São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, Joel; BICUDO, Maria Aparecida Viggiani. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos** . São Paulo: EDUC/Moraes, 1989.

MB Online. **Dicionário**. Disponível em <[http://www.mbonline.com.br/dicionario/dicionario\\_a.htm](http://www.mbonline.com.br/dicionario/dicionario_a.htm)>. Acesso em 03 nov. 2005.

MOURA, Jocelisa. **Classificação dos Portais** . Entrevista publicada pelo *International Business Communications (IBC)*. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTOINFORMALINFORMATICA/ARTIGOSGESTAODOCONHECIMENTO/ARTIGOSGC/GEST%C3%20DE%20NEG%D3CIOS.PDF>>. Acesso em 05 nov. 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação e conhecimento na empresa** . Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEDRINHA, Eurípedes. **Pesquisa de Mercado** . Univila, 2001. Disponível em <[http://www.univila.br/professores/epedrinha/Apostila%20 - %20Pesquisa%20de%20Mercado.pdf](http://www.univila.br/professores/epedrinha/Apostila%20-%20Pesquisa%20de%20Mercado.pdf)>. Acesso em 15 fev. 2005.

PEDRO, Luiz 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** . Dissertação (mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2001.

PORTAL DA INFORMÁTICA. **Dicionário de Informática.com.br** . Disponível em <[http://portaldainformatica.com.br/dicionario\\_informatica/a.html](http://portaldainformatica.com.br/dicionario_informatica/a.html)>. Acesso em 02 nov. 2005.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas** . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROCHA, Marchezan Nacarato. **Portal do Conhecimento, uma proposta de eficiência administrativa e um avanço no sistema de ensino da Polícia Militar do Ceará**. Congresso da Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED 2005. Disponível em <<http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/096tcd4.pdf>>. Acesso em 17 set. 2005.

RUBIN, Rachel. **Uma avalanche de conteúdo** . *InformationWeek Brasil*. Disponível em <<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/gtoc2/default.aspx?apptabid=3&docid=76>>, publicado em mar 2004. Acesso em 13 fev. 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos** . 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SAAD, Beth. **Estratégia para a mídia digital: Internet, informação e comunicação**. São Paulo: Editora SENAC, 2003.

SALDANHA, Ricardo. **GC e portais corporativos hoje** . Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/2146>>, publicado em jun. 20 04. Acesso em 12 out. 2005.

\_\_\_\_\_. **O quebra-cabeça dos portais corporativos** . Disponível em <<http://webinsider.uol.com.br/vernoticia.php/id/2112> >, publicado em maio 2004. Acesso em 17 set. 2005.

SANTOS, Marcelo Luis Barbosa dos. **Design Hipermídia na Internet: uma análise semiótica dos padrões de comunicação on -line**. Dissertação (mestrado), Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2005.

SANTOS, Mauro José dos. **Marketing Interativo: Relacionamento e Cooperação no Mercado Eletrônico**. Tese (doutorado), Programa de Pós -Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** . Material Impresso. Laboratório de Ensino a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2001.

SILVA, Sérgio Luiz da. **Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento** . Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143 - 151, maio/ago. 2004.

SOARES Jr, Enio; et al. **Inteligência: colaborando para competir** . IX SIMPEP, São Paulo, Bauru, 2004. Disponível em <[http://www.feb.unespbr/dep/simpep/Anais%20XI%20SIMPEP\\_Arquivos/\\_copiar.php?arquivo=479 -soares\\_ejr\\_inteligencia.pdf](http://www.feb.unespbr/dep/simpep/Anais%20XI%20SIMPEP_Arquivos/_copiar.php?arquivo=479-soares_ejr_inteligencia.pdf)>. Acesso em 02 nov. 2005.

SOUSA, Davi; SILVA, Lessandro Aluísio. **A Gestão do Conhecimento com o apoio de ferramentas tecnológicas** . Monografia, Curso (especialização) MBA Gestão Estratégica da Informação, Centro Universitário de Ciências Gerenciais, Belo Horizonte, 2003. Disponível em <<http://www.netexperts.com.br/downloads/GC.pdf>>. Acesso em 04 fev. 2005.

SOUTO, Patrícia. **Portal corporativo inteligente: bom para quem mesmo?** Artigo publicado em 16 jan. 2004. Disponível em <<http://www.aesetorial.com.br/tecnologia/artigos/2004/jan/16/249.htm>>. Acesso em 02 fev 2005.

SVEIBY, Karl-Erik. **Gestão do Conhecimento: as lições dos pioneiros** . Adaptação e tradução de José Roberto Martins. Publicado em dez 2001. Disponível em <<http://www.intangiveis.com.br/PDFs/KnowledgeManagementPort.pdf>>. Acesso em 13 set. 2005.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Entrevista Portais Corporativos**. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br/cpub/pt/site/entrevista.php>>. Acesso em 29 out. 2004.

\_\_\_\_\_. **Posicionando a Gestão do Conhecimento no âmbito estratégico** . Disponível em <<http://www.nie.pucpr.br>>. Acesso em nov. 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos: a Revolução na Gestão do Conhecimento** . Tradução Érica Saubermann Rodrigo Baroni. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; BAX, Marcello Peixoto. **Portais Corporativos: novo instrumento de gestão da informação** . Disponível em <[http://www2.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000104v002portais\\_corporativos\\_%20instrumento\\_GI.pdf](http://www2.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000104v002portais_corporativos_%20instrumento_GI.pdf)>. Acesso em 15 out. 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

URIARTE, Luiz Ricardo. **Modelo de Ambiente para Orientação a Distância** . Tese (doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis: 2003.

ZANETTI, Carlos Henrique Goretti. **Metodologia científica** . Disponível em <<http://164.41.22.200/metodologia/aulas/7hipotese/index.htm>> Acesso em 23 mar. 2005.

ZIMMERMAN, Scottu; EVANS, Tim. **Construindo uma Intranet com o Windows NT4**. Makron Books, 1997.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO<sup>15</sup>

### Aprendizagem organizacional

Capacidade dos membros de uma organização de reter e utilizar conhecimentos disponíveis no ambiente organizacional.

### Ativos intangíveis

Recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais.

### Ativos intelectuais

Resultantes do capital humano, diferenciando-se deste pela forma tangível em que se apresentam, como por exemplo *software*, documentos, desenhos, invenções, entre outros.

### Ativos tangíveis

Ativos tradicionais identificados nos velhos modelos contábeis.

### Capital intelectual

Parte dos ativos intangíveis, o capital intelectual pode incluir conhecimentos sobre o estágio de desenvolvimento da organização, dados e informações sobre processos, *experts*, produtos, clientes e competidores e a propriedade intelectual sobre as patentes e licenças. Inclui três subcategorias: capital humano, capital estrutural e capital cliente. O capital intelectual, algumas vezes, favorece a avaliação da organização, calculando valores bem acima daqueles preconizados pelo mercado.

### Capital estrutural

Descreve o conhecimento capturado e institucionalizado no processo de estruturação e aculturação, incluindo patentes e marcas.

### Capital humano

Refere-se ao valor atribuído ao conhecimento e à competência necessários para desenvolver as soluções requeridas pelos clientes.

### Capital social

Conceito inovador nas análises e propostas de desenvolvimento, refere-se à capacidade de relacionamento do indivíduo, sua rede de contatos sociais, baseados em expectativas de reciprocidade e comportamento confiáveis que, no conjunto, melhoram a eficiência individual e no coletivo, ajudam a manter a coesão social.

### Comunicação organizacional

Processo de comunicação desenvolvido no ambiente organizacional com dois componentes básicos: um de natureza formal, que consiste nos fluxos de comunicação derivados da estrutura hierárquica; e o outro de natureza informal, estabelecido a partir dos relacionamentos pessoais. A falta de integração entre esses componentes responde em grande parte pelas falhas de comunicação comuns aos diagnósticos organizacionais.

### Conhecimento

Combinação de dados e informações carregados de *expertise*, habilidades e experiências para a valorização dos ativos e apoio ao processo decisório. O conhecimento pode ser explícito ou tácito, individual ou coletivo.

### Conhecimento explícito

---

<sup>15</sup> FONTES: Brasil (2003), Soares (2004), Teixeira Filho (2000).

Conhecimento exposto no relacionamento ou disposto em suportes físicos, mediante utilização de linguagem simbólica estabelecida em conformidade com a cultura organizacional.

#### Conhecimento tácito

Conhecimento constituído de modelos mentais, visões e percepções fundamentadas na experiência do dia-a-dia das organizações, em geral, de difícil codificação.

#### Cultura organizacional

Pode ser definida como um modo específico de perceber, pensar e sentir a organização, a cristalização de valores e a transmissão desta visão entre seus membros.

#### Economia do conhecimento

Termo cunhado recentemente para referir-se ao atual estágio da evolução econômica mundial, onde o conhecimento assume o status de fator-chave de progresso e competitividade. Esta talvez seja a maior de todas as mudanças, com significativas implicações em estratégia, operações e estrutura para todos os tipos de organização.

#### Educação corporativa

Processos de educação continuada estabelecidos inicialmente pelas grandes corporações com vistas à atualização de seu pessoal de maneira unânime em todas as áreas da organização.

#### Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Designação genérica das ferramentas utilizadas na implementação de processos de Gestão do Conhecimento. Podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (bases de dados, *intranet*, portais); às redes humanas; ou, ainda, metodologias diversas dentre as quais se destacam: *Customer Relationship Management (CRM)*, *Balanced Scorecard*, *Decision Support System (DSS)*, *Electronic Data Interchange (EDI)*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *Key Performance Indicator (KPI)*, entre outras.

#### Gestão de conteúdo

Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração do conhecimento explícito. Tipicamente envolve ativa e continuada pesquisa dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc. (*Content Management*)

#### Gestão do Conhecimento

Gerenciamento de atividades e processos do ciclo vital do conhecimento de modo a alcançar níveis crescentes de competitividade, propiciar o melhor uso do conhecimento disponível e fomentar a geração de novos conhecimentos e a criatividade individual e coletiva. (*Knowledge Management*)

#### Gestão eletrônica de documentos (GED)

Prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle de emissão e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

#### Informação

Dado adicionado de valor, permitindo o entendimento subjetivo em determinado contexto. É a base para o conhecimento.

#### Inteligência Competitiva

Ligada aos interesses da Gestão do Conhecimento, engloba pessoas, processos, informações e tecnologia.

## KM

*Knowledge Management* (procurar por Gestão do Conhecimento)

### Memória organizacional

Acervo administrativo e cultural depurado ao longo do tempo de existência da organização.

### Regras da Gestão do Conhecimento

Para obter sucesso na implementação de programas de Gestão do Conhecimento, é necessário especificar regras claras, não necessariamente formais, mas fortes o suficiente para sustentar a mudança do modelo de gestão.

### Repositório de conhecimentos

O repositório é um modelo que especifica como o conhecimento explícito deve ser armazenado. O repositório armazena conhecimentos de três tipos básicos: registros, sentenças e modelos. Os registros são todo e qualquer documento gerado durante o processo de desenvolvimento de um produto. As sentenças são um tipo específico de conhecimento dito estruturado, pois apresenta um formato padrão, contendo um sujeito e um verbo. Por fim, os modelos são representações do processo de desenvolvimento de um produto e geralmente ocupam a camada superior do repositório, indicando que trazem em si uma visão sistêmica que auxilia na contextualização dos conhecimentos armazenados abaixo dele.

### Sociedade do conhecimento

Refere-se à busca de novas políticas para o uso racional dos recursos naturais e financeiros, baseados na educação, em valores locais e práticas sustentáveis, consistentes com a realidade global, e no acesso ao conhecimento para todos os seres humanos. Temos que construir uma sociedade sem limites ao conhecimento.

### Taxonomia

É a classificação hierárquica que pode auxiliar os usuários a entender como o conhecimento explícito pode ser agrupado e categorizado.

### Tecnologia da informação

O campo de atuação da tecnologia da informação é amplo, incluindo o desenvolvimento de *software*, análise de projetos industriais, financeiros e administrativos; o gerenciamento e desenvolvimento de projetos de redes de microcomputadores; supervisão dos recursos de informática, suporte técnico de hardware e software aplicativos, utilização de linguagens de programação comercial de terceira e quarta gerações, utilização de banco de dados e ferramentas case.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS DA INFORMÁTICA<sup>16</sup>

### Banco de dados

Genericamente, é qualquer coleção de informações de tal forma que seja possível localizar itens escolhidos. Os bancos de dados tradicionais organizam-se em campos, registros e arquivos. No cadastro de clientes de uma loja, por exemplo, cada campo contém um tipo específico de informação, por exemplo, nome e endereço. Registro é cada conjunto completo de dados referentes a um cliente: nome, endereço, CEP, telefone, etc.

### Biblioteca digital

Acervo constituído por peças digitalizadas (armazenadas em mídia eletrônica).

### Biblioteca virtual

Acervo aglutinado a partir de *links* de acesso a material digitalizado.

### Busca booleana

Método de pesquisa por informação através de um banco de dados usando certos operadores, como AND (e) e OR (ou).

### Chat

Programa que permite conversar em tempo real através de uma linha telefônica ou cabo usando os recursos de um computador para cada participante da conversa.

### Comunidade de prática

Agrupamento de natureza informal e auto-organizada de modo a permitir a colaboração de pessoas, interna ou externamente à organização, sobre aspectos ou interesses comuns.

### Comunidade virtual

Agrupamento estabelecido a partir de interações em rede, mediante adesão a processo de discussão pontual. Geralmente se utilizam de fóruns e *chats* como mecanismo de relacionamento.

### Dado

Fato objetivo (números, símbolos, figuras) livres de contexto e interpretação.

### *Data mining*

Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

### *Data Warehouse*

Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo grande versatilidade na manipulação de grandes massas de dados. Grande Banco de Dados que armazena dados de diversas fontes para futura geração de informações integradas.

### ECM

*Enterprise Content Management* (Gerenciador de Conteúdo Empresarial).

### *E-group*

Grupo de pessoas que discutem (conversam) sobre o mesmo assunto.

### EIP.

*Enterprise Information Portals*, outra denominação dada a portais corporativos.

<sup>16</sup> FONTES: Datasul (2005), Fundação para Computação Científica Nacional (2005), Guia de Logística (2005), MB Online (2005), Brasil (2003), Portal da Informática (2005), Rezende e Abreu (2001), Soares (2004).

*E-mail*

Correio eletrônico; serviço de mensagens que permite enviar pelo mesmo custo os mesmos dados ou informação, tanto para o vizinho do lado, como para Hong-Kong; rápido e fácil de utilizar.

ERP. (*Enterprise Resource Planning*)

Planejamento dos Recursos do Negócio. Planejamento de Recursos Empresariais; pacotes (*software*) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informatização, visando contribuir com o gerenciamento dos negócios empresariais.

## Extranet

Conjunto de *Intranets* que podem se conectar entre si para compartilhar informações. Rede estabelecida externamente à organização, entre fornecedores, clientes e/ou parceiros.

FAQ (*Frequently Asked Questions*)

Súmula de perguntas mais habituais sobre determinado assunto e respectivas respostas.

*Groupware*

*Software* desenvolvido para ajudar nas tarefas de grupos de trabalho em rede.

## Internet

Rede informática existente a nível mundial, e com a finalidade de transferir dados e informação entre quaisquer dois pontos do planeta, independentemente da distância entre eles; rede formada pela união de milhares de outras redes locais usando um protocolo da mesma família que permite que um computador de uma rede possa se comunicar com vários outros de várias outras redes ou mesmo com apenas um de qualquer outra rede que forma a Internet.

*Intranet*

Rede de computadores interna à organização, por ela mantida com a finalidade de possibilitar compartilhar dados e informações, agilizando o trabalho e reduzindo custos. Rede fechada ou particular mas que, não obstante, baseia-se na mesma tecnologia usada na Internet; os protocolos e as regras são as mesmas da Internet, com a diferença que se trata de uma rede fechada da empresa, disponível somente aos funcionários conectados a ela. O protocolo usado é o TCP. / IP, um servidor Web e navegadores. Fazer parte de uma *Intranet* não impede o acesso a Internet. É possível ter os dois ao mesmo tempo.

*Link*

Ligação que é feita na WEB entre uma palavra ou um texto e uma outra parte do mesmo documento ou, normalmente, a uma outra página ou site.

## Metadados

Informação estruturada sobre recursos de informação (artefatos ou serviços). Nesta perspectiva, pode-se considerar que os metadados são informação que resumem, enriquecem ou complementam os objetos ou serviços referenciados, produzindo assim um potencial incremento de informação.

*Newsletter*

Conjunto de notícias enviadas periodicamente via e-mail.

## Plataforma tecnológica

As plataformas tecnológicas representam uma metodologia especificamente desenvolvida para, através de uma ampla mobilização dos vários agentes,

colocar frente a frente oferta e demanda tecnológica de um determinado setor ou cadeia produtiva da economia e, na seqüência, estimular, alavancar e monitorar projetos com real potencial de capacitação tecnológica.

#### Portal

Espaço de articulação e comunicação que aglutina oportunidades de acesso a acervo técnico, administrativo e/ou cultural relacionado à instituição, tema ou setor econômico.

#### Portal corporativo

Espaço de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados corporativos. Além de uma plataforma mais confortável, o portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores.

#### Portlets

Componentes do portal responsáveis por acessar dados de determinada fonte de informação e gerar um conteúdo HTML que é embutido em uma página de portal.

#### Site

Local lógico na Internet acessível através de um endereço, dito URL, que identifica esse mesmo local, sendo cada endereço único.

#### Workflow

Processo no qual a informação flui por toda organização, de maneira rápida e organizada, seguindo a seqüência pré -estabelecida de tramitação. É o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, ou seja, é a automação implantada para simplificar e agilizar o negócio atual. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de empregado, por exemplo.

## APÊNDICE – Base da entrevista semi-estruturada<sup>17</sup>

- O que é um portal?
- Qual a diferença entre portal e site?
- Como está a demanda do mercado de portais aqui na Datasul? Desde quando a empresa oferece esta solução tecnológica? A procura tem aumentado nos últimos anos? Qual o perfil das empresas -cliente?
- Qual a importância do portal para as empresas?
- Como está a evolução dos portais corporativos?
- Que elementos os portais geralmente têm?
- Qual portal corporativo pode ser considerado modelo?
- Qual a relação entre Gestão do Conhecimento e os portais corporativos?

---

<sup>17</sup> Estas são apenas as perguntas que serviram de apoio à entrevista, pois durante a mesma foram sendo inseridos novos questionamentos, conforme o desenrolar da entrevista, por isso a mesma é dita semi-estruturada.

## ANEXO A - Apresentação Datasul<sup>18</sup>

A Datasul nasceu para transformar as melhores práticas de gestão em soluções para a gestão empresarial. No mercado desde 1978, destaca -se entre as maiores empresas de soluções colaborativas para gestão e relacionamento empresarial e é líder na aplicação dos conceitos da Teoria das Restrições - (TOC - Theory Of Constraints) em seus produtos e serviços, que aumentam a eficiência dos sistemas de ERP. (*Enterprise Resource Planning*). Com sede em Joinville, SC, a Datasul prima pela proximidade e o bom relacionamento com seus usuários. Possui quase 40 franquias como canais de distribuição em todo o Brasil e na Argentina, EUA e México.

Dispõe de uma rede de 2 mil profissionais de serviços, mais de 80 mil usuários ativos, 2 mil clientes em cerca de 2.350 sites e 40 mil módulos *Enterprise Resource Planning* (ERP) instalados.

A Datasul cumpre sua missão de aumentar a competitividade dos clientes levando-os a novos patamares de gestão, com a utilização de sistemas computacionais na gestão de negócios originados pelos dois movimentos da economia conectada, onde as empresas precisam ser ágeis para se adaptar às demandas do mercado e velozes para atender às necessidades dos clientes.

O primeiro, fundamentado nos sistemas de ERP, capacita a integração dos processos de negócio interno das empresas, automatizando procedimentos financeiros, comerciais, de logística, produção etc. O segundo, o B2B (Business to Business), gera os processos de relacionamento de negócios entre as empresas pela internet. Os sistemas de gestão empresarial Datasul se integram e se complementam a partir de dois focos: na gestão empresarial e no relacionamento empresarial.

A Datasul, posicionada como a melhor empresa nacional de software empresarial, segundo ranking da Fundação Getulio Vargas de São Paulo, tem uma

---

<sup>18</sup> Fonte: <http://www.datasul.com.br>

vasta experiência e conhecimento, que a credencia a oferecer soluções completas e inovadoras em produtos e serviços para o mundo empresarial, com êxito absoluto nos mercados de pequenas, médias e grandes empresas dos mais diversos segmentos de atuação. Também capacita as empresas usuárias, garantindo resultados com produtos de excelente conteúdo de gestão, insuperável relação custo-benefício e adequados às necessidades dos clientes, ampliando sua participação no mercado e criando seu próprio diferencial competitivo.

A Datasul, preocupada com a satisfação total do cliente, tem seu Sistema da Qualidade certificado pelo BVQI, com base na NORMA ISO 9001 : 2000 aplicável a DESENVOLVIMENTO, COMERCIALIZAÇÃO, INSTALAÇÃO, SUPORTE, MANUTENÇÃO E TREINAMENTO A CLIENTES DE SOFTWARE DE ERP. A empresa foi certificada pela primeira vez, em dezembro de 1996, com base na versão 94 da norma ISO, sendo que em março de 2003 migrou para a versão 2000.

**HISTÓRICO** – A Datasul começou suas atividades em abril de 1978, em Joinville SC, assessorando empresas na implantação de seus centros de processamento de dados. Em seguida, mudou o foco para o desenvolvimento e comercialização de sistemas portáteis para diferentes equipamentos disponíveis. A Datasul apostou nos microcomputadores e, em 1988, instalou o primeiro Sistema ERP. Integrado. No ano seguinte, lançou o Magnus, um sistema aplicativo integrado para gestão empresarial escrito em linguagem de quarta geração. No ano de 2000, a empresa consolidou sua posição internacional de destaque entre os maiores fornecedores mundiais de soluções para gestão empresarial com o Datasul EMS.

**RECONHECIMENTO** – Entre os títulos recentemente conquistados pela empresa, destacam-se:

- ? Maior empresa do ano no segmento de Gestão Empresarial Midrange da edição especial 100 maiores de Informática , Computerworld/IDG, 2005;
- ? Primeiro lugar em vendas líquidas no setor de Informática e Automação, no Anuário Expressão das 300 Maiores do Sul 2005, análise realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV);

- ? Prêmio *E-Learning* 2005 na categoria Gold e Referência Nacional pela terceira vez consecutiva, pela Associação Paulista de Recursos Humanos e portal *E-Learning* Brasil;
- ? Top of Mind - Fornecedores de RH pelo oitavo ano consecutivo na categoria Tecnologia para Gestão de RH;
- ? Uma das Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil - Você S.A/Exame;
- ? Prêmio Padrão de Qualidade em B2B 2005, na categoria Tecnologia de Informação;
- ? Prêmio Vida Profissional, Sodexho Pass 2005.

## ANEXO B – Autorização da empresa Datasul

Joinville, novembro de 2005.

Eu, Gilmar Hansen, Gerente de Produto da Datasul Tecnologia, venho através desta autorizar a utilização das informações por mim citadas, em entrevista à autora desta dissertação, e também das informações extraídas por ela de documentos de divulgação da empresa, e suas soluções tecnológicas, na presente dissertação.

A condição para a utilização do conteúdo advindo da Datasul nesta dissertação de mestrado é que a mesma tenha apenas fins acadêmicos e apresente todas as informações devidamente referenciadas.



Gilmar Hansen

