

## **Portais Corporativos como Ferramenta Estratégica na Gestão do Conhecimento Organizacional: um estudo exploratório**

Queli Terezinha Schmitz (TUPER, UDESC, UTFPR) [queli@sbs.udesc.br](mailto:queli@sbs.udesc.br)  
Hélio Gomes de Carvalho (UTFPR) [helio@utfpr.edu.br](mailto:helio@utfpr.edu.br)  
Maurilio Benevento (TUPER) [maurilio@tuper.com.br](mailto:maurilio@tuper.com.br)

*Resumo: O conhecimento sempre exerceu papel importante na sociedade, contudo, nos dias atuais, ele representa o "motor da economia" e se transformou no principal fator de produção. Embora alguma confusão ainda persista sobre o significado exato do termo "Portal Corporativo", muitas empresas estão implementando ou planejam implementar esta solução para apoiar seus projetos de gestão do conhecimento. Os portais do conhecimento corporativo (PdCC) assumem importância cada vez maior para os negócios, traduzindo todo o manancial de conteúdo informacional proveniente das mais variadas fontes da empresa em informação útil para a tomada de decisões nos três níveis: estratégico, tático e operacional. Este artigo tem o objetivo de esclarecer os conceitos que envolvem esta ferramenta, suas classificações, benefícios, e principais funcionalidades de um portal corporativo, considerando-o como instrumento para potencializar a disseminação do conhecimento organizacional. São apresentados ainda alguns casos de sucesso de organizações que já fazem uso desta plataforma.*

*Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação, Portais Corporativos*

### **1. Introdução**

A velocidade e intensidade das mudanças que ocorrem nas organizações são fatores de grande impacto nos resultados. Acompanhar estas mudanças, assim como a maneira como as organizações tratam a informação e utilizam a tecnologia são fatores determinantes para a geração do conhecimento (GC) e conseqüente melhoria dos resultados. Além disto, o valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados.

Esta profunda transformação alça os fatores intangíveis ao papel central de principais direcionadores de valor do ambiente de negócios nos países desenvolvidos e provoca um intenso debate acerca dos modelos de negócios, dos procedimentos internos e das métricas existentes, fundamentadas até então no capital físico ou estrutural. A crescente importância do capital intelectual e dos bens do conhecimento tem atraído grande atenção dos executivos.

Por outro lado, o conhecimento adquirido pelas pessoas no trabalho é culturalmente visto como um "trunfo" para se manter valorizado no mercado de trabalho. Acredita-se que ao se compartilhar conhecimento com um colega de trabalho se está colocando em risco o emprego ou o status na organização. Essa percepção individual não deixa de ter sua lógica, mas adquirir conhecimento crescente é uma necessidade do trabalhador atual.

Muitas organizações que hoje sofrem pela falta de um ambiente para proporcionar a colaboração entre equipes, podem ter um grande aliado se dispuserem de ferramentas que potencializem a criação e disseminação do conhecimento organizacional. Este fato evidencia

a importância da tecnologia de informação (TI) como suporte para reunir logicamente informações de diversos setores (Produção, Logística, Financeiro, RH, etc) a fim de gerar conhecimento útil à gestão do negócio e garantir a competitividade das organizações.

Dentro de um contexto cada vez mais dinâmico, as empresas geram todos os dias, uma grande quantidade de informações que, por estarem dispersas ou desorganizadas, não são utilizadas em todo o seu potencial como fonte de conhecimento.

Envolvidas neste contexto cada dia mais complexo, as corporações devem aproveitar das facilidades providas pela tecnologia de informação, para adquirir e compartilhar o conhecimento entre seus colaboradores, com o objetivo de poder inovar na velocidade que pede o mercado, usando ferramentas que estimulem a criação e disseminação do conhecimento organizacional.

Dentre as tecnologias de informação para apoio à GC, aquelas suportadas pela interface *web* vêm sendo mais utilizadas. Este fato se justifica na medida em que a Internet tem se provado ser um ambiente com vocação natural para captar, armazenar e disseminar dados não-estruturados, que possuem maior tendência à desatualização, o que, de acordo com Terra (2002), representa cerca de oitenta por cento do conhecimento que circula em uma empresa. A *web* também tem se mostra eficaz como ferramenta para despertar novas idéias entre seus usuários e como uma ferramenta que gera processos de aprendizado espontâneos.

Uma solução que implementa práticas de GC, disponibilizadas através de plataforma suportada pelo ambiente *web* são os portais de conhecimento corporativos (PdCCs). Esta ferramenta facilita o acesso a informações essenciais, a partir de um único ambiente, de forma ágil, personalizada e integrada, impulsionando uma transformação na cultura organizacional no sentido de colaboração e compartilhamento de conhecimento entre os funcionários.

## 2. Tecnologias de Informação para suporte à Gestão do Conhecimento

As organizações vêm percebendo nos últimos anos que o conhecimento é fator decisivo para o estabelecimento de vantagens competitivas. Em Terceira Onda, Toffler (1995) sugere que o conhecimento é mais importante que o capital, o trabalho e os recursos naturais, tornando-se a principal reserva de uma organização.

A Gestão do Conhecimento, por sua vez, abrange um contexto mais amplo implicando na necessidade de integrar ações relacionadas ao conhecimento nas organizações, para que estas tragam efeitos positivos em seus resultados. Davenport e Prusak (2003) conceituam a Gestão do Conhecimento como sendo o conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento.

Segundo Terra (2002), esta visão do conhecimento como fator-chave de sucesso, aliada aos grandes avanços na tecnologia da informação, levou ao surgimento da Gestão do Conhecimento (GC).

Apesar do reconhecimento da importância do fator humano neste processo, a tecnologia da informação pode dar suporte aos objetivos da empresa no sentido de capturar este conhecimento informal e transformá-lo em explícito. A Tabela 1 apresenta algumas categorias de *softwares* para apoio à GC, classificadas segundo os processos do modelo de transferência do conhecimento proposto por Davenport e Prusak (2003).

TABELA 1- Tipos de softwares de Gestão do Conhecimento

<b>Categorias de Softwares</b>	<b>Processos Baseados no Conhecimento</b>	<b>Conhecimentos Envolvidos</b>	<b>Áreas dos conceitos Usados nos Softwares</b>
Ferramentas voltadas para a Intranet	Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Redes de Computadores
Sistemas de Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Codificação e Transferência	Explícito	Ciência da Informação
Sistemas de <i>Groupware</i>	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	CSCW (Trabalho Cooperativo Apoiado por Computador)
Sistemas de <i>Workflow</i>	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Organização e Métodos
Bases Inteligentes de Conhecimento	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Inteligência Artificial
<i>Business Intelligence</i>	Codificação e Transferência	Explícito	Banco de Dados
Sistemas de Mapas do Conhecimento	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento
Ferramentas de Apoio à Inovação	Geração, Codificação e Transferência	Explícito e Tácito	Engenharia de Produtos

Fonte: Carvalho (2006)

Em Carvalho e Ferreira (2001) as tecnologias de informação para apoio à GC são enquadradas nos quatro modos de conversão do conhecimento – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização – que compõem a “Espiral do Conhecimento”, modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), conforme demonstrado na Tabela 2.

TABELA 2 - Tecnologias de Informação para a GC

<b>Socialização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas do conhecimento</li> <li>• Portais do conhecimento</li> </ul>	<b>Externalização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Groupware</i></li> <li>• <i>Workflow</i></li> <li>• Sistemas baseados em inteligência artificial</li> <li>• Portais do conhecimento</li> </ul>
<b>Internalização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas de suporte à inovação</li> </ul>	<b>Combinação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Gerenciamento eletrônico de documentos</li> <li>• <i>Business Intelligence</i></li> <li>• Inteligência competitiva</li> <li>• Portais do conhecimento</li> </ul>

Fonte: Carvalho e Ferreira (2001).

### 3. Portais do Conhecimento Corporativos

Os portais representam uma evolução das intranets corporativas, cujo principal diferencial é a disponibilidade de meios de colaboração, que permitem que os funcionários interajam para a construção e disseminação do conhecimento organizacional. Outra característica importante dos portais corporativos consiste na capacidade de integração de

sistemas heterogêneos em uma única aplicação que seria a porta de entrada para todos os sistemas de informação.

Para Terra e Gordon (2002), um portal de conhecimento corporativo simplifica o acesso às informações e as aplicações, reduz a complexidade de procura em redes complexas e fontes diversas de dados on-line, melhorando o retorno do investimento ao fornecer melhores subsídios para a tomada de decisão e gerando, com isso, benefícios como o aumento da produtividade, melhor serviço e custo reduzido de pessoal, além de poupar tempo dos empregados e disponibilizar informações exatas e relevantes, poupando tempo e atenção, que estão entre os recursos mais preciosos e escassos a serem gerenciados. Os PdCCs representam uma solução eficaz para uma tendência crescente nos negócios no sentido de tornar a informação mais facilmente acessível para os níveis gerenciais, funcionários em geral, parceiros externos e clientes. As empresas que souberem potencializar o uso e as facilidades das ferramentas como os Portais de Conhecimento Corporativo, terão um grande diferencial competitivo.

Um Portal Corporativo integra aplicações como e-mail, acesso a banco de dados e gestão de documentos com serviços externos como notícias, aplicações de clientes e fornecedores. É uma interface baseada na web que permite ao usuário acessar todas estas aplicações por meio de um único ambiente (LEME, 2005).

Vários são os benefícios, apontados por fornecedores e consultores de informática, associados aos portais corporativos, sendo que o principal é a capacidade de suportar, dentro de um único ambiente, várias práticas para gestão do conhecimento organizacional.

### **3.1 O Papel dos Portais Corporativos na Gestão do Conhecimento**

Muitas organizações ainda não têm uma visão clara de como implementar a GC e incorporá-la em sua cultura, de modo a transformá-la em grande fator de sucesso. Alguns executivos ainda acreditam que a gestão do conhecimento ocorre somente com a utilização de ferramentas de tecnologia da informação, o que não é verdade.

Para Rossetti e Morales (2007), a relação entre GC e TI é extremamente complexa, pois envolve, por um lado, o gerenciamento de ativos intangíveis de diferentes naturezas: pessoas, conhecimentos tácitos, explícitos, individuais, organizacionais e de redes, e, por outro, conhecimentos estruturais, que servem de base tecnológica para a estocagem, para a melhoria e para o fluxo dos bens intangíveis, sistemas de informação com aplicativos que possibilitem o aumento da interação entre pessoas.

Dentre as diversas tecnologias para apoio à gestão do conhecimento disponíveis no mercado, os portais corporativos se destacam por capacitar as organizações a embarcar em transformações significativas de seu modelo de negócio para alinhar os objetivos, as motivações com informações internas e externas ao seu ambiente (TERRA e GORDON, 2002).

Como o portal é uma tecnologia que envolve uma série de conceitos gerenciais, que implicam em necessidade de mudança cultural, é essencial uma política organizacional voltada para o compartilhamento do conhecimento. Reconhecer o talento e, no caso dos portais, criar formas de reconhecimento também no meio digital são elementos fundamentais para fazer com que os colaboradores sintam-se envolvidas pela estrutura técnica criada.

Somente com a conscientização das pessoas é que as informações compartilhadas no portal irão gerar conhecimento e dar suporte à tomada de decisão.

Para Santos (2007), o portal possibilita o acesso a uma larga escala de informação e de sistemas em um único ponto de entrada. Permite acesso controlado às aplicações operacionais e gerenciais, e a apresentação personalizada do índice, junto com a gerência do *workflow*, a comunicação e a colaboração. Em função destas características, os portais têm sido considerados a infra-estrutura tecnológica principal para as iniciativas de gestão do conhecimento.

### 3.2 Classificação dos Portais Corporativos

Os portais corporativos podem ser classificados de acordo com vários aspectos, como: tipo de uso, pelas funcionalidades, pela audiência ou ainda pela presença de determinados aspectos tecnológicos. Com a expansão do uso dos portais surgiram novas nomenclaturas utilizadas por empresas e autores que podem causar dúvidas quanto à aplicação. Por isto, é fundamental conhecer as várias classificações para adequar um projeto de portal à necessidade da organização.

Terra e Gordon (2002) propõem uma classificação de acordo com as funcionalidades ou tecnologias existentes no portal:

- Intranets: ambientes informacionais descentralizados, sem integração com ferramentas de colaboração e sistemas legados. Possuem um mecanismo de busca básico, mas não apresentam nenhum nível de personalização e quase nenhuma forma de categorização de documentos;
- Portais básicos: apresentam um gerenciamento centralizado e integração com aplicativos de colaboração como correio eletrônico. A personalização é limitada a perfis de grupos de usuários. A categorização de documentos está presente, mas ainda não existe a integração com os sistemas legados. O mecanismo de busca suporta o uso de operadores booleanos;
- Portais avançados: plena integração com sistemas legados e ferramentas de colaboração. A personalização é bastante avançada e ocorre realmente em nível individual do usuário. Existe um sistema para gerenciar o conteúdo disponibilizado no portal. O portal permite identificação unificada do usuário e se integra também com aplicativos externos da Internet;

Já Eckerson (1999) prefere classificar os portais em quatro gerações marcadas por diferentes características observadas a seguir:

- 1ª Geração (Referencial): ênfase na gerência do conteúdo e na disseminação em massa de informações corporativas. O usuário tem o recurso da máquina de busca;
- 2ª Geração (Personalizado): o usuário pode criar uma visão personalizada do conteúdo do portal e ter acesso à mesma através de uma senha de identificação. O portal passa a notificar o usuário quando novo conteúdo de seu interesse é disponibilizado. Essa geração privilegia a disseminação seletiva de informação. Os usuários também podem publicar documentos no repositório corporativo;
- 3ª Geração (Interativo): foco no aspecto colaborativo;



- 4ª Geração (Especializado): ênfase na integração de aplicativos corporativos com o portal. Os portais ficam fortemente baseados em funções profissionais como vendas, RH, finanças, produção e outras.

### 3.3 Requisitos Mínimos de um Portal Corporativo

As 15 regras de Eckerson *apud* Dias (2001), são comentadas apresentadas na Tabela 3 e resumem os principais requisitos esperados de um portal corporativo.

TABELA 3 - Requisitos mínimos de um portal corporativo

Requisito	Descrição
Facilidade para usuários eventuais	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar um navegador <i>web</i> .
Classificação e pesquisa intuitiva	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar um navegador <i>web</i> .
Compartilhamento cooperativo	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da empresa. Sua máquina de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores booleanos, e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve permitir aos usuários publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir o acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas.
Roteamento inteligente	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados.
Ferramenta de inteligência de negócios integrada	Para atender às necessidades de informação dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios.
Arquitetura baseada em servidor	Para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura cliente-servidor.
Serviços distribuídos	Para um melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores.
Definição flexível das permissões de acesso	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio dos perfis de usuário.
Interfaces externas	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas.
Interfaces programáveis	O portal também deve ser capaz de ser "chamado" por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável.
Segurança	Para salvaguardar as informações e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança e criptografia bem como possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração etc.
Fácil administração	O portal deve prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica. Deve ser de fácil instalação, configuração e manutenção, e aproveitar, na medida do possível, a base instalada de hardware e software adquirida/contratada anteriormente pela organização.

Customização e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes.
-------------------------------	---

Fonte: Dias (2001)

#### 4. Casos de Sucesso

Termos como “gestão do conhecimento”, “gestão do capital intelectual”, “aprendizagem organizacional”, “gestão estratégica da informação” e “inteligência competitiva” tem se apresentado com frequência no mundo dos negócios. Isto aumenta a preocupação das empresas com o alinhamento da gestão do conhecimento à estratégia da organização.

Uma pesquisa realizada pela revista Information Week – Prescott (2008) apresenta alguns casos de sucesso de implantação portais corporativos para apoio à gestão do conhecimento organizacional (Tabela 4).

TABELA 4 - Empresas que utilizam portais corporativos

Empresa	Abrangência do Portal	Descrição do Projeto
SHV Gás	Abrange matriz e filiais e está dividida em cinco áreas (técnica e de segurança, financeira, logística, aplicações e uma voltada para a presidência).	Plataforma implantada em 2005, na qual os funcionários utilizam o inglês como língua padrão para trocar experiências por meio de fóruns de debate, chats, mensagens de vídeo, fotos, espaço para perguntas e respostas, além de uma miniciclopédia, onde há possibilidade de inserção e atualização de conteúdos.
Makro Atacadista	A subsidiária brasileira da Makro opera em 21 Estados no Brasil e no Distrito Federal (DF), com um total de 54 lojas.	Criada em 2007, a Makropedia é uma base de conhecimento sobre seu negócio desenvolvida internamente usando ferramentas em código aberto. Para isto, a empresa fez uso do conceito de wiki (software colaborativo que permite a edição coletiva dos documentos usando um sistema que não necessita que o conteúdo tenha de ser revisto antes da sua publicação).
Correios	Atuam com 28 diretorias regionais, chegando a 5.564 municípios. A informação compartilhada serve de referência a cada uma das unidades.	Departamento de TI desenvolveu internamente em 2006 uma ferramenta para GC sobre a plataforma Linux. Denominada Coptec (Comunidades de Práticas de Tecnologia), o portal tem como objetivo disseminar informações por meio de interações para os funcionários dividirem conhecimento, idéias e experiências, contribuindo para a solução de problemas e o aperfeiçoamento de processos e atividades.

Fonte: Baseado em Prescott (2008).

Esta pesquisa evidencia a importância conferida pelas organizações às tecnologias de informação para suporte à gestão do conhecimento, especialmente aos portais corporativos. No caso do Makro, ao estabelecer um mecanismo formal e interno de colaboração, esta organização conseguiu fazer com que seus funcionários esclarecessem dúvidas recorrendo somente à base de conhecimento.

#### 5. Considerações finais

Neste artigo foi realizada uma abordagem sobre o uso da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento, detalhando conceitos específicos de uma ferramenta que pode ser considerada a mais completa para apoio à GC: o portal corporativo. Conhecer as

classificações e requisitos mínimos pra implementação de uma plataforma como esta é essencial para o sucesso do projeto.

Esta tecnologia pode tornar mais eficiente o trabalho e organização e disseminação de informações dentro da empresa, facilitando assim o trabalho de seus funcionários e possibilitando uma melhor visão das informações da empresa a todos os envolvidos. Além disto, o portal poderá auxiliar a tomada de decisões entre outras funcionalidades que oferece a uma organização e a seus usuários. A pesquisa apresentada neste artigo mostra alguns exemplos de organizações que já estão usufruindo dos benefícios dos portais corporativos. Portanto, a tendência é que cada vez mais empresas adotem esta forma de trabalho por ela centralizar as informações.

É importante ressaltar que todo projeto que envolve a aplicação da tecnologia de informação para suporte à gestão do conhecimento deve ser apoiada pelos gestores no sentido de propiciar um ambiente organizacional favorável às mudanças necessárias para o sucesso do projeto.

#### Referências

- CARVALHO, R. B. *Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas*. 2006. 281f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- CARVALHO, R. B.; FERREIRA, M. A. T. *Using information technology to support knowledge conversion processes*. Information Research, v. 7, n. 1, outubro 2001. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html>>.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DIAS, C. D. *Portal Corporativo: conceitos e características*. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001.
- ECKERSON, W. *15 rules for enterprise portals*. Oracle Magazine, v. 13, n. 4, p. 13-14, July/Aug. 1999. [online], abril 2000. Disponível em: <<http://www.oracle.com/oramag>>.
- LEME, M. O. *Portal Corporativo de Gestão do Conhecimento em Projetos: Estudo de Caso em Empresa de Telecomunicações*. Ponta Grossa, 2005. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Pós Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação*. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'BRIEN, J. A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PRESCOTT, R. *A nova fronteira da gestão do conhecimento*. Information Week. Rio de Janeiro, n. 197, p.28-33, mar. 2008.
- ROSSETTI, A. G. e MORALES, A. B. *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento*. Ciência da Informação. Brasília - DF, v. 36, n. 1, ano 0, p. 124-135, jan./abr. 2007.
- SANTOS, J. L. S.; VARVAKIS, G. *Tecnologia da Informação e Comunicação para a Gestão do Conhecimento: relações com a estratégia organizacional*. In: XIV SIMPEP, 2007, Bauru. Anais... Bauru: 2007.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2001.
- TERRA, J. C. C.; GORDON C. *Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.