

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM  
REDES DE COMPUTADORES**

**FÁBIO BASTOS DE SOUZA ALMEIDA**

**PORTAIS CORPORATIVOS**

**VILA VELHA – ES  
2010**

**FÁBIO BASTOS DE SOUZA ALMEIDA**

**PORTAIS CORPORATIVOS**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Redes de Computadores da Escola Superior Aberta do Brasil, sob orientação do Prof. Aloísio Silva

**VILA VELHA – ES  
2010**

**FÁBIO BASTOS DE SOUZA ALMEIDA**

**PORTAIS CORPORATIVOS**

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

**Banca Examinadora**

---

Alócio Silva

---

Beatriz Christo Gobbi

---

Luciana Genelhú Zonta

**VILA VELHA – ES  
2010**

## **DEDICATÓRIA**

A minha família que sempre deu apoio, incentivo e amor para a conclusão deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

A Hauana Rosas, pelo incentivo e apoio constante para a conclusão deste trabalho.

A Aloísio Silva, pela atenção e orientação na elaboração deste trabalho.

A todos os professores da Escola Superior Aberta do Brasil que foram muito importantes para meu crescimento intelectual.

## RESUMO

**Palavras-chave:** portal corporativo, gestão do conhecimento, era das redes

Este trabalho tem como objetivo pesquisar os benefícios da utilização dos Portais Corporativos nas empresas. Ele está dividido em três etapas: começaremos a falar sobre a era das redes, que inclui o surgimento da internet. Depois vamos identificar a importância da gestão do conhecimento e do capital intelectual nas empresas. E por fim iremos pesquisar sobre os portais corporativos, conceituando-o, mostrando seus principais componentes, os níveis de sofisticação tecnológica, o processo de codificação e publicação de conhecimento e quais as estratégias necessárias de recompensa e reconhecimento que precisam ser adotadas pelas empresas. A metodologia utilizada neste trabalho foi uma pesquisa exploratória, através de um levantamento bibliográfico sobre o tema abordado através da utilização de livros, revistas, sites, produções acadêmicas e artigos. Após o estudo realizado podemos inferir o quanto o portal corporativo traz benefícios para as empresas, seja pela integração dos diversos sistemas, seja pela característica de possibilitar aos funcionários publicarem seus conhecimentos, de forma a torná-los disponíveis para todos da organização.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Crescimento do conhecimento humano .....	17
Figura 2 – Organização Tradicional X Organização do Conhecimento.....	19
Figura 3 – Modelo de Gestão do Conhecimento.....	22
Figura 4 – Os quatro capitais do conhecimento .....	24
Figura 5 – Componentes-chave da arquitetura do portal corporativo.....	28
Figura 6 – Processo padrão de SGC .....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento .....	15
Quadro 2 – Métodos de agregação de valor aos dados.....	16
Quadro 3 – Transformação da informação em conhecimento .....	16
Quadro 4 – Características e níveis de sofisticação de busca .....	31
Quadro 5 – Níveis de sofisticação tecnológica de um portal.....	34

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1 – A ERA DAS REDES</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	<b>15</b>
2.1 EPISTEMOLOGIA DO CONHECIMENTO.....	15
2.2 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
2.3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	22
2.3.1 Modelo De Cláudio Terra.....	22
2.3.2 Modelo De Cavalcanti.....	24
<b>CAPÍTULO 3 – PORTAL CORPORATIVO</b> .....	<b>26</b>
3.1 CONCEITO.....	26
3.2 COMPONENTES.....	27
3.2.1 Camada de Apresentação e Personalização .....	28
3.2.2 Taxonomia e Mecanismo de Busca.....	30
3.2.3 Aplicações Web .....	32
3.3 NÍVEIS DE SOFISTICAÇÃO TECNOLÓGICA .....	33
3.4 CODIFICANDO E PUBLICANDO CONHECIMENTO.....	35
3.5 ESTRATÉGIAS DE RECOMPENSA E RECONHECIMENTO.....	38
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

Podemos observar nos dias atuais que cada vez mais as organizações buscam formas de levar o conhecimento aos seus funcionários. Para que isso ocorra de forma satisfatória é necessário escolher as ferramentas apropriadas que facilitem a troca de experiências e a criação do conhecimento.

Com o advento da *internet* foi possível quebrar barreiras e possibilitar a comunicação através dos computadores em qualquer parte do mundo. As empresas passaram a ter seus próprios *sites*, sem muitos recursos, para divulgar serviços e contatos. Com o passar dos anos esses *sites* sofreram algumas modificações/avanços até se tornarem os Portais Corporativos.

Nos dias de hoje ainda existem *sites* simples, sem muitos recursos, mas as organizações passaram a fazer investimentos para melhorar e evoluir seus *sites* para os Portais Corporativos. Será que os Portais Corporativos podem ser usados para a gestão do conhecimento e do capital intelectual de uma empresa?

Esse trabalho tem como objetivo pesquisar os benefícios da utilização dos Portais Corporativos nas empresas. Iremos iniciar abordando a era das redes, identificar a importância da gestão do conhecimento e do capital intelectual nas empresas e no final falar sobre os portais corporativos. No capítulo 1 iremos mostrar a importância da era das redes, definindo a *internet* e seus recursos, a importância das redes de computadores e das novas tecnologias.

Já no capítulo 2 vamos falar sobre a gestão do conhecimento. Fazemos uma abordagem inicial de sua origem, mostrando as diferenças entre dados - informação e conhecimento. Passamos depois para o conhecimento nas organizações, mostrando sua importância e vantagens competitivas, definimos também os conhecimentos tácitos e explícitos. E em seguida serão mostrados dois modelos de gestão do conhecimento.

Será abordado no capítulo 3, uma pesquisa sobre o que é um portal corporativo. Falaremos sobre seu conceito, sobre os componentes-chave de sua arquitetura, em seguida mostraremos os níveis de sofisticação tecnológica de um portal corporativo, mais adiante falaremos sobre como codificar e publicar conhecimento no portal e por fim mostrar as estratégias de recompensa e reconhecimento que precisamos adotar para termos a efetiva participação de um maior número de funcionários envolvidos. A metodologia utilizada será uma pesquisa exploratória, através de um levantamento bibliográfico por meio da utilização de livros, revistas, sites, produções acadêmicas, artigos e jornais.

## CAPÍTULO 1 – A ERA DAS REDES

O conjunto mundial de redes conhecido como *Internet* surgiu há mais de 30 anos sob a forma de um projeto conjunto entre as forças armadas norte-americanas e grandes centros de pesquisa. Este projeto surgiu e foi desenvolvido devido à necessidade de um grupo de pessoas com interesses a fim de compartilhar informações e recursos. (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004). A *internet* é uma rede de computadores mundial, isto é, uma rede que interconecta milhões de equipamentos de computação em todo o mundo. (KUROSE; ROSS, 2006). Segundo Tanenbaum(2003, p.61):

Até o início da década de 1990, a *Internet* era um verdadeiro reduto de pesquisadores ligados às universidades, ao governo e à indústria. Uma nova aplicação, a *WWW (World Wide Web)*, mudou essa realidade e atraiu para a rede milhares de novos usuários, sem a menor pretensão acadêmica.

O surgimento da *World Wide Web* foi o principal evento da década de 1990, que levou a *Internet* para os lares e as empresas de milhões de pessoas no mundo inteiro. (KUROSE; ROSS, 2006). A *World Wide Web* é uma estrutura arquitetônica que permite o acesso a documentos vinculados espalhados por milhões de máquinas na *Internet*. (TANENBAUM, 2003). A segunda metade da década de 1990 foi um período de tremendo crescimento e inovação para a *Internet*, com grandes corporações e milhares de novas empresas criando produtos e serviços para a *Internet*. (KUROSE; ROSS, 2006, p.44). Para Terra e Gordon(2002, p.37):

A *internet* reduziu dramaticamente os custos de coordenação e transação. Ela permite que pessoas e empresas de diferentes partes do mundo trabalhem em conjunto em tempo real, e superem os limites naturais impostos pela distância geográfica.

Hoje, até mesmo uma pequena agência de viagens ou uma firma jurídica com três pessoas depende intensamente de redes de computadores para permitir aos seus funcionários acessarem informações e documentos relevantes de forma instantânea (TANENBAUM, 2003).

No final do milênio a *Internet* dava suporte a centenas de aplicações populares, entre elas quatro de enorme sucesso: *e-mail*, a *Web*, serviço de mensagem instantânea e compartilhamento *peer-to-peer* de arquivos. (KUROSE; ROSS, 2006)  
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, independentemente de localização física. Além da comunicação melhorada, a *internet* permite uma maior integração e coordenação das funções inter e intra-empresas (TERRA; GORDON, 2002).

O uso de redes para aperfeiçoar a comunicação entre os seres humanos pode se mostrar mais importante que qualquer dos outros usos. Muitas pessoas já pagam suas contas, administram contas bancárias e manipulam seus investimentos eletronicamente (TANENBAUM, 2003). Terra e Gordon (2002, p.24) diz que:

A Era da Informação permitiu que as pessoas automatizassem tarefas repetitivas e fizessem as coisas de forma mais rápida e eficiente. A Era das Redes está evoluindo devido a importantes avanços em TI e aos níveis muito mais elevados de colaboração inter e intra-empresa, que são necessários para criar mais produtos e serviços intensivos em conhecimento, que estão mudando as fronteiras tradicionais da empresa.

A inovação na área de redes de computadores continua a passos largos. Há progressos em todas as frentes, incluindo desenvolvimento de novas aplicações e distribuição de conteúdo (KUROSE; ROSS, 2006). Nesta nova Era das Redes, os participantes que entram nas redes colaboram para criar valor para os clientes tanto no curto, quanto no longo prazo, e para criar novos conhecimentos ou desenvolver novos produtos de forma conjunta (TERRA; GORDON, 2002, pag.37).

Sem dúvida a diversidade de usos de redes de computadores crescerá rapidamente no futuro, e é provável que esse crescimento se dê por caminhos que ninguém é capaz de prever agora (TANENBAUM, 2003, pag.9). Segundo Terra e Gordon (2002, p.35):

Muitos acadêmicos estão prevendo que, por meio do networking, vamos viver um processo de mudança rápida nas grandes organizações e o surgimento da forma como o trabalho será feito no século XXI, da mesma forma que a revolução industrial definiu o trabalho no século XX.

Cada vez mais, os executivos entendem a função da tecnologia da informação e seus serviços como meios para o sucesso de uma estratégia, e não como um fim em

si mesmo (E-CONSULTING CORP., 2004). As principais tecnologias da era da Internet foram desenvolvidas ou por jovens visionários e empreendedores ou por centros de pesquisa acadêmicos (CRUZ, 2003, pag.126).

A evolução tecnológica que envolve o mundo, as organizações e as pessoas atingem praticamente todas as atividades e favorece a veiculação livre e rápida de grande volume de informações por diversos meios, principalmente pela *Internet* (ROSSETTI; MORALES, 2007, pag.124). A *Internet* não é apenas a maior rede de comunicação construída pelo homem até hoje; ela é, antes de tudo, muitas coisas reunidas numa só entidade, que ao mesmo tempo é concreta e abstrata (CRUZ, 2003).

Nesta Era das Redes, a proposição de valor para o cliente ou usuário final forma a base para a rede. A habilidade das empresas de melhor servir a seus clientes finais para ter sucesso em seu mercado está dependendo cada vez mais da infra-estrutura de conectividade de clientes, fornecedores, parceiros e distribuidores (TERRA; GORDON, 2002)

## CAPÍTULO 2 – GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.1. EPISTEMOLOGIA DO CONHECIMENTO

A origem do conhecimento, distinguiu-se entre os filósofos, em duas correntes opostas: o empirismo e o racionalismo. Para os empíricos o conhecimento é derivado da experiência sensível, uma visão que considera o conhecimento a posteriori, que é verificado ou falsificado em função dessa mesma experiência. Já os racionalistas afirmam que o conhecimento é derivado da razão; uma visão que considera que existe um conhecimento a priori, sem se referir à experiência sensível. Tratando-se de verdades da razão (ANTUNES, 2000).

O conhecimento teve diferentes significados e funções ao longo da história. Foi observado durante a antigüidade clássica que era usado para o crescimento pessoal e aumento da satisfação e sabedoria individual (CAVALCANTI, 1997 apud DRUCKER, 2001).

Não é fácil distinguir, na prática, dados, informações e conhecimento, [...] encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil (DAVENPORT, 2002, p.19). A fim de explicar o entendimento sobre o termo conhecimento, Davenport (2002, p.18) mostra a distinção entre dados, informação e conhecimento no quadro 1.

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente a mediação humana	Freqüentemente tácito
Facilmente transferido		De difícil transferência

Quadro 1. Dados, informação e conhecimento.

Fonte: Davenport (2002, p. 18)

Segundo a definição de Davenport(2002, p.18), a informação são dados dotados de relevância e propósito, logo os dados se transformam em informação quando lhes é agregado valor. No quadro 2 são exibidas algumas formas de se agregar valor aos dados:

Contextualização: Sabemos qual a finalidade dos dados coletados
Categorização: Conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados
Cálculo: Os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente
Correção: Os erros são eliminados dos dados
Condesação: Os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa

Quadro 2. Métodos de agregação de valor aos dados.  
Fonte: Davenport (2002, p. 5)

O conhecimento é definido por Davenport (2002, p.19) como:

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; [...] acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.

Para Davenport (2002, p.7), a interferência direta do ser humano é necessária para transformar informação em conhecimento, e esta transformação ocorre através das definições exibidas no quadro 3.

Comparação: De que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
Conseqüências: Que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
Conexões: Quais relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
Conversaão: O que as outras pessoas pensam desta informação?

Quadro 3. Transformação da informação em conhecimento.  
Fonte: Davenport (2002, p. 7)

Pesquisas enfatizam a informação e o conhecimento como sendo hoje os bens de maior valor. Nesse contexto, a nova economia, chamada economia do conhecimento, é fundamentada na capacidade intelectual para gerar riquezas (ROSSETTI; MORALES, 2007, pag.124).

De acordo com Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004, pag.3): “As empresas mais ágeis e rápidas, que fizerem o melhor uso da informação e conseguirem transformá-la em conhecimento, irão liderar o mercado.” Podemos ver na figura 1 que o conhecimento humano sofreu uma grande evolução.

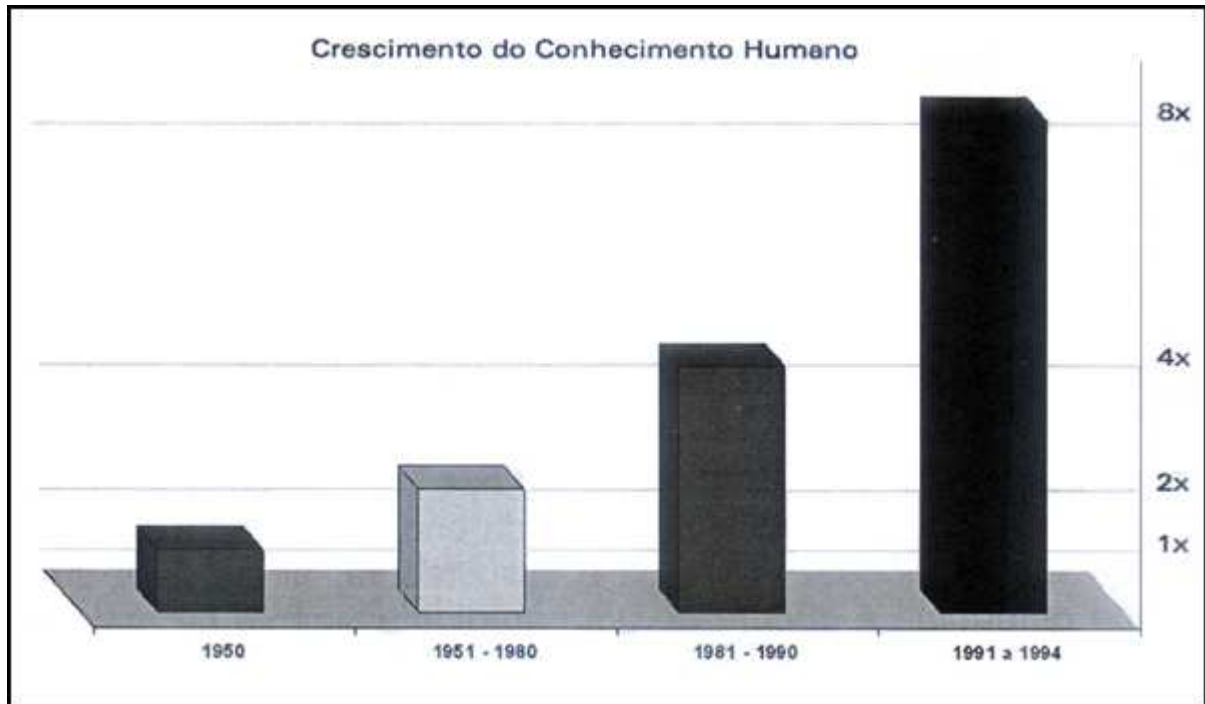


Figura 1. Crescimento do conhecimento humano.

Fonte: Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004, pag.4).

## 2.2 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A organização é uma associação formal de pessoas com objetivos comuns previamente estabelecidos onde se constitui a divisão do trabalho, a especialização das funções, a estrutura hierárquica de atribuição de autoridade e de responsabilidade e a observação de normas de comportamento estabelecidas racionalmente (ANTUNES, 1993 apud CHIAVENATO, 2000).

Para Stewart (1998, pag.05):

O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. Considerados produtos econômicos, a informação e o conhecimento são mais importantes que automóveis, carros, aço e qualquer outro produto da Era Industrial.

Qualquer que seja sua forma, seu formato, ou local de residência, as organizações estão percebendo cada vez mais que o recurso de conhecimento se tornou a chave

para estabelecer vantagens competitivas duradouras e que se consolidam por si próprias (TERRA; GORDON, 2002).

Algumas funções nas empresas não empregam conhecimentos, mas sim tarefas rotineiras de baixa dificuldade. Porém, nos dias de hoje, o mercado potencial para difusão e utilização da gestão do conhecimento é crescente. O conhecimento está sendo visto como a força propulsora para o sucesso organizacional e interorganizacional (BELMONTE; SCANDELARI, 2005).

No início, era apenas um conjunto de teses que alertam as empresas para a riqueza que todas têm e não sabem como fazer uso: o conhecimento que cada empregado adquire ao longo de sua estada na organização (CRUZ, 2003, pag.143). Cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimentos que vale a pena reter, e cada novo funcionário contratado trará para a empresa conhecimentos que merecem ser compartilhados (STEWART, 1998, pag.103). Segundo Terra e Gordon (2002, pag.28):

Conhecimento e colaboração andam juntos. Os que acreditam que a evolução do conhecimento humano é o resultado de gênios e visionários trabalhando isoladamente estão errados. Talentos excepcionais contribuíram significativamente para a evolução do conhecimento humano. Entretanto, os maiores gênios do mundo não trabalharam sozinhos. Estudos recentes, por exemplo, revelam que os vencedores do Prêmio Nobel são, em sua maioria, os cientistas que mais participaram de conferências e publicaram artigos em conjunto com outros autores, e que estão sempre prontos para que um estímulo inesperado acione seus impulsos criativos.

O capital estrutural, produto da inteligência humana, baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar, e compartilhar é sempre voluntário (a tortura não está na Lista Aprovada das Modernas Técnicas Gerenciais) (STEWART, 1998).

Terra e Gordon (2002, pag.29) enfatizam que:

Atingir elevados níveis de colaboração com base em relações de grande confiança não é algo simples e que ocorre de forma linear e sem obstáculos reais ou imaginários. No âmbito empresarial, em particular, exige-se uma clara decisão estratégica, objetivos alinhados, sistemas de monitoração, autenticidade, respeito pelas identidades individuais e históricos culturais e maturidade/treinamento para lidar com conflitos.

Nas organizações do conhecimento, existe também um grande envolvimento da alta administração nas questões do dia-a-dia da organização. Busca-se um ambiente de

constante estímulo à criatividade por parte dos colaboradores (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004).

A estrutura organizacional de uma organização do conhecimento deixa de ser verticalizada e passa a ser uma estrutura mais orgânica, onde existe uma relação entre as áreas da empresa, que passam a ser macro-comunidades, interagindo umas com as outras (figura 2) (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004).



Figura 2. Organização Tradicional X Organização do Conhecimento.

Fonte: Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004, pag.7).

É possível relacionar o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos existentes em uma organização. O conhecimento tácito diz respeito à experiência individual, onde muito do que sabemos não pode ser verbalizado ou escrito em palavras, sendo portanto complexo e não documentado. Já o conhecimento explícito pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável (TERRA, 2000).

O conhecimento tácito ainda não aparenta ser tão creditado pelas organizações, quanto o explícito. Parece haver dificuldade para geri-lo no âmbito da socialização entre as pessoas. Organizações que valorizam seus empregados pelo que eles sabem, recompensando-os por compartilhar seus conhecimentos, criam um clima mais favorável à Gestão do Conhecimento e conseguem melhor desempenho (ROSSETTI; MORALES, 2007).

Sem uma cultura de trabalho em equipe, de remuneração e recompensas que o sustentem, um jardim de conhecimentos será tão triste quanto um *playground* construído ao lado de um prédio onde só moram idosos (STEWART, 1998, pag.113). Para Terra e Gordon(2002, pag.65):

A criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento dependerá em muito da atenção e do apoio visível de uma liderança dedicada e comprometida, e políticas e normas para comportamento aceitável e processos de trabalho devem ser preparados cuidadosamente para refletir os resultados desejados de compartilhamento de conhecimento.

As empresas têm buscado melhorar constantemente sua competitividade no mercado, e fazer uso do conhecimento organizacional existente dentro delas passa a ser um fator estratégico na busca do sucesso num mercado que se torna cada vez mais exigente e globalizado (LEME; CARVALHO, 2005, pag.85).

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que 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 (E-CONSULTING CORP., 2004).

A gestão do conhecimento é a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento, desde sua criação a partir de dados, sua transformação em informações, e, a partir da análise das informações e sua transformação em conhecimento propriamente, sua contextualização, categorização, armazenamento, uso e disseminação, correção, compilação e reutilização (ROSSETTI; MORALES, 2007).

A gestão do conhecimento é necessariamente complexa, pois representa uma mudança do foco na informação para o foco nos indivíduos que criam e são donos de seu próprio conhecimento (TERRA; GORDON, 2002). A gestão do conhecimento não existe sem gerentes do conhecimento. Como quaisquer outros sistemas, métodos e departamentos organizacionais, as estruturas para gerenciar o conhecimento devem servir a um objetivo estratégico claro (STEWART, 1998).

A gestão do conhecimento envolve ações fundamentalmente cooperativas, as quais necessitam de confiança, empatia e solidariedade entre as pessoas que dela participam (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2002 apud RICHTER, 2004). 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; GORDON, 2002, pag.57).

A expressão gestão do conhecimento assume significados diversos, de acordo com o contexto em que se aplica. Especialmente com o advento da Tecnologia da Informação e com o avanço nas práticas de gestão organizacional, a gestão do conhecimento tem sido entendida sob a forma de diferentes estratégias, a partir das quais as organizações lidam com o conhecimento, interna e externamente, para obter vantagens competitivas (ROSSETTI; MORALES, 2007).

Apesar das barreiras e dificuldades impostas pelo comodismo, medo e receio às mudanças inerentes à condição humana, a Gestão do Conhecimento despontou recentemente como uma nova sistemática de trabalho no ambiente organizacional (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004, pag.5). Na Era das Redes e do Conhecimento, as empresas também estão percebendo que não “contratam” mais pessoas, e sim formam parcerias com elas – algumas vezes, e cada vez mais, por apenas alguns dias ou um projeto (TERRA; GORDON, 2002).

Freitas, Quintanilla e Nogueira (2004, pag.12) diz: “O constante crescimento da interligação dos computadores, através, principalmente, da massificação da *Internet*, e da banda para comunicação foram fortes fatores para que entrássemos na Era do Conhecimento.”

## 2.3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A seguir serão apresentados dois modelos de gestão do conhecimento, o primeiro proposto por Cláudio Terra apresenta as sete dimensões da prática gerencial, o segundo proposto por Cavalcanti é composto por quatro capitais do conhecimento.

### 2.3.1 Modelo de Cláudio Terra

A gestão do conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais sobre os processos de criação e aprendizado individual e, também, a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. O modelo de gestão do conhecimento proposto pode ser entendido a partir de sete dimensões da prática gerencial (figura 3) (TERRA, 2000).

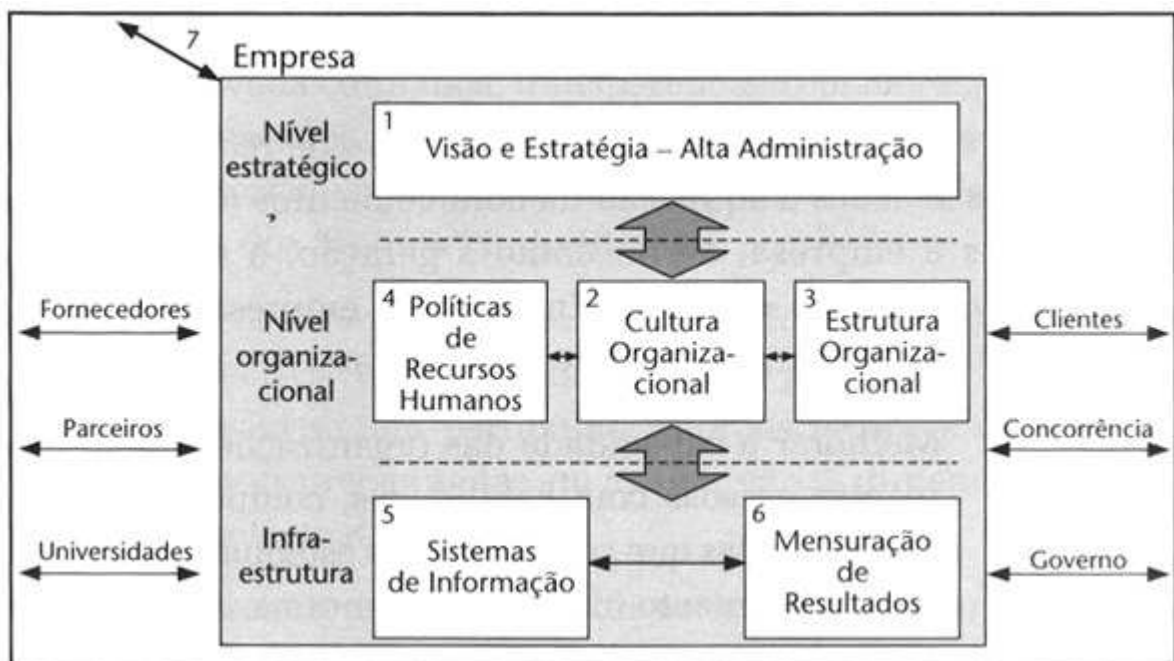


Figura 3. Modelo de Gestão do Conhecimento.  
Fonte: Terra(2000, p.71).

Segundo Terra (2000, p.70), as sete dimensões podem ser entendidas como:

**Dimensão 1:** a alta administração tem um papel indispensável na definição dos campos do conhecimento, no qual os funcionários devem focalizar seus esforços de aprendizado, na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes;

**Dimensão 2:** a cultura organizacional é fundamental para o desenvolvimento estratégico à medida que o próprio conceito de estratégia perde seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças;

**Dimensão 3:** utilização de novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas;

**Dimensão 4:** aplicação das práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como a geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa;

**Dimensão 5:** os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações sofreram grandes modificações devido aos avanços na informática e nos sistemas de informações. Mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional ainda são considerados essenciais;

**Dimensão 6:** as várias perspectivas de mensuração de resultados, leva a organização a se preocupar na avaliação das várias dimensões do capital intelectual;

**Dimensão 7:** por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com o cliente, é crescente a necessidade das empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente. Terra(2000, p.74) conclui seu modelo:

É evidente, ademais, que subjacente à maior parte dessas dimensões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas.

### 2.3.2 Modelo de Cavalcanti

Modelo composto por quatro capitais do conhecimento que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para a efetiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: o capital ambiental, o capital estrutural, o capital intelectual e o capital de relacionamento (figura 4) (CAVALCANTI, 2001).

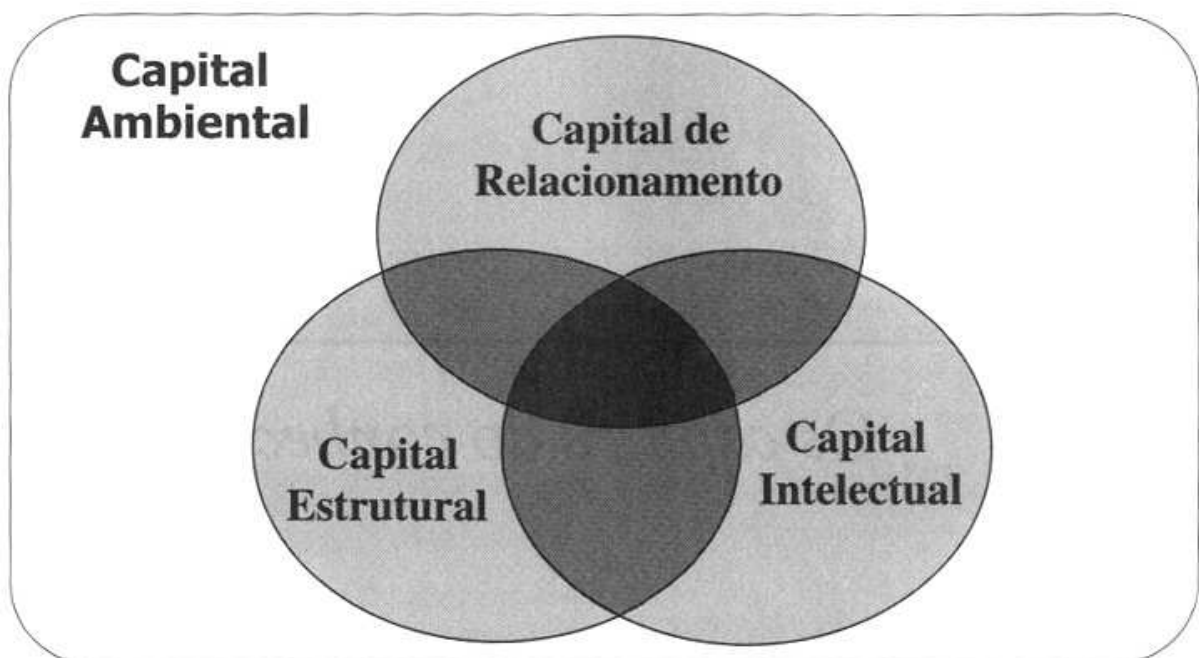


Figura 4. Os quatro capitais do conhecimento.  
Fonte: Cavalcanti(2001, p.56).

O capital ambiental é definido por Cavalcanti(2001, p.55) como: “o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida”. Esses fatores são expressos pelo conjunto de características sócio-econômicas da região, pelos aspectos legais, valores culturais e éticos, pelos aspectos governamentais e pelos aspectos financeiros, como o nível da taxa de juros e a existência de mecanismos adequados de financiamento à produção. Para Cavalcanti(2001, p.63) o capital estrutural é definido como:

Um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja, a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar. [...] É o único dos quatro capitais do conhecimento efetivamente possuído pela organização. Através dele é possível saber qual o valor de um determinado *software* ou patente.

O conceito de capital intelectual, segundo Cavalcanti(2001, p.67):

Refere-se tanto à capacidade, à habilidade e à experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas que integram uma organização. O capital intelectual é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social.

O capital de relacionamento pode ser definido como uma rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros. Esses relacionamentos podem ser individuais ou institucionais. A interação entre os capitais do conhecimento é a fonte de riquezas das organizações. Mostra que o capital estrutural pode aumentar o capital intelectual se a organização possuir um centro de treinamento, onde os membros aprendem novas técnicas e idiomas (CAVALCANTI, 2001).

Da mesma forma, o capital intelectual pode aumentar o capital de relacionamento quando existe uma pessoa com a facilidade de comunicação interpessoal. Inversamente, o capital de relacionamento incrementa o capital intelectual quando ocorre um convênio entre uma empresa e um centro de pesquisa, favorecendo a troca de conhecimento entre ambas (CAVALCANTI, 2001).

## **CAPÍTULO 3 – PORTAL CORPORATIVO**

### **3.1. CONCEITO**

Seu objetivo primário é promover eficiência e vantagens competitivas para a organização que o implementa. 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. Esse ponto de acesso único, que lhe confere o significado de “portal”, disponibiliza aplicações e informação personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional. Os portais corporativos são instrumentos essenciais ao esforço, cada vez mais importante, em se compartilhar informação e conhecimento no seio das organizações (TERRA; BAX, 2003).

Os Portais Corporativos oferecem uma grande capacidade (e a plataforma técnica necessária) para que as empresas embarquem em transformações significativas de seus modelos de negócios para alinhar os objetivos, as motivações e os contextos de informação de todos os funcionários e da empresa estendida: clientes, parceiros e fornecedores. Se forem devidamente implementados e apoiados por transformações gerenciais que fomentem confiança, os Portais Corporativos também podem estabelecer a base e o ambiente para o desenvolvimento de relacionamentos, além dos limites da empresa (TERRA; GORDON, 2002).

As conseqüências esperadas dessa visão podem incluir ciclos de inovação mais rápidos, melhores ambientes de aprendizado, melhor atendimento ao cliente, alinhamento de parceiros e, finalmente, receitas maiores e custos reduzidos (TERRA; GORDON, 2002).

O Portal Corporativo tem a funcionalidade de oferecer acesso simplificado às informações e aplicações para as mais diversas comunidades existentes dentro e

fora da organização (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004, pag.27). Segundo Leme e Carvalho (2005, pag.88):

Um Portal Corporativo integra aplicações internas como *e-mail*, acesso a banco de dados e gestão de documentos com aplicações externas como serviços de notícias e *Web* sites de consumo. É uma interface baseada na *Web* que permite ao usuário acessar todas estas aplicações por meio de uma tela no microcomputador.

Na era da *internet*, os Portais Corporativos são a nova e principal base na mudança para levar a informação e o conhecimento para onde eles são necessários, além das paredes da organização (TERRA; GORDON, 2002, pag.53). O aumento crescente da implantação de Portais Corporativos está diretamente ligado à sua facilidade de manutenção, instalação e uso, pelo fato de sua plataforma estar baseada em tecnologias *Web* (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004). De acordo com Terra e Gordon(2002, p.62) os portais corporativos:

Podem ser projetados para facilitar as comunicações e interações de lideranças 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.

Não existe um mapa universal que a administração possa usar para direcionar o desenvolvimento de seus portais corporativos. Entretanto, ao ligar, claramente, o desenvolvimento do portal às fontes de capital intelectual da empresa, a alta administração terá um papel importante e impulsionador para as equipes de desenvolvimento (TERRA; GORDON, 2002).

### 3.2 COMPONENTES

Na figura 5, são exibidos os componentes-chave de uma arquitetura que não foi baseada em nenhuma solução de um fornecedor de *software*. Foi baseada nos típicos requisitos funcionais do portal oferecidos pelos principais fornecedores e implantados por organizações líderes (TERRA; GORDON, 2002).

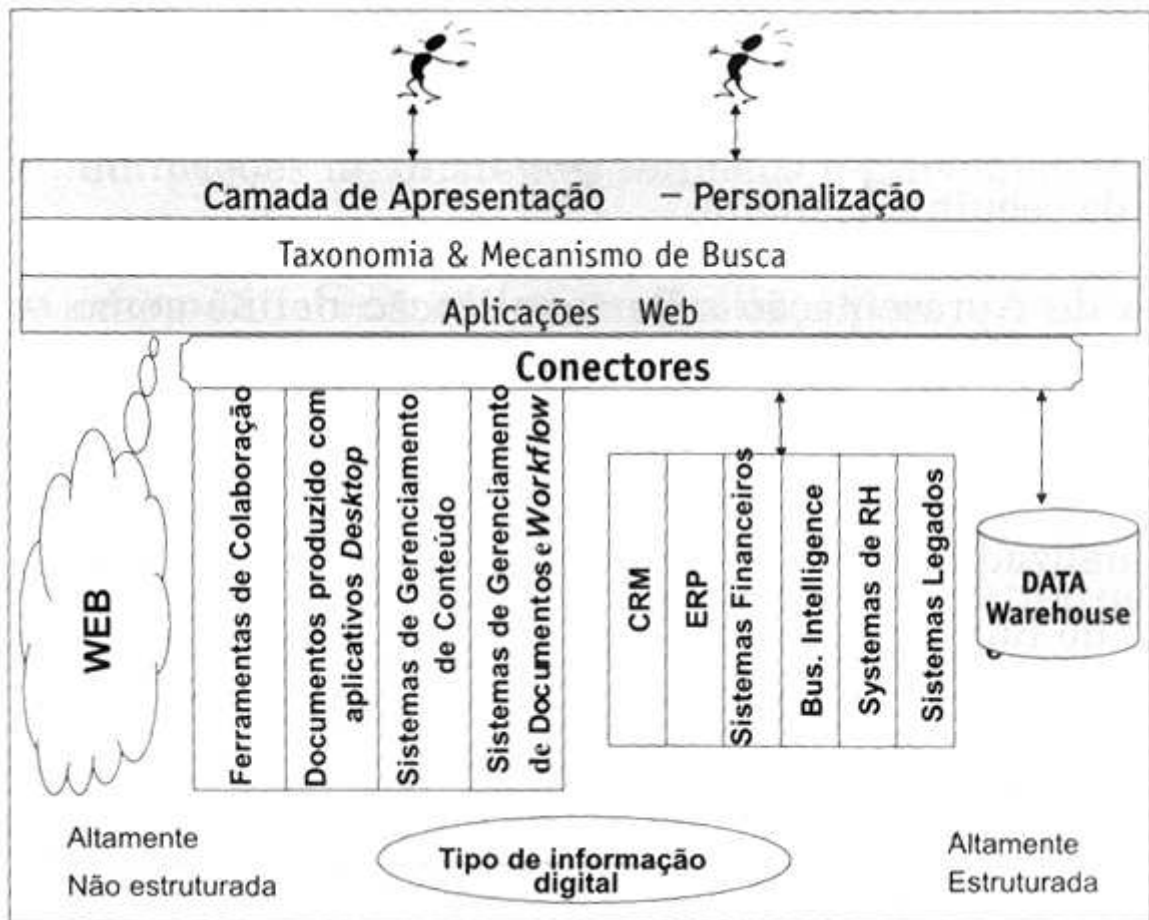


Figura 5. Componentes-chave da arquitetura do portal corporativo.  
 Fonte: Terra e Gordon(2002, p.96).

Nos próximos sub-tópicos serão mostrados os principais componentes, a fim de melhor definir a arquitetura.

### 3.2.1 Camada de Apresentação e Personalização

A Camada de Apresentação e Personalização define como os usuários vêem e customizam a informação que é disponibilizada ou acessada pelo portal corporativo. Para tornar o portal corporativo bem-sucedido e como uma ferramenta fundamental para o trabalho, é preciso se esforçar para permitir que os empregados, independente de sua localização e meio de acesso, personalizem seus acessos a um grande volume de informações armazenados nos diversos bancos de dados

corporativos e formatos digitais (TERRA; GORDON, 2002). Segundo Freitas, Quintanilla e Nogueira(2004, pag.33):

Customização e personalização são recursos extremamente importantes para a efetiva Gestão do Conhecimento e o funcionamento do Portal Corporativo, pois além de fornecer exatamente o conteúdo e o acesso a sistemas e informações que cada colaborador necessita, os Portais Corporativos oferecem flexibilidade para personalizar a experiência individual de cada profissional, contextualizando e vinculando cada componente com a aplicação prática e ação efetiva a partir do conhecimento.

Terra e Gordon(2002, p.110) diz:

Como a personalização pode possuir diversos níveis de sofisticação, as empresa devem decidir previamente quais elementos e porções de conteúdo serão permanentes para grupos específicos de usuários e quais elementos poderão ser personalizados.

Os portais mais avançados combinam personalização definida pelos usuários e personalização que é definida pelos administradores ou pelo próprio sistema. Na primeira abordagem, o conteúdo e formato do portal são dependentes das escolhas feitas pelos usuários. O segundo tipo de abordagem pode ser simples ou sofisticada. Na abordagem simples, o portal é personalizado por administradores web de acordo com o perfil do usuário (TERRA; GORDON, 2002).

Na abordagem sofisticada a personalização é dinâmica, baseada em uma série de informações acumuladas e/ou coletadas em tempo real, incluindo os caminhos de navegação, o dispositivo usado para acesso, a localização atual do usuário e largura de banda disponível (TERRA; GORDON, 2002). De acordo com Terra e Gordon (2002, p.111), os portais corporativos sofisticados usualmente possuem características interessantes de personalização, dentre elas as mais avançadas incluem:

Fornecimento de um alto nível de customização de *layout*, cores e fontes; mudança de diversos elementos da página; facilidade para os usuários arrastarem e redimensionarem as janelas; esqueletos (*templates*) de novas páginas podem ser facilmente criados por assistentes, dispensando habilidades em programação; compartilhamento dos perfis pessoais dos funcionários através das aplicações; suporte a personalização baseada na combinação de alguns atributos, como: perfis, regras do negócio, padrões de navegação.

Os portais corporativos estão respondendo ao desafio da sobrecarga de informações e à falta de tempo, fornecendo níveis sofisticados de personalização. A personalização lida com as necessidades do usuário de acessar rapidamente informação que seja imediatamente relevante para sua vida diária (TERRA; GORDON, 2002). O *Yahoo* foi um dos pioneiros na personalização de portais. Os usuários do *Yahoo* podem customizar suas preferências em termos de conteúdo e ainda tomar parte de experiências pessoais (TERRA; GORDON, 2002, pag.112)

### 3.2.2 Taxonomia e Mecanismo de Busca

Se um dos objetivos da Gestão do Conhecimento e dos Portais Corporativos é facilitar para os empregados a localização de informação relevante ou de fontes de informação, é claro que os mecanismos de busca são uma ferramenta muito importante. 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 (TERRA; GORDON, 2002).

É muito difícil para as organizações manterem-se competitivas, sobretudo em áreas que demandem uma rápida troca e difusão de conhecimento, sem o uso de ferramentas avançadas oferecidas pela tecnologia da informação (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004, pag.13).

Independente do poder do mecanismo de busca implantado e do número de funcionalidades disponibilizadas, qualquer empresa precisará lidar com os aspectos de categorização e organização da informação. A categorização acrescenta a informação fundamental de indexação nos documentos, facilitando a busca futura. As taxonomias são regras de alto nível para organizar e classificar informação (TERRA; GORDON, 2002). Sua capacidade de facilitar o acesso dos usuários às

informações institucionais está intrinsecamente relacionada à facilidade de uso, aprendizado e satisfação do usuário com sua interface *web* (DIAS, 2001, pag.58).

Para Terra e Gordon(2002, p.101):

A taxonomia deve tornar intuitivo para os usuários o processo de busca por uma informação específica, colocando-os em contato com tópicos e categorias relacionadas não previstas anteriormente. As taxonomias e categorizações são usualmente hierárquicas.

Várias opções de buscas, características e níveis de sofisticação são exibidas, segundo Terra e Gordon(2002, p.104), no quadro 4.

Buscas por palavra-chave e frase exata: é comum na maioria dos mecanismos de buscas, onde os resultados são listados com base na ocorrência de palavras ou frases escolhidas.
Buscas booleanas: retornam resultados baseados no uso de operadores lógicos como AND, OR e NOT.
Buscas com inferência bayesiana: apresentam resultados baseados na frequência com que as palavras selecionadas aparecem em cada documento.
Buscas conceituais: retornam resultados em que os documentos exibidos como mais relevantes não necessariamente contêm as palavras-chave escolhidas.
Buscas por contexto: certos mecanismos podem ser calibrados para entender o contexto do usuário que realiza a busca e mostrar resultados de acordo.
Buscas em linguagem natural: permite que o usuário submeta consultas utilizando inglês-corrente (ou qualquer outra língua).
Buscas baseadas em bases de conhecimento: são capazes de construir automaticamente casos estruturados, permitindo que os usuários utilizem respostas prévias para questões similares. Esses mecanismos aprendem cada vez que uma nova sessão interativa de "Pergunta" e "Resposta" ocorre.
Buscas com filtros colaborativos: são baseadas na idéia de que os indivíduos que compartilham interesses similares vão considerar documentos similares como relevantes.
Buscas por afinidade: descobre muitos níveis de características comuns entre tipos diferentes de documentos, baseando-se na pessoa que escreveu, leu ou o atualizou.
Buscas com mapeamento visual: permitem que os usuários vejam os resultados de suas buscas de uma maneira mais gráfica.
Buscas Ponto-a-Ponto: permitem buscas dentro de uma comunidade auto-selecionada sem a necessidade de qualquer índice centralizado de documentos.
Agentes personalizados: tem alta capacidade de aprendizado dinâmico baseado no padrão de buscas e escolhas de documentos de cada usuário.

Quadro 4. Características e níveis de sofisticação de busca.

Fonte: Terra e Gordon(2002, p.104)

Empresas estão fazendo investimentos importantes para montar a infra-estrutura digital baseadas em Portais Corporativos e outras ferramentas *web*, que podem ser facilmente integradas no portal (tais como programas de busca avançada que podem pesquisar, simultaneamente, diferentes tipos de bancos de dados e fontes internas e externas de informações) (TERRA; GORDON, 2002).

O processo de selecionar uma solução específica de um mecanismo de busca dependerá amplamente das necessidades específicas da organização e da complexidade e do tamanho das fontes de informação que precisam ser rastreadas (TERRA; GORDON, 2002, pag.106).

### 3.2.3 Aplicações Web

Antes da *internet*, o maior foco era o desenvolvimento dos Sistemas de Informação Gerencial, que tinham o objetivo de ajudar algumas pessoas de níveis gerenciais mais elevados a encontrar respostas e informação sobre o desempenho histórico da empresa, baseando-se, essencialmente, em informações estruturadas. No entanto, devido ao alto custo e à natureza complexa e específica (histórica) da maioria desses sistemas, poucos funcionários eram autorizados ou qualificados a utilizá-los (TERRA; GORDON, 2002).

Desses autorizados poucos tinham tempo ou treinamento necessário para aprender como usar esses sistemas apropriadamente. É importante destacar que o uso desses sistemas era limitado pelo fato de que a interface e as ferramentas de navegação não eram nem de longe tão intuitivas quanto às ferramentas baseadas na *web* atualmente disponíveis (TERRA; GORDON, 2002).

O aumento crescente da implantação de Portais Corporativos está diretamente ligado à sua facilidade de manutenção, instalação e uso, pelo fato de sua plataforma estar baseada em tecnologias *Web* (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004). Segundo Terra e Gordon (2002, p.99): “de fato, boa parte da informação relevante e estratégica nas organizações inclui informação não estruturada que, antes das aplicações baseadas na *web*, era difícil de publicar amplamente e mais difícil ainda de achar”.

Nas suas várias facetas e aplicações o portal corporativo tem de fazer sentido para cada indivíduo e precisa ser claramente vinculado aos processos e objetivos específicos do negócio de cada empresa (TERRA; GORDON, 2002). Os Portais Corporativos, devido ao enfoque e melhorias das experiências bem sucedidas na criação, manutenção e expansão de comunidades iniciadas na *World Wide Web* e ao congregarem em um único ambiente várias ferramentas de tecnologia de informação, são extremamente eficientes e facilitadores neste processo de mudança para a Gestão do Conhecimento (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004).

Os portais corporativos mais avançados facilitam a alavancagem de soluções que incluem sofisticadas análises estatísticas com *interface* bastante intuitiva e de armazéns de dados, permitindo que os empregados construam seus próprios relatórios (TERRA; GORDON, 2002).

Além de permitir o acesso a relatórios com base em dados estruturados e informações comerciais e/ou transacionais, os portais corporativos para Terra e Gordon(2002, pag.99): "fornecem uma *interface web* para que funcionários, parceiros e clientes acessem todos os tipos de informação não estruturada".

### 3.3 NÍVEIS DE SOFISTICAÇÃO TECNOLÓGICA

Pessoas diferentes têm idéias diferentes do que pode ser considerado um portal. Uma simples *Intranet* pode ser encarada como um "portal". O quadro 5 exhibe a distinção entre uma *intranet* simples e um portal sofisticado (TERRA; GORDON, 2002).

ASPECTOS	INTRANET	PORTAL BÁSICO	PORTAL AVANÇADO
<b>Organização e Gerenciamento</b>	Geralmente descentralizada, muito trabalhosa e baixo nível de habilidade exigida	Gerenciamento centralizado, fácil gerenciamento dos privilégios de grupos e usuários, requer instalação em um banco de dados separado	Múltiplos níveis de gerenciamento baseado na <i>web</i> , altamente coordenado, muita facilidade para configurar diferentes níveis de gerenciamento, facilita a análise do histórico de todos os eventos do portal
<b>Personalização</b>	Nenhuma personalização	Personalização limitada	Personalização avançada (controle do <i>layout</i> , cores, baseada em perfis, dinâmica, em tempo real)
<b>Busca</b>	Mecanismo de rastreamento básico	Busca melhorada (texto livre, booleano, bayesiana, conceitos, linguagem natural) e busca de documentos estruturados e não-estruturados	Busca avançada (buscas por afinidade – associações de indivíduos com assuntos – resultados internos e externos da <i>web</i> unificados – buscas em arquivos multimídia)
<b>Taxonomia</b>	Apenas uma hierarquia de alto nível e muitos documentos não categorizados	Muitos níveis de categorias altamente ligados via hiperlinks, categorização automática, diretório bem organizado	Outras formas de categorização (ex.: espacial, árvores hiperbólicas) – dicionário avançado
<b>Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo(SGC)</b>	Não disponibilizado	Disponível de modo limitado, processo burocrático para efetuar a carga de documentos	Amplamente disponível, indexação automática dos documentos, distribuição dirigida, funcionalidades de processos e workflow
<b>Integração com aplicações internas</b>	Rara	Pouca integração e restrição apenas em nível de interface/relatórios, aplicações executadas no servidor <i>web</i>	Integração múltipla e profunda das fontes de dados, comunicação entre <i>API's</i> , integração do <i>mainframe</i> e aplicativos legados, aplicações executadas em um servidor de aplicações separado
<b>Integração com aplicações externas e fontes de dados</b>	Nenhuma	Pouca integração e restrita apenas à interface	Integração de muitos conteúdos e fontes de dados, mesma plataforma para aplicações B2E, B2B e B2C.
<b>Ambiente de desenvolvimento</b>	Padrões básicos da Internet, HTML, DHTML, JAVA, JSP entre outros	Requer alto nível de habilidades de programação, não é facilmente customizável	Fornecer soluções facilmente customizáveis, suporta desenvolvimento orientado a objetos
<b>Arquitetura do Sistema e Desempenho</b>	Servidor <i>web</i> básico, usando padrões <i>Internet</i>	Arquitetura multi-camadas, integra-se facilmente com a maioria dos bancos de dados	Suporte para aplicações baseadas em <i>XML</i> , sem fio e <i>P2P</i> e soluções robustas e integradas para aplicativos <i>internet</i>
<b>Segurança</b>	<i>Firewall</i> comum	Suporta protocolos padronizados de autenticação segura	Suporta criptografia de alto nível e soluções customizadas – identificação unificada

Quadro 5. Níveis de sofisticação tecnológica de um portal.

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

### 3.4 CODIFICANDO E PUBLICANDO CONHECIMENTO

Os portais corporativos representam um avanço importante nos *softwares* de colaboração que podem ser usados para desenvolver e implementar iniciativas de gestão do conhecimento. Eles estão mudando fundamentalmente a forma como a informação e as responsabilidades de colaboração são compartilhadas em uma organização (TERRA; GORDON, 2002).

Portais Corporativos preocupam-se em atender às necessidades das organizações: auxiliar a tomada de decisão, disponibilizando informações em um único ambiente, suportar ferramentas de colaboração, além de auxiliar a gestão do ativo mais importante da organização: o conhecimento (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004).

Um objetivo importante de qualquer solução de Portal Corporativo 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 (TERRA; GORDON, 2002).

O portal deve permitir aos usuários publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários na empresa (LEME; CARVALHO, 2005, pag.90). Segundo Terra e Gordon(2002, p.113): “Os Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo (SGC) estão se tornando uma necessidade prática em operações *web* em que milhares de páginas compartilham elementos comuns”.

A criação do conhecimento organizacional consiste em criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (BELMONTE; SCANDELARI, 1997 apud NONAKA; TAKEUCHI, 2005). De acordo com Terra e Gordon(2002, p.113), um processo padrão de SGC geralmente envolve os seguintes passos: 1) criação de documentos; 2) revisão de documentos;

3) inclusão de metadata e controle de qualidade; 4) publicação; 5) revisão periódica; 6) arquivamento ou eliminação dos documentos. Eles são exibidos na figura 6.

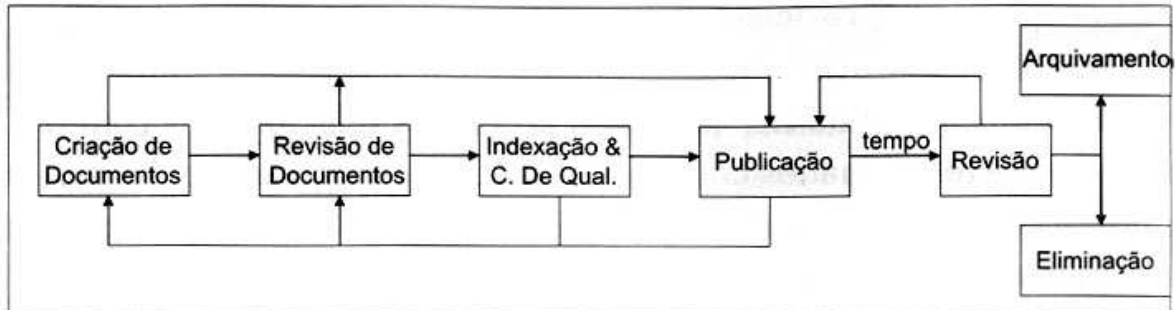


Figura 6. Processo padrão de SGC.  
Fonte: Terra e Gordon(2002, p.114).

Algumas das características encontradas nas soluções SGC, de acordo com Terra e Gordon (2002, p. 114), são:

- Permite-se que os usuários não apenas publiquem informações/conteúdo, mas também customizem a *interface* de suas publicações;
- Facilidades para o usuário organizar, classificar e fazer referências cruzadas do conteúdo que está sendo publicado;
- Permite-se mudanças fáceis de regras para autoria edição, aprovação, publicação e remoção de conteúdo;
- Permite-se a publicação pública e com controle de privacidade;
- Permite-se a adição de comentários para documentos revisados.

Um SGC é um componente fundamental de qualquer solução de portal corporativo, podendo ser parte ou até mesmo a “raiz” do sistema ou ainda uma solução de terceiros que é facilmente integrada na solução de um portal corporativo (TERRA; GORDON, 2002).

Uma das características dos Portais Corporativos que traz vantagens das mais significativas é a integração com ferramentas de colaboração como *e-mail*, videoconferência, bibliotecas de projetos, agendas, *chats* e grupos de discussão (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004).

Os portais corporativos podem ser usados para mudar completamente a forma como informações, atividades e responsabilidades são compartilhadas em um ambiente organizacional: de um foco estreito, funcional e não coordenado para uma abordagem ampla, coordenada e com base em projetos (TERRA; GORDON, 2002).

Os portais corporativos oferecem um formato que exige um conhecimento de informática muito básico por parte dos usuários e, relativamente, pouco treinamento. A *web* é uma plataforma bastante intuitiva (TERRA; GORDON, 2002).

A *internet* fornece oportunidades síncronas e assíncronas para que os indivíduos se encontrem, compartilhem informações e opiniões, façam apresentações ou até mesmo votem ou tomem decisões colaborativas em tempo real (TERRA; GORDON, 2002, pag. 117).

Para Freitas, Quintanilla e Nogueira(2004, pag.82): “Os Portais Corporativos terão um papel importante no treinamento dos colaboradores, seja pelo compartilhamento de informações/conhecimento, seja pelo desenvolvimento de novas formas de promover o *e-learning*”.

É importante ressaltar que empresas intensivas em conhecimento estão se parecendo cada vez mais com empresas de mídia. Isso significa que a publicação de conteúdo está se tornando cada vez mais uma habilidade e responsabilidade central, não apenas para o “Departamento de Comunicação”, mas também para muitos trabalhadores do conhecimento e, finalmente, para a alta administração (TERRA; GORDON, 2002).

A alta administração deve liderar, ou ao menos se mostrar como a patrocinadora óbvia do esforço de Portal Corporativo e de uma cultura de criação e compartilhamento de conhecimento (TERRA; GORDON, 2002). Segundo Terra e Gordon(2002, pag.84) abordagens de aprendizado inovadoras para universidades virtuais usando portais corporativos estão:

Oferecendo acesso livre para módulos de aprendizado e conhecimento, independente do nível no interior de uma organização – motivando as pessoas a aprenderem com os melhores recursos globais e também a contribuir globalmente para o sucesso da organização.

Por meio do portal corporativo, as empresas 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 (TERRA; GORDON, 2002). De acordo com Freitas, Quintanilla e Nogueira(1999

apud MURRAY, 2004, pag.25): “Portal ideal é aquele que interliga tudo e todos, proporcionando todas as ferramentas necessárias para um trabalho colaborativo.

Para customizar e desenvolver soluções de software colaborativo é muito importante entender as práticas atuais de trabalho dos grupos que se desejam atingir na organização. Isso usualmente inclui uma análise profunda dos processos formais e informais de trabalho, o contexto físico e uma boa compreensão de como a informação e o conhecimento são trocados tanto de maneira tácita quanto explícita (TERRA; GORDON, 2002).

No mundo sobrecarregado de informações, capturar a atenção e o interesse dos funcionários pode ser o sinal mais importante de que uma área específica da empresa está produzindo conteúdo relevante e de valor. Desenvolver estratégias de recompensa e reconhecimento é um fator importante para se conduzir mudanças (TERRA; GORDON, 2002).

### 3.5 ESTRATÉGIAS DE RECOMPENSA E RECONHECIMENTO

Os portais corporativos podem ajudar a melhorar as conexões entre as pessoas, e com freqüência podem levar a conexões que não ocorreriam sem o acesso ao ambiente de apoio do portal. Este é apenas o primeiro passo no processo de criação ou compartilhamento do conhecimento. Para chegar a um nível mais elevado, as pessoas precisam estar dispostas a cooperar, e os incentivos e as recompensas corretos precisam estar implementados (TERRA; GORDON, 2002). Segundo Terra e Gordon (2002, p.146):

[...] é extremamente importante recompensar os novos “heróis” e desencorajar os “desertores”. As empresas que tentaram usar apenas incentivos monetários descobriram que essa abordagem, sozinha, não foi o suficiente para sustentar a motivação dos funcionários. Em geral, [...] estratégias de reconhecimento entre colegas têm mais sucesso do que “brindes”.

É importante que a empresa incentive seus funcionários ao compartilhamento de arquivos num portal corporativo e faça a mensuração de quanto cada funcionário

está compartilhando/publicando (LEME; CARVALHO, 2005, pag.90). Muitas das implementações de Portal Corporativo de maior sucesso também desenvolveram estratégias para reconhecer os líderes de escritórios regionais ou departamentos específicos da organização pela sua liderança em Gestão do Conhecimento, e criar um processo anual sério de reconhecimento (TERRA; GORDON, 2002). De acordo com Terra e Gordon (2002, p.146):

Práticas de sucesso também envolveram diversos tipos de eventos formais e públicos para reconhecer inovações de conhecimento, como prêmios e jantares formais com a alta administração e placas da empresa para pendurar nas paredes com reconhecimento das contribuições.

As iniciativas de Gestão do Conhecimento e Portal Corporativo também trazem benefícios importantes para os funcionários envolvidos e isso também deve ser divulgado. Os Portais Corporativos, por exemplo, podem ajudar os funcionários a serem capazes de fazer melhor o seu trabalho, e também a encontrarem novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional (TERRA; GORDON, 2002).

Ao se participar mais ativamente das atividades de intercâmbio de conhecimento, os funcionários podem ser recompensados com: reconhecimento melhor e mais visível no interior da empresa; novas oportunidades de aprendizado e *networking*; e, por fim, com mais oportunidades de participar de projetos interessantes, que dependem do seu conhecimento acumulado (TERRA; GORDON, 2002).

Os Portais Corporativos caminham para uma maturidade a curto prazo e que, num futuro próximo, as organizações estarão fazendo uso dos Portais como principal ferramenta de trabalho de seus colaboradores, sendo estes tratados como o seu *desktop* de trabalho, reunindo compromissos e acompanhamento de projetos entre outras informações primordiais para seu dia-a-dia (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004, pag.84).

## CONCLUSÃO

Após análise do referencial bibliográfico desta pesquisa, podemos inferir que o portal corporativo é uma ferramenta de suma importância para as organizações que desejam melhorar o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores. Através do uso do portal, verificamos que o mesmo pode ser usado para gestão do conhecimento e do capital intelectual de uma empresa. Visto que o mesmo possibilita que o conhecimento seja disponibilizado, através dos Sistemas de Gerenciamento de Conteúdos (SGC) onde cada funcionário tem a possibilidade de publicar seu conhecimento e que o mesmo estará disponível para toda a organização.

Os avanços na área de tecnologia da informação foram importantes no sentido de viabilizar que o portal corporativo possibilite a integração dos sistemas e banco de dados institucionais. Visto que o portal passa a ser uma das principais ferramentas de trabalho de uma empresa voltada para a gestão do conhecimento.

Vimos também que é de vital importância que as empresas adotem estratégias de recompensas e reconhecimento para que haja por parte dos funcionários uma maior colaboração e motivação para publicar conhecimento. As recompensas podem ser de diversas formas como: financeiras, uso de brindes, reconhecimento entre colegas, participação em eventos formais e públicos.

Verificamos também o quanto é importante o envolvimento da alta administração nas questões do dia-a-dia da organização, seja liderando, seja como se mostrando patrocinadora óbvia do uso do portal corporativo e de uma cultura de criação e compartilhamento de conhecimento.

Os objetivos principal e específico do trabalho foram alcançados, pesquisamos inicialmente sobre a era das redes, sobre sua importância. Também vimos que a *internet*, junto com a *World Wide Web* trouxeram uma revolução na forma de disponibilizar um conteúdo em qualquer parte do mundo. Identificamos a importância

da gestão do conhecimento nas empresas e por fim fizemos uma pesquisa sobre portal corporativo, seus componentes, níveis de sofisticação, mostramos como publicar conhecimento e as estratégias necessárias de recompensa e reconhecimento.

As dificuldades encontradas neste trabalho, dizem respeito às referências bibliográficas sobre o tema portal corporativo, que ainda possui por parte da comunidade científica poucos trabalhos nessa área.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- BELMONTE, D. L. SCANDELARI, L. A difusão do conhecimento através do networking. **Revista Gestão Industrial**, Paraná, v. 01, n. 04, p. 77-84, 2005.
- CAVALCANTI, M. et al. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- CRUZ, T. **Sistemas de Informações Gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século xxi**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2002.
- DIAS, C. A. Portal Corporativo: conceitos e características. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, 2001.
- E-CONSULTING CORP. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**, São Paulo, v.1, n.42, p.53-59, Jan./Fev. 2004.
- FREITAS, R. A. QUINTANILLA, L. W. NOGUEIRA, A. dos S. **Portais Corporativos: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- KUROSE, J. F. ROSS, K. W. **Redes de computadores e a Internet: uma abordagem top-down**. 3ª Edição. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2006.
- LEME, M. O. CARVALHO, H. G. Requisitos mínimos para um Portal Corporativo de Gestão do Conhecimento. **Revista Gestão Industrial**, Paraná, v. 01, n. 04, p. 85-92, 2005.
- ROSSETTI, A. MORALES, A. B. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- TANENBAUM, A. S. **Redes de Computadores**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TERRA, J. C. C. BAX, M. P. Portais Corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do**

**Conhecimento.** 1ª Edição. Belo Horizonte: Editora Escola de Ciência da Informação/UFMG, 2003, p. 33-54.

TERRA, J. C. C. GORDON, C. **Portais Corporativos:** a revolução na gestão do conhecimento. 4ª Edição. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

## GLOSSÁRIO

**API's** – De Application Programming Interface (ou Interface de Programação de Aplicações) é um conjunto de rotinas e padrões estabelecidos por um software para a utilização das suas funcionalidades por programas aplicativos que não querem envolver-se em detalhes da implementação do software, mas apenas usar seus serviços.

**Aplicações** – É um programa de computador que tem por objetivo o desempenho de tarefas prática, em geral ligadas ao processamento de dados, como o trabalho em escritório ou empresarial. Tem como foco o usuário.

**Árvores Hiperbólicas** – É uma técnica foco + contexto baseada na geometria hiperbólica, usada na visualização de dados de grandes estruturas hierárquicas, como *sites*.

**Autenticação** – É o ato de estabelecer ou confirmar algo (ou alguém) como autêntico, isto é, que reivindica a autoria ou a veracidade de alguma coisa. A autenticação também remete à confirmação da procedência de um objeto ou pessoa, neste caso, frequentemente relacionada com a verificação da sua identidade.

**B2B** – É o nome dado ao comércio associado a operações de compra e venda, de informações, de produtos e de serviços através da *Internet* ou através da utilização de redes privadas partilhadas entre duas empresas, substituindo assim os processos físicos que envolvem as transações comerciais. O B2B pode também ser definido como troca de mensagens estruturadas com outros parceiros comerciais a partir de redes privadas ou da *Internet*, para criar e transformar assim as suas relações de negócios.

**B2C** – É o comércio efetuado diretamente entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final, através da *Internet*.

**B2E** – É uma modalidade de marketing voltado para dentro das organizações, onde o advento *Internet* e *Intranet* dá aos colaboradores a mesma agilidade de acesso à informação que dá aos compradores.

**Banda** – É o mesmo que largura de banda.

**Bayesiana** – É um tipo de inferência estatística que descreve as incertezas sobre quantidades invisíveis de forma probabilística. Incertezas são modificadas periodicamente após observações de novos dados ou resultados.

**Booleano** – É um tipo de dado primitivo que possui dois valores, que podem ser considerados como 0 ou 1, verdadeiro ou falso.

**Chats** – Conhecidos em português como bate-papos, os chats permitem que os usuários conversem em tempo real por meio do computador.

**Criptografia** – Um método para embaralhar ou codificar dados, de modo a impedir que usuários não autorizados leiam ou adulterem os dados. Somente indivíduos com acesso a uma senha ou chave podem descriptografar e utilizar os dados.

**Customização** – A palavra customização é empregada no sentido de personalização, adaptação. Desta forma, customizar é adaptar algo de acordo com o gosto ou necessidade de alguém. Customização pode ser entendida como sendo adequação ao gosto do cliente.

**Desktop** – Área de trabalho ou a tela do computador, onde se coloca as ferramentas que mais se usam.

**DHTML** – É um tipo de linguagem utilizada para construir as páginas da Web e os sites com recursos de acesso dinâmico.

**E-learning** – Aprendizagem realizada através da Internet. Ensino ou formação à distância.

**E-mail** – Ferramenta da *Internet* que permite o envio de mensagens e arquivos entre usuários que possuam endereço eletrônico. É ainda o nome pelo qual são conhecidas as mensagens enviadas pela *Internet*.

**Firewall** – É o nome dado ao dispositivo de uma rede de computadores que tem por objetivo aplicar uma política de segurança a um determinado ponto de controle da rede.

**Hiperlinks** – Palavras ou endereços em destaques de uma página da *Web* que, ao serem clicadas se conectam a outra página ou parte da página.

**HTML** – É uma linguagem de marcação utilizada para produzir páginas na *Web*.

**Interface** – É a fronteira que define a forma de comunicação entre duas entidades.

**Internet** – Conjunto de redes interconectadas abrangendo o mundo inteiro, inclusive universidades, corporações, governos e redes de pesquisa de todo o globo.

**Intranet** – Rede de computadores interna de uma empresa ou instituição que usa a tecnologia da *internet*.

**JAVA** – Linguagem de programação desenvolvida e criada pela Sun Microsystems baseada na orientação a objetos, famosa por seu uso na *Internet*.

**JSP** – É uma tecnologia utilizada no desenvolvimento de aplicações para *Web*. Por ser baseada na linguagem de programação Java, tem a vantagem da portabilidade de plataforma, que permite a sua execução em diversos sistemas operacionais.

**Largura de Banda** – É a medida da capacidade de transmissão de um determinado meio, conexão ou rede, determinando a velocidade que os dados passam através desta rede específica.

**Layout** – É o nome dado à estrutura gráfica de um site (o desenho do site). É um esboço mostrando a distribuição física, tamanhos e pesos de elementos como texto, gráficos ou figuras num determinado espaço.

**Mainframe** – É um computador de grande porte, dedicado normalmente ao processamento de um volume grande de informações.

**Metadata** – São dados sobre outros dados. Um item de um metadado pode dizer do que se trata aquele dado, geralmente uma informação inteligível por um computador. Os metadados facilitam o entendimento dos relacionamentos e a utilidade das informações dos dados.

**Networking** – Vem da atribuição do trabalho de se realizar tarefas em rede.

**P2P** – É o mesmo *peer-to-peer*.

**Peer-to-peer** – Tecnologia que permite a conexão direta entre computadores, que se revezam nas condições de cliente e servidor, dispensando assim um servidor central.

**Playground** – Também conhecido como parquinho, é uma área de recreação - geralmente, ao ar livre - dedicada especialmente às crianças e pré-adolescentes.

**Programação** – É o processo de escrita, teste e manutenção de um programa de computador.

**Protocolos** – Um protocolo é uma convenção ou padrão que controla e possibilita uma conexão, comunicação ou transferência de dados entre dois sistemas computacionais.

**Sites** – Local na Internet identificado por um nome de domínio, constituído por uma ou mais páginas de hipertexto, que podem conter textos, gráficos e informações multimídia.

**Software** – É um programa, geralmente armazenado e executado pelo computador, utilizado para operar ou executar uma tarefa.

**Templates** – Página usada como base do desenho de todas as páginas num site na *internet*.

**Videoconferência** – Sistema de conferência entre usuários da Internet em locais diferentes, usando infra-estrutura de uma rede de computadores para transmissão de dados, sinais de áudio e vídeo. Envolvem equipamentos especiais como câmeras de vídeo e microfones, permitindo uma maior interatividade.

**Web** – Diminutivo de *World Wide Web*.

**Workflow** – Processo no qual a informação flui por toda organização, de maneira rápida e organizada, seguindo a sequência pré-estabelecida de tramitação.

**World Wide Web** – O mais popular serviço da *Internet*, é através dele que podemos criar páginas e colocá-las na *Internet* para que outras pessoas possam visualizá-las.

**WWW** – Sigla de “*World Wide Web*”.

**XML** – É uma linguagem universal para permitir a troca de informações de forma estruturada através da *Internet*. Permite que os programadores transportem dados de um servidor para outro da rede de forma transparente e organizada.

**Yahoo** - É uma empresa norte-americana de serviços de *Internet*. Opera um portal de *Internet*, um diretório *web* e outros serviços.