



Divulgação



Evoluindo da intranet para o portal corporativo: as trilhas para a gestão do conhecimento

Rodrigo Baroni de Carvalho

Doutor em Ciência da Informação (UFMG / University of Toronto, Canadá), mestre em Ciência da Informação (UFMG), bacharel em Ciência da Computação (UFMG), professor da Universidade Fumec, analista de desenvolvimento do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG).
rodbaroni@yahoo.com.br



Divulgação

Marta Araújo Tavares Ferreira

Doutora em Engenharia Industrial e Gestão da Inovação (École Centrale des Arts et Manufactures de Paris), professora da Escola de Ciência da Informação (UFMG).
maraujo@eci.ufmg.br

Divulgação



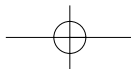
Chun Wei Choo

Doutor em Ciência da Informação (University of Toronto), professor da Faculty of Information Studies, University of Toronto, Canadá.
choo@fis.utoronto.ca

RESUMO

Para consolidar intranets departamentais, as organizações têm implementado portais corporativos, integrando fontes heterogêneas de informação através de uma interface única com o usuário. Os portais permitem que os usuários colaborem entre si e, em função disso, têm sido considerados a infra-estrutura tecnológica principal para as iniciativas de gestão do conhecimento. O objetivo deste artigo é propor uma lista de verificação (check-list) das funcionalidades existentes em intranets e portais corporativos. O roteiro de avaliação foi testado em 168 organizações brasileiras e portuguesas e pode ser utilizado em um diagnóstico dos recursos da intranet.

Palavras-chave: portal, intranet, gestão do conhecimento, gestão de conteúdo, colaboração.



1. Introdução

Tradicionalmente, os sistemas baseados na intranet privilegiam a informação interna à organização. Em seus estágios iniciais, a intranet é utilizada pelas organizações para disseminar informações sobre os departamentos, usualmente com conteúdos tais como manuais de normas e procedimentos, listas de ramais, histórico da empresa, catálogo de produtos e jornal interno com notícias selecionadas (clipping) sobre o mercado, a concorrência e a conjuntura econômica.

Entretanto, muitas empresas alcançaram um ponto em que a falta de padrões e o excesso de informações na intranet começam a gerar problemas já comuns na internet, como a dificuldade de se encontrar a informação desejada. Não é difícil encontrar intranets caóticas com informações redundantes, conflitantes ou desatualizadas.

Na tentativa de consolidar intranets departamentais, as organizações têm implementado portais corporativos, pois um dos grandes atrativos dessa tecnologia reside na sua capacidade de integrar fontes heterogêneas de informação através de uma interface única para o usuário (Choo *et al.*, 2000). Além disso, os portais permitem que os usuários colaborem entre si e acompanhem o andamento dos processos organizacionais através de recursos como workflow. Em função disso, os portais têm sido considerados a infra-estrutura tecnológica principal para as iniciativas de gestão do conhecimento (GC).

O objetivo deste artigo é apresentar e aplicar um modelo que pretende auxiliar as organizações na avaliação das funcionalidades das suas intranets, auxiliando-as na evolução planejada para os

portais corporativos como suporte às iniciativas de gestão do conhecimento. O modelo é composto de variáveis extraídas da literatura das áreas de Ciência da Computação e da Ciência da Informação e adaptadas para o contexto dos portais.

O artigo está organizado da seguinte forma: o item 2 discute a evolução da intranet em direção ao portal corporativo. O item 3 detalha as funcionalidades das intranets e portais corporativos, apresentando um roteiro para avaliação desses ambientes virtuais. No item 4, são descritos os resultados de pesquisa sobre a maturidade de intranets feita em 168 organizações brasileiras e portuguesas de médio e grande porte. A conclusão sintetiza os principais pontos e apresenta recomendações para os gestores de intranets e portais.

2. A origem e evolução de intranets e portais corporativos

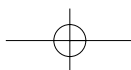
A intranet é um importante canal de comunicação entre a empresa e o funcionário, sendo usualmente caracterizada pela sigla B2E (business to employee) em oposição às siglas utilizadas para os sistemas web de comércio eletrônico como B2B (business to business) e B2C (business to consumer). Tradicionalmente, a comunicação B2E é unidirecional (da empresa para o funcionário) e passiva (estilo "pull" – puxe, em inglês), no sentido de que a informação está disponível na intranet e o usuário deve buscá-la. A integração de sistemas colaborativos com a intranet e a estruturação de comu-

nidades fazem com que a intranet também possa ser caracterizada pela sigla E2E (employee to employee).

Desde o final da década de 90, o termo portal tem sido utilizado para designar um novo enfoque sobre os sistemas baseados na intranet e internet. O portal corporativo representa uma variação do conceito já bastante familiar de portais da internet, como o Yahoo, Terra, Universo Online e outros. O volume informacional que precisa ser gerenciado pelas organizações faz com que a tecnologia de portal advinda da internet seja extremamente útil para organizar o ambiente corporativo.

A missão dos portais corporativos é acabar com as ilhas dos sistemas de informação, integrando-as em uma única aplicação que seria porta de entrada para todos os usuários do ecossistema empresarial.

Apesar do crescimento do mercado dos portais, continua válida a constatação de Dias (2001) de que a terminologia relacionada com o termo portal corporativo ainda não se estabilizou. No escopo desta pesquisa, foram analisadas 13 definições de portais propostas pelos seguintes autores: Chadran (2003), Choo *et al.* (2000), Collins (2003), Delphi Group (2000), Eckerson (1999),





Finkelstein (2001), Java Community Process (2003), Murray (1999), Reynolds e Koulopoulos (1999), Saldanha (2004), Shilakes e Tylman (1998), Viador (1999) e White (1999). Por questões de abrangência e independência tecnológica, optou-se por adotar a definição proposta por Collins (2003, p.77):

"O portal corporativo é uma interface personalizada de recursos on-line que permite que os trabalhadores do conhecimento acessem e compartilhem informações, tomem decisões e realizem ações independentemente da sua localização física, do formato da informação e do local em que ela está armazenada".

Terra e Gordon (2002) listam os seguintes problemas vivenciados pelo usuário 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 para se procurar e ter acesso à informação;
- necessidade de intermediação da área de tecnologia para acesso à informação e

dificuldade de integração dos dados.

Analogamente, é possível constatar que, na literatura, não existe um padrão sobre critérios de classificação de intranets e portais, conforme se verifica na Tabela 1. Alguns autores optam por classificações evolutivas (1ª, 2ª e 3ª geração), enquanto outros preferem sugerir categorias diferenciadas pelo uso, pelas funcionalidades, pela audiência ou, ainda, pela presença ou não de determinados aspectos tecnológicos. Por outro lado, é possível perceber que o portal é sempre apresentado como uma evolução da intranet, existindo alguns tons de cinza nessa escala.

Tabela 1 - Comparativo de propostas de classificação de intranets e portais

Autores	Categorias propostas
Chadran (2003)	Diversas classificações: 1ª, 2ª e 3ª geração; B2C, B2E, B2B; portais colaborativos e portais de BI; portais verticais e horizontais.
Dias (2001)	Portais com ênfase em suporte à decisão, portais com ênfase em processamento cooperativo, portais de suporte à decisão e processamento cooperativo.
Firestone (2003)	Portais de processamento de decisão, portais de gestão do conteúdo, portais colaborativos e portais integrados.
Marcus e Watters (2002)	Intranet de publicação, intranet colaborativa, intranet de última geração.
Murray (1999)	Portal de informação (EIP), portal colaborativo, portal de especialistas e portal do conhecimento.
Terra e Gordon (2002)	Intranets, portais básicos e portais avançados.

3. Funcionalidades das intranets e portais

Os componentes de um portal corporativo podem ser interpretados como elementos que agregam benefícios funcionais distintos para o usuário. Tanto os fornecedores de software para portais como os estudiosos sobre tecnologias de apoio à gestão do

conhecimento têm produzido diversas relações de funcionalidades e check-lists. Visando a uma síntese das funcionalidades existentes na literatura, as seguintes propostas foram analisadas: Alavi e Leidner (2001), Carvalho (2003), Choo *et al.* (2000), Delphi Group (2000),

Firestone (2003), Hazra (2002), Marcus e Watters (2002), Portals Community (2003), Rollett (2003), Terra e Gordon (2002). A Tabela 2 apresenta uma versão consolidada das funcionalidades que devem estar presentes em um portal corporativo.

**Tabela 2 - Check-list de funcionalidades de intranets e portais corporativos**

Funcionalidades da intranet / Portal corporativo
Integração
1. A intranet permite acesso fácil aos sistemas corporativos, tais como base de dados operacionais, ERP, CRM e os outros sistemas desenvolvidos no passado.
2. A intranet provê acesso fácil aos sistemas gerenciais de consulta, tais como armazéns de dados (data warehouse), ferramentas de garimpo de dados (data mining) e geradores de relatórios.
3. A intranet provê acesso fácil aos documentos corporativos, tais como manuais de normas, catálogos de produtos, manuais técnicos, bancos de casos e relatórios de projetos.
4. A intranet provê acesso fácil para fontes externas de informação como websites selecionados e agências de notícias.
Categorização
5. O conteúdo da intranet é indexado de acordo com algum sistema de classificação como uma lista de termos, taxonomia ou ontologia.
6. A intranet permite que o próprio usuário classifique, através de palavras-chave e categorias, os documentos que deseja publicar.
Mecanismo de busca
7. A intranet possui um mecanismo de busca integrado com recursos como operadores lógicos, filtros por categoria, busca baseada em metadados e filtros de formato de arquivo e intervalo de datas.
Gestão do conteúdo
8. A intranet permite que o próprio usuário controle o ciclo de vida dos documentos (publicação, aprovação, armazenamento, controle de versões e exclusão).
Workflow
9. A intranet oferece recursos de workflow que permitem a monitoração dos processos organizacionais e a execução de transações de negócio.
Colaboração
10. A intranet provê acesso fácil a aplicativos de colaboração (groupware), tais como e-mail, chat (mensagens instantâneas) e agendas de reuniões.
11. A intranet suporta a criação de listas de discussão e/ou comunidades de prática.
Apresentação / Personalização
12. A intranet é o ponto de entrada unificado para todos os sistemas de informação da organização.
13. A intranet possui áreas onde o conteúdo é customizado de acordo com o perfil do usuário, sua área de atuação e suas preferências pessoais.
Notificação / Disseminação
14. A intranet envia alertas em situações especiais, notificando os usuários sobre fluxos anormais dos processos e publicação de novo conteúdo associado às preferências pessoais.
Segurança
15. A intranet provê uma função de login unificado para todos os sistemas de informação, evitando a necessidade de múltiplas senhas.
16. A intranet permite que usuários e administradores web especifiquem facilmente o nível de acesso (ex.: público, restrito, privado) de qualquer informação.
Educação a distância
17. A intranet oferece recursos de educação a distância (e-learning), tais como cursos virtuais e apostilas de treinamento.



Tabela 2 - Check-list de funcionalidades de intranets e portais corporativos (Continuação)

Funcionalidades da intranet / Portal corporativo
Mapa de conhecimento
18. A intranet provê acesso fácil ao mapa de conhecimento, permitindo a localização de especialistas internos à organização.
Administração da intranet
19. A intranet possui ferramentas que permitem que o administrador web gerencie o desempenho da intranet.
20. A intranet provê ferramentas que permitem que os desenvolvedores de software construam ou adaptem aplicativos para a plataforma da intranet.

As principais funcionalidades constantes da Tabela 2 serão detalhadas a seguir. A **integração** é o componente do portal que serve de base para os outros componentes. Para Richardson *et al.* (2004), o maior esforço necessário para a construção de um portal é o esforço de integração de sistemas. Segundo Firestone (2003), a integração de diversos sistemas é o problema principal na implementação de portais, pois, sem essa integração, o portal será apenas uma fachada bonita para uma estrutura informacional caótica.

Para Firestone (2003), o movimento tecnológico associado aos portais pode ser percebido como o estágio mais recente de uma tendência contínua de integração de sistemas, que também tem os armazéns de dados e os sistemas de gestão empresarial ERPs (Enterprise Resource Planning) como representantes. Segundo Terra e Gordon (2002), o tipo de informação digital acessível através do portal varia de altamente estruturada, como a armazenada em bancos de dados relacionais, até altamente não-estruturada, como documentos, páginas web e mensagens eletrônicas.

A funcionalidade da **categorização** em um portal está relacionada

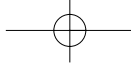
com a indexação que compreende a análise do conteúdo da intranet para identificar conceitos-chave e traduzi-los para um vocabulário, que pode ser uma lista de termos isolados ou hierarquizada. Para Rowley (1994), é sabido que os usuários têm dificuldades significativas na formulação de estratégias de busca e que os mesmos se beneficiam bastante da oportunidade de explorar um vocabulário controlado. Segundo Rollett (2003), a existência de esquemas de classificação contribui para aumentar a qualidade das buscas e, conseqüentemente, a qualidade dos resultados obtidos.

Terra e Gordon (2002) defendem a postura de que as empresas necessitam desenvolver categorias e estruturas de informação que façam sentido para seus próprios negócios e suas comunidades específicas que utilizam o portal, pois muitas organizações descobriram que as pessoas tendem a não usar mecanismos de busca e, por isso, é importante garantir que o diretório do portal seja realmente bom. No contexto da organização, os termos utilizados devem refletir o jargão da empresa, sendo ao mesmo tempo familiares para os funcionários, freqüentes nos documentos técnicos e associados às

áreas de negócio da empresa.

Para Araújo (1996), o objetivo da recuperação é combinar os termos da busca com os termos do arquivo, de modo a propiciar a recuperação de itens relevantes. Geralmente, os usuários iniciantes em **mecanismos de busca** limitam-se a utilizar palavras-chave, enquanto que os mais experientes combinam operadores booleanos, efetuam busca por palavra exata, elaboram questões em linguagem natural e filtram os resultados por data, idioma e formato do conteúdo desejado.

O aspecto da **gestão do conteúdo** do portal está relacionado com a criação de conteúdo, sua aprovação e posterior disponibilização para outros usuários. Os portais devem acolher páginas web desenvolvidas pelo usuário com ferramentas de autoria e editoração de sua preferência. Um dos aspectos básicos de um portal corporativo é a política de seleção do conteúdo disponibilizado no portal. Apesar de a abrangência estar entre os objetivos de um portal corporativo, Terra e Gordon (2002) alertam que, especialmente em grandes organizações, os portais podem facilmente se tornar "depósitos de lixo" e perder credibilidade de forma rápida se os funcionários não



confiarem na informação disponível no sistema.

A camada de **apresentação** é a mais próxima do usuário final, sendo que o projeto dessa camada pode se beneficiar de um melhor entendimento de aspectos como interface homem-máquina e usabilidade. O portal corporativo se propõe a ser uma interface amigável e integrada, isto é, um front-end baseado nos padrões web que oriente o usuário final em sua navegação pelos diversos sistemas de informação. A apresentação é a componente responsável pelo paradigma de ponto único de acesso (SPOA – single point of access) que caracteriza o portal. A camada de apresentação está usualmente integrada à funcionalidade de **segurança**, que é responsável pela autenticação do usuário e verificação do seu perfil de acesso. O conceito de login unificado dos portais soluciona uma reclamação antiga dos usuários sobre o número de senhas que precisam memorizar. A integração prometida pelos portais estará incompleta se o usuário tiver de digitar várias senhas à medida que transita entre os sistemas.

Já a **personalização** se refere à capacidade do portal de se moldar às necessidades de informação distintas dos usuários. Devido ao fenômeno da sobrecarga informacional, a personalização deixou de ser um luxo e se tornou uma necessidade, pois o usuário precisa customizar a sua plataforma de trabalho.

Nos portais, a **notificação** tem se tornado uma característica cada vez mais presente graças aos avanços tecnológicos dos agentes inteligentes de busca (crawlers e

spiders). Na perspectiva do Portals Community (2003), a disseminação do portal está vinculada ao uso de alertas e assinaturas. Um alerta é uma notificação de um evento provocado por uma ou mais condições existentes em qualquer informação ou sistema integrado ao portal. Já a assinatura é um recurso de disseminação que permite que o usuário escolha categorias de conteúdo de seu interesse. Cabe assim ao portal notificar o usuário do aparecimento de novos documentos com conteúdo relacionado às suas preferências.

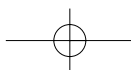
A **colaboração** está relacionada com a capacidade do portal de ser um ponto de encontro virtual de pessoas que compartilham objetivos comuns, dando origem às comunidades de interesse e grupos de discussão. Para o Delphi Group (2000), o componente da colaboração expande o papel do portal de um quiosque passivo de informações para um fórum de interações organizacionais. Nesse ponto, o portal busca oferecer suporte às comunidades de prática, que são redes informais de pessoas que compartilham idéias e desenvolvem conhecimentos, pois têm objetivos e interesses comuns. A funcionalidade de **workflow** propicia a colaboração entre usuários de acordo com as regras de um processo de negócio. A presença de recursos de workflow é fundamental para incrementar a contribuição estratégica dos portais para os processos organizacionais, pois conecta o uso da informação com a tomada de decisão em um fluxo de trabalho.

Para Davenport e Prusak (1998), um **mapa de conhecimento** ou um sistema de páginas amarelas indica o

conhecimento, mas não o contém. Trata-se, portanto, de um guia, não de um repositório. Segundo os autores, o desenvolvimento de um mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e, depois, publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-los. O localizador de especialistas permite aos usuários pesquisar uma série de biografias em busca de um especialista em uma dada área do conhecimento.

A funcionalidade de **educação a distância** no contexto dos portais contribui para estabelecer um elo entre a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento (GC), pois os recursos de e-learning permitem que os usuários façam cursos virtuais de acordo com o seu ritmo e a sua disponibilidade de tempo. Em grandes empresas, a área da universidade corporativa está freqüentemente entre as mais acessadas do portal.

Para que o responsável pela intranet monitore o desempenho e o uso dos diversos recursos do portal, faz-se necessária a existência de recursos de **administração do ambiente**. A análise dos logs de acesso permitirá ao administrador identificar quais são as áreas mais e menos populares do portal, ajustando o ambiente de acordo com as necessidades dos usuários. Adicionalmente, os desenvolvedores que constroem aplicativos para o portal precisam dispor de ferramentas que permitam tanto a construção de sistemas integrados ao portal quanto a migração dos aplicativos existentes para a nova plataforma baseada na web.





4. Análise da maturidade das intranets

As funcionalidades dos portais (Tabela 2) foram traduzidas em um questionário de forma a gerar um instrumento que permitisse a realização do diagnóstico do portal. O questionário utilizou uma escala tipo Likert de 11 pontos, com os extremos "discordo totalmente" e "concordo totalmente". O questionário foi convertido em um conjunto de páginas web, sendo que as respostas foram armazenadas em um banco de dados relacional. A parte inicial do questionário diz respeito às variáveis funcionais e a segunda parte contém questões de cunho socio-geográfico.

As organizações convidadas a participar da pesquisa foram escolhidas através de uma amostra por conveniência composta por 878 membros da maior lista lusobrasileira dedicada à gestão do conhecimento (lista competitive-knowledge apoiada pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC), por 353 membros de uma lista de discussão sobre intranets e portais do conhecimento (lista wi-intranet), por cerca de 300 membros da lista de discussão da Associação Portuguesa de Gestão do Conhecimento (APGC) e por 45 contatos pessoais dos autores com líderes de projetos de GC. No caso das listas, os convites para participação foram enviados através de e-mail para seu endereço principal, obtendo, anteriormente,

a aprovação formal e o apoio dos moderadores para a realização da pesquisa. O universo que se buscava atingir com a pesquisa eram as organizações que possuem intranet e que também têm algumas práticas relacionadas com a gestão do conhecimento.

Assim sendo, no ano de 2005, foram obtidas 98 respostas brasileiras e 70 portuguesas. Como compensação, os participantes concorreram ao sorteio de cerca de 40 exemplares do livro *Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão do Conhecimento*, de um dos autores dessa pesquisa. Das 98 respostas obtidas de organizações brasileiras, 21 dessas (21,4%) estão na lista das 100 Maiores e 24 empresas (24,5%) estão entre as 150 Maiores (Exame, 2005). Entre os 12 bancos brasileiros que responderam à pesquisa, nove estão na lista dos 50

Maiores Bancos (Exame, 2005, p. 128). Entre as 70 organizações portuguesas, 14 (20%) estão na relação das 500 Maiores Empresas de Portugal.

Observa-se grande variedade de empresas no que diz respeito a setores de atividade. Na Figura 1, observa-se uma predominância de organizações do Governo, do setor de Tecnologia da Informação e do setor financeiro, apesar de diversos setores da economia estarem representados. Das 28 organizações do setor público, 22 são do Brasil e seis de Portugal. O perfil da amostra comprova que o segmento da gestão do conhecimento na administração pública é pertinente para a realidade brasileira, corroborando as iniciativas da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) em realizar eventos específicos para esse setor.

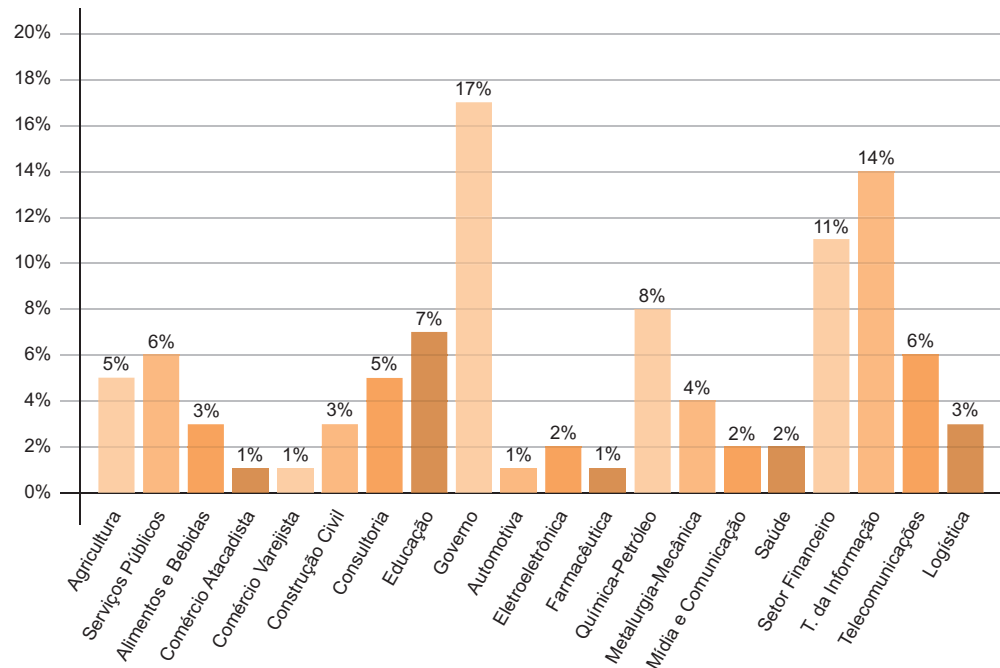
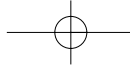


Figura 1 - Setor de atuação das organizações respondentes

Fonte



O tamanho das organizações quanto ao número aproximado de funcionários é ilustrado a seguir (Figura 2).

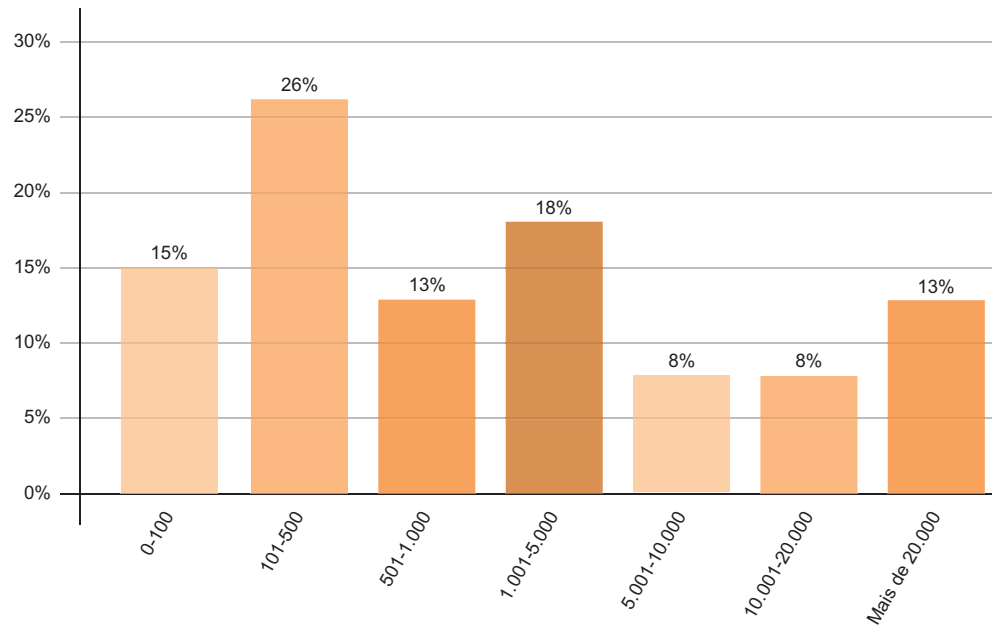


Figura 2 - Número de funcionários das empresas da amostra

Na Figura 2, é possível observar a participação de organizações de médio e grande porte prioritariamente. Na amostra, 59% das organizações têm mais de 500 funcionários. Tanto o convite individual, feito na rede de contatos dos autores, quanto o convite para participação na pesquisa, feito na lista de discussão, eram direcionados ao gestor do portal. Caso não existisse essa função na organização, a mensagem solicitava que o convite fosse encaminhado para o gestor de TI, para o responsável pelas iniciativas de GC ou, então, para o gerente de RH nessa ordem. O perfil dos respondentes por função é apresentado na

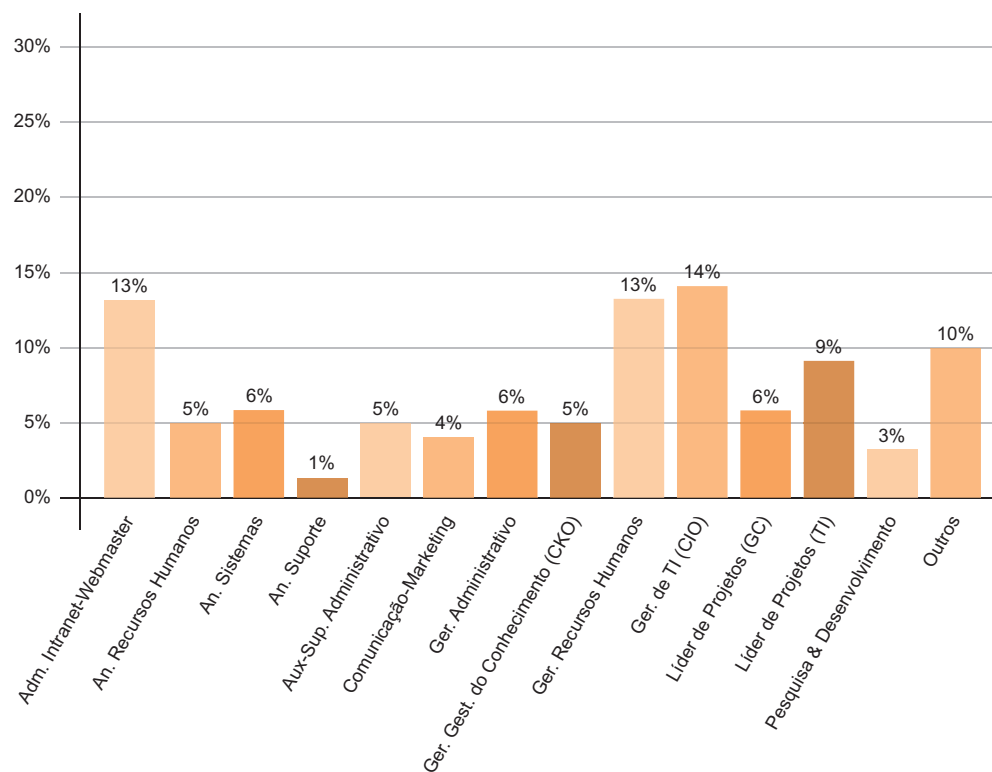
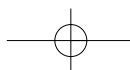


Figura 3 - Função exercida pelos respondentes

Figura 3. Quanto aos cargos dos respondentes, pode-se observar a predominância de gestores de

Tecnologia da Informação, de Recursos Humanos e administradores da intranet.





As pontuações médias obtidas para cada uma das questões são apresentadas na Tabela 3. A nota 10 representava o nível máximo de atendimento à variável proposta. O número entre parênteses indica a questão de mesmo número, conforme Tabela 2.

Tabela 3 - Análise do nível de maturidade dos recursos das intranets

Funcionalidades da intranet / Portal corporativo	Média	Desvio-padrão
Integração / Acesso aos sistemas corporativos (q1)	6,3	3,2
Integração / Acesso aos sistemas de informação gerencial (q2)	5,7	3,3
Integração / Acesso aos documentos corporativos (q3)	7,8	2,5
Integração / Acesso às fontes externas (q4)	6,7	3,3
Categorização / Critérios de classificação (q5)	4,9	3,2
Categorização / Indexação pelo usuário (q6)	4,5	3,7
Mecanismo de busca (q7)	4,9	3,4
Gestão de conteúdo (q8)	4,5	3,6
Workflow (q9)	4,5	3,6
Colaboração / Acesso a aplicativos de colaboração (q10)	5,9	3,5
Colaboração / Suporte às comunidades de prática (q11)	5,1	3,7
Apresentação / Ponto unificado de entrada (q12)	5,1	3,5
Apresentação / Personalização (q13)	5,2	3,6
Notificação (q14)	4,3	3,5
Segurança / Login unificado (q15)	5,3	3,7
Segurança / Níveis de acesso (q16)	5,8	3,6
Educação a distância (q17)	4,9	3,8
Mapa de conhecimento (q18)	4,3	3,6
Administração / Desempenho (q19)	6,0	3,1
Administração / Ferramentas de desenvolvimento (q20)	5,3	3,4

De maneira geral, as médias obtidas para as funcionalidades técnicas das intranets foram baixas, com um volume expressivo das médias situando-se entre 4 e 6. Isso indica que, para as organizações analisadas, ainda existe um caminho considerável a ser percorrido na evolução da intranet para o portal.

Isso fica mais evidente ao se perceber que as características técnicas que obtiveram as "melhores" pontuações (média acima de 5,5) são aquelas tradicionalmente exigidas nas chamadas intranets básicas ou de 1ª. geração, conforme classificações propostas por Terra e Gordon (2002), Chadran (2003), Marcus e Watters (2002). As funcionalidades mais

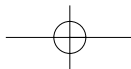
básicas incluem, principalmente, a integração de um leque amplo de sistemas e fontes de informação (questões q1, q2, q3 e q4), colaboração (q10) e ferramentas básicas para controle da segurança (q16) e administração do ambiente (q19). Convém destacar que os termos "integração" e "colaboração" estão entre os mais freqüentes nas definições de portal analisadas por essa pesquisa.

Isso pode ser interpretado como um sinal de que o portal começa a se firmar não só como um ponto de acesso às informações, mas também como um ambiente virtual propício para o compartilhamento de informações entre os usuários, observando sempre as questões de segurança

da informação, que são uma preocupação crescente nas empresas.

Por outro lado, as funcionalidades mais avançadas usualmente exigidas em portais e intranets de última geração apresentaram um desempenho inferior, como pode ser observado nas características de workflow (q9), mapa de conhecimento (q18), notificação (q14) e educação a distância (q17). Isso sinaliza certo distanciamento da intranet em relação aos processos de negócios e às iniciativas de aprendizagem organizacional.

A surpresa ficou por conta do desempenho abaixo do esperado das funcionalidades de categorização (q5 e q6), mecanismo de busca (q7)



e gestão de conteúdo (q8). Essas três funcionalidades são apontadas por Araújo (1994) como sendo fundamentais para os sistemas de recuperação da informação. Apesar de a intranet permitir o acesso a um leque amplo de fontes de informação (vide q1, q2, q3 e q4), a falta de uma disciplina de gerenciamento do conteúdo tende a prejudicar a utilidade da intranet para sua comunidade de usuários. Isso é preocupante, pois indica que, nas intranets das organizações pesquisadas, não está sendo

5. Conclusões

Os dados fornecidos pelas organizações participantes da pesquisa indicam que apenas metade da trajetória de evolução da intranet para o portal corporativo foi percorrida. Os aspectos tecnológicos mais básicos, tais como colaboração, segurança, administração do ambiente e integração com fontes e sistemas de informação, foram aqueles apontados como disponíveis em um maior número de organizações e também em um nível mais amadurecido de implementação. Por outro lado, as funcionalidades mais avançadas como workflow, mapa de conhecimento, notificação e educação a distância mostraram-se as mais ausentes. Conclui-se que as organizações têm seguido uma ordem lógica para fazer evoluir seu ambiente de intranet: faz-se primeiro o básico para, depois, disponibilizar funcionalidades mais avançadas, ou seja, o processo evolutivo tem sido incremental e iterativo, sem queimar etapas.

A revisão de literatura indicou que não existe uma linha divisória entre a intranet e o portal corporativo, sendo mais adequado perceber as duas tecnologias como extremos de uma escala em tons de cinza. O termo “portal do conhecimento corporativo” proposto por Terra e

dada a importância devida aos aspectos relacionados à gestão da informação não-estruturada, que são tradicionalmente abordados nas práticas de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Conjugando-se a análise dos pontos fortes e fracos das características técnicas das intranets, constata-se que existem esforços de integrar a intranet aos diversos sistemas corporativos, garantindo a segurança e a capacidade de administrar esse ambiente. Esses esforços refletem as

preocupações bastante típicas das técnicas de Ciência da Computação. Infelizmente, parece não ter ocorrido uma contrapartida no que se refere ao uso das técnicas de Ciência da Informação, tais como preocupações quanto à indexação e recuperação da informação. Tudo indica que o debate sobre ontologias, em efervescência no meio acadêmico, ainda não atingiu o ambiente corporativo que carece de técnicas muito mais elementares para categorizar informações.

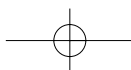
Gordon (2002) e por Detlor (2004) funciona como uma meta a ser perseguida, mas está ainda bastante distante da realidade das organizações analisadas, tendo em vista a implementação limitada de funcionalidades mais avançadas associadas à gestão do conhecimento. Apesar da existência de recursos colaborativos básicos, pode-se concluir que as intranets analisadas estão hoje mais próximas de apoiar a gestão da informação do que a gestão do conhecimento.

Sem dúvida, o potencial tecnológico das intranets e portais é muito promissor. O difícil é transformar a promessa em realidade, já que a implantação bem-sucedida de intranets envolve a conjunção de questões tecnológicas e organizacionais e nem sempre a equipe responsável pela intranet tem apoio gerencial e formação suficientes para lidar com esses múltiplos aspectos. O portal precisa estar integrado não apenas aos sistemas de informação já existentes, mas precisa também estar alinhado com a cultura organizacional, a estratégia e a política de Recursos Humanos (RH). Infelizmente, muitas organizações se concentram apenas nos aspectos tecnológicos das intranets e dos portais,

resultando em projetos fracassados, intranets esquecidas ou subutilizadas.

Choo (1998) observa que as organizações podem tornar-se incapazes de usufruir seus recursos informacionais e infra-estrutura de sistemas de informação quando não desenvolvem um entendimento claro de como os processos empresariais transformam a informação em conhecimento e o conhecimento em ação. Portanto, a implantação de uma nova tecnologia deve levar em consideração o contexto organizacional subjacente.

Apesar do caráter exploratório da pesquisa, os respondentes consideraram o questionário extremamente válido como instrumento de diagnóstico, por permitir identificar aspectos de suas intranets que precisam de melhoria. Um uso interessante do questionário apresentado neste artigo é aplicá-lo como um instrumento de avaliação aplicada a cada seis meses para verificar se houve alguma evolução ou retrocesso. Após submeter a sua intranet ou o seu portal a esse diagnóstico, a organização terá condição de identificar ações corretivas ou evolutivas, visando a atingir uma melhor qualidade e ampliando, assim, os benefícios do uso dessa plataforma tecnológica para a gestão da informação e do conhecimento.





Referências bibliográficas

- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy. *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-136, março 2001.
- ARAÚJO, Vânia M. R. Hermes. *Sistemas de Recuperação da Informação: Nova Abordagem Teórico Conceitual*. Rio de Janeiro, 1994. Tese de doutorado da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Comunicação.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni. *Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão do Conhecimento*. Belo Horizonte: Editora ComArte, 2003.
- CHADRAN, Anup. *Architecting Portal Solutions*. New York: IBM Press, 2003.
- CHOO, Chun Wei; DETLOR, Brian; TURNBULL, Don. *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
- CHOO, Chun Wei. *The Knowing Organization*. New York: Oxford University Press, 1998.
- COLLINS, Heidi. *Enterprise Knowledge Portals: Next Generation Portal Solutions for Dynamic Information Access, Better Decision Making and Maximum Results*. New York: Amacon, 2003.
- DAVENPORT, Thomas, PRUSAK Laurence. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DELPHI GROUP. *An Enterprise Portal Bridge to E-business*. On-line. Documento escrito em 2000 e capturado em 19/9/2001. Disponível na Internet via WWW.URL: <http://www.delphigroup.com>
- DIAS, Cláudia Augusto. *Portal Corporativo: Conceitos e Características*. *Revista Ciência da Informação*, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan-abr. 2001.
- ECKERSON, Wayne. *Business Portals: Drivers, Definitions and Rules*. Boston: Patricia Seybold Group, 1999.
- EXAME. *Melhores e Maiores: As 500 Maiores Empresas*. São Paulo: Editora Abril, julho de 2005.
- FINKELSTEIN, Clive. Enterprise portals. *Business intelligence Advisory Service Executive Report*, no. 2. Arlington: Cutter Consortium, 2001.
- FIRESTONE, Joseph. *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. New York: Butterworth-Heinemann/KMCI Press, 2003.
- HAZRA, Tushar. *Building Enterprise Portals: Principles to Practices. Proceedings of the 24th International Conference in Software Engineering*. ACM Press: Orlando, 2002. p. 623-633.
- JAVA COMMUNITY PROCESS. *JSR 168 - Portlet specification*. Outubro, 2003. Disponível on-line em <http://www.jcp.org>
- MARCUS, Robert; WATTERS, Beverly. *Collective Knowledge: Intranets, Productivity and the Promise of the Knowledge Workplace*. Microsoft Press, 2002.
- MURRAY, Gerry. *The Portal is the Desktop*. *Group Computing Magazine*, maio, 1999. Disponível on-line em <http://www.e-promag.com/eparchive/index.cfm?fuseaction=viewarticle&ContentID=166>
- PORTALSCOMMUNITY. *Portals Fundamentals*. Documento capturado em 23/4/2003. Disponível on-line em <http://www.PortalsCommunity.com/library>
- REYNOLDS, Hadley; KOULOPOULOS, Tom. *Enterprise Knowledge has a Face*. *Intelligent Enterprise Magazine*, v. 2, n. 5. Documento escrito em 30/3/1999 e capturado em 21/9/2001. Disponível on-line em http://www.intelligententerprise.com/db_area/archives/1999/993003/feat1.shtml
- RICHARDSON, W. Clay; AVONDOLIO, Donald. *Professional Portal Development With Open Source Tools*. Indianapolis: Wrox Press, 2004.
- ROLLETT, Herwig. *Knowledge Management: Processes and Technologies*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003.
- SALDANHA, Ricardo. *Portais Corporativos: Entre o Sonho e a Realidade*. Disponível on-line em <http://www.webinsider.com.br/vernoticia.php?id=2084>. Publicado em abril de 2004.
- SHILAKES, Christopher Shilakes; TYLMAN, Julie. *Enterprise Information Portals*. New York: Merrill Lynch, 1998.
- TERRA, José Cláudio; GORDON, Cindy. *Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Negócio, 2002.
- VIADOR. *Enterprise Information Portals: Realizing the Vision of Information at your Fingertips*. San Mateo: Viador, 1999. Disponível on-line em <http://www.viador.com>
- WHITE, Collin. *The Enterprise Information Portal Marketplace*. Decision Processing Brief. Morgan Hill: Database Associates International, 1999.