

Renata Daniella Castro Morais

Implantação do Portal de Conhecimento Corporativo Sesc Minas

Belo Horizonte

2013

Renata Daniella Castro Morais

Implantação do Portal de Conhecimento Corporativo Sesc Minas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais comorequisito à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Marta Araújo Tavares Ferreira

Belo Horizonte

2013

Ficha Catalográfica

M827i Morais, Renata Daniella Castro.
Implantação do Portal de Conhecimento Corporativo Sesc Minas. /
Renata Daniella Castro Morais. – 2013.
69f. il.

Orientadora: Professora Doutora Marta Araújo Tavares Ferreira
Trabalho de conclusão de Especialização em Gestão da Informação –
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Escola de Ciência
da Informação – ECI.

Bibliografia : f. 65-66

1.Gestão do conhecimento. 2 Portal corporativo 3.Comunidades de
prática. 4. Tecnologia da informação.5. Institucionalização.

I.Título. II. Morais, Renata Daniella Castro.

CDD: 808



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado "**Implantação do Portal de Conhecimento Corporativo SESC Minas**" autoria de **Renata Daniella Castro Morais** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira
Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientadora

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 30 de agosto de 2013

AGRADECIMENTO

Ao Senhor Deus, por sua misericórdia, amor, amparo e iluminação. Fonte de toda a vida e guia do melhor caminho;

Ao meu amado e querido filho, Gabriel, que é o lugar de renascimento e inspiração da minha vida;

À minha princesinha Alice, flor de Abril que chegou de repente, bem no final deste trabalho.

Aos meus pais, Raimundo e Marta, pelo carinho e pela formação que recebi;

À minha sobrinha, Ana Luiza, pela alegria que renova as minhas esperanças;

À minha irmã Fabiana, pela sua presença auxiliadora;

Ao amigo muito especial e eterno anjo da guarda, José Carlos Cruz, pelo companheirismo, sabedoria e apoio em mais uma jornada;

Ao colega Arnaldo, companheiro de trabalho e apoiador deste projeto, meu coorientador de coração.

Aos amigos pela compreensão das minhas ausências.

À professora Marta Araújo Tavares Ferreira, pela dedicada orientação;

Aos professores da ECI-UFMG, pela partilha do conhecimento;

Às secretárias da ECI-UFMG, Sônia e Cláudia, pelo atendimento cordial;

Ao Sesc Minas pelo apoio no desenvolvimento da Pós Graduação;

*"Na vida, não vale tanto o que temos,
nem tanto importa o que somos. Vale o
que realizamos com aquilo que
possuímos e, acima de tudo, importa o
que fazemos de nós!"*

Chico Xavier

*"O que você sabe não vale nada, o único
valor está no que você faz com aquilo
que sabe"*

Provérbio Chinês

*"A memória do justo é abençoada."
Provérbios 10:7*

RESUMO

No mundo corporativo atual, a globalização e os avanços tecnológicos vêm transformando a informação e o conhecimento em um dos ativos mais importantes de uma organização, em um verdadeiro patrimônio institucional. Tratar o conhecimento de forma estratégica, racional e adequada às necessidades de sua sustentabilidade e crescimento tornou-se um verdadeiro desafio. Neste contexto, este projeto focaliza a discussão e recomenda trazer para a nova filosofia de gestão do Sesc Minas, uma modalidade de ferramenta gerencial capaz de administrar eficazmente a interatividade da informação, agregando-lhe valor corporativo decisivamente importante na construção de uma política de institucionalização da Gestão do Conhecimento. Para atingir este objetivo, o estudo apresentado propõe o desenvolvimento de um Portal de Conhecimento Corporativo, tecnicamente alinhado ao conceito contemporâneo e políticas da Gestão do Conhecimento, capaz de estruturar o ambiente digital da Instituição e facilitar o acesso às informações no contexto organizacional, atuando como instrumento integrado (informações e sistemas) e integrador (pessoas e processos). Por isso, no desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada uma abordagem metodológica de estudo de caso, de caráter qualitativo, em comunidades de prática de duas empresas brasileiras: o *Sebrae Minas* e a empresa *Documentar*, com o propósito de contribuir com informações técnicas sobre processo de implantação de portais, considerando suas práticas funcionais e vivenciadas, bem como as lições aprendidas na adoção desse tipo de ferramenta. Dessa forma, este estudo pretende apresentar diretrizes que poderão nortear o futuro funcionamento do Portal de Conhecimento Corporativo do Sesc Minas e permitir o uso adequado da Tecnologia da Informação como importante instrumento agregador de valor e de apoio às iniciativas organizacionais da Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Portal corporativo. Comunidades de prática. Tecnologia da informação. Institucionalização.

ABSTRACT

In today's corporate world, globalization and technological advances have come to transform the information and knowledge in one of the most important assets of an organization, in a true institutional heritage. Dealing with the knowledge in a strategic way, rational and appropriate to the needs of its sustainability and growth has become a real challenge. In this context, this project focuses on the discussion and recommends bringing the new management philosophy Sesc Minas, a modality of management tool able to manage effectively the interactivity of information, thus adding corporate value to it, decisively important to create a policy of institutionalisation of Knowledge Management. In order to achieve this objective, the study presented proposes the development of a Knowledge Portal Corporate, technically aligned to contemporary concept and policies of Knowledge Management, capable of structuring the digital environment of the Institution and to facilitate access to the information in the organizational context, acting as integrated tool (information and systems) and integrator (people and processes). For this reason, in the development of this work, it was used a methodological approach of the case study, of a qualitative nature, in the communities of practice of two Brazilian companies: *Sebrae Minas* and the company *Documentar*, with the aim of contributing with technical information about the deployment process portals, considering its functional practices and experienced as well as the lessons learned from the adoption of this type of tool. Thus, this study aims to provide guidelines that will guide the future operation of the Knowledge's Corporate Portal Sesc Minas and allow the appropriate use of Information technology as an important tool that aggregates value and support to the organizational initiatives of Knowledge Management.

Keywords: Knowledge management. Corporate Portal. Communities of practice. Information technology. Institutionalization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Unidade de Gestão do Conhecimento – Case Documentar36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tecnologias que podem suportar processos de gestão do conhecimento	27
Quadro 2 – Tipologia dos Softwares de Gestão	28
Quadro 3 – Classificação dos sistemas de GC	29
Quadro 4 – Organização, acesso, uso e reuso e recuperação do conhecimento	30
Quadro 5 – Definição de portais e suas características	32

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACOM – Assessoria de Comunicação

APLAN – Assessoria de Planejamento

APROC – Assessoria de Processos

ARH – Assessoria de Recursos Humanos

ARMG – Administração Regional de Minas Gerais

ASCOM – Assessoria de Comunicação

CMS – Content Management Systems

DR – Diretoria Regional

DSI – Disseminação Seletiva da Informação

ERP – Enterprise Resource Planning

GC – Gestão do Conhecimento

GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos

GI – Gestão da Informação

GP – Gerência de Pessoal

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

JK – Juscelino Kubitscheck

PdCC – Portal de Conhecimento Corporativo

PME – Pequena e Média Empresa

Prêmio MAKE – Most Admired Knowledge Enterprise

SAD – Superintendência Administrativa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes

Sesc Minas – Serviço Social do Comércio de Minas Gerais

SESC – Serviço Social do Comércio

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SESI – Serviço Social da Indústria

SEST – Serviço Social de Transportes

TI – Tecnologia da Informação

UGC – Unidade de Gestão do Conhecimento

UGP – Unidade de Gestão de Pessoas

UINE – Unidade de Inteligência Empresarial

UTI – Unidade de Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo	16
1.2 Problema de Pesquisa	16
2. INSTITUCIONALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ERA DA COLABORAÇÃO	19
2.1 A institucionalização enquanto processo.....	19
2.2 Gestão do conhecimento na era da colaboração e o compartilhamento de informação	21
3. PORTAL CORPORATIVO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
3.1 A dimensão tecnológica da Gestão do Conhecimento.....	26
3.2 Diferentes tipos de portais: conceitos e características	31
4. ANÁLISE DE CONTEÚDO E ESTUDO DE CASO SESC MINAS	44
4.1 Escolha metodológica	34
4.2 Escolha das empresas.....	335
4.3 Empresa Documentar	35
4.4 Sebrae Minas	38
4.5 Estudo de caso: Sesc Minas	41
4.5.1 Percepções quanto ao uso de Portais Corporativos nas duas empresas	41
5. SISTEMAS “S” E O SESC MINAS	44
5.1 Sistemas S:	44
5.2 O Sesc Minas	44
6. METODOLOGIA PARA ESTRUTURAÇÃO DO PORTAL DE CONHECIMENTO CORPORATIVO - SESC MINAS	46
6.1 Etapas para o desenvolvimento do Portal – Aspectos conteudistas	46
6.2 Portal de Conhecimento Corporativo: uma proposta de implantação	35
7. CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	60

1. INTRODUÇÃO

Neste novo século, todas as empresas – em especial as de alto desempenho - encontram-se diante de grandes desafios que só podem ser enfrentados tendo como base um ambiente informacional estruturado e adequadamente definido. Nesse contexto, interagir processos, pessoas e talentos são fundamentalmente importantes para se promover encontros tecnologicamente formalizados para a estimulação da troca, do uso e do reuso da informação, para novas aprendizagens, tomadas de decisões e geração de conhecimentos.

Assim, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, por meio das novas tecnologias da informação e da comunicação, facilitam o desenvolvimento e a geração de comunidades de prática e de redes colaborativas, que articulam e integram as organizações e as pessoas. Alinhando-se às necessidades e expectativas da gestão de negócios do Serviço Social do Comércio de Minas Gerais (Sesc Minas), o propósito deste trabalho é contribuir para o desenvolvimento da gestão do conhecimento utilizando-se dos parâmetros e tecnologias da informação, no sentido de se criar novos conhecimentos, difundi-los e incorporá-los aos produtos, serviços e pessoas, propondo a implantação de um Portal de Conhecimento Corporativo (PdCC Sesc Minas).

Criado em 27 de junho de 1948, o Serviço Social do Comércio em Minas Gerais (Sesc Minas) é uma instituição sem fins lucrativos, classificada como serviço social autônomo, destinado a apoiar os trabalhadores do comércio e de bens e serviços e turismo. A entidade é mantida por contribuições fiscais e oferece produtos e serviços que atendem beneficiários diretos e usuários das 853 cidades de Minas Gerais por intermédio das 44 unidades fixas e 18 unidades volantes de trabalho. O modelo atual o Sesc Minas possui ações que visam promover atendimentos com mais qualidade, proporcionando aos seus clientes oportunidades diferenciadas de incentivos e um programa de gratuidade, tanto para os usuários cadastrados, como também os beneficiários nos segmentos de educação, saúde, lazer, turismo, cultura e meio ambiente.

A partir do ano de 2010 uma nova gestão foi constituída e estruturada para implementar mudanças com o propósito de alcançar resultados mais satisfatórios e

permitir a instalação de um agir operacional inspirado em um modelo dinâmico e inovador em resposta ao atraso gerencial percebido a partir da análise situacional.

As novas orientações são para que todos, nas dimensões estratégicas, táticas e operacionais, experienciem e disseminem em suas áreas de atuação, a visão, a missão e os objetivos da instituição, adaptando-se aos novos referenciais e alinhando-se às novas políticas que incentivam, sobretudo, o *continuum educativo* de seus colaboradores.

Com a introdução de novos princípios com o aporte da nova administração, descortina-se a necessidade imediata de ações centralizadas em agregar valor às formas diferenciadas de atuação na sociedade, através de projetos desafiadores capazes de proporcionar maior visibilidade e reconhecimento à marca Sesc. Ações como o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento e criação de uma ferramenta como um portal corporativo, apoiado pelo trabalho da equipe de TI e Biblioteca. É importante ressaltar que o êxito do processo depende de um planejamento bem elaborado, com um plano de ação eficaz voltado não apenas para o mapeamento e a criação de produtos, mas investindo-se em sua disseminação para que os consulentes sintam suas necessidades informacionais atendidas ao utilizarem o referido portal.

Em resposta ao atraso gerencial percebido pelas novas lideranças torna-se imprescindível desenvolver projetos macro com adoção de novas tecnologias no ambiente informacional da organização que possibilitem a melhoria da produtividade e privilegiar a integração e o acesso efetivo aos dados e às informações corporativas. De acordo com Terra & Gordon (2002 p. 219-220), uma organização deve buscar conhecimento das unidades de negócio, a partir do próprio conhecimento disponível internamente e compartilhado entre seus funcionários. Assim julgamos ser este o momento propício para a criação e implantação de um Portal Corporativo voltado para a Gestão do Conhecimento e que seja capaz de oferecer ferramentas tecnológicas para prover de forma simples, rápida e eficiente o acesso aos diferentes tipos, formas e qualidade de informações, como também, a todos os sistemas e aplicativos existentes na organização.

1.1 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo promover o processo de gestão do conhecimento no Sesc Minas por meio da implantação de um Portal de Conhecimento Corporativo (PdCC) e, para sua consecução, o referido projeto pretende oferecer um levantamento sobre os procedimentos e etapas a serem enfrentados para a implantação da ideia no futuro.

Reitero que a instituição não está apoiando o projeto e não demonstrou sequer a pretensão de implantá-lo. O setor de tecnologia, uma vez consultado, informou que nesta oportunidade o desenvolvimento de uma plataforma será contido apenas numa Intranet.

Conforme apresentado a essência deste trabalho era aproveitar o desenvolvimento da Intranet e ampliar a proposta para implantação de um Portal de Conhecimento Corporativo, mas infelizmente este estudo ficará, por enquanto, no plano teórico. Nesta oportunidade, exponho aqui como seria a intenção de uma política de Gestão do Conhecimento (GC), materializada mediante o desenvolvimento de um Portal de Conhecimento Corporativo (PdCC) do Sesc Minas que irá estruturar o seu ambiente digital e facilitar o acesso às informações no contexto organizacional atuando como instrumento integrado (informações e sistemas) e integrador (pessoas e processos).

1.2 Problema de pesquisa

Em organizações como o Sesc Minas onde a informação é considerada insumo básico, torna-se essencial buscar meios para facilitar a criação e a disseminação de conhecimentos entre seus colaboradores. Uma das características relevantes da instituição é sua capilaridade, ou seja, a dispersão de muitas unidades por todo o estado de Minas Gerais, dificultando assim o compartilhamento de informações e conhecimento.

Ressalta-se ainda a vertente da terceirização recentemente extinta e que esteve durante 20 anos contribuindo para o planejamento e realização das ações comunitárias para a sociedade. Neste intervalo, não se cuidou da memória, do domínio tecnológico de retenções de conhecimento e nem de registro de

experiências de colaboradores demitidos. Os profissionais envolvidos levaram consigo suas expertises, conhecimentos tácitos e lições aprendidas com as experiências vivenciadas.

Relacionados ao mesmo contexto percebe-se, ainda, algumas situações que enfraquecem iniciativas de uma eficiente e eficaz integração, articulação e compartilhamento do conhecimento:

- Inexistência de uma arquitetura tecnológica institucionalizada capaz de integrar todas as unidades da organização e diferentes setores corporativos;
- Cultura organizacional com pouco conhecimento da memória institucional;
- Centralização de decisões e iniciativas de TI;
- Comunicação corporativa precária, que ficará centrada na intranet (quando estiver pronta).

Considerando as habituais práticas de gestão de conhecimento realizadas pelo Sesc Minas torna-se essencial e necessário buscar meios que facilitem a criação e a transferência de conhecimentos entre seus colaboradores. Um portal corporativo, implementado com foco em gestão do conhecimento, pode se transformar em uma plataforma tecnológica capaz de prover infraestrutura indispensável e apoio nas transformações de seus modelos gerenciais no sentido de tornar a informação mais facilmente acessível para os níveis hierárquicos superiores, colaboradores em geral, parceiros externos e clientes.

Os seguintes fatores fazem da Gestão do Conhecimento um instrumento poderoso para:

- promover o tratamento das informações, mantendo-as acessíveis a todos os colaboradores, reduzindo custos, agindo sustentavelmente, proporcionando agilidade na execução das tarefas e acelerando as rotinas de aprovação internas, que hoje são extremamente burocráticas.
- organizar os processos de trabalho;
- propiciar um ambiente favorável à produção de conhecimento;

- reter e preservar conhecimento organizacional;
- centralizar conhecimentos gerados internamente;
- promover a colaboração;
- melhorar continuamente o desempenho organizacional.

Gerir o conhecimento organizacional, no entanto, é uma tarefa complexa que depende não apenas de competências técnicas, mas também de estrutura tecnológica e, sobretudo, de competências comportamentais essenciais para a criação e compartilhamento de conhecimento. A Gestão do Conhecimento é, portanto, um negócio de pessoas que depende da participação e efetivo envolvimento de todos e suas práticas diversas estarão reunidas no Portal que incorporará também as funcionalidades da Intranet que está sendo atualmente desenvolvida.

Desta forma, o PdCC do Sesc Minas será uma construção coletiva com futura participação dos setores:

- Gerência de Tecnologia da Informação
- Biblioteca do Centro Cultural JK
- Parceiros estratégicos: (Assessoria de Comunicação – ACOM), (Superintendência Administrativa – SAD); (Assessoria de Planejamento – APLAN), (Assessoria de Processos – APROC); (Gerência de Pessoal - GP) e (Assessoria de Recursos Humanos – ARH);
- Participação e apoio de dezenas de colaboradores que surgirão no contexto durante o processo de estruturação e conteúdo do Portal.

2. INSTITUCIONALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ERA DA COLABORAÇÃO

2.1A institucionalização enquanto processo

O conhecimento é hoje o bem mais importante e o principal ativo das organizações de alto desempenho. As empresas tentam se adaptar à quantidade e à velocidade com que as informações são geradas e compartilhadas, criando assim um somatório do conhecimento coletivo resultantes do desenvolvimento de habilidades criativas e inventivas, valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram.

Nonaka&Takeuchi (1997, p. 5) justificam a importância do conhecimento para a sociedade atual, citando Drucker (1994, p.23) "Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim, o único recurso significativo atualmente. [...] o fato de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade". Ainda assim as organizações trabalham com um fluxo contínuo de mudanças, porém a transferência de conhecimento muitas vezes é fragmentada, tendo, o aporte da tecnologia da informação como uma aliada para as transformações sociais e organizacionais. Nesse contexto, a visão estratégica sobre o conhecimento se expande, redefinindo novas abordagens corporativas, agregando valor ao capital intelectual interno, ao gerenciamento da informação e à geração de serviços. Nasce uma alternativa institucional inovadora na qual se valoriza a flexibilização das estruturas e a colaboração por meio do compartilhamento de experiências que visam permitir ajustamentos favoráveis à Gestão do Conhecimento no sentido de facilitar, sistematizar e institucionalizar sua adoção com eficácia.

De acordo com o estudo de Santos Netto (2005) entende-se que a *institucionalização da Gestão do Conhecimento* na empresa é caracterizada por múltiplas ações que visam incorporar os conceitos, princípios, práticas e ferramentas gerenciais nos seus respectivos modelos de gestão.

Com base neste pensamento pode-se inferir que a institucionalização total se dá quando a empresa alcança um estado de sedimentação. Para alcançar tal resultado a empresa é dependente das práticas informacionais socialmente compartilhadas

para a transferência de conhecimentos para seus ambientes internos ou externos, ou seja, seus contextos de atuação.

O Sesc Minas já empreendeu os primeiros esforços no sentido de se criar um processo interno institucionalizado ao tentar definir padrões sistemáticos gerenciais. Em meados de dezembro de 2012 foi apresentada a todos os colaboradores uma série de procedimentos de gestão, pois, até então, nunca houve registros formais e disseminados como fontes de informação e orientação em sua história administrativa. A ação foi elaborada durante um ano pela supervisão da Assessoria de Processos (APROC) que criou inicialmente a formalização de dez procedimentos de gestão com o objetivo de registrar, formatar e disseminar todos os procedimentos executados nos diversos departamentos da instituição. Estes procedimentos são hoje uma orientação para os consultores de como agir em diversas tomadas de decisão e mais ainda, de conscientizar-se sobre o trâmite das informações, percurso destas nos setores, hierarquias, aprovações e exigências com o objetivo de que todos saibam como proceder diante de uma tarefa.

Mas ainda há um grande desafio e muitas etapas para a quebra de barreiras entre áreas e o atingimento de salto qualitativo em direção à prática corporativa de uma gestão eficaz que considere e contemple efetivamente organização em rede e gestão de pessoas, fundamentadas no conhecimento. Assim, para que o conhecimento traga benefícios à instituição Sesc Minas é preciso reconhecer que é imprescindível gerenciá-lo. A institucionalização da gestão do conhecimento pressupõe implementar ferramentas, princípios e práticas que sejam utilizados de forma habitual e contínua e reconhecidas como política organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que uma das condições básicas da Gestão do Conhecimento é o alinhamento da visão dos dirigentes da empresa com a necessidade de reconhecer e enfrentar as constantes mudanças de cenários. Na atual conjuntura as organizações são afetadas diretamente pelas condições emergentes da sociedade do conhecimento, o que exige dos seus gestores novas condutas em relação à gestão de pessoas e do negócio. Mais do que isso é importante verificar se a Gestão do Conhecimento, com sua filosofia, princípios e processos está ou não se institucionalizando.

2.2 Gestão do conhecimento na era da colaboração e o compartilhamento de informação

O diferencial que hoje marca o processo de mudança de uma cultura organizacional está na forma com que a instituição trata seu agir estratégico em relação ao conhecimento. Nesta nova rede social em que informação e conhecimento tornaram-se os principais ativos da organização, as empresas terão novos *experts* e as lideranças funcionais precisarão entender de diferentes sistemas de valor. Isto tem implicações no formato organizacional, no modelo do negócio, no planejamento estratégico, nas práticas administrativas e principalmente no desenvolvimento de tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e práticas de Gestão do Conhecimento (GC).

Pelo exposto, admite-se a existência de uma forte tendência em correlacionar Gestão do Conhecimento com desempenho organizacional resultado das relações estabelecidas em ambientes de colaboração e compartilhamento de informação. Segundo Choo (2003, p. 179)

Numa organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento. Enquanto a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito. O conhecimento é também o resultado dos relacionamentos que a organização manteve ao longo do tempo com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Neste contexto a Gestão do Conhecimento (GC) revela-se como um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento. Tal ênfase deriva-se do entendimento de que a informação e o conhecimento constituem-se como os principais fatores de competitividade dos tempos atuais para organizações e nações.

O significado de gestão, quando associado ao significado de conhecimento, deve ser apreendido como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento. Assim a GC assume o significado de uma gestão “de” conhecimento e de gestão “para” o conhecimento e não deve ser confundida como Gestão da Informação (GI).

Nesse sentido, vislumbra-se a valorização da conexão entre o indivíduo e a empresa, da colaboração e do compartilhamento de informação entre ambos, uma vez que ferramentas e processos não se viabilizam sem uma ação pessoal. E para que esta relação sinérgica se estabeleça, é de fundamental importância que a instituição faça investimentos em processos e sistemas capazes de valorizar a prática de produção, integração e compartilhamento de informação entre os envolvidos e em todas as dimensões da organização. Existe uma tríplice entre o humano, as informações e tecnologia da informação.

Tais assertivas não alijam instituições como o Sesc Minas em adotar práticas de GC. Assim, dentre os principais desafios, destacam-se as questões relativas à cultura organizacional, comportamento humano e desenvolvimento de um contexto colaborativo favorável à criação, uso e compartilhamento da informação e do conhecimento.

Dentre as abordagens propostas por diversos autores, a GC deve ser percebida como um processo complexo que possui diversas facetas e sua multiplicidade de espaço apresenta uma árdua dificuldade de conceitualização.

Segundo Allee (1997), o conceito de gestão do conhecimento apresenta-se como um meio para a construção de um comportamento informacional. Salientando que a gestão do conhecimento é formada por experiências, conceitos, valores, crenças e formas de agir que podem ser compartilhadas e comunicadas. Afirma, ainda, a autora que “GC significa compor e cuidar dos processos para criar, manter, aplicar, compartilhar e renovar o conhecimento para aprimorar a performance organizacional e criar valor” (Allee, 1997, p. 1-6, online)¹.

Complementando a descrição apresentada acima, Barbosa *et al.* (2009) apresentam um conceito de GC mais direcionado. Ele defende que a gestão do conhecimento deve ser entendida como,

[...] um conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Esses processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem, fundamentalmente, do compartilhamento do conhecimento entre funcionários e da comunicação destes com setores externos.” (Barbosa *et al.*, 2009, p. 14-15).

¹<http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ResearchMethods/Countdown/12Principles.pdf>

Nesse sentido, talvez, uma das facetas de maior relevância para a gestão do conhecimento seja o compartilhamento das informações de forma colaborativa no ambiente. Atualmente, esse tema está em voga devido à necessidade das empresas de integrar eficazmente seu potencial intelectual e de desenvolver sistemas que proporcionem apoio a essa interação no seu ambiente interno, a fim de criar e incorporar novos conhecimentos, bem como transferi-los para seus produtos e serviços. Nesse sentido, a trajetória da gestão do conhecimento alude a uma grande mudança com o crescimento e a valorização da perspectiva individual no processo de uso e aplicação do conhecimento dentro das organizações, sendo primordial essa conexão entre o indivíduo e a empresa, uma vez que as organizações não sobrevivem sem as pessoas.

Esse é um contexto que permite ao Sesc Minas investir em uma mudança consciente e planejada, com vistas a uma postura administrativa moderna, sistêmica e com estrutura tecnológica orientada para o atingimento de um padrão de qualidade assegurando ações no caminho do progresso e do desenvolvimento organizacional. E para estabelecer essa conexão entre indivíduos e a organização, é necessário que a empresa invista na criação ou implantação de rotinas e processos que possibilitem e incentivem as trocas de informação entre os envolvidos, tendo a cultura organizacional como base de sustentação e padrão de comportamento.

Fundamentados, portanto, nas considerações dos renomados autores podemos inferir que a implantação de um portal corporativo é alternativa segura capaz de proporcionar ao Sesc Minas o aumento da capacidade de resposta da empresa para desenvolver inovação, competência, eficácia e conhecimento corporativo.

Apostando na tendência do compartilhamento da informação e colaboração buscar-se-á elucidar um pouco sobre os dois termos para apontar suas diferenças e definir o posicionamento necessário para o melhor esclarecimento.

Dentro da área da Ciência da Informação, compartilhar está normalmente associado aos termos informação ou conhecimento para designar as trocas de informação entre os indivíduos detentores de determinada *expertise*. Porém, as dificuldades relacionadas com o compartilhamento do conhecimento em contextos organizacionais são destacadas por autores como Davenport (1998, p.115), para

quem compartilhar informações é o “... ato voluntário de colocá-las à disposição de outros”. Não se pode, portanto, confundir compartilhar com “... relatar, que é uma troca involuntária de informações”.

Entende-se que a *colaboração* é uma estratégia de trabalhar e trocar informações em grupos compostos por indivíduos que possuem objetivos comuns e que pretendem aumentar a produtividade e alcançar metas comuns. É por isso que as atividades, realizadas por meio da colaboração em sua grande maioria, envolvem ações interligadas e os objetivos são comuns e compartilhados. Sob a visão de ambos os termos e suas denominações, percebe-se que o *compartilhamento* está diretamente relacionado com as trocas de informação baseadas na vontade do indivíduo em contribuir, mesmo quando não participa diretamente da ação na qual está trocando informações. Já a colaboração tem relação direta de trocas que envolvem pessoas que constroem ações ou projetos conjuntamente, ou seja, cada envolvido possui interesse pessoal ou profissional em realizar a ação.

Barros (1994) destaca essa relação ao afirmar que o compartilhamento é um conceito associado a dividir e distribuir com outros, enquanto colaboração é um trabalho de correalização.

A sinergia entre colaboração, compartilhamento da informação e gestão do conhecimento são paradigmas que estão sendo discutidos para oferecer subsídios aos usuários em todos os níveis. A aplicação correta desses construtos viabilizará uma estrutura ideal para o desenvolvimento de uma prática corporativa madura e para a adequada usabilidade de um portal do conhecimento. Trata-se não apenas de um portal, onde poderemos acessar informação e análise de conteúdos ou resultados que direcionem para tomada de decisão. Mas, além destas tarefas, oferecer conteúdo personalizado, conectando pessoas e informações, oferecendo o compartilhamento de conhecimento e disponibilizando a participação colaborativa do indivíduo. Um portal que possibilite troca de informação com clientes, fornecedores, com inteligência de negócios, gestão de documentos e abertura de desenvolvimento de produtos de forma compartilhada.

Murray (1999) afirma que portais voltados apenas para conteúdos são inadequados ao mercado, eles devem conectar não apenas a tudo que necessitamos, mas a

todos que necessitamos, e proporcionar todas as ferramentas necessárias para que possamos trabalhar juntos.

No presente trabalho, a Gestão do Conhecimento será entendida como um conjunto de processos por meio dos quais as empresas constroem, buscam, registram, organizam, disponibilizam e socializam o conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Esses processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem, fundamentalmente, do compartilhamento das informações entre colaboradores e da comunicação destes com os ambientes internos e externos. Para complementar esta definição este trabalho irá recorrer a Alvarenga Neto (2008) que diz que a Gestão do Conhecimento é um processo que incorpora várias abordagens gerenciais e ferramentas, capaz de ajudar no estabelecimento da gestão estratégica em relação à utilização da informação e do conhecimento no apoio da promoção da transferência de informações, da inovação, da aprendizagem, da criatividade e no fortalecimento das competências essenciais da organização.

3. PORTAL CORPORATIVO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1 A dimensão tecnológica da Gestão do Conhecimento

Uma das vantagens competitivas das organizações modernas traduz-se atualmente na capacidade proativa da instituição em lidar com os desafios inerentes ao desenvolvimento de processos e ferramentas capazes de administrar e permitir com eficácia o acesso e uso estratégico do conhecimento. Neste cenário, além de sua rápida evolução, é cada vez mais intensa a percepção de que a tecnologia da informação desempenha um papel de infraestrutura para a gestão do conhecimento, que envolve também aspectos humanos e gerenciais. As ferramentas de GC pretendem auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando este conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização. As organizações que têm no conhecimento seu insumo de negócios não devem mantê-lo em sistemas fechados e inacessíveis, sob pena de perderem sua eficácia empresarial,

Existem várias propostas para classificar a contribuição da Tecnologia da Informação (TI) para a GC. A lição mais importante que se extrai dessas classificações é a de que a organização deve inicialmente avaliar qual ou quais processos de GC são prioritários para assim escolher a tecnologia adequada. (Carvalho, 2006, p.65)

A implantação acelerada de novas tecnologias como Internet, portais corporativos e correio eletrônico tem afetado as relações sociais e também informacionais existentes nas empresas, podendo inclusive alterar a estrutura de poder dentro das organizações.

Nota-se ao longo do tempo que não existe, ainda, para um universo significativo de empresas um consenso que permita delimitar claramente a fronteira entre o que é um sistema de informação e o que é um sistema de gestão do conhecimento. Isso ocorre porque existem sistemas que não foram projetados exclusivamente para GC, mas que podem apoiá-la, tais como sistemas de *groupware*². Por outro lado, existem

²**Groupware:** Com base nas pesquisas realizadas na área denominada internacionalmente CSCW (*Computer Supported Cooperative Work* ou trabalho cooperativo suportado por computador), foram desenvolvidas diversas ferramentas de software para implantação de Sistemas Cooperativos. Estas ferramentas, denominadas groupware, aplicam conceitos de sistemas distribuídos, comunicação multimídia, ciência da informação e teorias socio-organizacionais. Fonte: Wikipédia

sistemas específicos como mapas de conhecimento que são importantes ferramentas de desenvolvimento da inteligência e educação corporativa. Acrescente-se a esse contexto o fato de que algumas subáreas como Inteligência Artificial preferem adotar outras nomenclaturas, como por exemplo: sistemas especialistas, sistemas baseados no conhecimento, redes neurais, agentes inteligentes, entre outros.

Para facilitar o entendimento, será mencionada uma definição mais abrangente que considera como sistema de GC qualquer tipo de aplicação de tecnologia da informação que suporte algum dos processos de conhecimento da organização. Sistemas tradicionais de informação, que são caracterizados pelo modelo entrada de dados, processamento rotineiro e saída através da geração de relatórios, não serão considerados como sistemas de GC. Exemplos: Sistemas de contabilidade, folha de pagamento, controle de estoque e sistemas ERP³ são exemplos de sistemas não considerados na GC.

Alguns autores optam por utilizar modelos mais conhecidos para analisar a contribuição da TI para os processos de gestão conhecimento. O quadro seguinte, elaborado por Carvalho (2006) mostra a relação entre os dois conceitos considerando as afinidades entre as diferentes tecnologias de informação, com processos de gestão de conhecimento e a literatura de referência com a indicação da aplicação da tecnologia que pode suportar os diferentes processos e atividades de gestão do conhecimento.

Tecnologias	PROCESSOS SUPORTADOS
<i>Groupware</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do conhecimento: CHOO et al (2000), ROLLET (2003) - Transferência do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001), CHOO et al. (2000), ROLLET (2003) - Socialização: CHOO et al (2000), MARWICK (2001) - Externalização e internalização: CHOO et al (2000), CARVALHO e FERREIRA (2001) - Infraestrutura de suporte: ALAVI e LEIDNER (2001), CHUA (2004).
Gestão de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Combinação: CHOO et al (2000), MARWICK (2001), CARVALHO e FERREIRA (2001) - Organização do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001), CHOO et al. (2000), CHUA (2004), ROLLET (2003)

³ERP (*Enterprise Resource Planning*): De acordo com Corrêa, Gianesi e Caon (1999), ERP são sistemas integrados de gestão e podem ser entendidos como uma evolução dos sistemas MRPII (*Material Resources Planning*). Isso porque, além de exercerem o controle dos recursos utilizados diretamente na manufatura de um produto (materiais, pessoas, equipamentos), também permitem controlar os demais recursos da empresa ligados à produção, comercialização, distribuição e gestão.

	- Infraestrutura de suporte: CHUA (2004)
Mapas de Conhecimento	- Transferência do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001), CHUA (2004). - Combinação: CHOO et al (2000) - Socialização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
Inteligência Artificial	- Criação do conhecimento: CHUA (2004) - Organização do conhecimento: ROLLET (2003) - Uso do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Externalização e internalização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
<i>Workflow</i>	- Infraestrutura de suporte: CHUA (2004) - Uso do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Externalização e internalização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
<i>E-learning</i>	- Criação do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Organização do conhecimento: ROLLET (2003) - Uso do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Externalização e internalização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
<i>Business Intelligence</i>	- Criação do conhecimento: <i>data mining</i> em ALAVI e LEIDNER (2001) - Organização do conhecimento: banco de dados em ALAVI e LEIDNER (2001) - Combinação: CARVALHO e FERREIRA (2001)

Quadro 1 - Tecnologias que podem suportar processos de gestão do conhecimento
Fonte: Carvalho (2006, p. 66)

TIPOLOGIA DOS SOFTWARES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Categorias de Softwares	Processos baseados no conhecimento	Conhecimentos envolvidos	Áreas dos conceitos usados nos softwares
Ferramentas voltadas para a Intranet	Codificação e transferência	Explícito e tácito	Redes de computadores
Sistema de GED	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>	Codificação e transferência	Explícito e tácito	Organização e método
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

Quadro 2: Tipologia dos Softwares de Gestão
Fonte: Carvalho (2000, p. 117)

No entanto, Davenport e Prusak (1998) alertam para o perigo de se adotar um viés tecnológico, pois,

os profissionais de TI preocuparam-se principalmente em gerenciar dados, em vez de definir mais amplamente a informação. Não deixa de ser útil, embora a ênfase maior, colocada naquilo que pode ser representado em um computador, deve frequentemente à negação de que a informação não-estruturada ou o conhecimento tenham alguma importância. (Davenport e Prusak, 1998, p.34)

Os problemas verificados na gestão da informação, relacionados ao ciclo informacional (criação, seleção/aquisição, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso), em conjunto com os problemas gerenciais, são estendidos à gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1998, p.29) afirmam que “embora muitos administradores digam que o conhecimento de seus funcionários é o bem mais valioso da empresa, poucos começaram a gerenciar ativamente essa corrente em larga escala”.

Percebe-se a importância de um comitê de inteligência que alimente, estruture, organize, dissemine e proteja tudo que possa configurar o portal corporativo do conhecimento. Estes colaboradores dependem de relatórios, elaborados e entregues pelas áreas de negócio e departamentos afins.

Um dos trabalhos mais citados sobre classificação do suporte da TI à GC é a proposta de Alavie Leidner(2001). Estas autoras percebem as organizações como sistemas do conhecimento constituídos por quatro modos de processos sociais: criação, armazenamento / recuperação, transferência e aplicação. Para elas, tal perspectiva representa a natureza cognitiva e social do conhecimento organizacional e da sua ação nas práticas e cognições tanto no âmbito do indivíduo quanto no coletivo da organização. As tecnologias são classificadas de acordo com os quatro modos propostos, conforme se verifica no quadro seguinte:

CLASSIFICAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Processos baseados em conhecimento	Criação do conhecimento	Armazenamento e criação do conhecimento	Transferência do conhecimento	Aplicação do conhecimento
Tecnologia de suporte aos processos	<i>Data mining</i> <i>e-learning</i>	Repositórios do conhecimento e Banco de dados	Grupos de Discussão e Mapas do conhecimento	Sistemas especialistas (IA) <i>Workflow</i>
	<i>Groupware (infraestrutura de suporte)</i> <i>Intranet(infraestrutura de suporte)</i>			

Quadro 3: Classificação dos sistemas de GC

Fonte: Alavi e Leidner (2001), p. 125

Nessa proposta fica evidente a importância da contribuição da intranet e do *groupware* no suporte aos processos da GC. Alavi e Leidner (2001) enfatizam que os processos da GC são distintos, interdependentes, não devendo ser entendidos como processos lineares ou rigidamente padronizados. Por exemplo, um indivíduo pode criar conhecimento e aplicá-lo diretamente, sem precisar armazená-lo ou transferi-lo. A qualquer momento, a organização e seus membros podem estar envolvidos em múltiplos processos, caracterizando a GC como um fenômeno dinâmico e contínuo.

Como se percebe existem várias propostas para classificar a contribuição da TI para a GC e a lição mais importante que se extrai dessas classificações é a de que a organização deve inicialmente avaliar qual ou quais processos de GC são prioritários para assim escolher a tecnologia adequada. Infelizmente na prática muitas vezes ocorre o contrário: compra-se uma ferramenta para depois entender as consequências do seu uso. Fundamentado nessas premissas confirma-se o fato de que um dos grandes desafios encontrados pelas organizações atualmente, é a criação de novos processos e ferramentas capazes de gerir e socializar informações, de modo a permitir o efetivo compartilhamento do conhecimento. Neste contexto um portal corporativo integra várias dessas tecnologias em uma única ferramenta e surge como importante estratégia de negócio que consolida, gerencia e compartilha informações interna e externamente e, assim, pode contribuir para a gestão do conhecimento ampliar a compreensão do potencial das funcionalidades existentes e ampliar os níveis de eficácia e de qualidade das relações organizacionais. O quadro a seguir apresenta uma síntese das propostas dessa revisão literária.

SÍNTESE DAS PROPOSTAS DE CLASSIFICAÇÃO TI X GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tecnologias	Processos Suportados
<i>Groupware</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do conhecimento: CHOO <i>et al</i> (2000), ROLLET (2003) - Transferência do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001), CHOO <i>et al.</i> (2000), ROLLET (2003) - Socialização: CHOO <i>et al</i> (2000), MARWICK (2001) - Externalização e internalização: CHOO <i>et al</i> (2000), CARVALHO e FERREIRA (2001) - Infraestrutura de suporte: ALAVI e LEIDNER (2001), CHUA (2004)
Gestão de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> - Combinação: CHOO <i>et al</i> (2000), MARWICK (2001), CARVALHO e FERREIRA (2001) - Organização do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001), CHOO <i>et al.</i> (2000), CHUA (2004), ROLLET (2003) - Infraestrutura de suporte: CHUA (2004)
Mapas de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Transferência do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001), CHUA (2004) - Combinação: CHOO <i>et al</i> (2000) - Socialização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
Inteligência Artificial	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do conhecimento: CHUA (2004) - Organização do conhecimento: ROLLET (2003) - Uso do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Externalização e internalização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
<i>Workflow</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura de suporte: CHUA (2004) - Uso do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Externalização e internalização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
<i>E-learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Organização do conhecimento: ROLLET (2003) - Uso do conhecimento: ALAVI e LEIDNER (2001) - Externalização e internalização: CARVALHO e FERREIRA (2001)
<i>Business Intelligence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do conhecimento: <i>data mining</i> em ALAVI e LEIDNER (2001) - Organização do conhecimento: banco de dados em ALAVI e LEIDNER (2001) - Combinação: CARVALHO e FERREIRA (2001)

Quadro 4: Organização, acesso, uso e reuso e recuperação do conhecimento também foram usados como sinônimos.

Fonte: Carvalho, 2000, p. 117

3.2 Diferentes tipos de portais: conceitos e características

A grande atribuição dos portais corporativos é acabar com o isolamento dos sistemas de informação, integrando-os em uma única ferramenta que seria porta de entrada para todos os usuários do ambiente corporativo, configurando-se como uma plataforma que permita a agregação de aplicações até então estanques.

Terrae Gordon (2002) apresentam os principais problemas vivenciados pelo usuário final que justificariam a utilização do portal:

- Plataforma e formatos proprietários;
- Dificuldade em acessar informações;
- Redundância e duplicidade de informação;
- Dificuldade para indivíduos em publicar informação para o resto da empresa;
- Vários métodos de busca e acesso da informação;
- Necessidade de intermediação da área de tecnologia para acessar informação;
- Dificuldade de integração dos dados.

As necessidades do trabalhador do conhecimento são semelhantes às de um usuário final que acessa um portal. Ambos buscam um ponto de acesso único a partir do qual são supridas suas necessidades informacionais. Essa semelhança faz com que as intranets se beneficiem dos avanços tecnológicos conseguidos pelos portais da Web.

Em seu estudo comparativo sobre portais, intitulado: *Intranets, portais corporativos e GC*, Carvalho (2006) apresenta uma coletânea sobre as definições dos diversos tipos de portais. Entre as diversas definições existentes na literatura, algumas privilegiam o aspecto do acesso à informação, enquanto outras destacam o papel dos portais no apoio à tomada de decisão ou ainda ao trabalho colaborativo.

Para melhor ilustração o quadro5, proposto por Carvalho (2000), apresenta um resumo de 14 definições de portais.

COMPARAÇÃO DE DEFINIÇÕES DE PORTAIS

Autores	Termo usado	Definição
<i>Chadran (2003)</i>	<i>Portal</i>	<i>“Interface Web integrada personalizada para acesso às informações, aplicações e serviços colaborativos.”</i>
<i>Choo et al (2000)</i>	<i>Portal Corporativo</i>	<i>“Ambientes ricos de trabalho virtual e não apenas ferramentas de disseminação de informação. O portal é um espaço informacional de trabalho compartilhado</i>

		<i>que facilita os processos de criação, intercâmbio, retenção e reuso do conhecimento. É composto por um espaço de conteúdo para facilitar o acesso e a recuperação da informação; por um espaço de comunicação para suportar a negociação de interpretações e significados coletivos e por um espaço de coordenação para permitir a ação e o trabalho cooperativo.</i>
<i>Collins (2003, p.77)</i>	<i>Portal do Conhecimento Corporativo</i>	<i>“Plataforma tecnológica, uma interface personalizada de recursos on-line que permite que os trabalhadores do conhecimento acessem e compartilhem informações, tomem decisões e realizem ações independentemente de sua localização física, do formato da informação e do local em que ela será armazenada.”</i>
<i>Delphi Group (2000)</i>	<i>Portal Corporativo</i>	<i>“Ponto único de acesso para a interação e distribuição do conhecimento organizacional. O portal não é uma tecnologia isolada, mas um conjunto de tecnologias que, se propriamente integradas, fornecem uma interface única para os recursos informacionais e processos de negócios.”</i>
<i>Eckerson (1999, p.1)</i>	<i>Portal de Negócios</i>	<i>“Aplicativo capaz de proporcionar aos seus usuários um único ponto de acesso para qualquer informação de negócio, interna ou externa à organização.”</i>
<i>Finkelstein (2001, p.1)</i>	<i>Portal Corporativo</i>	<i>“Porta de entrada para banco de dados, fluxo de trabalho e sistemas que foram integrados através de XML e customizados para as responsabilidades individuais de cada colaborador.”</i>
<i>Hargerdon (2000)</i>	<i>Portal Corporativo</i>	<i>“Website que opera sobre a Intranet, fornecendo um caminho para conteúdo e serviços de todos os tipos através de um único ponto de acesso.”</i>
<i>Java Community Process (2003)</i>	<i>Portal</i>	<i>“Aplicativo baseado na Web que comumente prevê de personalização, login unificado e agregação de conteúdo de diferentes fontes, assumindo um papel de camada de apresentação dos sistemas de informação.”</i>
<i>Murray (1999, p.1)</i>	<i>Portal Corporativo</i>	<i>“O portal é mais que uma via de acesso às informações corporativas. O portal deve nos conectar não somente a tudo que necessitamos, mas a todos de que precisamos, fornecendo todas as ferramentas necessárias para o trabalho em conjunto.”</i>
<i>Reynolds e Koulopoulos (1999)</i>	<i>Portal Corporativo</i>	<i>“Sistema centrado no usuário, graficamente rico, integrado às tarefas diárias, provendo suporte ao trabalho em organizações baseadas no conhecimento.”</i>
<i>Saldanha (2004)</i>	<i>Portal Corporativo</i>	<i>“Intranet de terceira geração, sendo utilizado não apenas como uma ferramenta de comunicação ou de organização de conteúdo, mas como infraestrutura tecnológica fundamental para um projeto de gestão de conhecimento.”</i>
<i>Shitakes e Tylman (1998)</i>	<i>EIP</i>	<i>“Aplicações que permitem às organizações libertar informações armazenadas internamente e externamente, provendo aos usuários uma via de acesso às informações necessárias para subsidiar as tomadas de decisões de negócio. Os portais são amálgama dos sistemas que consolidam, gerenciam, analisam e distribuem informação dentro e fora da empresa, incluindo Business Intelligence, gestão de conteúdo e Data Warehouse.”</i>
<i>Viador (1999)</i>	<i>EIP</i>	<i>“Sistema baseado em um navegador Web que provê acesso de qualquer lugar às informações vitais de negócios internas e externas às organização, oferecendo aos usuários uma janela única para informações personalizadas.”</i>
<i>White (1999, p.1)</i>	<i>EIP</i>	<i>“Ferramenta que provê aos usuários uma única interface Web para acesso às informações espalhadas pela empresa.”</i>

Quadro 5: Definição de portais e suas características

Fonte: Carvalho, 2000, p. 117

Nesse sentido, as necessidades da empresa estão relacionadas à sua cultura organizacional e a implantação de ferramentas deste tipo poderá depender de processos já existentes na instituição, da facilidade de interface com outras tecnologias ou dos conhecimentos técnicos vivenciados.

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO E ESTUDO DE CASO SESC MINAS

4.1 Escolha metodológica

Mediante os objetivos e a natureza deste ensaio, optou-se por adotar um procedimento de natureza descritiva como metodologia de pesquisa, com o intuito de elencar as dificuldades, as lições aprendidas, as diferentes maneiras de atingir o propósito de implantação de uma ferramenta como um portal do conhecimento corporativo.

O procedimento metodológico a ser adotado é a análise de conteúdo que se caracteriza por investigar algo dentro do contexto real, considerando as experiências, as dificuldades de implantação, as condições originais entre o que intencionamos conhecer, testar ou aprofundar o conhecimento e, sobretudo, registrando detalhes do ambiente real, explorando as condições entre o fenômeno e o ambiente em que este está inserido.

Após registro do estudo investigativo baseado na análise de conteúdo de duas empresas pretende-se apresentar um estudo de caso com a instituição Sesc Minas, cujo acesso às informações e ao conhecimento são maiores, uma vez que esta empresa foi a escolhida para a implantação do projeto descrito neste estudo. Tanto o Sebrae quanto a Documentar enfrentaram as mesmas etapas de implantação e desenvolvimento de um portal a fim de uma possível resolução. Neste contexto o enfoque do problema será esclarecido na perspectiva qualitativa, tendo em vista a dificuldade de se obter informações quantitativas das empresas analisadas e que, para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível da realidade que não pode ser quantificado.

Vê-se, portanto, que este método é pertinente e adequado à presente pesquisa, uma vez que nosso propósito alinha-se aos processos de identificar e compreender o sistema de concepção, implantação e dinâmica de funcionamento de um portal de conhecimento corporativo.

4.2 Escolha das empresas

A escolha das empresas resultou-se da conveniência de que uma das possibilidades de investigação é a realização de um estudo de experiências diferenciadas. Para este projeto, esta opção permitirá a observação e aprendizagens de estratégias comuns, bem como situações divergentes e contrastantes, tendo em vista as características singulares de cada organização. Procurou-se uma instituição do “Sistema S” que contemplasse uma estrutura tecnológica mais avançada e, neste aspecto foi escolhido o Sebrae Minas. A segunda escolha recaiu em uma empresa reconhecida no desenvolvimento de projetos relacionados à Gestão do Conhecimento e à Gestão de Processos: a “Documentar”, ganhadora do Prêmio MAKE – *MostAdmiredKnowledge Enterprise* – de Excelência em Gestão do Conhecimento em 2012.

Ao perceber que as duas empresas apresentavam diferenças significativas quanto à filosofia e implantação de seus modelos, pareceu importante e pertinente enfatizar tais diferenças e analisar as organizações para posteriormente compará-las e fundi-las em um estudo de caso, o Sesc Minas, objeto deste ensaio, cujo *modus operandi* é de reconhecido domínio da autora. É importante enfatizar que o Sebrae Minas e a Documentar são apresentadas como exemplos de experiências que oferecerão informações pertinentes para inferirmos um aproveitamento das lições aprendidas para futura implantação do Portal Corporativo do Conhecimento, sem que se faça considerações aos processos burocráticos das duas empresas.

4.3 Empresa Documentar

Este relato contemplará informações institucionais que foram obtidas via investigação no site, contato indireto e acesso ao material de apresentação das etapas de construção do portal. Conforme descrito em seu *site* corporativo, a “Documentar” foi fundada em 1985 e surgiu com uma proposta de quebra de paradigma, unindo – de forma inovadora – as diversas áreas da Gestão de Documentos.

Ao longo dos anos, incorporou às suas competências diversas áreas da Ciência da Informação, da Gestão de Processos e Tecnologia da Informação, destacando-se fortemente de seus concorrentes.

Com mais de 400 colaboradores, hoje a “Documentar” é uma marca de valor, referência na sua área de atuação com mais de 1.000 projetos em todo o Brasil desenvolvendo soluções customizadas e inovadoras de Gestão de Documentos, Informações e Processos objetivando ganhos e atendimento das necessidades de seus clientes independentemente do segmento ao qual pertençam, quais sejam: gerenciamento de processos; sistemas normativos; gestão da informação; portais corporativos e tecnologias utilizadas.

A empresa foi reconhecida em 2008 entre as 200 maiores empresas brasileiras de TI – Info Exame e entre as 200 maiores empresas do segmento PME – Revista Exame PME. Já em 2009 recebeu o Prêmio de Melhor Intranet Portal na categoria colaboração e ganhou o Prêmio Gran Prix da iniciativa privada e em 2012 foi escolhida para constar entre as 20 empresas que fazem parte do programa de Inovação Empresarial – FIEMG/IEL.

Seguem as etapas de desenvolvimento da Unidade de Gestão de Conhecimento:

- Criação da UGC: Unidade de Gestão do Conhecimento

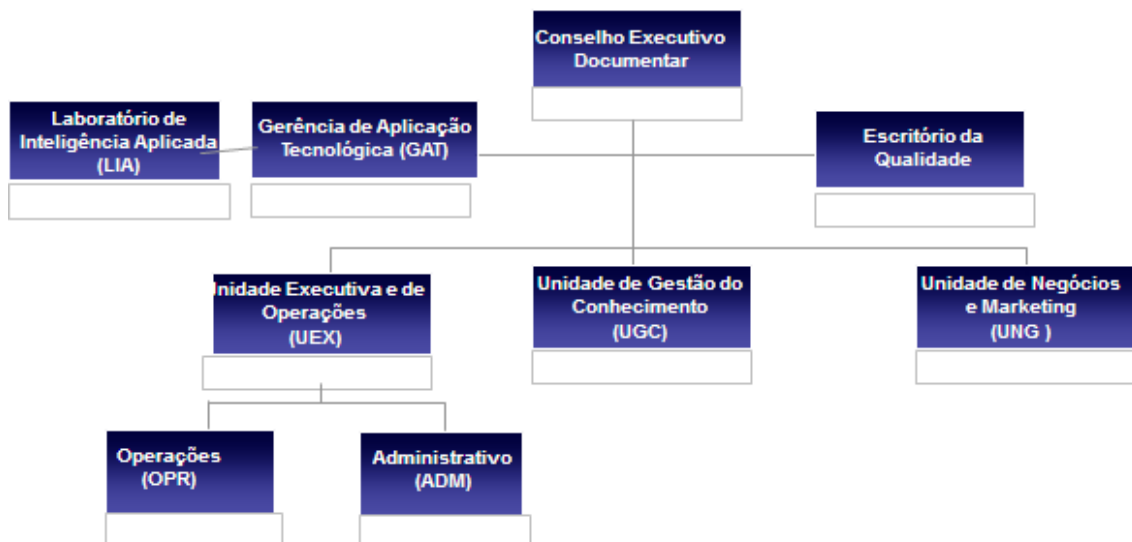


Figura1: Unidade de Gestão do Conhecimento - Apresentação Case Documentar

<http://www.slideshare.net/documentar/case-documentar-unidade-de-gesto-do-conhecimento>

Objetivos:

- Acesso e reutilização das informações geradas em projetos já executados
- Registro e compartilhamento do conhecimento interno e externo
- Registro e compartilhamento das lições aprendidas
- Efetivação do processo colaborativo
- Potencialização da geração de inovação de valor
- Fomento e criação de novos conhecimentos
- Otimização da inteligência corporativa

Planejamento:

- Definição do modelo
 - Intranete Website - 1ª Etapa
 - Portal Corporativo - 2ª Etapa
- Definição das etapas de implementação da Intranet
 - Cronograma

Estruturação do conteúdo:

- Organização das informações
- Definição de modelos e ferramentas para cada conteúdo e ambiente de trabalho

Desenvolvimento das aplicações

- Treinamento da equipe UGC - Unidade de Gestão do Conhecimento para administração e desenvolvimento da Intranet.

Projetos já realizados pela UGC com foco em colaboração

- Desenvolvimento da “Base do Conhecimento”

- Incentivo à participação dos funcionários (Logo e Slogan UGC, Medalha de Honra e Logo Intranet, sensibilização e inclusão das áreas para definição dos produtos de interesse)
- Ampliação dos canais de comunicação (Atende RH e Notícias da Qualidade, Notícias gerais, Dicas)
- Recursos para disponibilização e troca de informações

4.4 Sebrae Minas

As informações descritas nesta análise de conteúdo foram obtidas através de contato direto com os desenvolvedores do projeto, por meio de entrevista objetiva com duas colaboradoras da área de informação e documentação. Também foram realizados testes na página do portal e um levantamento sobre informações que descrevem todas as etapas de implantação.

O Sebrae-MG (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais) foi instituído pela Lei 8.029/90 e pelo Decreto 99.570/902, em 1990, para incentivar e articular ações que beneficiem as micro e pequenas empresas, auxiliando os empreendedores nos diferentes estágios de desenvolvimento do negócio.

A instituição é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, que atua legalmente sob a forma de serviço social autônomo e faz parte do Sistema Sebrae Nacional. Mantido por contribuições compulsórias, o Sebrae Minas aplica recursos e desenvolve seu trabalho seguindo diretrizes do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae Nacional, mas com autonomia administrativa, financeira e contábil.

Está presente em 51 microrregiões de Minas Gerais, que abrangem os 853 municípios e tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.

▪ Portal Corporativo

O projeto foi desenvolvido em parceria com a empresa TerraForum consultores e a Fundação Instituto de Administração – FIA e foi dividido em quatro fases, a saber:

- Fase Preliminar: Definição da “Proposta de Valor”
- Fase 1: Estruturação e Informação
- Fase 2: Colaboração
- Fase 3: Integração de Processos

A implantação do PdCC no Sebrae Minas permitiu aos colaboradores acessarem informações essenciais e softwares específicos para o seu trabalho, a partir de um único ambiente, de forma ágil, personalizada e integrada. Objetivo: Iniciar o processo de Gestão do Conhecimento no Sebrae por meio da implementação de um Portal de Conhecimento Corporativo.

As diversas práticas de GC estão reunidas no Portal, que também incorporou as funcionalidades da antiga Intranet. O Portal de Conhecimento Corporativo foi uma construção coletiva, fruto da integração de esforços da Unidade de Inteligência Empresarial – UINE e seus parceiros estratégicos (Assessoria de Comunicação – ASCOM, Unidade de Gestão de Pessoas – UGP e Unidade de Tecnologia da Informação - UTI), bem como de dezenas de colaboradores que opinaram quanto à estrutura e conteúdo do Portal.

Uma das características relevantes do Sebrae é uma organização multifacetada, ou seja, a dispersão dos técnicos por todo o estado de Minas Gerais dificulta o compartilhamento de informações e conhecimento. Ressalta-se ainda a vertente daterceirização presente na contratação de consultores para o desenvolvimento de trabalhos junto aos clientes. Esses consultores, quando do término das atividades, levam consigo suas experiências e lições aprendidas, gerando uma lacuna para a organização.

Esses fatores fazem da GC um instrumento poderoso para a instituição, na medida em que:

- Organiza as informações e as mantém acessíveis a todos os colaboradores;
- Organiza os processos de trabalho;
- Propicia um ambiente favorável à criação de conhecimento;

- Retém o conhecimento organizacional;
- Centraliza os conhecimentos gerados internamente;
- Promove a colaboração;
- Melhora o desempenho organizacional.

Metodologia

A empresa TerraForum Consultores foi contratada para a Fase Preliminar do projeto que foi dividida em 3 etapas:

1. Etapa de avaliação: definição dos públicos alvos do futuro Portal de Conhecimento Corporativo e respectivos benefícios para utilização da ferramenta. Foram realizadas entrevistas coletando expectativas e necessidades relativas à GC;
2. Criação de um documento com a visão evolutiva do Portal a partir da priorização das iniciativas de GC;
3. Governança: definição de papéis e responsabilidades.

De acordo com o relato das entrevistadas, deste trabalho foi originada a “*Proposta de Valor*” que subsidiou tecnicamente a criação do Portal.

O Portal de Conhecimento Corporativo foi criado com o objetivo de promover a colaboração, canalizar os conhecimentos tácitos e explícitos, solucionar desafios institucionais, além de contribuir para o aumento da produtividade, alinhamento de informações e a garantia da assertividade e do sucesso das metas organizacionais. Para que estes objetivos sejam alcançados, o Portal deve ser legitimado pelos colaboradores da instituição, em termos de usabilidade, navegabilidade, taxonomia e atualização de conteúdos.

Contatou-se que os colaboradores podem acessar informações essenciais ao seu dia a dia de trabalho a partir de um único ambiente, de forma ágil, personalizada e integrada, impulsionando assim uma transformação na cultura organizacional, e com isso incentivar cada vez mais o compartilhamento e a geração de novos conhecimentos dentro da organização.

4.5 Estudo de Caso: Sesc Minas

4.5.1 Percepções quanto ao uso de Portais Corporativos nas duas empresas

Portal corporativo é um sistema que permite a integração de pessoas, informações e conhecimentos vinculados aos processos da instituição. Assim, por meio de uma governança estruturada, ele é capaz de se transformar num canal único e confiável para a informação de uma empresa e para fornecer sua base de conhecimento a colaboradores, clientes e parceiros, facilitando a gestão do conhecimento, tão necessária no ambiente corporativo.

O conhecimento não tem valor se não for aplicado às decisões e ações dentro do contexto organizacional e, quando tratado de forma articulada e integrada à estratégia da instituição, caracteriza-se como um grande diferencial competitivo. É neste ambiente de valorização de ativos intelectuais que a gestão do conhecimento ganha destaque e se configura pertencente ao cenário da administração moderna. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p.11) a gestão do conhecimento seria um desafio a ser encarado para o sucesso no atual mercado e, assim sendo, algumas organizações, de modo experiencial, vêm construindo e compartilhando conhecimentos, desdobrando e incorporando-os aos produtos e processos, como as empresas analisadas.

Em ambos os portais considerados neste estudo, confirma-se o objetivo de promover a colaboração, canalizar os conhecimentos tácitos e explícitos, solucionar desafios institucionais, além de contribuir para o aumento da produtividade, alinhamento de informações e a garantia da assertividade e do sucesso das metas organizacionais. Os cases apreciados têm como principal vantagem a usabilidade do portal, interpretado neste raciocínio como a capacidade de permitir, em todos os níveis, a criação, a aquisição, o compartilhamento do conhecimento e o estabelecimento de fluxos informacionais que auxiliem na geração de ideias, a solução de problemas e apoio à tomada de decisões. Assim, a partir de um portal corporativo, a empresa pode investir na competência de seus colaboradores estimulando a prática do empreendedorismo das próprias iniciativas de construção do conhecimento. De acordo com autores Terra e Gordon (2002) a cultura organizacional talvez seja o fator mais determinante para que projetos de portais corporativos tenham sucesso.

Em última análise, no âmbito organizacional, trata-se de um conjunto de características-chave que a instituição valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos. Para que estes objetivos sejam alcançados, o Portal deve ser legitimado pelas lideranças e pelos colaboradores da instituição, em termos de usabilidade, navegabilidade, taxonomia e atualização de conteúdos e para que se incorpore como processo de valor à cultura da organização.

Neste contexto, a empresa tem responsabilidade direta no processo motivacional quando falamos de políticas estratégicas e visão de futuro da organização, na relação entre educação corporativa e liderança. Liderança esta que precisa estar à frente da mudança e fazê-la acontecer, pois se espera dela, em todos os níveis hierárquicos, a capacidade de atuar em qualquer que seja o cenário em que ordem e caos possam assomar independente da origem e intensidade de prevalência.

Fazendo um paralelo sobre as experiências de criação e implantação de Portais Corporativos entre o Sebrae Minas e a empresa Documentar, as principais diferenças verificadas estão relacionadas à sustentação e operacionalização da ferramenta enquanto processo legitimado. Pode-se considerar que a Documentar tem uma expertise de organização desenvolvida de gestão. Sua atividade tem como aporte a criação, o desenvolvimento e a disseminação de políticas de gestão de processos e informação. Seu principal valor é assistir o vivenciar da cultura organizacional desde sua atividade precípua até os projetos institucionais mais complexos.

A Documentar experiencia o processo, incorpora a educação, cria conhecimento e o exporta. A cultura organizacional é um conjunto de valores, princípios e conhecimento da empresa e os integrantes deste ambiente atuam como elemento colaborativo. A aprendizagem acontece de modo crescente e gradativo, envolvendo todos os setores. Há uma sinergia de compartilhamento do conhecimento promovendo a criatividade, a transferência de saberes e fortalecendo a competência essencial da organização.

Já o Sebrae Minas contrata uma consultoria, acompanha um cronograma de implantação e disponibiliza treinamento à equipe, focando energia na oferta de facilidades operacionais. Possui uma visão mais pragmática e técnica, visando a explorar as capacidades que as ferramentas de TI proporcionam. Seus

colaboradores ficam à mercê de uma alimentação da ferramenta sem o tempo necessário para a incorporação de valores, mudanças de atitudes, comprometimento e posse do processo.

Diferentemente da empresa Documentar, o Sebrae ainda não desenvolveu uma vivência processual e não construiu, até então, um modelo com identidade própria, personificado, sistêmico, pois o sistema implantado sob encomenda, revela resquício de interna resistência velada, o que dificulta a apropriação institucional da ferramenta.

A leitura que se faz atualmente sobre o Portal Sebrae é a de que ele possui mais característica de uma Intranet moderna que de um Portal Corporativo de Conhecimento. É muito comum este tipo de erro: as empresas contratam a execução do trabalho, treinam os funcionários e vendem o produto com este fosse resolver, em um passe de mágica, todos os problemas e acreditam que esta ferramenta vai pensar e atrever-se a indicar palpites para a tomada de decisão. Ledo engano, não há truques. A melhor ferramenta ainda está nos indivíduos envolvidos no processo, na forma com que o conhecimento age dentro do ser. Informações tornam-se conhecimento quando contextualizadas, revelando como sentido. O conhecimento é a fusão da informação com o indivíduo. Ele identifica e processa, dando-lhe significado. Infelizmente atingir este tipo de resultado é muito difícil. Convencionou-se propagar que muitas empresas possuem um portal, mesmo sendo apenas, uma Intranet customizada, funcional e atraente.

“As organizações adotantes de GC não gerenciam o conhecimento na acepção estrita e terminológica - apenas se capacitam para o conhecimento - visto que, o conhecimento só existe na mente humana e no espaço imaginário entre as fronteiras de mentes criativas em sinergia de propósito.”
(Alvarenga Neto, 2008, p.21)

5 - SISTEMA “S” E O SESC MINAS

5.1 Sistemas S

Sistema S é a expressão que explica a articulação de um conjunto de instituições representativas dos setores produtivos - maioria iniciando-se com a letra “S” - que geram ocupação e renda na indústria, comércio, agricultura, cooperativas, transporte (etc). Sua função principal há 70 anos é capacitar e qualificar mão-de-obra, oferecer serviços de assistência social e bens culturais, visando apoiar a qualificação e a formação profissional dos seus empregados.

As instituições do Sistema S não são públicas, mas recebem subsídios do governo. Fazem parte do sistema S:

SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) - a quem cabe a educação profissional e aprendizagem industrial, além da prestação de serviços de assistência técnica e tecnológica às empresas industriais.

SESI (Serviço Social da Indústria) – promove a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes por meio de ações em educação, saúde e lazer.

IEL (Instituto Euvaldo Lodi) – capacitação empresarial e do apoio à pesquisa e à inovação tecnológica para o desenvolvimento da indústria.

SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) – educação profissional para trabalhadores do setor de comércio e serviços.

SESC (Serviço Social do Comércio) – promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor de comércio e serviços.

SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) – educação profissional para trabalhadores rurais.

SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes) – educação profissional para trabalhadores do setor de transportes.

SEST (Serviço Social de Transportes) – promoção da qualidade de vida dos trabalhadores do setor dos transportes.

SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) – aprimoramento e desenvolvimento das cooperativas e capacitação profissional dos cooperados para exercerem funções técnicas e administrativas.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) – apoio, orientação e consultoria para a micro e pequena empresa.

5.2 O Sesc Minas

O Serviço Social do Comércio – Sesc, criado pela Confederação Nacional do Comércio, nos termos do Decreto-lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, é uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida pelos empresários do comércio de bens, serviços e turismo, através de recursos públicos, com atuação em todo âmbito nacional, voltada prioritariamente para o bem-estar social dos seus empregados e familiares, mas aberto à comunidade em geral, Presente em todos os estados brasileiros atua nas áreas da Educação, Saúde, Lazer. Cultura e Assistência Médica.

Em Minas Gerais foi fundado em 27 de junho de 1948 e conta hoje com 44 Unidades fixas e 18 Unidades volantes de trabalho com os mesmos propósitos de promover o bem-estar das comunidades em campanhas preventivas e educativas na área da saúde. A promoção da cultura ganha uma grande dimensão com a realização de eventos comemorativos e festivos. A prática do turismo, de lazer e de negócios, é impulsionada pelo Sesc Minas em suas Unidades de Hospedagem, localizadas em várias cidades mineiras e em São João da Barra, no estado do Rio de Janeiro.. Em consonância com as novas diretrizes e estratégias que visam promover transculturação e modernização na gestão do Sistema, o Sesc Minas iniciou vários estudos para a reestruturação organizacional e implantação de novas frentes e metodologias de trabalho. São mudanças radicais para um processo evolutivo contínuo e acelerado. Constatou-se que o Sesc Minas estava com um atraso administrativo de 30 anos. Por esta razão e com base nos fatos supracitados e no momento histórico atual, o presente trabalho justifica-se por apresentar uma proposta pontual que possui diretrizes que compartilham com ideal de crescimento tecnológico e estrutural tencionando pela nova administração visando atingir o progresso da instituição.

6.METODOLOGIA PARA ESTRUTURAÇÃO DO PORTAL DE CONHECIMENTO CORPORATIVO - SESC MINAS

6.1 Etapas para o desenvolvimento do Portal – Aspectos conteudistas

A gestão do conhecimento organizacional surgiu como um importante aporte gerencial para administrar e agregar valor à informação. No entanto, não pode ser concebida como panaceia, marketing ou bola da vez de algum modernismo momentâneo ou modismo passageiro. As empresas necessitam de umareestruturação muito mais profunda em seus processos tradicionais básicos para então investir de modo consciente em conhecimento que, talvez, nem possuam com talabundância. O Sesc Minas possui problemas que envolvem questões culturais e políticas internas, bemcomo fatores burocráticos, ideológicos vinculados à estratégia organizacional que poderão dificultar ou mesmo impedir a livre circulação do conhecimento.

O processo de gerenciamento do conhecimento carece ainda de maturidade empresarial. Nesse caso, o trabalho de pesquisa que aqui se propõem é uma iniciativa isolada e silenciosa.

A aprovação de um portal deveria partir do planejamento estratégico da alta direção com objetivos e metas as serem atingidos, determinando prazo, etapas e cronograma a serem cumpridos. O Comitê de Inteligência proposto seria o responsável por todas as diretrizes através de ações estratégicas e metas definidas para a consecução do trabalho. A instituição precisaria conscientizar todos os seus membros sobre a importância do portal e a participação de todos como integrantes de macroprocesso de criação. O aporte de informações deveria fluir em um ambiente de colaboração e compartilhamento do conhecimento disponibilizando acesso às informações pertinentes para as atividades profissionais.

Os principais objetivos a serem alcançados seriam:

- Interação e compartilhamento da informação entre os colaboradores
- Facilitação do processo de comunicação entre as pessoas
- Otimização da recuperação dos documentos e informações

- Aproximação dos colaboradores dispersos geograficamente (Capital e Interior)
- Melhoria dos processos internos
- Informações institucionais e técnicas que agregassem valor
- Linguagem única e padrão
- Reutilização do conhecimento já gerado pela empresa como fonte de informação (em projetos já realizados e/ou novos)

As tecnologias adotadas para comporem os recursos do portal poderiam ser:

- Fórum,
- Tecnologia Wiki, e de Links,
- Tags (taxonomia),
- Compartilhamento de vídeos e apresentações (youtube, slideshare),
- RSS⁴.

Metodologias de estruturação:

- Planejamento
 - Levantamento com todas as áreas para mapeamento das necessidades informacionais
 - Análise das tecnologias
 - Estruturação do Conteúdo
 - Desenvolvimento das aplicações
 - Análise de funcionamento

⁴**RSS:** É um formato de distribuição de informações pela Internet, como notícias. Ao usar RSS, você fica sabendo imediatamente quando uma informação do seu interesse é publicada, sem que você tenha de navegar até o site de notícias. Fonte: Wikipédia

Levantamento com todas as áreas do Sesc Minas para mapeamento das necessidades informacionais:

Informações da própria área que necessitam estar disponíveis e de outras áreas ou informações externas que julgavam ser importantes

- Sugestões
- Estrutura de conteúdo
- Definição das responsabilidades
- Permissões de acesso.

Análise de Tecnologias – Sugestões:

- CMS⁵ (Content Management Systems)
- GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos)
 - Critérios de seleção:
 - ◆ Compatibilidade com a tecnologia i4BS.⁶

i4BS Web - Recursos

- Busca por Dossiê Eletrônico
- Busca por Conteúdo (Fulltext/Fuzzysearch).
- Busca pela Estrutura de Pastas
- Busca Avançada
- Busca por Tipo de Documento

⁵**CMS:** Um Sistema de Gerenciamento de Conteúdo (do inglês Content Management System – CMS) é um aplicativo usado para criar, editar, gerenciar e publicar conteúdo de forma consistentemente organizada permitindo que o mesmo seja modificado, removido e adicionado com facilidade. CMSs são frequentemente usados para armazenar, controlar, versionar e publicar documentação empresarial tais como notícias, artigos, manuais de operação, manuais técnicos, guias de vendas e brochuras de marketing. O conteúdo pode incluir arquivos de computador, imagens, áudios, vídeos, documentos eletrônicos e conteúdo Web. Fonte: Wikipédia

⁶A solução **i4BS** é uma tecnologia que disponibiliza serviços automatizados para gerenciamento, busca e disseminação seletiva de informações, que podem ser integradas a soluções de BPMS e Portal. Fonte: Wikipédia

- Busca por Perspectivas (Taxonomias)

Estruturação do conteúdo:

- Organização das informações
- Definição de modelos e ferramentas para cada conteúdo e ambiente
Possibilidade de customização da página.

Desenvolvimento das aplicações

- Treinamento da equipe mantenedora do portal
- Adequação e implantação dos modelos e ferramentas para cada conteúdo e ambiente de trabalho
- Apoio externo para desenvolvimento do Design do Portal

Validação e definição de responsabilidades

- Validação da estrutura proposta das próprias áreas
- Validação do Mapa do Site e Política de acesso
- Treinamento dos responsáveis pela atualização das áreas.

Benefícios:

- Atualização/ inserção de conteúdo
- Segurança da informação: Permissão estabelecida
- Interface do portal: *Template* personalizado
- Envio/validação/divulgação de documentos técnicos: Workflow⁷
- Divulgação de atualização: Sistema automático de alerta de atualizações de conteúdo
- Busca da informação: Criação de mapa do site e busca automática

⁷**Workflow** significa fluxo de trabalho, em português, e seu conceito é de uma sequência de passos necessários para automatizar processos, de acordo com um conjunto de regras definidas, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra. Fonte: significados.com.br

- Gestão do conhecimento: Reuso da informação, referência entre documento, versionamento, foco no processo.

Busca constante de melhoria:

- Envolvimento das unidades na melhoria dos recursos
- Integração da equipe no processo contínuo de desenvolvimento e gestão do portal
- Estatística e mensuração de resultados após implantação da ferramenta

Funcionamento:

- Equipe PdCC Sesc Minas e Comitê de Inteligência: Administração, desenvolvimento e manutenção da estrutura do portal
- Equipe APLAN e TI: Comunicação do portal com outros Sistemas (i4BS) e Manutenção do Servidor
- Gestores de conteúdo (Outras áreas): Manutenção de documentos e informações, sugestão de melhorias.

Projetos que poderão ser criados pelo PdCC Sesc com foco em colaboração:

- Desenvolvimento de uma “Base Conhecimento” para publicação de assuntos de interesse da empresa- *Base de Projetos e Biblioteca Digital de Procedimentos*
- Incentivo à participação dos colaboradores
- Ampliação dos canais de comunicação entre o ambiente externo e os colaboradores
- Elaboração da Taxonomia e Glossário Técnico
- Implementação de espaço para apoio às práticas de Gestão do Conhecimento (Fórum, Notícias do Conhecimento, DSI, Alerta on-line,

Pesquisas, Apoio a treinamentos, Inteligência Competitiva, Projetos Colaborativos, Linha de Pesquisa Compartilhada)

- Desenvolvimento do Plano de Carreira: explicita todos os cargos existentes na empresa, a hierarquia, as atribuições, as competências e qualificações necessárias e os critérios de promoção
- Mapeamento de competências
- Programas de capacitação
- Programas de integração com clientes
- Definição e Construção de Processos, Padrões, Procedimentos e Metodologias

Outros recursos de produtos de informação que podem conter no PdCC SESC

- Criação do Alerta de Revistas
- Criação de Boletim Interno - Informativo
- Implementação de práticas de interação e socialização dos colaboradores
- Comunicados Internos: Novidades, Parcerias, Aniversários, Mérito de Equipe, Projetos Macros (Departamento Nacional) e Projetos Regionais;
- Criação de uma cultura corporativa de aprendizado contínuo

Compartilhamento de conhecimento

- Biblioteca de Links
- Gestão Terminológica:
- Glossário Técnico
- Taxonomia Corporativa
- Espaço do Conhecimento

- Acesso aos dados biblioteca física
- Acesso a biblioteca de artigos e documentos externos, organizada segundo a taxonomia e alimentada pelos colaboradores.
- Projetos Colaborativos
- Redes Sociais

Benefícios a serem alcançados

- Proteção do conhecimento organizacional
- Maior integração da equipe
- Redução de retrabalho
- Fomento à criação e disseminação do conhecimento
- Automação do processo de registro e recuperação de informações
- Promoção e fomento ao debate e a análise de novas práticas
- Incentivo ao processo de inovação
- Elaboração da Linha de atuação “Gestão do Conhecimento”
- Agilidade e precisão na tomada de decisão
- Aceleração e precisão dos processos envolvidos com os projetos

6.2 Portal de Conhecimento Corporativo: uma proposta de implantação

Constata-se que as definições de portais estão de uma maneira geral mais voltadas à gestão da informação do que à GC. Na literatura, o elo entre portais e gestão do conhecimento não é tão óbvio quanto se pensa, nem tão imediato quanto os fornecedores de *softwares* de portais gostariam. Assim, a questão merece ser discutida.

O referencial teórico sobre diversos tipos de portais, classificação de tecnologias e sistemas justifica-se porque este trabalho pretende oferecer informações pertinentes para uma futura implantação e até atrever-se em antever informações a título de pesquisa que sejam necessárias para uma análise mais profunda no momento de uma escolha ou compra de ferramenta.

Cabe neste espaço elucidar as características, as funcionalidades em comparação aos diversos tipos de portais corporativos, termo utilizado para designar ambientes informacionais de trabalho virtual.

De acordo com Terrae Gordon (2002, p. 99), o tipo de informação digital acessível através do portal varia de altamente estruturada até altamente não estruturada. Entende-se por informação estruturada a informação disponível em bancos de dados relacionais utilizados por sistemas transacionais, armazéns de dados (*data warehouse*⁸) e sistemas de gestão empresarial (ERP-*Enterprise Resource Planning*). Já as informações não estruturadas compreendem páginas Web, documentos, *e-mails* e o conteúdo das intranets.

Os componentes de um portal corporativo do conhecimento podem ser interpretados como elementos que agregam benefícios funcionais distintos para o usuário. Na literatura, podem ser encontradas diversas relações de funcionalidades apresentadas pelos portais. Ao se analisar as propostas de avaliação de características de portais relacionadas constata-se uma ênfase nos aspectos técnicos em detrimento dos aspectos organizacionais associados à implantação do portal.

De acordo com Terra e Gordon (2002, p. 110), como a personalização pode possuir vários níveis de sofisticação (e, portanto, custos diferenciados), as empresas devem decidir previamente quais elementos e porções de conteúdo serão permanentes para grupos de usuários e quais elementos poderão ser personalizados. É usual encontrar uma abordagem mista, na qual a empresa define *portlets*⁹ obrigatórios e deixa uma área livre para ser personalizada pelo usuário.

⁸ Data Warehouse: Armazém de dados

⁹ O **Portlet** é um componente visual independente que pode ser utilizado para disponibilizar informações dentro de uma página Web. Um Portlet pode ser utilizado em qualquer portal, promovendo-se assim a

A personalização reduz a frieza do ambiente do portal e permite que o usuário use o portal como um espaço de expressão de suas necessidades e preferências. A integração de pessoas que o portal promove é, no mínimo, tão importante quanto a integração de aplicativos. Os usuários podem disponibilizar seus perfis profissionais e suas preferências por determinados tipos de conteúdos, facilitando o trabalho do portal de realizar a integração de pessoas com interesses comuns.

A tecnologia do portal também é capaz de realizar essa atividade de maneira proativa. Por exemplo, se um usuário está frequentemente acessando conteúdo sobre procedimentos de gestão, o portal pode classificá-lo como um interessado nesse assunto, colocando-o em contato com os especialistas cadastrados. Percebe-se uma associação entre o aspecto da personalização, da disseminação e do mapa do conhecimento¹⁰. Tais funcionalidades definem a escolha por um portal corporativo do conhecimento, que trabalhará com elementos da gestão do conhecimento tais como: apoio à colaboração, aprendizagem, mapa do conhecimento, customização, definição de perfis e redes sociais.

O aporte destacado ilustra que a escolha por um portal corporativo do conhecimento é na verdade, um ponto de convergência dos diversos tipos portais, tais como: de informações, de negócios, de decisões, cooperativos, especialistas e outros, sendo possível implementar as características destes, mas, fornecendo conteúdo personalizado de acordo com os parâmetros definidos pelos usuários e assegurando os seguintes requisitos:

- Acesso fácil, simples e limpo.
- Classificação e pesquisa intuitiva
- Compartilhamento corporativo
- Conectividade universal aos recursos informacionais

reutilização. Esse fator fez com que este componente ganhasse grande popularidade junto às equipes de desenvolvimento de portais para Web. Fonte: Wikipédia

¹⁰ **Mapas de conhecimento:** Segundo DAVENPORT E PRUSAK (1998) mapas do conhecimento apontam tipicamente para pessoas e também para documentos e bancos de dados. A principal finalidade e o mais evidente benefício de um mapa de conhecimento é mostrar para as pessoas de dentro da organização para onde ir quando necessitarem de conhecimento. Fonte: Wikipédia

- Acesso dinâmico aos recursos informacionais e tecnológicos
- Roteamento inteligente, capaz de direcionar automaticamente para relatórios e documentos a usuários selecionados.
- Ferramenta de inteligência de negócios integrada
- Arquitetura baseada em servidor
- Balanceamento da carga de processamento, ou seja, distribuição de serviços.

Conclui-se, então, que a melhor opção para organizações como o Sesc Minas, por exemplo, seja um trabalho mais minucioso, que pudesse abarcar não somente uma plataforma de Intranet, como está previsto, como também associar as atribuições positivas de um portal do conhecimento, desde a construção de sentido das ações, para poder atingir a criação do conhecimento até seu compartilhamento por toda a organização e assim conseguir visualizar o uso do portal como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. Desta maneira uma inter-relação entre intranets e portais pode contribuir significativamente para o desenvolvimento dos processos de gestão do conhecimento da instituição.

É preciso considerar, que ferramenta alguma, por melhor que seja, mesmo implantada com todos os requintes tecnológicos, produzirá o milagre de ser solução definitiva para gestão do conhecimento. É na integração, compartilhamento e institucionalização da gestão por processos que se vislumbra o caminho para os fins que devem ser alcançados com a gestão do conhecimento, ou então corremos o risco de fracassar ao permitir que os clássicos problemas, como o despreparo das lideranças, a ausência de políticas motivacionais e a falta de cultura de compartilhamento sejam argumentos usados em algum momento para justificar por que o portal corporativo não funciona eficazmente.

Definitivamente, o portal não deve ser visto como uma panaceia para as questões complexas associadas à gestão do conhecimento. É claro que as relações precisam ser reavaliadas continuamente, tendo em vista a evolução tecnológica dos portais. Considerar, também, a gestão do conhecimento apenas como mais um modismo gerencial pode ser uma oportunidade perdida de se compreender melhor como o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado. As recomendações e os modelos

propostos neste trabalho pretendem, na oportunidade, auxiliar as lideranças atuais desta gestão a identificar os pontos fortes e fracos da sua intranet para a futura evolução de um portal, contribuindo assim para o uso adequado da tecnologia da informação como uma aliada das iniciativas de gestão do conhecimento.

7. CONCLUSÃO

Conforme apresentado ao longo deste trabalho reconhece-se, sem sombra de dúvidas, que a Gestão do Conhecimento é hoje uma nova área que vem merecendo especial destaque dentro das empresas, adquirindo caráter estratégico, impulsionando avanços tecnológicos e fazendo emergir um novo paradigma social alicerçado no poder e no uso da informação.

Embora seja processo comum nas organizações e bastante discutida na literatura, muitas empresas não têm, ainda, iniciativa e visão clara de como incorporá-la à cultura organizacional e transformá-la em diferencial e vantagem competitiva.

O desenvolvimento deste estudo, portanto, resulta de uma constatação sobre a necessidade de o Sesc Minas investir em serviços e recursos que visam acessar, manter e integrar seus sistemas de informação e conhecimento. Buscou-se por meio de referenciais teóricos, num levantamento bibliográfico preliminar, dados e informações que poderão ajudar a abrir caminhos para a implementação de ações concretas na criação de um Portal Corporativo de Conhecimento, servindo como contributo ao processo de planificação da ferramenta associada às práticas de Gestão do Conhecimento, através da reestruturação no *modus operandi* gerencial do Sesc Minas como um todo.

Em síntese, o trabalho apresentado demonstra uma avaliação sobre as etapas a serem enfrentadas utilizando a Tecnologia da Informação para a proposição de uma arquitetura de GC. O principal benefício deste tipo de ensaio é amenizar os problemas intrínsecos à implantação. É importante salientar que as ações de GC são influenciadas pela modelagem estrutural da organização, ou seja, o conhecimento pode ser apenas promovido, mas o que se gerencia são as condições favoráveis à emergência do novo: à inovação, a criatividade, a aprendizagem e o compartilhamento de informações e conhecimento relevantes – que podem ser atribuído ao contexto capacitante e ambiente organizacional favorável. A palavra GC deve ser compreendida como promoção do conhecimento ou estímulo ao conhecimento, assumindo uma posição de uma gestão ‘de’ e ‘para’ o conhecimento. As empresas devem perceber que para obter GC é necessário promover mudanças culturais, comportamentais e atitudinais, sem perder de vista seus objetivos estratégicos. “Os valores, crenças e normas compartilhadas estabelecem o

referencial. Os membros de uma organização constroem a realidade, reconhecem uma informação nova e avaliam interpretações e ações alternativas.” (Choo, 2003, p.87)

O Sesc Minas precisa assumir novos contornos e parâmetros entre a alta direção e o corpo funcional, nos quais a união de interesses, deflagrados e incentivados pelo nível estratégico, terão de assumir o papel de catalisador capaz de transformar a organização em um organismo com capacidade de aprendizagem que responda a um ambiente em constante mutação.

De acordo com o resultado da pesquisa, nas duas empresas, Documentar e Sebrae MG, podemos verificar a existência de importantes diferenças tanto nos aspectos ambientais, estruturais e tecnológicos. As principais distinções dizem respeito ao tipo de serviços disponibilizados, a forma de desenvolvimento da ferramenta, uso, alimentação e recursos de inteligência, possibilitando maior interação e integração entre os seus diversos atores (gestores, servidores, alunos, cidadão e empreendedores) de modo simples e eficaz. A Documentar alcança seu propósito estratégico agregando valor ao conhecimento pela prática da Gestão do Conhecimento enquanto o Sebrae atua com a informação em âmbito mais difuso sem otimizar a inteligência corporativa.

Percebe-se, assim, a possibilidade histórica de aproveitar o momento em que a instituição desenvolve e aplica teste com a Intranet para alcançar um nível mais audacioso: a elaboração de um produto mais completo como um portal que reúne os interesses do capital e do trabalho, isto é, dos gestores e dos colaboradores. É importante reiterar que o clima organizacional deve ser propício ao aprendizado. Criatividade e capacidade de colaboração passam a ser valores profissionais mais importantes do que a obediência. A instituição que reconhece a importância da cultura organizacional sólida e equilibrada saberá valorizar as pessoas criativas, definindo metas e garantindo autonomia de ação. O portal corporativo de conhecimento será um recurso útil para que o Sesc Minas possa caminhar no segmento das organizações do conhecimento e alcançar o desenvolvimento e a experiência de uma instituição que saiba produzir, tratar, disseminar, registrar e exportar conhecimento.

Melhorar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento é um dos relevantes desafios da atualidade e, por isso, as empresas precisam conscientizar-se que a produtividade individual e coletiva depende de processos, valores, habilidade e ferramentas bem articuladas. Devem, ainda, reconhecer que modelos gerenciais da Era Industrial, teimosamente em uso, estão absolutamente ultrapassados: Gestão do Conhecimento é absolutamente necessária na sociedade contemporânea!

REFERÊNCIAS

- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar.2001.
- ALLEE, Verna. **12 Principles of Knowledge Management**. *Online*. 1997. Disponível em:
<http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ResearchMethods/Countdown/12Principles.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2013
- ALVARENGA NETO, R.C.D., BARBOSA, R.R., PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspect. ciênc. inf.* vol.12 no.1 p.5-24. Belo Horizonte Jan./Apr. 2007.
- BARBOSA, Ricardo R.; SEPÚLVEDA, Maria Inês M.; COSTA, Mateus U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.19, n.2, p.13-24, mai./ago. 2009.
- BARROS, L. A. **Suporte a ambientes distribuídos para aprendizagem cooperativa**. 1994. Tese (Doutorado em Engenharia) Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1994.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento**: tipologia e usos. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni. **Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento**: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas. 2006. 281f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- CORRÊA, Henrique L; GIANESI, Irineu; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção**: MRP II/ ERP: conceitos, uso e implantação. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVENPORT, Tomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 186 p.

DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. In: Harvard business Review. **Gestão do conhecimento: onKnowledge management**. Rio de Janeiro: Campus, p. 9-26, 2000.

MINAYO, M. C. de Set al.. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MURRAY, G. The portal is the desktop. **Intraspect**. October 1999. Disponível em: <<http://www.computerworld.com/res/custom-publications/xeroxii/mainbar.htm>>. Acesso em: 18/04/2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento – Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS NETTO, João Paulo dos. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudo de casos múltiplos**. 2005. Tese. (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, Universidade de São Paulo, 2005. 256p.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, José Cláudio, GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.

TERRA, José Cláudio, GORDON, Cindy. **Revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócios, 2002.