

**Escola de Ciência da Informação**

**UFMG**

**INTRANET: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE  
APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Marlúcia Lacerda De Oliveira**

**Belo Horizonte**

**2010**

**Marlúcia Lacerda de Oliveira**

**INTRANET: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE  
APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação, *lato Sensu*, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Informação

Orientadora: Profa. Marta Araújo Tavares Ferreira

**Belo Horizonte**

**2010**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força e proteção.

À minha mãe, por seu amor, incentivo e compreensão.

Aos irmãos e pai, pelo carinho.

À professora Marta Araújo, pela orientação e dedicação.

À PREVIMINAS – Fundação de Seguridade de Minas Gerais, pelo estímulo à educação.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram e me apoiaram para a realização deste trabalho.

*“Tomai, Senhor, e recebe toda minha liberdade, a minha memória também. O meu entendimento e toda minha vontade. Tudo o que tenho e possuo. Vós me destes com amor. Todos os dons que me destes, com gratidão vos devolvo. Dispõe deles, Senhor, segundo a Vossa vontade”.*

*Santo Inácio de Loyola*

## RESUMO

Na atual conjuntura empresarial, a busca por diferenciais competitivos é uma tarefa bastante complexa e decisiva na disputa pelo mercado. O conhecimento corporativo de cada empresa a caracteriza de forma ímpar e, se for bem administrado e gerenciado, fatalmente oferecerá à corporação um grande diferencial competitivo sobre o seu negócio. Este trabalho tem como objetivo mostrar que o conhecimento bem gerenciado pode vir a ser o melhor investimento que se faz em uma organização. Nesse sentido, analisou-se uma das ferramentas de apoio à disseminação do conhecimento e da informação nas organizações: as intranets. Para tanto, desenvolveu-se, primeiramente, um estudo da gestão do conhecimento nas organizações e, em um segundo momento, abordou-se a origem e a evolução da intranet assim como sua importância para as organizações.

Palavras-chave: intranets; gestão do conhecimento; portais corporativos.

## **ABSTRACT**

In the current enterprise conjuncture, the search for competitive differentials is a very complex and decisive task in the market competition. The corporative knowledge of each company characterizes it in a unique way and, if it is well administrated and managed, it will consequently offer the corporation a great competitive differential on its business. This work has as objective to show that the well-managed knowledge can become the best investment one can do in an organization. In this direction, it was analyzed one of the tools of support to the knowledge dissemination and of the information in the organizations and, in a second moment, the origin and evolution of the intranet was approached as well as its importance to the organizations.

Key words: intranets; knowledge management; corporative portals.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	<b>UMA ABORDAGEM À GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>9</b>
2.1	O contexto histórico e as organizações.....	9
2.1.1	<i>Organização e sociedade da informação.....</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>As organizações frente às mudanças.....</i>	<i>10</i>
2.2	Da aprendizagem à gestão do conhecimento.....	11
2.2.1	<i>Conceitos Fundamentais.....</i>	<i>14</i>
2.2.2	<i>História e evolução da gestão do conhecimento.....</i>	<i>15</i>
3	<b>ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS INTRANETS E PORTAIS CORPORATIVOS.....</b>	<b>20</b>
3.1	A intranet.....	20
3.2	Portais corporativos.....	24
3.2.1	<i>Classificação dos portais quanto à função.....</i>	<i>25</i>
4	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO E O USO DAS INTRANETS E PORTAIS CORPORATIVOS.....</b>	<b>27</b>
5	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A passagem da era industrial para a era da informação está pautada na tecnologia de informação e comunicação. No pós-industrialismo, cujo foco é o conhecimento, a mão de obra especializada e a prestação de serviços, investidores não investem, como “antigamente”, em máquinas de motores e turbinas, equipamentos para tratamentos de materiais em equipamentos industriais em geral ou máquinas agrícolas de construção; os gastos passam a ser em equipamentos de informação e telecomunicação. Além disso, a informação, o conhecimento, a inovação e a educação tornam-se aspectos bastante discutidos no meio empresarial.

A partir de 1991, as empresas começam a investir mais em tecnologias que processam, analisam e disseminam informações. No entanto, só a tecnologia não seria suficiente para vencer a concorrência. Segundo Castells (2000), o conhecimento e a informação são fundamentais para a organização, pois geram novos sistemas econômicos, ao contrário do que ocorria na era industrial que tinha na produção de mercadorias o seu fator mais valioso.

Pode-se afirmar, assim, que a tecnologia de informação surge como um novo paradigma com cinco características peculiares:

A primeira característica desse novo paradigma é a informação como matéria-prima: “são tecnologias para agir sobre a informação. Deve-se ressaltar que, no caso das revoluções tecnológicas anteriores, a tônica era “informação para agir sobre a tecnologia”. Castells (2000).

O segundo aspecto refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias. Uma vez que a informação é parte integral de toda atividade humana, todos os processos e existência individual e coletiva são diretamente influenciados ainda que não determinados pelo novo meio tecnológico.

A terceira característica relaciona-se à lógica das redes que é bastante apropriada para a complexidade de interação e estruturação do não estruturado, mantendo, porém, sua flexibilidade.

Como quarta característica, conforme mencionado anteriormente, a tecnologia da informação é baseada na flexibilidade, ou seja, não somente os processos são reversíveis, mas também organizações e instituições são passíveis de modificações e alterações pela reorganização de seus componentes.

A quinta característica revela-se pela crescente convergência de tecnologias específicas para sistemas altamente integrados.

De acordo com Terra (2001), a primeira revolução da tecnologia da informação foi nos EUA, e o Estado americano foi parte integrante desse processo. Isso desmistifica a ideia de que só o empreendedor é responsável por essa transformação. A organização, a instituição, as empresas, fundações também fazem parte desse contexto de transformação e quebra de paradigmas.

O sucesso tecnológico não é suficiente, as organizações precisam estar preparadas para administrar e controlar todas as informações que chegam até elas, e é preciso se pensar na forma ideal para estabelecer a comunicação com os seus integrantes que são seus principais aliados: os seus empregados. Uma forma de fazer toda essa informação chegar até eles é a intranet, objeto de estudo desta monografia.

## 2 UMA ABORDAGEM À GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.1 O contexto histórico e as organizações

Com a chegada da Revolução Industrial, o mundo no século XIX sofreu o impacto de inúmeras descobertas técnicas e científicas. Com essas descobertas, o homem percebeu-se em um mundo interativo e bem evoluído, não mais o dos tempos primitivos, no qual, para sobreviver e manter a espécie, o homem precisava dedicar-se à caça e a pesca.

Devido às variadas necessidades do homem como comer, vestir, interagir com as outras pessoas, etc. e pela união de várias pessoas que persistiram no mesmo propósito, surgiram as organizações. Nas palavras de Kunsch (2001, p. 19): “Quando o homem junta esforços com outros homens surge a organização”.

Hoje, as organizações fazem parte da vida das pessoas que passam a maior parte do seu tempo trabalhando. Na sociedade atual, praticamente todo o processo produtivo é realizado dentro das empresas (KUNSCH, 2001).

Percebe-se que as organizações são essenciais ao nascimento, ao trabalho, à aprendizagem, enfim a todas as atividades do indivíduo. Por outro lado, as organizações se constituem de pessoas sem as quais não poderiam existir. Assim, o surgimento das empresas contribuiu para que o homem especializasse suas necessidades. Conforme Idalberto Chiavenato (2001), as organizações permitem aos indivíduos satisfazer diferentes tipos de necessidades, sejam emocionais, intelectuais, etc. Por isso, pode-se afirmar que as organizações vieram para cumprir objetivos que o homem não pôde alcançar sozinho em função das suas limitações individuais.

#### 2.1.1 *Organização e sociedade da informação*

De acordo com Margarida Maria Kroling Kunsch (1997), as organizações são unidades sociais determinadas e elaboradas, com o intuito de alcançar seus objetivos específicos. Para que estas empresas existam é preciso uma estrutura funcional, ou seja, o que caracteriza as organizações é, segundo Tereza Halliday (1986, p.22), “a sua estrutura e a maneira como suas atividades são coordenadas”.

O período industrial é marcado por um sistema autoritário, no qual o operário é perseguido por suas ideias. Como exemplo, o filme “Tempos Modernos” de Charles Chaplin revela todo o retrato de uma “escravidão”. Já, atualmente, muitas empresas se preocupam com o diálogo dentro da Instituição, permitindo a troca de conhecimento. Elas se voltam para o novo modelo de administração de pessoal, não como antes, em que o gerente via seus funcionários como um “\$”, mas agora o considera como parceiro nas tarefas e resultados (CRUZ, 1997).

As pesquisas continuam a registrar que nos dias atuais é vantajoso para qualquer empresa ter o seu empregado satisfeito. No Brasil, os empresários sempre foram os protagonistas da história, com a diferença que passaram a ser participantes diretos do processo organizacional, chegando ao século XX mais conscientes de seus deveres e menos omissos para com a sociedade. Assim, a empresa moderna passa a ser composta por “cooperadores”, que precisam ser valorizados, assegurando, dessa forma, a qualidade de seus serviços.

As organizações, por muito tempo, tinham como principal preocupação o lucro e a produção, mas hoje elas tiveram que auto sugerir um novo tipo de “investimento”: o conhecimento que precisa ser gerenciado. Para Halliday (1986), o conhecimento dentro da organização é muito importante para o seu crescimento sendo um *input* de extrema capacitação.

O conhecimento, segundo Cruz (1997), é o “oxigênio” da empresa. Ela não sobrevive sem ele, portanto, é preciso que a organização desenvolva sistemas capazes de absorver conhecimentos e informações, ou seja, que sejam capazes de “abastecer” toda a empresa. Além disso, a administração desse conhecimento deve ser feita de maneira correta, sem centralização, de modo harmônico e transparente para todo o público interno.

### **2.1.2 As organizações frente às mudanças**

O homem social caminha ao encontro de mudanças, mas ao mesmo tempo em que busca esta transformação ele também se assusta com estas alterações, uma vez que será obrigado a mudar seu comportamento, suas atitudes, influenciado pelo grupo social.

A história da organização determina, a priori, atitudes dos seus participantes favoráveis ou não às alterações; pois o indivíduo sabe que o curso de acontecimentos do passado reflete no futuro. Assim, o sucesso ou fracasso de determinadas decisões fica arquivado na mente dos empregados, criando anseios, indagações e expectativas da repetição

dos resultados anteriores para qualquer outra tentativa de mudança. Quando estimulado, este se torna curioso frente às mudanças, buscando novidades no seu ambiente. (CRUZ, 1997).

Olhando um pouco mais para a história, a década de 90 foi uma década de grandes transformações, desde questões econômicas até sociais, políticas e comportamentais que alteraram o mundo. Este passou por experiências que deixaram sequelas até os dias atuais. No campo político, entre 1986 a 1996, aconteceu o fim do império soviético e o modelo socioeconômico do socialismo que tentou se projetar na Rússia e nos demais países. (CRUZ, 1997).

A integração das nações resultou em um fenômeno chamado globalização. As barreiras alfandegárias não são mais consideradas impedimentos, os mercados não têm mais fronteiras, e há uma redução nos obstáculos que dificultam a comercialização dos produtos e a integração das nações em blocos de interesses em comum. (CRUZ, 1997).

A globalização e a chegada das novas tecnologias fizeram com que as informações se propagassem com maior facilidade em qualquer lugar do mundo. Com todas as alterações que surgiram, as organizações tiveram que se autocorriger a fim de enfrentar a concorrência e a competição na guerra comercial que travaram. Nesse momento, passa a ser importante a averiguação de um novo modelo de relacionamento com seus públicos interno e externo (CARVALHO; RONCHI, 2001).

A flexibilidade de suas estruturas é uma arma forte que as empresas estão utilizando para enfrentar seus concorrentes. Elas precisam trabalhar com uma política de integração de seus funcionários, possibilitando assim um resultado desafiador que é a busca pela produtividade, pela qualidade, pela rapidez na concepção, criação e produção de um novo tipo de bem ou serviço, a fim de conseguirem um diferencial dos concorrentes. As mudanças exigem uma nova forma estrutural, mais dinâmica, mais flexível, adaptando-se ao mercado exigente e promissor.

## **2.2 Da aprendizagem à gestão do conhecimento**

Dentro da sociedade moderna o aprendizado é um assunto muito abordado. O mundo está em constante transformação e a aprendizagem é o processo pelo qual nos adaptamos, sobrevivemos e evoluímos, seja como indivíduo, grupo ou organização. A aprendizagem acontece de várias formas: não só na instrução formal por meio de cursos, palestras ou seminários, mas também por meio da crença, cultura e valor de cada pessoa.

Esse aprendizado só se faz mediante o compartilhamento de conhecimento entre indivíduos que estimulam as novas ideias. Portanto, a organização deve favorecer a um ambiente para propiciar essa troca.

Entre os modelos mais difundidos está, sem dúvida, o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68), no qual são definidos os quatro seguintes modos de conversão do conhecimento:

- Socialização: compartilhamento do conhecimento tácito. Consiste no compartilhamento de experiências através da observação, imitação e prática, segundo o modelo mestre-aprendiz;
- Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Envolve a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito;
- Internalização: compartilhamento do conhecimento explícito. É intimamente relacionado ao “aprender fazendo” e ocorre sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado.

Compreende-se que o processo de mudança no âmbito de trocas comerciais se dá em um ritmo acelerado de competição entre empresas para permanecerem ou ganharem mais fatias de mercado. Entretanto, esse mercado exige que elas tenham agilidade, inovação, criação ao produzir serviços e realizar produto. O conhecimento se tornou peça fundamental nesse processo gerando bons resultados para as empresas.

Drucker (1998) menciona que o conhecimento e a informação são os bens mais preciosos que uma empresa pode adquirir, atraindo grandes vantagens competitivas. O empregado bem preparado e satisfeito contribui para que a empresa crie matéria prima, ou produtos melhores que o concorrente. Para Guerra e Teixeira (2002), as pessoas aprendem a adquirir conhecimentos através de interação entre os empregados, feita, por exemplo, pela intranet e os portais corporativos, que serão abordados no próximo capítulo.

Segundo Probst, Raub, e Romhardt (2000), a empresa que se descuidar do capital intelectual perderá espaço para outras empresas, enfraquecerá e perderá mercado. Para os autores, a gestão do conhecimento é o processo sistemático de coleta, armazenamento e compartilhamento desse conhecimento por toda a organização. Entender o conceito de gestão de conhecimento é fácil, porém implantá-lo dentro da organização envolve aspectos culturais,

organizacionais e pessoais que devem ser geridos pela empresa, e que esta esteja disposta à mudança.

Tornou-se um desafio o processo de gerenciar o conhecimento de uma organização, para isso é necessário pensar nos seguintes aspectos:

- Definir como compartilhar o conhecimento que irá sustentar sua vantagem competitiva;
- Definir o conhecimento que realmente vale a pena ser desenvolvido;
- A alta administração precisa estar comprometida com o programa de gestão do conhecimento, saber onde os empregados devem concentrar seus esforços de aprendizado estabelecendo metas desafiadoras; criar culturas organizacionais voltadas à inovação, à experimentação e ao aprendizado contínuo; e estar comprometida com resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresas;
- Desenvolvimento de novas práticas de organização do trabalho, as quais devem enfatizar equipes multidisciplinares com autonomia e foco na inovação e troca de experiências. As organizações podem ainda organizar suas atividades sob a forma de redes ou cooperativas de empresas;
- Desenvolvimento de processos para facilitar a criação (ou geração), a codificação (armazenamento) e a transferência do conhecimento;
- Implementação de políticas de gestão de recursos humanos que estimulem o desenvolvimento das competências do indivíduo, favoreçam a aquisição de conhecimento interno e externo à organização, bem como a geração, o armazenamento e a transferência de conhecimento na organização;
- Utilização de sistemas para compartilhamento de informação e aproximação de pessoas que detêm conhecimento relevante;
- Estabelecimento de parcerias com organizações que detêm conhecimento relevante, tais como empresas, governo, institutos de pesquisa e universidades. Isso possibilita à organização incrementar sua aprendizagem.

Vários autores afirmam que o capital humano contribui para ampliar conhecimento dos indivíduos, sendo um dos fatores determinantes para o sucesso organizacional. Segundo os autores Silva e Filho (2005), o conhecimento é algo muito valioso para as organizações, pois uma postura diferenciada para enfrentar a concorrência tem obrigado as empresas a mudarem suas posturas frente a seu público interno, a rever seus modos de aplicar a gestão do conhecimento dentro da organização.

### 2.2.1 Conceitos Fundamentais

Segundo o *Dicionário Aurélio*, “conhecimento é o ato ou efeito de abstrair ideia ou noção de alguma coisa, como por exemplo: conhecimento das leis; conhecimento de um fato; obter informação; conhecimento de um documento; termo de recibo ou nota em que se declara o aceite de um produto ou serviço; saber, instrução ou cabedal científico”. (FERREIRA, 1999).

Gerenciar o conhecimento é uma preocupação antiga do homem. Os seres humanos gerenciam o conhecimento desde o tempo das cavernas. Naquela época, eles transmitiam para seus descendentes as informações sobre as melhores formas e locais de se obter comida ou de se defender (Cruz, 2002).

As duas principais características do conhecimento:

- Conhecimento tácito:

É aquele que todos nós acumulamos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência acumulada durante a vida. Nem sempre o conhecimento tácito pode ser verbalizado e escrito em palavras. Ele também é chamado de inconsciente, tem sido associado ao processo de inovação uma vez que está igualmente associado ao conhecimento na solução de problemas ou ainda à própria intuição que permite a tomada de algumas decisões sem motivo ou razão explicável, à identificação de problemas a partir de uma sensação de desconforto que algumas pessoas expressam diante de certas situações, mas que não podem explicar facilmente. (TERRA, 2001).

- Conhecimento Explícito:

Para Cruz (2002), o conhecimento explícito é aquele compartilhamento que passamos a outros para que esses também desenvolvam suas habilidades e possam gerar mais conhecimento que, por sua vez, serão passados a outros e assim por diante, numa cadeia de desenvolvimento científico, cultural e organizacional.

Conhecimento explícito é aquele formal, claro, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado, por exemplo, em textos, desenhos ou diagramas. A palavra “explícito” vem do latim *explicitus*, que significa formal, explicado. Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos. Dentro deste processo de informação e conhecimento, há necessidade de um gerenciamento que envolve não apenas o fator tecnológico, mas o fator humano.

## *2.2.2 História e evolução da gestão do conhecimento*

Na chamada sociedade do conhecimento, o crescente fluxo de novos conhecimentos que mantêm os mercados em movimento contínuo tem requerido das organizações uma concentração na capacidade criativa.

A gestão do conhecimento, dentro deste processo, representa um grande desafio para as empresas: como gerenciar tanta informação. Os produtos estão cada vez mais complexos e o conhecimento neles é múltiplo. São necessários profissionais trabalhando para que o conhecimento seja compartilhado entre funcionários e colaboradores, pois ninguém individualmente o domina totalmente.

Esse conhecimento compartilhado permite que as empresas cresçam em produtos e serviços. No entanto, mensurar o valor do conhecimento é um dos grandes desafios que as empresas enfrentam na “era do conhecimento”. O conhecimento embutido dentro dos produtos que são avaliados pelos clientes ajuda a qualificar o quanto o suporte de informação é importante, muitas vezes ajuda as empresas a fecharem negócios e serem vistas como confiáveis pelos consumidores causando uma boa imagem.

Dentro de uma perspectiva histórica, o assunto gestão do conhecimento trata-se de uma disciplina que envolve várias tradições intelectuais e tem muitas origens, emergindo tanto do pensamento filosófico abstrato quanto dos acadêmicos, consultores e executivos. As abordagens mais recentes vêm dos esforços para explicar as forças motrizes econômicas na “era do conhecimento” no século XX, para aumentar a eficácia e competitividade das empresas.

A Gestão do Conhecimento é compreendida como um processo sistemático de gerenciar o armazenamento e recuperação do conhecimento em uma empresa. O conceito surgiu em meados dos anos oitenta com a necessidade de obter conhecimento de uma quantidade enorme de informação e começou a ser usado como um termo no mundo dos negócios. Em um sentido mais atual, o termo pode ser considerado como o esforço para melhorar o desempenho de cada pessoa e da empresa por meio de conexões significativas.

De acordo com Terra e Gordon (2003):

- Garantir que todos dentro e fora da organização tenham acesso ao conhecimento da organização, quando, onde e na forma que eles necessitam;
- Ajudar e motivar que detentores de conhecimentos importantes compartilhem seu conhecimento, tornando mais simples o processo para estes indivíduos codificarem parte de seu conhecimento e/ou colaborarem estimulando processos de inovação contínua.

Segundo Rodrigues, Antunes e Dutra (2003), esta nova forma de pensar a gestão propõe uma ação em função das transformações que vêm acontecendo no mercado. De acordo com Garter Group, conhecimento é uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

Para que se consiga sucesso na implementação de gestão do conhecimento, é importante conhecer o significado de alguns conceitos, apresentados no quadro I.

Quadro I: Dado, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p><b>Simple observações sobre o estado do mundo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-facilmente estruturados;</li> <li>-facilmente obtidos por máquinas;</li> <li>- frequentemente quantificados;</li> <li>- facilmente transferíveis.</li> </ul>	<p><b>Dados de relevância e propósito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- requer unidade de análise;</li> <li>- exige consenso em relação ao significado;</li> <li>-exige necessariamente a medição humana.</li> </ul>	<p><b>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de difícil estruturação;</li> <li>- de difícil captura em máquinas;</li> <li>- frequentemente tácito;</li> <li>- de difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era informação. São Paulo: Futura, 1998, p.18.

O conhecimento representa a soma das experiências de um indivíduo e/ou organização e está dentro da mente humana. Para que as informações se transformem em conhecimento, a transposição ativa dos seres humanos é condição *sine qua non* - é uma premissa que o conhecimento esteja dentro da mente humana.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6).

Davenport e Prusak (1998) dão algumas sugestões úteis para que a informação seja gerada em conhecimento:

- comparação – de que forma as informações relativas a essa situação se comparam às outras situações conhecidas?

- consequências – que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ações?
- conexões – quais relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- conversação – o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Segundo Choo (2002), há uma nova perspectiva para a compreensão entre esses elementos: dados, informação e conhecimento são analisados em perspectivas de um *continuum* de valores primordiais, tendo como contribuição a mente humana.

Quadro II: O continuum dado – informação – conhecimento e ação

	<b>Processamento de dados</b>	<b>Gestão da informação</b>	<b>Gestão do conhecimento</b>	<b>Ações /resultados</b>
<b>Atividades</b>	-captura de dados; -armazenamento de dados; -modelagem de dados.	- necessidade de informação; -aquisição da informação; - distribuição da informação.	-a criação do conhecimento; - compartilhamento do conhecimento; - uso do conhecimento.	-estratégias, alianças e iniciativas; - produtos e serviços; - processos, sistemas, estruturas.
<b>Valores</b>	- precisão; - eficiência.	- acesso; - relevância.	- possibilita a ação; - geração de valores.	- inovação; - aprendizagem.
<b>Valores</b>	“Uma vez que termos os dados podemos analisá-los”.	“levando a informação certa para a pessoa certa”	“Se somente soubéssemos aquilo que sabemos”.	“A capacidade de aprender é a única vantagem sustentável”

Fonte: Adaptado e DAVENPORT, T.H. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era informação*. São Paulo: Futura, 1998.

Choo (2002) diz que o objetivo principal do processamento de dados é o aumento da velocidade e da eficiência do registro e manutenção de arquivos e registros gerados por muitas transições. Entretanto, o design será definido em função da área de dados e os tipos de dados que existem. Esses dados são armazenados em estruturas de arquivos que ajudam na sua manutenção e evitam a sua perda. Já o objetivo da gestão do conhecimento é gerenciar todos esses dados, aproveitando-os e agregando valor a essa informação, com o objetivo de aumentar sua utilização para a empresa.

De acordo com Teixeira (2000), a gestão do conhecimento é uma forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócios em que o conhecimento possa ser usado como diferencial. Isso envolve o conhecimento oriundo da experiência, da análise, da

pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, conhecimento sobre mercado, concorrência, clientes, processos e tecnologia”.

Para Terra (2001), o conhecimento não é tão fácil de ser compreendido, ele é visto como recurso intangível e invisível. No entanto, compreende-se que o conhecimento traz vantagens competitivas para a organização e diminui as barreiras geográficas.

O conhecimento tem sido, nos dias de hoje, reconhecido como sendo algo valioso, como um dos principais recursos estratégicos da empresa no mundo globalizado. Cada vez mais, empresas têm se empenhado para inovar seus produtos e serviços e se tornarem competitivas no mercado. Em razão da mudança pós-industrial, faz-se necessário pensar em gestão do conhecimento como algo primordial dentro de uma organização.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.20), o conhecimento é a sobrevivência e prosperidade para as empresas e traz vantagens sustentáveis. Afirmam que as empresas mais bem sucedidas são as que entendem que a gestão do conhecimento faz parte do ambiente interno da empresa, isso incluindo todos os funcionários.

O conhecimento organizacional somente é criado quando há envolvimento das pessoas, quando elas compartilham, articulam e disponibilizam seus conhecimentos para os outros dentro da organização. Para que isso aconteça, os cooperadores do conhecimento precisam fazer com que a empresa tenha acesso a seus conhecimentos e informações e disponibilize-os facilmente aos profissionais que necessitam dela.

Segundo Terra e Gordon (2003), em termos bastante práticos, a gestão do conhecimento implica necessariamente:

- Desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais;
- Aceleração da geração de novos conhecimentos de valor competitivo;
- Aumento da colaboração entre funcionários;
- Facilitação do acesso dos funcionários às fontes de treinamento (on-line e off-line), informações e conhecimento;
- Descobrir Capital Intelectual e Conhecimento já existente na empresa;
- Gerar novas receitas com base no reuso de conhecimento / capital intelectual existente na empresa;
- Proteger o capital intelectual existente na empresa;
- Alavancar conhecimento existente na empresa e no ambiente externo para melhor servir aos clientes;

- Melhoria do processo decisório tanto no nível gerencial, na produção e na linha de frente da empresa;
- Redução de custos e re-trabalho;
- Não reinventar a roda;
- Evitar atividades de baixo valor agregado.

Em se tratando da gestão do conhecimento é preciso levar em consideração as relações sociais. Segundo Terra e Gordon (2003), é importante ressaltar que os investimentos em infraestrutura de informática e telecomunicações estão tendo um papel importante na consecução desses objetivos. Como foco, estão aquelas tecnologias baseadas na Internet e que facilitam o compartilhamento de conhecimento explícito e implícito. Entre a grande vantagem dessas tecnologias está o aumento da conectividade entre as pessoas, tanto do público interno e externo, reduzindo os problemas de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e proporcionando melhor interação com consumidores e fornecedores.

### 3 ORIGEM E EVOLUÇÃO DAS INTRANETS E PORTAIS CORPORATIVOS

#### 3.1 A intranet

A intranet proporciona uma maior comunicação entre empresa e seus funcionários, além de ajudar em suas atividades. O uso de Intranets tem se mostrado altamente eficaz na informatização dos mais diversos tipos de organizações. A intranet é caracterizada pela sigla B2E (business to employee) em oposição às siglas utilizadas para os sistemas web de comércio eletrônico com B2B (business consumer). Tradicionalmente, a comunicação B2E é unidirecional (da empresa para o funcionário).

Segundo Bennet (1997, p. 4), “o termo ‘intranet’ começou a ser usado em meados de 1995 por fornecedores de produtos de rede para se referirem ao uso dentro das empresas privadas de tecnologias projetadas para a comunicação por computador entre empresas”.

O uso inicial da intranet foi muito vinculado à área de processamento de dados (CPD), hoje também conhecida como tecnologia da informação (TI), a respeito da qual pode ser encontrada uma diversificada literatura técnica.

A mudança da tecnologia e da lógica de rede do *mainframe* para o uso de computadores individuais mudou esse cenário. Antes de ser conhecida como intranet, a utilização de computadores em uma rede de área local foi simplesmente denominada LAN (do termo inglês *Local Area Network*) e, dentro das organizações, ainda ficava limitada ao armazenamento de dados estáticos e a poucos processamentos de informações, tais como análise de projetos de produtos e testes de desenvolvimento.

Numa visão mais técnica, a rede LAN tem, geralmente, como suporte o protocolo TCP/IP que foi extremamente difundido com a sua utilização na Internet, “e está restringida a uma área física limitada, como um escritório ou grupo de escritórios, conectando os PCs com o propósito de intercambiar, compartilhar informações e equipamentos” (MIRABITO, 1998, p. 97).

Há alguns anos aconteceu a união de dois elementos tecnológicos básicos utilizados: os computadores e as redes de comunicação. Isoladamente, o primeiro permite o tratamento da informação de forma cada vez mais rápida. Os computadores têm apresentado nas últimas décadas um crescimento exponencial no seu desempenho. Esse crescimento tem se mantido, apesar das constantes previsões ao contrário. Os computadores permitem a transmissão de

informações na forma eletrônica com velocidade e confiabilidade muito grande. As primeiras redes de computadores se estendiam a uma organização ou uma instituição de pesquisa, hoje há interligação por todo mundo.

Com o advento do conjunto padrão de protocolos TCP/IP, essas redes puderam ser interligadas, dando origem à Internet. A interface de utilização era textual e existiam aplicativos específicos para cada um dos serviços disponíveis. O primeiro sistema que tentou quebrar essas limitações, o *gopher*, teve sucesso limitado. O segundo sistema, o WWW (World Wide Web), incorpora uma interface multimídia baseada em hipertextos e foi aceito de forma quase imediata. Hoje a WWW é a forma padrão de acesso à Internet e principal responsável pela sua facilidade de uso e sua popularização.

“O principal propósito de uma intranet é compartilhar informações e recursos computacionais da empresa entre os funcionários” (FRONKWIAK,1998). Hoje em dia, a comunicação interna, entre os setores da empresa e a comunicação externa entre os clientes e fornecedores é algo importante para todo o processo organizacional da empresa e a intranet é uma ferramenta que auxilia na comunicação entre esses públicos.

A intranet voltada para as necessidades dos funcionários e os avanços tecnológicos contribuíram para o desenvolvimento da sociedade. A informação e o conhecimento contribuíram e continuam contribuindo para o desenvolvimento tecnológico que, por sua vez, faz avançar as possibilidades de ampliação e aprofundamento do conhecimento e da informação.

Os instrumentos tradicionais vêm sendo complementados e, por vezes, substituídos pelos que utilizam a via eletrônica - correio, e-mails, informativos eletrônicos e outros, entre eles, a Intranet. Os movimentos de convivência dos dois tipos de instrumentos – o tradicional e o eletrônico emergente, ou a substituição de um pelo outro – apresentam-se como processos diversos nas empresas pesquisadas, pois dependem de uma série de fatores, entre eles, o acesso ao equipamento.

Ao mesmo tempo em que é importante contemplar esses diferenciais, a comunicação precisa ser integrada, garantindo que todos recebam a informação necessária à comunicação. Hoje isso se torna mais fácil, pois quase todo mundo tem um equipamento, um computador na mesa. Para compreender esta realidade de muitas organizações no Brasil, e atender a demanda corporativa, usam-se os veículos eficientes dentro dos recursos financeiros de cada empresa.

A intranet, rede organizada e voltada para os negócios da companhia, tornou-se um excelente canal de comunicação com os funcionários sem se tornar um espelho chato e monótono das decisões das diretorias. Ela perderia seu “encanto” se não fosse ágil e

independente das aprovações de conteúdos necessárias nos veículos impressos. E aí está o segredo: mostrar ao funcionário que a sua participação no processo de construção da intranet é importante, que suas idéias são bem-vindas e que o canal é e deverá ser sempre uma fonte de informações fidedignas, que podem ajudá-lo em sua rotina. Logo, a colaboração do funcionário torna a intranet um canal particular de informações úteis ao seu dia a dia (e não apenas um canal “restrito”).

A intranet pode ser rica em conteúdos, advindos de diversos setores de uma organização: tecnologia da informação, administrativo e financeiro, marketing, engenharia, planejamento e controle de produção, etc. No entanto, vale ressaltar que todo o desenvolvimento de conteúdo deve ser coordenado por uma equipe de comunicadores, responsável por ensinar as melhores maneiras de se oferecer uma notícia ao público interno. Essa equipe ajuda a potencializar o uso da intranet, de forma a não transformá-la numa confusão de informações e linguagens.

Há ferramentas de publicação de conteúdos para intranet que permitem a colaboração de funcionários em qualquer lugar do país, em páginas dinâmicas. Em alguns casos, o sistema é bastante prático e facilita a publicação de textos com uma rapidez incrível. Outras vantagens dessas ferramentas podem ser citadas: elas são intuitivas, fáceis de navegar e operar, permitem a inserção de imagens, criação de tabelas, adição de mídias e introdução de ferramentas de busca, chat, salas de reunião, entre outras.

Para que o funcionário possa atuar como colaborador de uma intranet é fundamental que a empresa esteja preparada culturalmente para aceitar a sua participação, incentivando a gestão do conhecimento – que em linhas gerais significa colaborar e trocar com o outro o que se sabe para saber mais e todos serem mais rápidos em seus objetivos. O mais interessante é que, depois de introduzida, em pleno e bom funcionamento, a intranet se torna imprescindível para outros parceiros e colaboradores.

Às vezes, precisa-se pensar em qual tipo de instrumento será mais bem usado para a comunicação dentro da organização para atingir o público interno. Numa fábrica, por exemplo, nem sempre é possível trabalhar de forma digital; a comunicação se faz face a face.

Entretanto, como estamos na era tecnológica, o fator digital é muito importante para a comunicação, e através da intranet pode-se enviar uma informação a qualquer hora, a qualquer instante, o que nem sempre acontece com os outros veículos. Constata-se que o ponto principal em relação aos outros instrumentos de comunicação é a agilidade não só na renovação, como também, na periodicidade e na forma como esse conteúdo pode ser transmitido.

Podem-se citar alguns exemplos de uso de uma intranet:

- departamento de Tecnologia disponibiliza aos colaboradores um sistema de abertura de Chamado Técnico;
- departamento de Marketing divulga informações sobre as promoções da empresa, uso da marca, etc.;
- departamento de Pessoal disponibiliza formulários de alteração de endereço, alteração de vale transporte, etc.;
- departamento de RH anuncia vagas internas disponíveis;
- financeiro disponibiliza um sistema para os demais departamentos informarem despesas, etc.

As empresas que mantêm atualizadas as informações da intranet permitem que o usuário transite de modo pessoal informações em uma rede ampliada, fazendo um percurso próprio selecionado por ele dentro da complexidade de tipo “fractal”, que hoje é oferecida pelo instrumento. Esses variados percursos vão estabelecer relações horizontais e verticais contribuindo para gerar uma maior rapidez das informações desejadas.

A intranet – esse instrumento de informação/comunicação – tem a possibilidade de uma utilização ativa, uma perspectiva relacional, isto é, tem a capacidade de comunicação em mão dupla. Nesta, o receptor constitui, ao menos idealmente, um usuário que participa do processo de produção de sentido do texto, pois o conjunto do enunciado pode incorporar o retorno dado pelo mesmo, através da pluridimensionalidade do repasse de informações. Além do mais, no caso da intranet, o usuário vai atuar de forma ativa num sistema que, mesmo com possibilidades pré-ordenadas e anteriormente definidas de modo bastante preciso, ainda assim, irá gerar um resultado não totalmente previsível, dado que ele pode percorrer vários caminhos, criando uma leitura não linear. E ainda, tem a possibilidade de gerar um ritmo de comunicação considerado próximo ao “tempo real”.

Nesse sentido, as reduções presentes no uso da intranet têm prejudicado a sua possibilidade de “interactividad propiamente dicha como un diálogo hombre-máquina que haga posible la producción de objetos textuales nuevos, no completamente previsibles a priori” (BETTETINI; COLOMBO, 1995, p.17).

Muitos têm sido os caminhos que as organizações utilizam para a migração / evolução de seus instrumentos de trabalho para os meios digitais. Na realidade observada, o que se viu foi que, em algumas situações, a intranet foi criada e gestada dentro de um planejamento estratégico maior e, em outras, foi sendo vivida e testada no dia a dia. Essa diversidade de

meios tem sua base na própria história do instrumento e a variedade de usos possíveis.

Constata-se que não há uma fórmula pronta para a implantação / utilização desses instrumentos. Cada organização possui um modo particular (normalmente indicada pela cultura organizacional) de participar e assimilar as mudanças trazidas e necessárias para que um projeto tecnológico tenha êxito. A necessidade de aprofundar o tema e a não existência de modelos perfeitos faz com que a relação comunicação-organizacional-intranet tenha, ainda, um futuro imperfeito no sentido de que não está finalizado.

### **3.2 Portais corporativos**

Um grande desafio das organizações é lidar com a quantidade de informações que precisam gerenciar. Elas precisam ficar atentas ao público interno, para que este receba as informações necessárias para o desenvolvimento da empresa. Por isso, as organizações têm lançado mão dos portais corporativos para propagar informações aos seus públicos, elas têm implementado portais na busca de consolidar intranet entre os departamentos, integrando fontes heterogêneas de informação para um único ponto. Os portais trazem grandes vantagens para as organizações e permitem que as informações sejam padronizadas.

Assim, os portais corporativos cada vez mais ganham espaço importante no mundo dos negócios, ajudam as empresas a competirem nos mercados. Os portais corporativos, também chamados de EIP's (Enterprise Information Portals), são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Intranet.

A idéia por trás dos portais é a de disponibilizar informação armazenada na empresa, disponibilizando-a aos utilizadores através de um único ponto de acesso. Esse ponto de acesso, único que confere o signo de portal, interage e personaliza as informações para tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional. São instrumentos capazes de reunir informações fundamentais para os negócios da empresa.

Outra vantagem que se vê, com a instalação de um portal corporativo, está no fato de os usuários poderem extrair, encontrar, coletar e analisar toda a informação do ambiente organizacional por meio de um recurso único e centralizado. Cabe pensar também que os portais expandem informação para os empregados, clientes e fornecedores.

A questão da segurança pode ser um ponto negativo. Contudo, as empresas estabelecem a configuração de cada usuário do portal de acordo com níveis de segurança e

autorização de acessos individuais. Os usuários têm a possibilidade de personalizar seus portais, encontrar e pesquisar mais rapidamente dados pertinentes à empresa.

Esta capacidade que os portais corporativos têm de capturar, organizar, compartilhar informação e conhecimento explícito facilita para as empresas se tornarem transparentes e comunicativas com o mundo na qual estão inseridas. (TERRA,2001).

Assim, os portais podem evitar ou, no mínimo, reduzir problemas tais como:

- Presença de sistemas não integrados e formatos de arquivos proprietários e incompatíveis;
- Dificuldade de acesso ágil à informação atualizada; e, ao mesmo tempo, sobrecarga de informação;
- Redundância e duplicação de informações através das redes;
- Informações e documentos publicados de modo desorganizado, sem controle de fluxo de informações;
- Diversidade de caminhos, métodos e técnicas diferentes para buscar e acessar a informação;
- Dificuldade de definição ou ausência de políticas de segurança.

Faz-se necessário um apoio tecnológico dos líderes para que os problemas não venham a acontecer e a organização fique segura para abrir seu canal e permitir que as informações fluam de uma maneira tranquila sem comprometer a empresa.

### *3.2.1 Classificação dos portais quanto à função*

Existem portais que estão atrelados à gestão do conhecimento, que são os sistemas de software que, através de um único ponto de acesso, têm por finalidade prover de forma simples, rápida e eficiente o acesso a todas as informações (estruturadas e não estruturadas, internas e externas às empresas) e a todos os sistemas aplicativos existentes e ainda dá suporte às comunidades de profissionais do conhecimento que compartilham dos mesmos interesses.

Quanto à função os portais são classificados da seguinte forma:

- **Portal de especialistas:**

É um veículo de comunicação que permite troca de experiências entre pessoas especializadas em determinadas áreas do conhecimento, por meio de comunicação, em tempo

real, educação à distância e manutenção de cadastro automático de especialistas, capaz de relacionar e unir pessoas com base em suas habilidades e experiências.

- **Portal de suporte à decisão e processamento colaborativo:**

Permitem que os usuários tenham acesso a todas as informações e pessoas necessárias para a realização dos negócios. São consolidados, em um mesmo ambiente, aplicativos de gerenciamento de conteúdo, processamento de decisões, *groupware*, *workflow*, correio eletrônico, *business intelligence*, sistemas especialistas, etc.

- **Portal de informações empresariais – EIP**

Utiliza dados e linguagem XML (*Extensible Markup Language*) para integrar os dados não estruturados mantidos em arquivos textuais, relatórios, mensagens de correio eletrônico, gráfico, imagens, etc. aos dados estruturados das bases de dados do *data warehouse*, fornecendo acesso às informações organizacionais a partir de uma interface individualizada, disponível na rede corporativa (Intranet).

- **Portal do conhecimento**

É capaz de implementar tudo que os outros tipos de portais implementam e de fornecer conteúdo personalizado de acordo com as tarefas de cada usuário.

- **Portal Público**

Também conhecido por portal Web, portal *Internet* ou portal de consumidores, provê ao usuário uma única interface à imensa rede de servidores que compõem a *Internet*. Sua função é atrair o público em geral que utiliza a *Internet*, estabelecendo um relacionamento com seus visitantes e constituindo-se em uma mídia adicional para o marketing de produtos.

Reynolds e Koulopoulos (1999) consideram o portal corporativo como uma evolução das Intranets, agregando novas tecnologias que possibilitam identificação, captura, armazenamento, recuperação e distribuição de grandes quantidades de informações de múltiplas fontes, internas e externas, para as pessoas e equipes de uma organização. Para a organização, a intranet auxilia mais no quesito informação direcionada para o seu público interno. A intranet é um ambiente que propicia a comunicação entre funcionário e empresa, onde toda a informação que a empresa julga importante poderá ser divulgada.

## 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O USO DAS INTRANETS E PORTAIS CORPORATIVOS

Desde a antiguidade, os gregos tinham o diálogo como pressuposto básico para a convivência humana. Aristóteles dizia que o homem é um animal social. Ora, isso implica admitir que o homem é um ser de linguagem, um ser que se comunica por questões das mais diversas ordens. A palavra era atribuída à construção da política, da organização social e humana, incluindo o projeto máximo apontando para o que o próprio Aristóteles tinha como objetivo, que era o da construção da linguagem.

Para transmissão de idéias ou informações, o homem tem à sua volta, pelo menos, um ou mais veículos de comunicação. Consta-se que o ser humano tem a necessidade de receber informação de qualquer espécie. A comunicação tem a função de manter a sociedade em estado de diálogo e fazer com que cada um seja participante direto ou indireto desse meio.

Para Kunsch, o ato de comunicar é “tornar comum, estabelecer comunhão, participar da comunidade, através do intercâmbio de informações” (1997, p.122). Nesse intercâmbio devem interagir empresa e funcionário sintonizados com a troca de idéia, em reciprocidade. Dentro das organizações, a comunicação tem a sua importância. Ela contribui em grande parte para o sucesso empresarial, pois é associada ao funcionário à medida que os empregados têm acesso às informações; torna possível desempenhar melhor suas funções e tarefas, inclusive com maior rapidez e desembaraço de suas tarefas.

A comunicação interna em determinadas instituições e empresas sofre pela resistência de seus dirigentes em repassar as informações necessárias à sua equipe, mas não há dúvidas de que os novos tempos, os novos rumos, os novos modelos implicam uma maneira diferente de relacionamento de comunicação entre funcionário e empresa.

Nesse contexto de mudança, vê-se que aquelas empresas que não constroem uma base sólida para que as informações sejam propagadas dentro do ambiente interno sofrerão complicações futuras. As transformações têm exigido que indivíduos desenvolvam uma disponibilidade de aprender e de se adaptar a esses novos contextos. Em relação à área da informação, esse processo não deve ser ignorado, já que dele depende a sobrevivência tanto das unidades de informação quanto do efetivo exercício das tarefas. Dentro desse cenário, surge a possibilidade de se utilizar a intranet como um instrumento de propagação e melhoria do atendimento, produtos e serviços oferecidos pelas unidades de informação.

O portal corporativo permite que cada pessoa passe a ter em seu desktop uma janela única que agrupe todas as informações necessárias para a execução do trabalho diário. E oferece comodidade para os empregados, já que é possível ter acesso ao portal onde quer que esteja.

Os portais corporativos conseguem a “otimização” das tarefas, respostas em tempo curto, inovação na entrega de serviços e produtos, redução na burocracia, agilidade no atendimento e na entrega de mercadorias e serviços, melhoria na comunicação, auxílio no relacionamento interno e externo, treinamento, melhoria dos serviços prestados, satisfação dos empregados, agilidade nas informações e disseminação de conhecimento por parte dos gerentes.

Uma vez que a competição é grande, as empresas precisam mais do que nunca trabalhar com um diferencial. Além de produzirem com qualidade e agilidade na entrega do produto, é necessário fazer uma política interna junto com seus funcionários, isto é, que todos participem de processo integral, inclusive nas tomadas de decisões. E, a partir desse contexto, as empresas poderão contar com a tecnologia a seu favor.

Os meios de comunicação revelam os reflexos do mundo e da época. Para Mario Erbolato:

A multiplicação dos meios de comunicação cria uma rede sutil que envolve o homem onde quer que se encontre, e o submete à sua influência e poder. Por mais mediocre que seja o ser humano, ele sente a necessidade de receber mensagens, sejam elas pessoais ou através de veículos e meios apropriados. (ERBOLATO, 1982, p.24)

Diante dessa nova postura empresarial, a intranet ocupa um lugar de destaque, pois as empresas dependem dela e precisam usá-la a seu favor para a comunicação com seus empregados. Ela ajuda as empresas a propagar informações, criando um ambiente onde as informações estejam fáceis para serem reaproveitadas.

As intranets sofrem modificações constantes e são adaptadas conforme a necessidade e interesse de cada organização. Esses avanços tecnológicos trazem vantagens para elas, conforme Benett (1997) cita:

- Plataforma Universal: a tecnologia baseada na Web fornece uma plataforma comum para localizar, recuperar, exibir e atualizar uma variedade de informações, que abrangem dados numéricos em bancos de dados relacionais, documentos compostos de texto, imagens e objetos multimídia;

- Modo de Exibição Unificado: ajuda a organizar as informações através da apresentação de diversos tipos de dados em um estilo padrão. Em um navegador Web, a variedade de documentos de comunicação interna – relatórios, artigos, memorandos e tabelas – assumem uma aparência e um comportamento comuns;
- Linguagem Franca: a tecnologia Web baseia-se em padrões flexíveis e universalmente aceitos. Por isso, através das intranets, podem-se acessar informações armazenadas em sistemas já existentes sem implicar uma programação de alto custo. Isso valoriza o investimento atual na intranet, o que constitui uma vantagem em relação às tecnologias proprietárias, que costumam exigir a substituição integral das ferramentas existentes.

Segundo Terra (2001), a partir da evolução das intranets, a liberação do conhecimento também se difunde dentro da organização. No entanto, é preciso definir como cada empresa irá utilizá-la. De acordo com o autor, a intranet é um meio de comunicação que pode ser utilizada de maneiras diferentes, como: jornal matinal, suporte para as tarefas, canal para expor opiniões acerca de vários assuntos. Os executivos precisam encarar esse instrumento de comunicação como algo que vai ajudar as empresas a crescerem e se desenvolverem.

À medida que se têm avanços tecnológicos, há um aumento considerável de informações nas organizações, sendo preciso selecionar as que realmente são necessárias para as empresas, isto é, aquelas que vão favorecer na tomada de decisões. As grandes transformações mundiais, como a globalização e o avanço tecnológico, fizeram com que muitas organizações pensassem em como elaborar um plano estratégico para filtrar tanta informação e em como escolher as que de fato são boas para ela.

Os empresários estão revolucionando suas estruturas em busca de modernização e de sobrevivência, lutando contra a baixa produtividade, a concorrência agressiva, o acréscimo de impostos, surgindo um novo perfil empresarial.

Por falar em tanta informação, a gestão do conhecimento vai administrar todo esse processo. Não é tarefa fácil, uma vez que é preciso apoio de toda equipe da organização, planejando e determinando estratégias para a interação nas organizações com seus públicos de modo geral.

Por se tratar desse assunto, a gestão do conhecimento é relevante para o contexto organizacional e possui um papel eficaz quando em conjunto ou integrada às áreas, como gerência, comunicação, administração, etc.

Estamos vivendo o fim da revolução e a era da reinvenção da mudança pacífica. Portanto, somente diante de um quadro favorável é possível criar novas idéias, descobertas, estruturas e dimensões sociais. Devido às mudanças constantes no mundo dos negócios, a

gestão do conhecimento é um fator importante para o crescimento de qualquer organização. E as intranets contribuem para que o conhecimento seja propagado por toda empresa, com a cooperação de cada empregado.

A intranet associada à gestão do conhecimento poderá favorecer as empresas para que se busque e administre as informações e conhecimentos que se projetam para o interior delas, além de divulgar conhecimento e acelerar o processo de tomada de decisão de uma empresa. Mas para isso é essencial que a intranet seja um instrumento que se adéque às exigências da empresa, cuidando para atender às necessidades de seus empregados.

Para a implantação da gestão do conhecimento, existem alguns pontos fundamentais a serem observados, segundo Terra (2003):

- empresas na busca de conhecimento;
- descentralização de estruturas organizacionais e diminuição do número de níveis da estrutura organizacional;
- investimento em P&D;
- melhoria do processo de comunicação interna e com parceiros externos;
- uso intensivo de novas tecnologias de informação, comunicação e colaboração;
- melhoria de processos de recrutamento;
- aumento das oportunidades de treinamento para funcionários;
- criação de memória, incentivando o compartilhamento de informações e conhecimento;
- mensuração de resultados de forma inovadora e compartilhada.

É notório que a intranet é um instrumento de comunicação considerado pelos empresários como muito valioso. No ambiente interno ela pode oferecer aos funcionários várias vantagens para a realização do trabalho. Ela reúne processos corporativos. É um canal que integra pessoas. As informações úteis ficam expostas para o acesso dos empregados. E sempre que o RH de uma empresa precisa divulgar alguma informação importante para o conhecimento de todos os funcionários, é só acessá-la.

A economia do conhecimento se tornou uma realidade do mundo empresarial. Hoje a capacidade de produzir serviços e produtos está associada ao compartilhamento de conhecimento para se obter vantagens competitivas.

E, como foi citado, é preciso pensar em como as empresas conseguem sobreviver neste mundo desafiador sem a gestão do conhecimento atrelada à intranet. Pois ela é um

veículo que pode ajudar as empresas a difundir conhecimentos tanto tácitos como explícitos para o desenvolvimento das tarefas de cada pessoa na organização.

Para Cruz (2002), as características fundamentais dos portais corporativos são:

- Tecnologias *push* e *pull*, que permitem respectivamente a transmissão e a recuperação de informação pelo usuário através de uma interface baseada em padrões Web;
- Interatividade, que permite aos usuários formular questões e compartilhar informação;
- Verticalização suficiente para possibilitar a integração do portal com sistemas de conteúdo específico, tais como pacotes de *software* e sistemas ERP;
- Capacidade de integração dos mais diversos tipos de aplicações, permitindo a manutenção, o compartilhamento e o gerenciamento de informações a partir de uma interface central única para o usuário. Um portal deve ser capaz de acessar fontes internas e externas de informação e de suportar um intercâmbio bidirecional de informações entre essas fontes.

Se os colaboradores de uma organização perceberem as intranets como um facilitador ágil e eficaz na proliferação de conhecimento, e que ela não é capaz de se conduzir sozinha, sendo necessária a participação de todos para mantê-la alimentada de informações importantes ao crescimento da empresa. Isso irá se transformar em resultados positivos.

Segundo Conrado (2000), não se consegue introduzir um produto no mercado se a estrutura funcional interna não for eficaz. A nova percepção do mercado coloca a comunicação em local favorecido. As empresas precisam dela e precisam modelá-la para que ela faça parte da intranet e contribua para aumentar as chances das empresas de ocupar um bom lugar no mercado.

Isso porque ela destrói todo o mecanismo tradicional em que os funcionários não tinham liberdade de expressão. Hoje a intranet favorece essa nova postura.

Conrado (1994, p. 17) afirma que a comunicação, agora, deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realize um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção às suas metas.

Dessa forma as organizações terão maiores chances de estruturar melhor seus conceitos acerca da gestão do conhecimento.

Segundo Terra (2003), as intranets possuem um único ponto de acesso para seus funcionários, sendo necessário que o usuário possua um login e senha, para compartilhar das informações, às vezes, restrita e personalizada.

A intranet é ferramenta fundamental para as empresas. As vantagens dela em compartilhar, capturar e organizar informações e conhecimento são imensas. Esses portais, segundo Terra (2001), às vezes passam por algumas dificuldades:

- Dificuldade de acesso ágil à informação atualizada e, ao mesmo tempo, sobrecarga de informação;
- Redundância e duplicação de informações através das redes;
- Informações e documentos publicados de modo desorganizado, sem controle de fluxo de aprovação;
- Diversidade de caminhos, métodos e técnicas para buscar e acessar a informação;
- Dificuldade para as pessoas publicarem informações acessíveis à empresa como um todo;
- Dificuldade de definição, ou ausência de políticas de segurança;
- Usuários “não técnicos” excessivamente dependentes do departamento de TI para gerar, divulgar e obter informação.

Esses problemas podem se tornar amenos ou serem extintos a partir do momento em que a intranet vai sendo criada. Isso dependerá de como cada organização vai tratá-la e se irá vê-la como um instrumento importante.

Segundo Marcus e Watters (2002), a classificação da evolução das intranets possui três níveis:

- Intranet de publicação: caracterizada por um modelo de publicação de sentido único, em que o conteúdo é submetido a um *webmaster* que gerencia a intranet. Esse modelo se aplica melhor às informações mais estáticas e administrativas, como listas de ramais internos, materiais de treinamento, procedimentos internos, benefícios médicos e informações do gênero;
- Intranet colaborativa: integrada com sistemas de correio eletrônico e softwares de gerenciamento de projetos. O foco do uso da intranet reside na colaboração de profissionais que trabalham nos mesmos projetos, compartilhando informações entre si;
- Intranet de última geração: integrada aos processos de negócio e bancos de dados corporativos. Não existe mais o papel do *webmaster* como intermediário, pois existe

um *workflow* para a publicação do conteúdo. Nesse nível, as intranets apresentam recursos avançados de busca e personalização.

É a partir dessa percepção da importância das intranets associada à gestão do conhecimento que cada empresa poderá reverter seus serviços e produtos a seu favor, para alcançar sucesso nos seus negócios.

Dessa forma, é possível escolher as ferramentas que poderão contribuir para o sucesso e crescimento institucional, possibilitando às empresas atuar melhor dentro do mercado competitivo e exigente, atingindo seus objetivos.

Conclui-se que a intranet não é meramente um condutor de informação, mas também um disseminador que permite que as informações corram sem interferência. E é ainda um canal de integração entre pessoas, tendo como suporte a gestão do conhecimento para gerar, transformar e criar novos conhecimentos e identificar onde estão as informações úteis para as organizações.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho visou à compreensão das práticas de gestão do conhecimento nas organizações através do uso da intranet. Partiu-se do princípio de que uma boa comunicação entre o público interno e o externo promove o aprimoramento dos serviços, bem como a troca de informação e conhecimento.

Para sobreviver na modernidade, onde a tecnologia avança a passos largos, transformando, inovando e construindo uma realidade social mais complexa, as empresas perceberam a importância da intranet como uma ferramenta para a propagação do conhecimento e adequação de seus projetos.

Dentro da sociedade do conhecimento, as organizações mais inovadoras e inteligentes são aquelas que desenvolvem a habilidade de gerenciá-lo, incorporando-o aos seus serviços e produtos. No entanto, o grande problema organizacional contemporâneo é a capacidade de lidar com o enorme volume de informação que circula no interior das empresas. O grande desafio, portanto, é descobrir a melhor maneira de coletar informações relevantes para os seus negócios. Fica clara a importância da gestão do conhecimento para gerenciar e administrar essa gama de informações que permeiam o ambiente interno das empresas.

A gestão do conhecimento vai além de fatores tecnológicos; ela permite que o conhecimento seja compartilhado entre seus empregados, parceiros e clientes através da intranet. A intranet pode ser considerada um dos veículos que integram as pessoas e divulgam conhecimentos e experiências de toda a equipe.

Entretanto, a gestão do conhecimento não garante que só a implantação da intranet dentro da organização gere bons resultados. É necessária uma mudança de postura cultural e organizacional de sua liderança para que seja adotada uma estratégia adequada que possa gerar resultados positivos.

Conclui-se que a intranet, se bem aplicada, torna-se um veículo valioso para a comunicação entre os empregados. O grande desafio é descobrir métodos que efetivem, com sucesso, tal veículo.

## REFERÊNCIAS

BENETT, Gordon. *Intranets: como implantar com sucesso na sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BETTETINI, Gianfranco, COLOMBO, Fausto. *Las nuevas tecnologías de la comunicación*. Barcelona: Paidós, 1995.

CARVALHO, C. E.; RONCHI C. C. *Cultura organizacional: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2001.

CARVALHO, Rodrigo Baroni. *Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e usos*. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 4ed. São Paulo: Atlas, 1983.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac, 2002.

CHOO, C.W. Perception and use of information sources in environmental scanning. *Library & Information Science Research*, v.16, n. 1, p.23-40, 1994.

CONRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. São Paulo: Atlas, 1997.

CRUZ, Tadeu. *Gerência do conhecimento*, São Paulo: Cobra, 2002.

DAVENPORT, T.H. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era informação*. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. *As novas realidades*. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUMMOND, Rivadávia Corrêa. *Gestão do conhecimento em organizações*. São Paulo: Saraiva, 2008.

- ERBOLATO, Mario. *Deontologia da comunicação social*. Petrópolis: Vozes, 1982.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FLEURY A. C. C; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e desenvolvimento de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRONKOWIAK, John W. *Intranet para leigos*. São Paulo: Berkeley Brasil, 1998.
- GATES, WILLIAM H. *Business@ the speed of thought*. New York, NY: Warner Books, 1999.
- GUERRA, O. F.; TEIXEIRA, F. L. C. “Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção”. *Revista de Administração de Empresas*, FGV-SP, v. 42, n. 4, 2002.
- HALLIDAY, Tereza Lucia. *Comunicação e organização no processo de desenvolvimento*. Petrópolis:Vozes, 1986.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MARCUS, Robert; WATTERS, Beverly. *Collective knowledge: intranets, productivity and the promise of the knowledge workplace*. Redmond: Microsoft Press, 2002.
- MIRABITO, Michael M. A. *La nuevas tecnologías de la comunicación*. Barcelona: Gedisa, 1998.
- NONAKA Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- REYNOLDS, H.; KOULOPOULOS, T. Enterprise Knowledge has a face. *Intelligent Enterprise*, v. 2, n. 5, 1999. Disponível em: <[http://www.intelligententerprise.com/db\\_area/archives/1999/993003/feat1.shtml](http://www.intelligententerprise.com/db_area/archives/1999/993003/feat1.shtml)> Acesso em: jan. 2010.
- RODRIGUES, Hugo; ANTUNES, Adelaide M. S.; DUTRA, Luís Eduardo. Análise de propostas de modelos de gestão direcionados para o conhecimento. *Revista de Administração*, v. 38, n.1, p. 66-76, jan./mar. 2003.
- SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; SILVA, Lucas Frazão (Orgs.). *Tecnologia da informação e gestão do conhecimento*. Campinas: Alínea, 2005.

SIMON, Herberth. *Administrative behaviour: a study of decision-making processes in administrative organization*. Nova York: Free Press, 1976.

TARAPANOFF, Kira (Org). *Inteligência, informação e conhecimento*. CNPq/UNESCO, 2006.

TEIXEIRA, Jayme. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Campus, 2001.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Campus, 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras* [on line]. 1999. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> Acesso em: jan/2010.

THAYER, Lee. *Comunicação, fundamentos e sistemas*. Tradução de Estras do Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1976.375 p.v. 38, n.1, p. 66-76, jan./mar. 2003.