



2018 Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnológica.

Esta obra é licenciada sob uma licença Creative Commons - Atribuição CC BY 4.0, sendo permitida a reprodução parcial ou total desde que mencionada a fonte.

REFERÊNCIA

TORRES, A. B.; COSTA, S.M. de S. Portais corporativos como ferramentas de comunicação e gestão do conhecimento. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Org.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: Ibict, 2018. p. 365-395. DOI: <https://doi.org/10.18225/9788570131485>. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/handle/123456789/1071>. Acesso em: 28 jan. 2019.

PORTAIS CORPORATIVOS COMO FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

ANDERSON BARROS TORRES
SELY MARIA DE SOUZA COSTA

1. INTRODUÇÃO

Estudos organizacionais têm sido conduzidos a partir de um variado número de abordagens, majoritariamente no âmbito de ciências organizacionais, como a Administração. A abordagem sistêmica, desde o seu surgimento na década de 1960, tem sido adotada de modo crescente nos estudos das organizações, levando em conta que essas podem ser analisadas como sistemas. Outras disciplinas, como a Comunicação, dependendo do problema em estudo, têm, igualmente, contribuído para as discussões das questões organizacionais. Nesse contexto, o presente estudo adotou uma abordagem híbrida, na medida em que lançou mão de questões observadas no âmbito de diferentes disciplinas.

No contexto do presente estudo, objetivou-se comparar as dimensões informal e formal nas organizações. Adicionalmente, no âmbito da organização estudada, a dimensão formal foi percebida como extremamente hierárquica e burocrática, e o fluxo da informação é baseado nas necessidades formalmente determinadas pela organização. No que concerne à dimensão informal, a informação flui no intuito de atender necessidades dos indivíduos, tendo sido observadas questões inerentes à formação de grupos e à cultura organizacional, uma vez que constituem fatores determinantes da comunicação organizacional.

É importante ressaltar que estudos acerca do processo de comunicação no contexto organizacional revelam que o fluxo e o compartilhamento de informação em uma organização estão diretamente relacionados com a estrutura e a cultura organizacionais. A cultura, por sua vez, permeia as ações e decisões das pessoas inseridas na estrutura. Desse modo, é possível inferir que o sucesso de projetos de gestão do conhecimento depende de aspectos comunicacionais, os quais, no entanto, podem tanto facilitar quanto dificultar sua implementação.

Como citar:

TORRES, A. B.; COSTA, S.M. de S. Portais corporativos como ferramentas de comunicação e gestão do conhecimento. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Orgs.). *Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento*. Brasília: Ibict, 2018. p. 365-395. <<https://doi.org/10.18225/9788570131485.cap15>>



No que concerne à gestão do conhecimento, é de extrema importância que as organizações promovam um ambiente informacional integrado e interdependente, que agregue os subsistemas sociais, culturais e políticos a fim de conduzir a criação, o fluxo e o uso da informação. Espera-se, com isso, chegar ao aprendizado organizacional, o qual implica não só mudança de pensamento, mas também mudança de atitude por parte dos integrantes da organização, e a tecnologia da informação (TI) constitui uma importante ferramenta para auxiliar no processo de criação desse ambiente.

De fato, a partir do estudo da TI verificou-se que o surgimento da internet e, posteriormente, da web trouxe uma série de facilidades para a comunicação entre pontos distintos, tornando-se atraente para as organizações e especialmente útil à gestão da informação e do conhecimento. Nesse sentido, a intranet apresentava uma série de facilidades para a comunicação no ambiente organizacional estudado, mas de forma fragmentada. Acredita-se, portanto, que o portal corporativo constitui um concentrador de tais facilidades, proporcionando um ambiente informacional integrado para o gerenciamento do conhecimento organizacional.

2. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DO ESTUDO

A abordagem de portais como ferramenta tecnológica surgiu durante o ano de 1998, e esses têm a característica principal de personalizar conteúdos (FRINKELSTEIN, 2003). Segundo o autor, o termo “portal” foi usado para organizações pela primeira vez em um relatório da empresa Merrill Lynch, no qual se identifica o termo Portal de Informação Empresarial (EIP, do inglês *Enterprise Information Portal*). De acordo com Bolds (2001), portais corporativos possuem características e funcionalidades básicas (Quadro 1), associadas ao benefício trazido para a organização.

Quadro 1 - Características básicas dos portais e seus benefícios

CARACTERÍSTICAS/FUNCIONALIDADES	BENEFÍCIOS
Busca	Acesso rápido à informação oculta para facilitar os procedimentos na organização
Categorização	Capacidade de organizar as informações por negócio, grupo ou tarefa, promovendo o acesso à informação relevante
Consulta, relatório e análise	Melhor suporte à decisão, bem como disseminação e compartilhamento da informação
Integração da informação e aplicações	Possibilidade de acessar, por meio de uma única interface, todas as informações e aplicações necessárias para aumentar o rendimento do trabalho

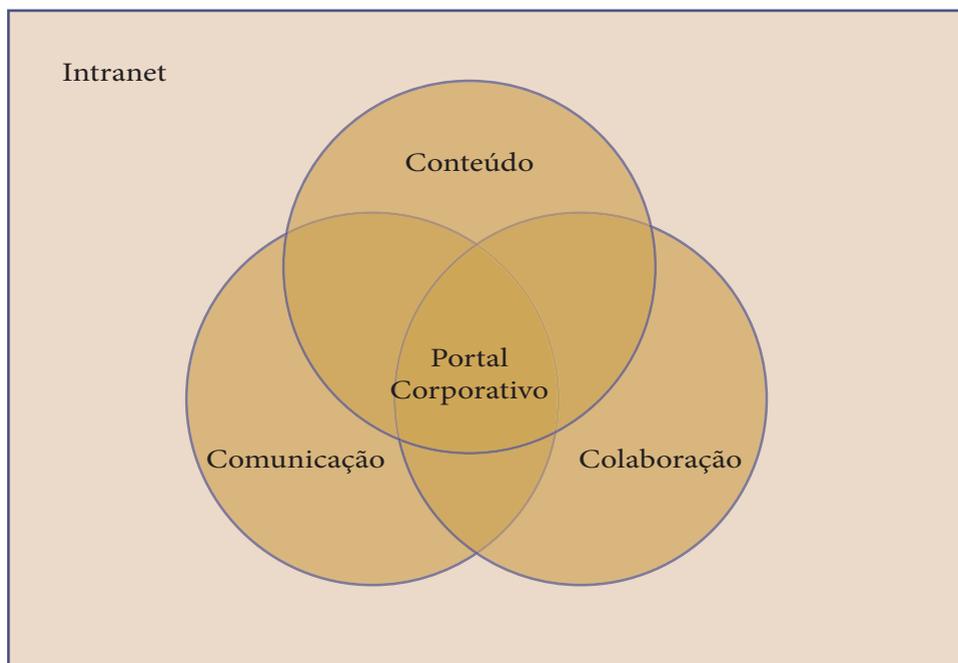
CARACTERÍSTICAS/FUNCIONALIDADES	BENEFÍCIOS
Compartilhamento	Amadurecimento dos processos organizacionais, pela colaboração com outras pessoas e o compartilhamento de informações, melhorando a performance organizacional
Personalização	Organização da interface para reunir as informações necessárias e desejáveis para cada pessoa, melhorando a produtividade

Fonte: Bolds (2001).

Sharpe et al. (2001) resumem a importância dos portais corporativos ao afirmarem que eles constituem a principal forma de se obter colaboração entre as pessoas, o que é, na verdade, um pré-requisito para o sucesso da gestão do conhecimento organizacional. Os autores afirmam, ainda, que, em sua forma ideal, portais corporativos podem funcionar como uma interface comum para ajudar as pessoas a lidarem com a grande variedade de recursos e serviços oferecidos por meio da rede corporativa. Portanto, conforme ilustrado na figura 1, portais corporativos reúnem, em um só local, conteúdos formalizados de maneira que as informações possam ser reutilizadas. Mais que isso, são mecanismos para a comunicação entre as pessoas para troca de informações e para criação de comunidades virtuais, onde podem colaborar para a solução de um determinado problema por meio do compartilhamento de conhecimento tácito.



Figura 1 - Portal corporativo como um espaço para conteúdo, comunicação e compartilhamento

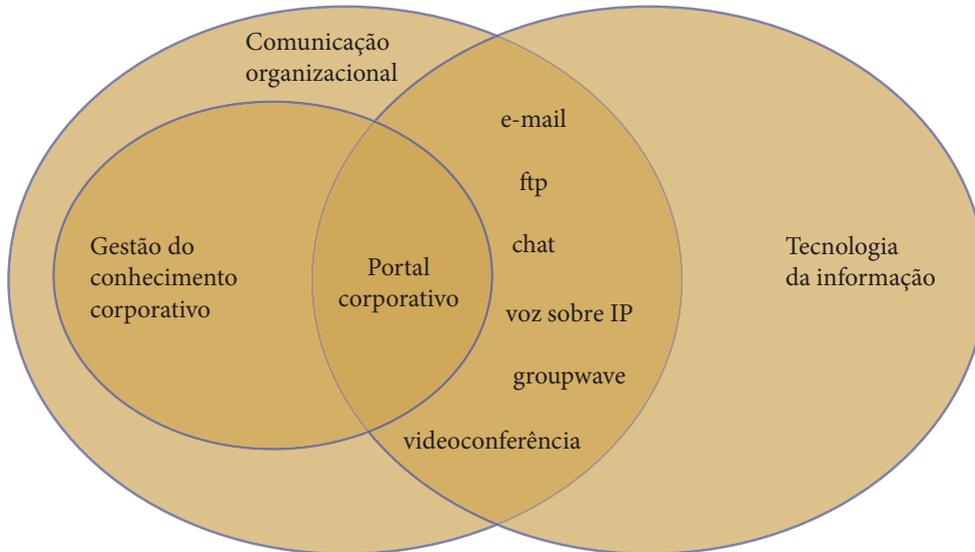


Fonte: Adaptado de Choo (1998).

Nessa perspectiva, a construção do referencial teórico do estudo visou a validar – ou não – o pressuposto de que portais corporativos reúnem as características necessárias à gestão do conhecimento e à comunicação organizacional, conforme ilustra a figura 2. Mais que isso, a construção desse referencial teórico visou a nortear a realização da pesquisa, ou seja, o ângulo pelo qual o problema da audiência do portal corporativo seria estudado.



Figura 2 - Influência da tecnologia da informação na comunicação organizacional e na gestão do conhecimento



Fonte: Torres (2004).

3. METODOLOGIA

Uma vez definido como o problema organizacional objeto do presente estudo deveria ser observado, tornou-se necessário, com base em suas características, escolher a metodologia a ser empregada. Pelo fato de se ter optado pela utilização de enfoque sistêmico na condução do estudo, a Metodologia de Sistemas Flexíveis (SSM, do inglês *Soft Systems Methodology*), de Checkland (1993), foi considerada a melhor alternativa. Isso porque trata de problemas que, no contexto das organizações, podem ser caracterizados como sistemas de atividade humana¹, o que implica dizer que não se trata de um simples problema, mas de uma situação-problema². Desse modo, é possível identificar e observar o comportamento de cada subsistema e como esse subsistema influencia o “todo”.

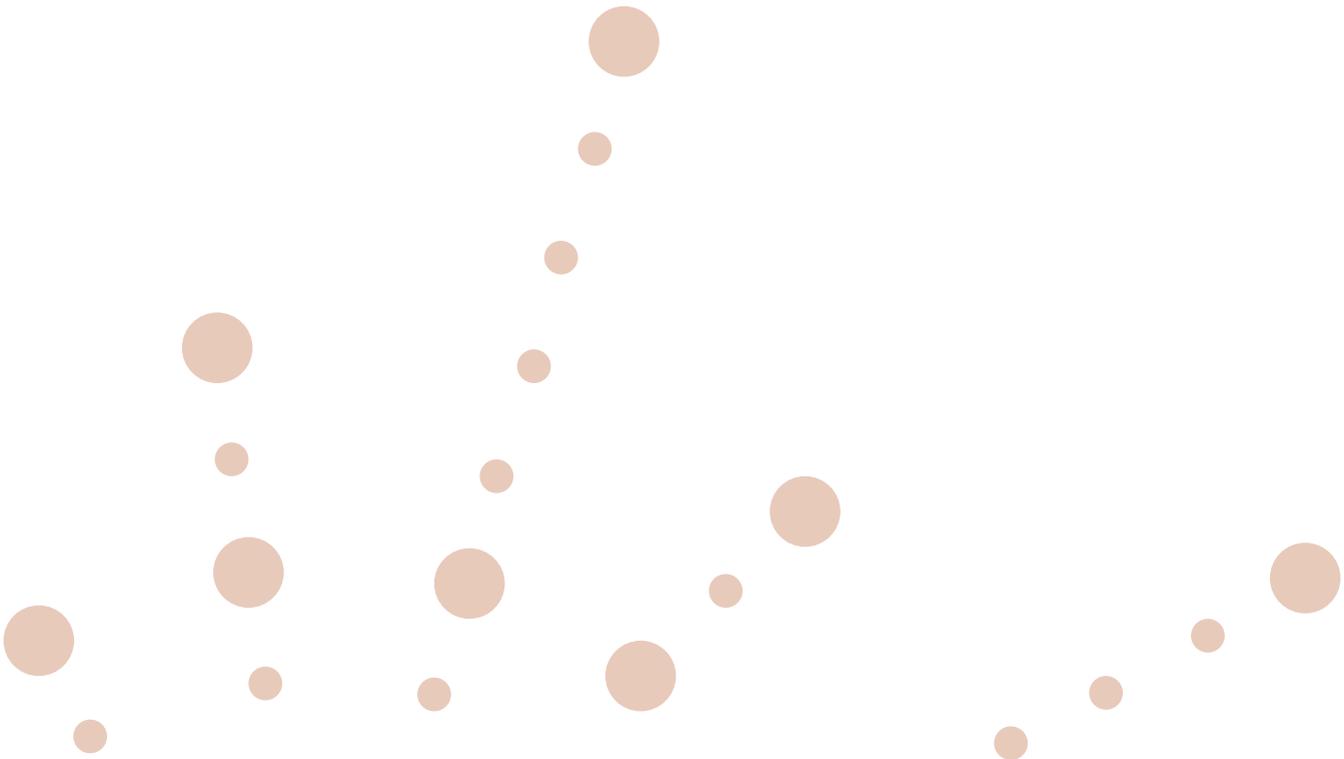
1 O sistema de atividade humana é um sistema nocional. Diz respeito a como os analistas veem e mapeiam o que as pessoas dizem.

2 Conjunto de problemas altamente inter-relacionados, não podendo ser isolados e analisados separadamente. Mais tarde, os autores optaram pelo termo “situação problemática” (Checkland, 1993).



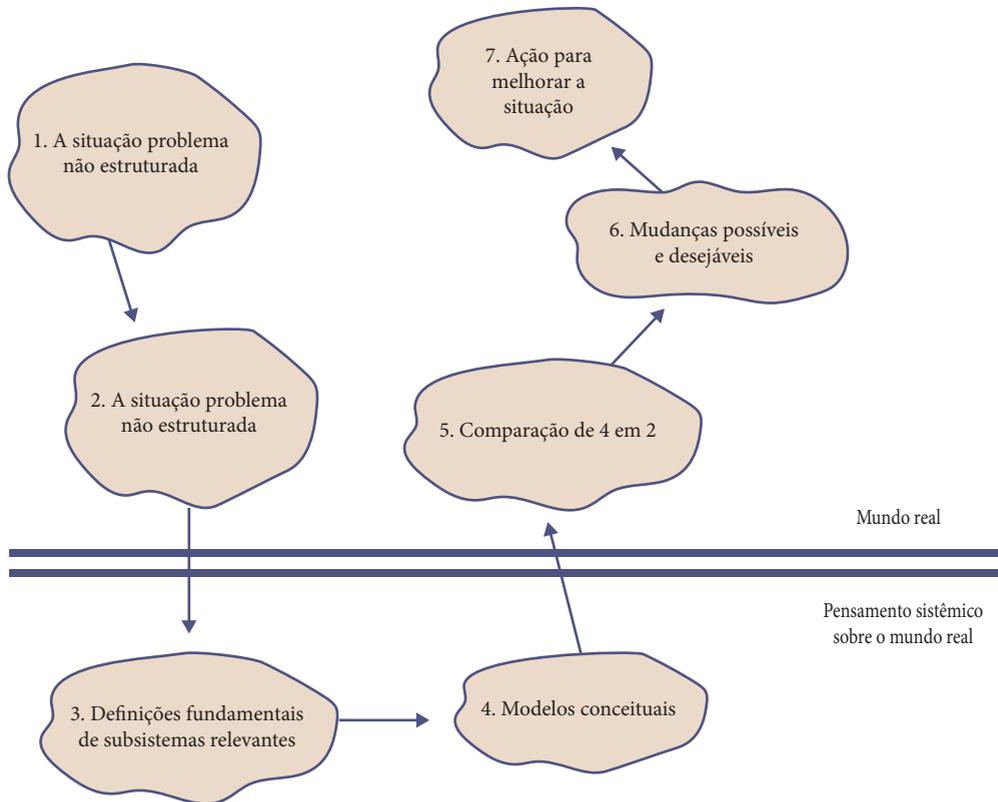
A SSM, tendo como base a pesquisa-ação, ofereceu as possibilidades necessárias para a identificação de três questões fundamentais da organização estudada. A primeira constitui uma das principais preocupações e conflitos existentes entre os atores do sistema. A segunda diz respeito às restrições impostas pelo ambiente onde o problema está inserido. Finalmente, a terceira está relacionada às mudanças sistemicamente desejadas e culturalmente viáveis para que a situação-problema seja amenizada ou eliminada.

É importante chamar a atenção para características da SSM. Primeiramente, trata-se de uma metodologia aplicável ao estudo de problemas organizacionais. Em segundo lugar, fundamenta-se na abordagem sistêmica, requerendo, portanto, que os problemas estudados possam ser descritos como um sistema. Por fim, ao adotar o método da pesquisa-ação, a SSM requer o envolvimento do pesquisador nas questões organizacionais envolvidas. Permite, portanto, estudar a organização, coletar dados em seu ambiente e intervir nele, obtendo informações que permitam trabalhar tanto de modo interativo quanto, e principalmente,



iterativo. Para tal, Checkland propõe a utilização da metodologia em até sete estágios³, tal como ilustrado na figura 3.

Figura 3 - Modelo da Metodologia de Sistemas Flexíveis (SSM)



Fonte: Elaboração dos autores (2018).

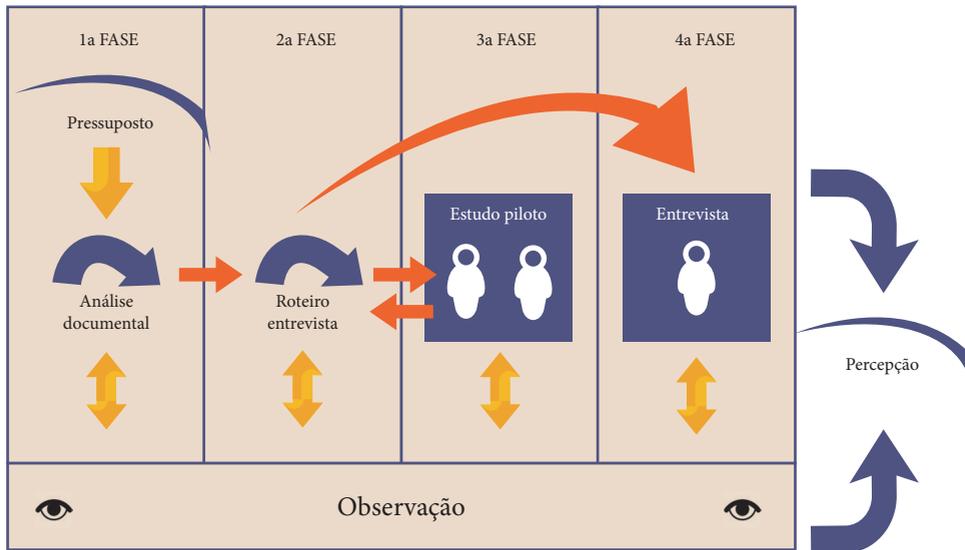
O pressuposto que fundamentou o presente estudo foi o de que a audiência do portal corporativo não possuía a qualidade⁴ desejada por seus idealizadores. Para validação desse pressuposto, procedeu-se, inicialmente, à análise documental dos registros de acesso à internet/intranet pelos membros da organização.

³ É importante observar que, embora a SSM tenha sido definida em sete estágios iterativos, é possível utilizar somente um ou mais, dependendo do objetivo que se quer atingir.

⁴ O termo qualidade, neste trabalho, é usado para mensurar a relação entre a quantidade de acessos e o tempo de acesso aos diferentes sítios disponíveis na internet/intranet. Uma baixa qualidade, nesse caso, está relacionada a uma maior discrepância entre a quantidade de acesso e o tempo.

A percepção da situação-problema, portanto, deu-se, primeiramente, a partir da análise documental, quando foram obtidos dados sobre as reais proporções da qualidade da audiência do portal corporativo. A partir desse conhecimento, foi possível direcionar a observação e subsidiar a construção do roteiro de entrevistas necessárias à definição da situação-problema e de como abordá-la, defini-la e tratá-la. Desse modo, a coleta de dados para esta pesquisa, correspondente às etapas 1 e 2 da SSM, está orientada conforme mostra a figura 4.

Figura 4 - Etapas da coleta de dados do estudo, orientada pela abordagem da SSM



Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Em suma, considerando que o problema organizacional de interesse desta pesquisa pode ser definido com base na abordagem da SSM, foi possível considerá-lo como, de fato, uma situação-problema. Para melhor conhecimento e identificação de como tratá-lo, foram seguidas, portanto, as recomendações da metodologia proposta por Checkland, como pode ser observado na seção a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS A PARTIR DA SSM

A análise dos dados se inicia com uma breve descrição das características da organização estudada. Em seguida, com base na abordagem da SSM, são analisadas as questões relacionadas com os estágios da metodologia. O primeiro estágio é a descrição da situação-problema não estruturada, ilustrada no que os autores da SSM nomeiam como *rich picture*. Essa, por sua vez, ilustra questões estruturais, correspondendo à visão dos principais atores e elementos

do ambiente externo à organização que impõem restrições ao sistema. Em seguida, ocorre a descrição de definições fundamentais (*root definitions*), as quais constituirão o sistema responsável pelas transformações necessárias na situação-problema e em seus subsistemas (quando for o caso). Em seguida, é apresentado o modelo conceitual de cada etapa a ser implementada pela transformação proposta e, finalmente, as ações sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis de ser implementadas.

4.1. Caracterização da organização

A organização na qual está inserido o departamento objeto deste estudo possui um histórico secular e mantém suas tradições e valores quase imutáveis ao longo de sua existência. Com isso, sua natureza extremamente conservadora permanece inalterada. Sua estrutura permanece engessada, muito rígida e com forte orientação vertical, tendo a hierarquia como principal pilar de sustentação.

Com isso, a comunicação entre as diversas unidades é extremamente burocrática, o que resulta na existência de uma comunicação lateral, mas em caráter sempre informal. A comunicação formal é estimulada e muitas vezes exigida como forma de resguardar as pessoas das consequências sobre ações tomadas, não tomadas ou executadas de forma errônea. Portanto, a comunicação formal hierarquicamente horizontal é de extrema importância para o funcionamento do departamento e de suas seções. Faz-se necessário ressaltar, no entanto, que, nesse caso, a comunicação formal não se restringe aos documentos impressos. Dependendo do emissor, a mensagem, mesmo que verbal, tem valor igual ao da comunicação escrita.

Na estrutura geral da organização como um todo, as pessoas estão divididas em três níveis: gerencial, intermediário e de execução. Características observadas na cultura organizacional mostram forte rivalidade entre os três níveis, em razão de diferenças de oportunidades de ascensão, de capacitação e de treinamento, além de questões de desvio de função. No entanto, no departamento estudado, por ser pequeno e de característica eminentemente técnica, a diferença entre os níveis da hierarquia é reduzida ao mínimo necessário para o andamento do serviço.

4.2. A situação-problema não estruturada

Na instituição como um todo existe alta rotatividade de pessoas, entre os diversos departamentos e também entre as diversas funções. Assim, transferências entre departamentos muitas vezes exigem troca de função e necessidade de novo aprendizado. Tal situação provoca perda de conhecimento organizacional, o que levou à iniciativa de criar o que se chamou de Procedimentos Padrão (PP), que consistem no mapeamento de processos, na tentativa de

se adotar um programa de qualidade total. Apesar de a ideia ter sido útil para a criação de memória organizacional, não permaneceu em funcionamento por muito tempo.

Esse quadro levou ao desenvolvimento de um portal corporativo como forma de fornecer um único ponto de acesso e melhorar a transferência de informações entre as pessoas. A audiência do portal, em número de acessos, era superior ao de qualquer outro sítio. No entanto, sua análise mais profunda revelou que os acessos eram muito rápidos (em torno de quatro segundos, em média), revelando pouca utilização. Esses dados foram coletados por meio da análise do arquivo de log⁵ do sistema que monitora a rede, por 45 dias, de segunda a sexta-feira, das 9h às 12h e das 14h às 17h. O Quadro 2 traz o resultado dessa coleta.

Quadro 2 - Visão geral do acesso à internet/intranet

	ACESSOS		TEMPO	
	CLIQUEs	% DO TOTAL	HORAS	% DO TOTAL
ABC-NET	34.952	10,61%	10:59:52	2,24%
CONTEÚDO ADULTO	27.590	8,38%	23:59:46	4,89%
PORTAL CORPORATIVO - XYZ	43.751	13,28%	03:04:58	0,63%
RELIGIÃO	1.892	0,57%	04:35:14	0,94%
MECANISMOS DE BUSCA	8.180	2,48%	17:49:01	3,63%
ENSINO	5.720	1,74%	15:02:43	3,07%
WEBMAIL	75.121	22,81%	128:46:07	26,25%
BANCOS	19.934	6,05%	46:51:45	9,55%
HARDWARE	966	0,29%	01:56:03	0,39%
CONCURSOS	8.914	2,71%	09:33:50	1,95%
JORNAIS	19.435	5,90%	32:02:57	6,53%
COMPRAS	19.984	6,07%	42:24:34	8,64%
ENTRETENIMENTO	37.307	11,33%	61:39:26	12,57%
DOWNLOAD	3.919	1,19%	05:57:57	1,22%

5 O arquivo de log é onde ficam registrados os sítios acessados por cada usuário e o tempo que durou esse acesso. Também é possível, por meio da análise desses dados, identificar e traçar o caminho feito pelos usuários durante a navegação na intranet/internet.

	ACESSOS		TEMPO	
	CLIQUES	% DO TOTAL	HORAS	% DO TOTAL
SOFTWARE	9.073	2,75%	65:06:21	13,27%
GOVERNO	12.654	3,84%	20:45:34	4,23%
	329.392	100,00%	490:36:08	100,00%

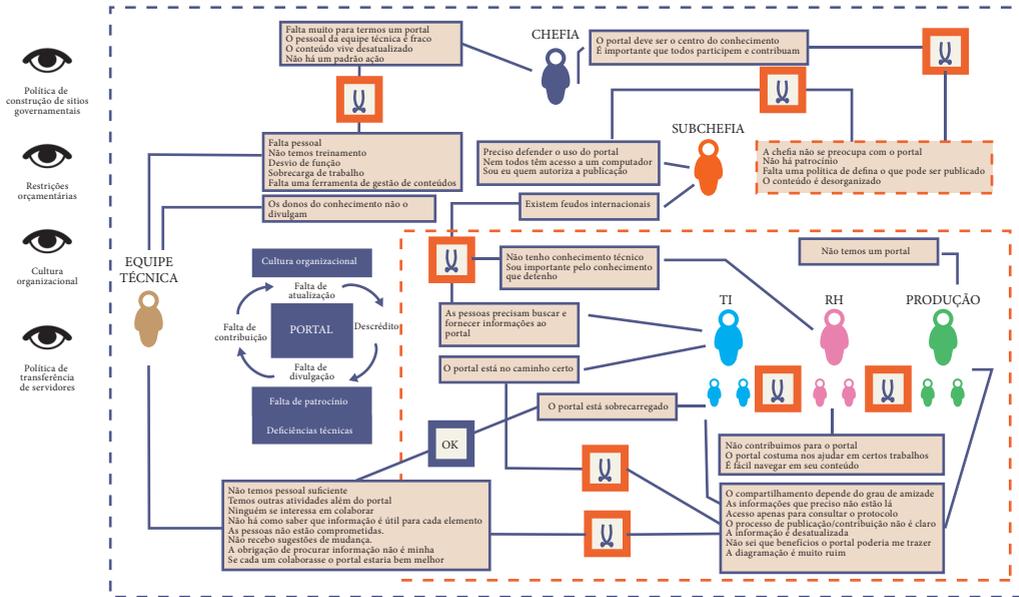
Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Para tratar e organizar a massa de dados, utilizou-se o software *WebSpy*. As categorias foram definidas seguindo critérios estipulados pelo próprio software. Nos casos em que a ferramenta não conseguiu classificar os sítios, houve intervenção do pesquisador. Além da análise do log do sistema, foram realizadas, observações, entrevistas formais e conversas informais com 15 pessoas, quando se buscou selecionar aleatoriamente pelo menos uma pessoa em cada seção.

Os principais temas discutidos levaram à conclusão de que se tratava de questões realmente preocupantes. Assim, as principais questões ou preocupações demonstradas pelos sujeitos da pesquisa foram agrupadas em quatro temas centrais. O primeiro é o conteúdo deficiente; o segundo, a inexistência de padrões para publicação e colaboração; o terceiro, a falta de incentivo para colaborar; e, por último, a falta de divulgação das características, potencialidades e problemas do portal.

Ao término dessa coleta de dados, pôde ser observado que, apesar de a situação-problema envolver uma preocupação central, os atores posicionavam-se em diferentes pontos para observá-la. Com isso, foram identificados conflitos que estão ilustrados na rich picture (figura 5), estágio 2 da SSM, para melhor representação. Além das preocupações dos atores, foram identificadas, ainda, quatro principais restrições ambientais que influenciam diretamente a situação-problema estudada. A primeira é o orçamento da união. A segunda é a diretriz para construção de sites governamentais. A terceira constitui a estrutura e a cultura organizacionais. A quarta é a política de pessoal.

Figura 5 - Rich Picture



Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Na *root definition*, são identificados os princípios básicos de um sistema de atividade responsável por melhorar a situação-problema. Checkland (1993) destaca que, no processo de criação de uma *root definition*, são reconhecidos os subsistemas tidos como relevantes pelo pesquisador, a partir das concepções percebidas nas falas dos atores, no primeiro estágio da SSM, e ilustradas na *rich picture*. Esses subsistemas são os elementos considerados essenciais para o funcionamento do sistema. O autor diz ainda que a *root definition* deve expressar um processo de transformação ao qual alguma entidade (entrada) seja submetida, de forma a modificá-la ou transformá-la em uma nova forma daquela mesma entidade (saída). Couprie et. al. (2004) salientam a importância dessa definição, pois ela reflete o propósito central do sistema e irá guiar todo o processo de modelagem.

Para guiar a formulação da *root definition*, são usados seis elementos: clientes, atores, transformação, visão de mundo, proprietário do sistema e restrições do ambiente (CATWOE, na sigla em inglês). Tais elementos, portanto, são fundamentais e devem estar presentes na *root definition*. O Quadro 3 apresenta a especificação de cada elemento do CATWOE a partir da percepção da situação-problema estudada, conforme destacado na *rich picture*.

Quadro 3 - CATWOE da situação-problema estudada

ITEM	SIGNIFICADO	DESCRIÇÃO
C	Consumidores ou clientes (Customers or clients)	Equipe de desenvolvimento Seções de TI, de RH e de Produção
A	Atores (Actors)	Equipe de desenvolvimento Seções de TI, de RH e de Produção
T	Transformação (Transformation)	Portal carente de informação Portal como principal fonte de informação na organização
W	Visão de mundo (Weltanschauung)	Para que o portal corporativo seja uma ferramenta eficaz de gestão do conhecimento, é preciso que tenha informação útil e relevante para os trabalhos diários, configurando-se na principal fonte de informação da organização
O	Proprietário (Owner)	Departamento objeto do estudo
E	Restrições ambientais (Environmental constraints)	Política governamental de construção de páginas da web Orçamento da União Cultura organizacional

Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Como consequência desta análise e a partir do CATWOE especificado, foi possível elaborar a seguinte root definition:

Um sistema de propriedade do Departamento XYZ, que transforma um portal corporativo carente de informações relevantes em um portal que representa a principal fonte de informação do departamento, tendo as atividades realizadas pela equipe de desenvolvimento, seção de TI de RH e de Produção, levando em conta questões estruturais, ambientais e culturais envolvidas.

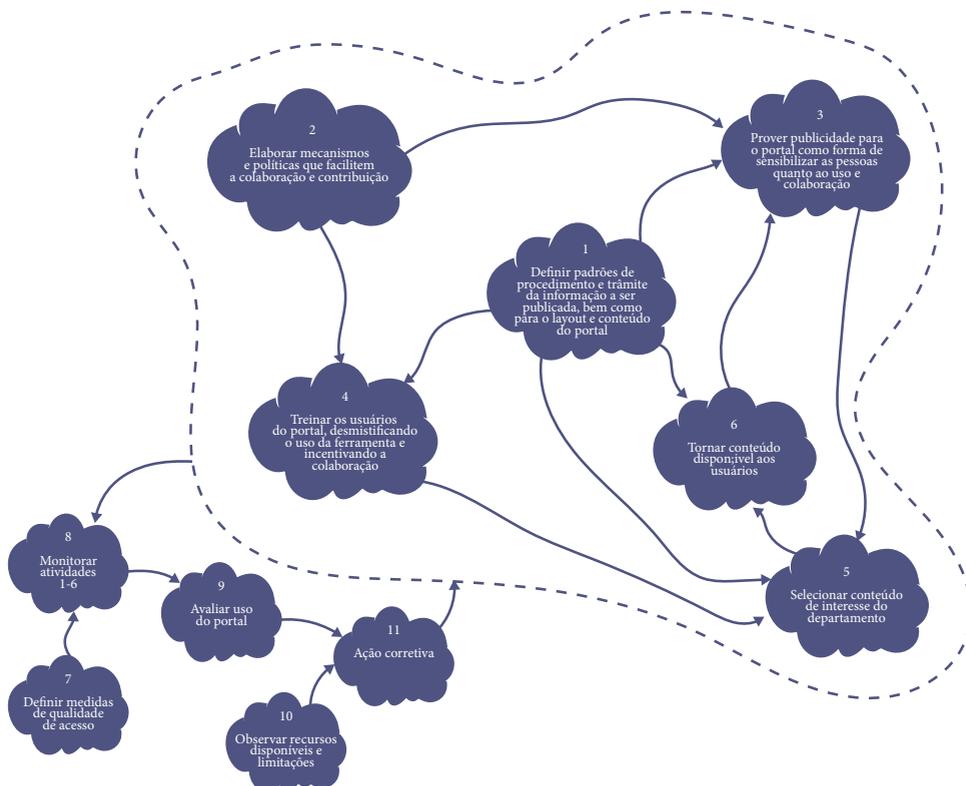
Concluídas as definições fundamentais, a SSM requer a definição do estágio 4, o qual compreende o que os autores denominaram de modelo conceitual. Esses modelos são uma espécie de funcionograma das ações essenciais às mudanças identificadas como necessárias, na ordem em que devem ser implementadas. Compreendem, ainda, a definição de mecanismos de controle que garantam essa implementação.

4.3. Modelagem conceitual

Para que o portal corporativo se transforme na principal fonte de informação do departamento, é necessário definir e padronizar as ações para gestão de informações no portal. Paralelamente a esse processo de padronização, devem ser elaboradas políticas e mecanismos que facilitem a colaboração e a contribuição. Uma vez que os padrões e as políticas estejam definidos, é preciso capacitar os usuários do portal com o objetivo de deixá-los familiarizados com a tecnologia e incentivados a de incentivar seu uso, colaborando para criar e manter seu conteúdo. Também devem ser formuladas estratégias de marketing para divulgação do portal, como forma de sensibilizar as pessoas quanto à importância do envolvimento de todos.

Tais ações visam a envolver as equipes, fornecendo novos conteúdos, críticas e sugestões que serão selecionados de acordo com os padrões previamente determinados e submetidos à aprovação e à modelagem para que, então, sejam publicados. É o que está definido no modelo conceitual necessário à realização do que estabelece a root definition, tal como ilustrado na figura 6

Figura 6 - Modelo conceitual de primeiro nível



Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Em razão da complexidade das mudanças a serem implementadas para transformação da situação-problema, o modelo conceitual definido constituiu-se de um conjunto de ações que apontaram para a necessidade de torná-las subsistemas desse modelo. Assim, o primeiro modelo derivado da definição fundamental é considerado como de primeiro nível. Contém, portanto, o conjunto mínimo de atividades necessárias à definição do sistema. No entanto, considerando que cada atividade desse nível pode ser definida como um subsistema, foi possível identificar e definir seis principais subsistemas que compunham o modelo. O primeiro subsistema é responsável por estabelecer padrões para a publicação de conteúdo do portal. O segundo consiste em definir mecanismos ou políticas que facilitem a colaboração e a contribuição. O terceiro consiste em prover publicidade ao portal; o quarto, em treinar os usuários do portal; o quinto, em identificar conteúdo interessante. Finalmente, o sexto subsistema consiste em publicar informações.

Entre os subsistemas definidos, optou-se pelo detalhamento do primeiro e do quinto, no primeiro momento de aplicação da SSM. A partir da seleção dos subsistemas a serem detalhados, fez-se necessária a construção do CATWOE, da *root definition* e do modelo conceitual que estabelece, para cada um deles, o conjunto mínimo de atividades necessárias.

Subsistema 1 – Estabelecer padrões para a publicação de conteúdo

O Quadro 4 apresenta o CATWOE do subsistema 1, visando ao norteamento da formulação de sua *root definition*.

Quadro 4 - CATOWE do subsistema que estabelece padrões para a publicação de conteúdo

ITEM	SIGNIFICADO	DESCRIÇÃO
C	Consumidores ou clientes (Customers or clients)	Equipe de desenvolvimento Seção de TI, de RH e de Produção
A	Atores (Actors)	Equipe de desenvolvimento Seção de TI, de RH e de Produção
T	Transformação (Transformation)	Conteúdo despadronizado → Conteúdo padronizado
W	Visão de mundo (Weltanschauung)	Para que o portal corporativo seja uma ferramenta útil às pessoas, é necessário que tanto o design de forma quanto o processo de publicação sejam padronizados, visando a facilitar a navegação e a contribuição das pessoas
O	Proprietário (Owner)	Departamento objeto do estudo



ITEM	SIGNIFICADO	DESCRIÇÃO
E	Restrições ambientais (Environmental constraints)	Política governamental de construção de páginas da web Orçamento da União Cultura organizacional

Fonte: Elaboração dos autores (2018).

A partir da definição dos elementos do CATWOE, foi possível elaborar a seguinte root definition para o subsistema 1:

Um sistema de propriedade do Departamento XYZ que transforma um portal com conteúdo não padronizado e processo de publicação carente de clareza em um portal com padrões sólidos de design e procedimentos bem estabelecidos para publicação. Essa transformação será feita por uma comissão formada pela direção do Departamento, juntamente com alguns integrantes de cada seção (RH, TI e Produção), levando em conta questões estruturais, ambientais e culturais que permeiam o ambiente onde o Departamento XYZ está inserido.

Um novo conjunto de ações foi identificado como necessário para implementação das mudanças no portal. A primeira é rever os objetivos do portal corporativo, para que possam ser estabelecidas metas atuais e futuras como parte de uma norma departamental para regular todas as atividades que envolvam o portal corporativo. Paralelamente, deve ser estabelecido o trâmite a ser seguido para publicação, devendo ser aplicadas, também, as normas de usabilidade e observadas as normas governamentais e organizacionais para construção de sítios web como forma de nortear a construção do layout do portal e da disposição do conteúdo. Chegou-se, então, ao modelo conceitual do subsistema 1, apresentado na figura 7.

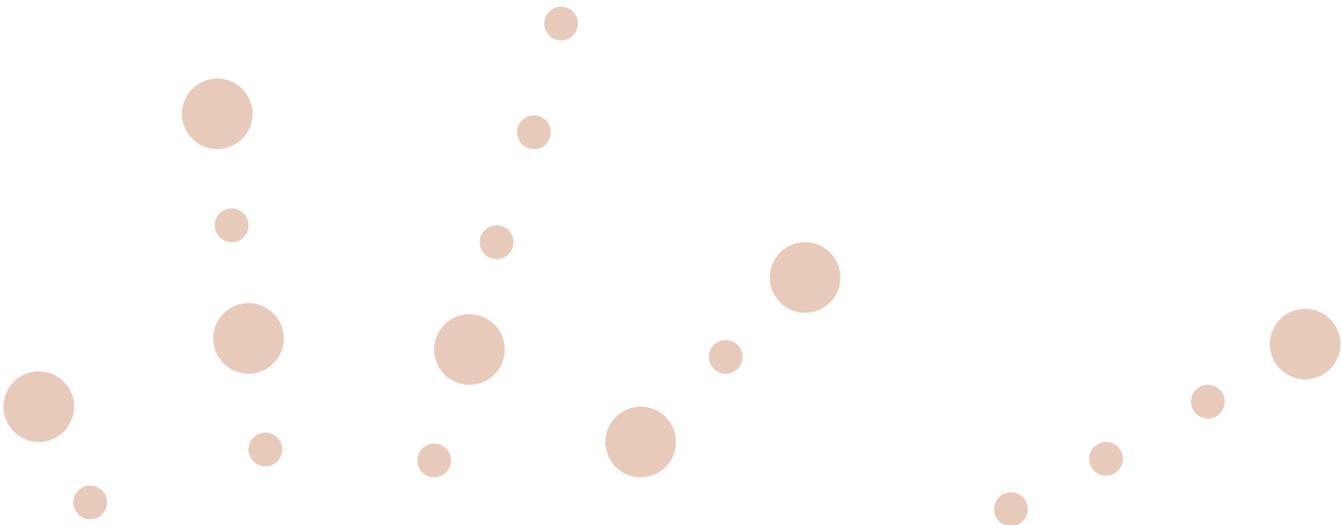
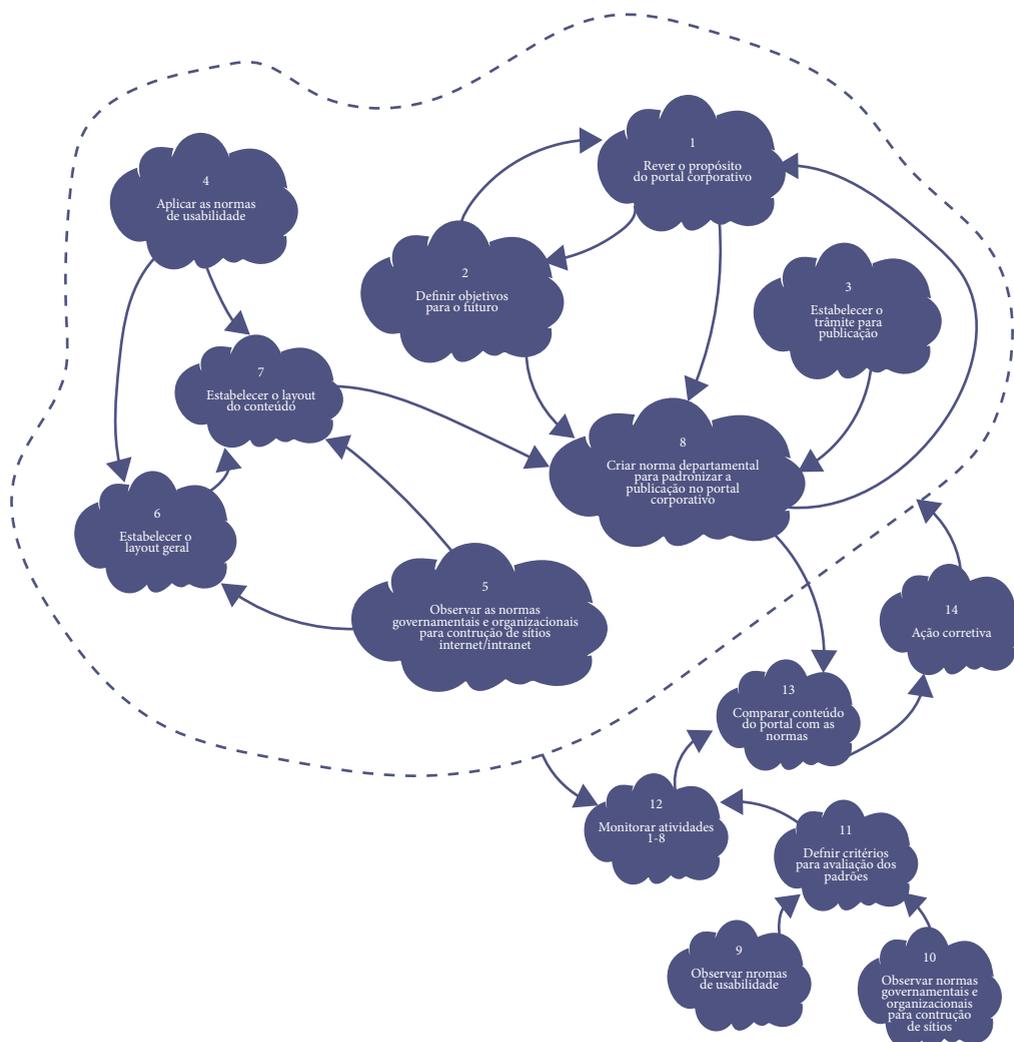


Figura 7 - Modelo conceitual do subsistema de padronização



Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Subsistema 5 – Identificar conteúdo interessante

Para nortear a formulação da root definition do subsistema 5, foi elaborado seu CATOWE, conforme mostrado no Quadro 5.

Quadro 5 - CATWOE do subsistema que identifica conteúdo interessante

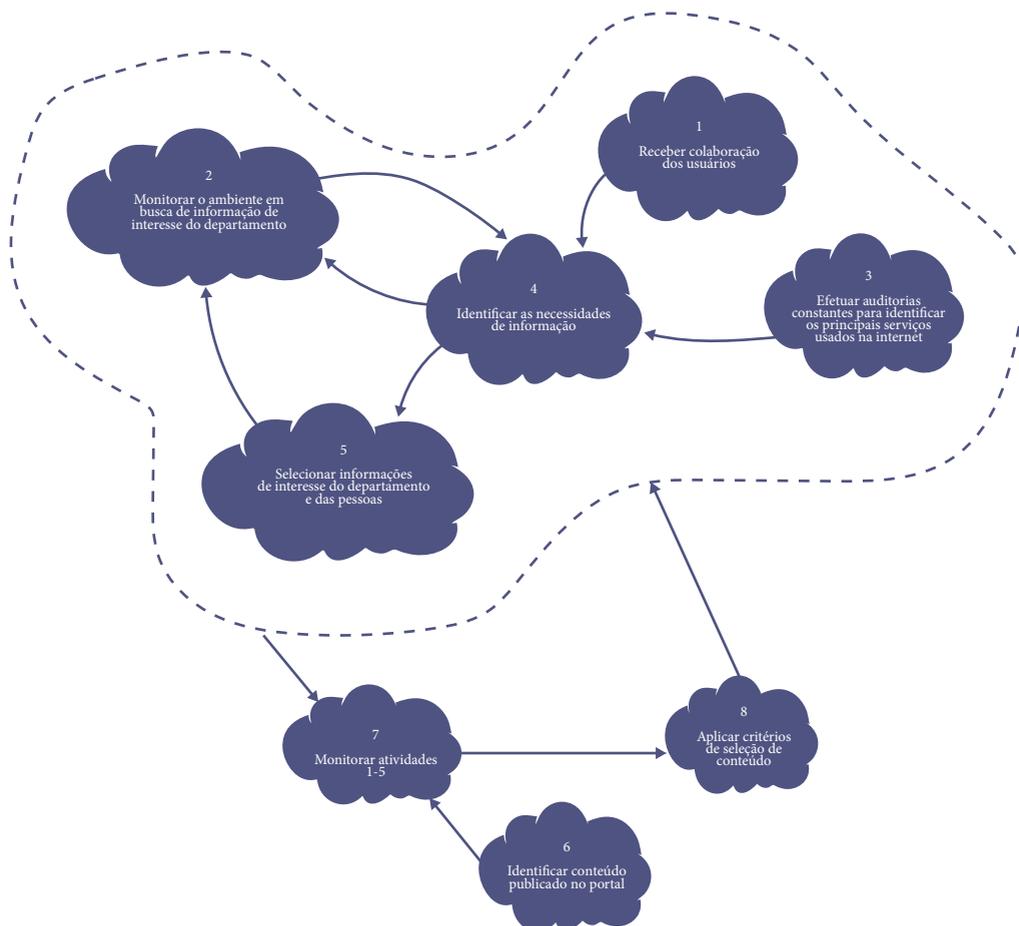
ITEM	SIGNIFICADO	DESCRIÇÃO
C	Consumidores ou clientes (Customers or clients)	Departamento XYZ da organização ABC
A	Atores (Actors)	Equipe de desenvolvimento do portal em conjunto com comissão composta por integrantes de cada seção
T	Transformação (Transformation)	Excesso de informação informação selecionada, pertinente e de interesse do departamento/pessoas
W	Visão de mundo (Weltanschauung)	Para que se possa filtrar o excesso de informação, é necessário identificar as necessidades de informação das pessoas, a partir do que é preciso selecionar as informações de interesse do departamento
O	Proprietário (Owner)	Departamento objeto do estudo
E	Restrições ambientais (Environmental constraints)	Cultura organizacional

A partir da definição do CATWOE do subsistema 5, foi possível elaborar a seguinte root definition:

Um sistema de propriedade do Departamento XYZ que transforma o excesso de informação no portal corporativo em um conjunto de informação selecionada, de interesse do departamento e de seus integrantes. Essa transformação será realizada pela equipe de desenvolvimento do portal, em conjunto com comissão composta por integrantes de cada seção, levando em conta os padrões previamente estabelecidos, bem como questões estruturais, ambientais e culturais que permeiam o ambiente onde o Departamento XYZ está inserido.

Para que o novo conteúdo do portal seja selecionado, é preciso, em primeira instância, recebê-lo do usuário ou obtê-lo por meio do monitoramento do ambiente em busca de informações que possam ser relevantes. A partir de então, é realizada uma primeira avaliação no intuito de verificar se realmente se trata de uma necessidade de informação. Em se configurando uma necessidade real de informação, o conteúdo é selecionado e serve de base para o processo de monitoração do ambiente em busca de assuntos correlatos. Paralelamente, é executado um processo de auditoria onde são identificados os principais serviços da internet utilizados pelos integrantes do departamento, com o objetivo de tornar disponível no portal, na medida do possível, tais serviços. Desse modo, chega-se ao modelo conceitual apresentado na figura 8, o qual é composto das ações de mudança e dos mecanismos de controle que garantam sua implementação.

Figura 8 - Modelo conceitual: identificação de conteúdo interessante



Fonte: Elaboração dos autores (2018).



4.4. Comparação do mundo real com o modelo conceitual

O estágio 5 da SSM compreende a realização de uma agenda de comparação entre o que existe no mundo real da situação-problema e o que está proposto no modelo conceitual. É importante ressaltar que aquilo que se propõe nos modelos conceituais é derivado do que se identificou no estágio 2, quando foi elaborada a rich picture, a qual, por sua vez, retrata questões relevantes identificadas no mundo real. O processo de comparação é de extrema importância, pois validará o trabalho desenvolvido nos estágios anteriores, garantindo que o modelo conceitual desenvolvido no estágio 4 contempla propostas de solução para as preocupações observadas por ocasião da construção da rich picture desenvolvida no estágio 2.

Para essa comparação, elaborou-se uma agenda para cada subsistema na qual as ações propostas nos modelos conceituais foram discutidas com os integrantes da organização pesquisada (Quadros 6 e 7). O objetivo dessa discussão foi identificar as mudanças que fossem sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis para a melhoria da situação-problema. Uma proposta sistemicamente desejável é aquela que se torna elemento fundamental para o desempenho do sistema. A mesma proposta é culturalmente viável quando está de acordo com os papéis, valores e normas compartilhados no âmbito da situação-problema estudada.

Quadro 6 - Agenda de checagem do subsistema “padronização”

Ações propostas no modelo conceitual (sistemicamente desejáveis)	Existe na situação atual?	Se SIM, como julga sua realização?				Se NÃO, é possível ser implementada ou melhorada?	A ação deve ser implementada?
		Ruim	Regular	Bom	Excelente		
Rever o propósito do portal corporativo	Não					Sim	Sim
Definir os objetivos atuais e metas para o futuro	Não					Sim	Sim
Definir os requisitos para publicação de conteúdo	Sim	X				Sim	Sim
Estabelecer o trâmite que a informação deve seguir até que seja publicada	Não					Sim	Sim
Aplicar as normas de usabilidade na construção de sítios	Não					Sim	Sim

Ações propostas no modelo conceitual (sistemicamente desejáveis)	Existe na situação atual?	Se SIM, como julga sua realização?				Se NÃO, é possível ser implementada ou melhorada?	A ação deve ser implementada?
		Ruim	Regular	Bom	Excelente		
Observar as normas governamentais e organizacionais para construção de sítios	Sim			X		Sim	Sim
Estabelecer padrão para o layout geral do portal	Não					Sim	Sim
Estabelecer padrão para o layout dos assuntos publicados no portal							

Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Quadro 7 - Agenda de checagem do subsistema “seleção de conteúdo”

Ações propostas no modelo conceitual (sistemicamente desejáveis)	Existe na situação atual?	Se SIM, como julga sua realização?				Se NÃO, é possível ser implementada?	A ação deve ser implementada?
		Ruim	Regular	Bom	Excelente		
Receber colaboração dos usuários	Sim	X				-	Sim
Monitorar o ambiente em busca de informação de interesse do departamento	Sim	X				-	Sim
Realizar auditorias constantes para identificar os principais serviços usados na internet	Não					Não	Não
Identificar as necessidades de informação dos usuários	Não					Sim	Sim
Selecionar a informação de interesse do departamento e das pessoas para que seja publicada	Sim	X				-	Sim

Fonte: Elaboração dos autores (2018).



4.5. Proposição das mudanças sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis

Apesar de as mudanças sistemicamente desejáveis terem suas implementações culturalmente viáveis, houve situações em que as pessoas acreditavam que não deveriam ser colocadas em prática. Por sua vez, foram identificadas mudanças sistemicamente desejáveis que, no entanto, na opinião dos membros do departamento, deveriam ser implementadas, embora fossem de encontro à cultura organizacional.

Entretanto, o trabalho de observação e as entrevistas realizadas permitiram perceber que a estrutura organizacional e a cultura que permeia o ambiente em que as pessoas estão inseridas tolhem qualquer comportamento de mudança que vá de encontro a valores e normas compartilhados. Constataram-se, ainda, casos em que uma mudança poderia ser desejada ou imposta por quem está no topo da pirâmide departamental. Assim, são discutidas, a seguir, as ações propostas nos modelos conceituais, de acordo com os resultados apresentados nas agendas de checagem. Espera-se, portanto, que se possa obter uma visão mais ampla e abrangente das nuances que envolvem a situação-problema.

4.5.1. Subsistema de padronização

O subsistema de padronização é o que serve de alicerce para que o portal seja a principal fonte de informação do departamento e, com isso, transforme-se em uma ferramenta para a gestão do conhecimento e para a comunicação organizacional. A padronização é iniciada por um processo de autoconhecimento, no qual se identifica o que existe para, em seguida, determinar onde se deseja chegar. Para Drucker (1986), esse planejamento é fundamental para o sucesso de qualquer atividade organizacional.

O segundo passo é determinar padrões de layout e redação, de forma que o conteúdo siga um padrão que proporcione identidade à ferramenta como um todo. É importante destacar que os padrões de layout e redação devem obedecer às normas governamentais e organizacionais para construção de sítios, bem como às normas de usabilidade. Nesse sentido, Eckerson (1999), ao definir os requisitos a serem atendidos na construção do portal corporativo, destaca que este deve ser adequado a usuários eventuais, com acesso simples e fácil às informações.

O terceiro passo para obter a padronização é determinar o trâmite que a informação deve seguir até que seja publicada. Assim, espera-se aumentar a credibilidade do conteúdo e também esclarecer aos integrantes do departamento como ocorre o processo de publicação de conteúdo. Isso posto, verifica-se que os processos organizacionais precisam ser padronizados e transparentes para que não haja margens para especulações e as pessoas sintam-se seguras (BILHIN, 2001). Para tanto, foram definidas sete ações, as quais são descritas a seguir.

Ação 1: Rever o propósito do portal

Nenhuma das pessoas pesquisadas soube informar com clareza o motivo pelo qual o portal corporativo foi desenvolvido, tampouco seu objetivo. Portanto, a definição clara dos objetivos do portal corporativo é o primeiro passo para que seja criado um objetivo compartilhado e para que sejam estabelecidas as condições para o aprendizado. Como observa Senge (1990), a criação de um objetivo compartilhado entre os integrantes da organização é um dos pré-requisitos para proporcionar o aprendizado organizacional. Sua implementação dar-se-á por meio de três ações. A primeira consiste em analisar as características do portal para que seja possível tomar conhecimento da situação atual; a segunda, em realizar a análise do propósito do portal iterativamente, a fim de verificar constantemente seu alinhamento às normas e padrões compartilhados; e a última, em rever, sistematicamente, o propósito do portal, de preferência pelo chefe do departamento em conjunto com os chefes de seção.

Ação 2: Definir objetivos para o futuro

A definição de uma visão de futuro para o portal corporativo está diretamente relacionada com a identificação do propósito do portal. Uma vez que o portal tenha um propósito bem definido é mais fácil vislumbrar quaisquer objetivos para o futuro.

Sua implementação dar-se-á por meio de três etapas. A primeira diz respeito ao planejamento do que se deseja atingir no futuro, a partir da identificação da situação atual. A segunda relaciona-se à definição periódica dos objetivos futuros, visando sempre aos objetivos em curto (três meses) e médio (um ano) prazos. O planejamento em longo prazo é inviável, visto que a rotatividade das pessoas nas funções de chefia dificulta sua manutenção. A terceira refere-se à definição dos parâmetros de controle e indicadores de desempenho para acompanhamento do portal e controle da consecução de seus objetivos.

Ação 3: Estabelecer o trâmite para a informação seguir até ser publicada

Observou-se total desorganização na gestão da informação que chega ao portal, a qual é recebida e publicada pela equipe de desenvolvimento sem qualquer verificação, o que reflete problemas no trâmite da informação. Tal conduta reflete forte traço cultural da organização, conforme definido por Gibson (1981). São pelo menos três as situações. Na primeira, uma vez recebidas as informações de quem, em razão da posição exercida na organização, merece confiança na sua validade, elas são publicadas no portal sem questionamento. Na segunda, o desconhecimento sobre a quem sugerir uma publicação provoca desinteresse em colaborar. Finalmente, muitos não colaboram por acreditarem que, devido a sua posição



no departamento, não podem fazê-lo, demonstrando que, como fonte de informação, não têm credibilidade, revelando um sentimento de autodesvalorização. Para implementação, é necessária a realização de três etapas. A primeira consiste em definir o caminho que a informação deve seguir para ser publicada, a fim de garantir sua validade perante a chefia e realizar um refinamento das informações, impedindo a publicação do que não deve estar no portal. A segunda refere-se a evitar a burocratização do trâmite, para não afetar a oportunidade de publicar. A última consiste em definir a quem atribuir a responsabilidade por avaliar a pertinência do conteúdo, com base em requisitos preestabelecidos, visando à redução do excesso de contribuições de conteúdos irrelevantes.

Ação 4: Aplicar normas de usabilidade na construção dos sítios

Verificou-se que o webmaster responsável pelo portal desconhecia o significado da palavra usabilidade. Esse fato prejudica a ergonomia do portal e aponta para o inverso do que Eckerson (1999) defende como característica desejável: o acesso às diversas seções do portal não é intuitivo, a combinação de cores confunde os usuários e a disposição do conteúdo não segue qualquer critério. Isso, por seu turno, reflete outro forte traço cultural do departamento, como observado anteriormente. São duas as ações necessárias para implementação. Primeiramente, deve-se identificar padrões internacionais de usabilidade como forma de garantir a adoção de critérios ergonômicos testados e reconhecidamente aceitos internacionalmente, tanto para construção do layout do portal quanto para as informações a serem publicadas. Em seguida, é necessário manter, na equipe do portal, um responsável por identificar critérios ergonômicos que deverão ser seguidos para que o portal tenha sua estrutura e conteúdo modelados de acordo. Todas as inclusões, de conteúdo ou de novos sítios, devem estar de acordo com as normas de usabilidade.

Ação 5: Observar normas governamentais e organizacionais para a construção de sítios

Existem normas governamentais, publicadas no Diário Oficial da União, que regulam a construção de sítios para internet/intranet, de forma a garantir-lhes uma identidade, complementada por normas organizacionais. Essas, por sua vez, auxiliam na pertinência da identidade de um sítio vinculado, em primeiro nível, ao governo federal, agregada à identidade da organização da qual faz parte. Assim, no acesso a qualquer sítio do portal, ficará clara sua vinculação ao governo federal e à organização em questão. São três as ações necessárias à implementação. Primeiramente, devem-se identificar normas governamentais para a construção de sítios para internet e/ou intranet, visando a garantir sua vinculação ao governo federal. Em seguida, devem-se identificar normas estabelecidas pela organização para a construção de sítios para internet e/ou intranet. Finalmente, é necessário designar um responsável por

verificar constantemente a validade das normas governamentais e organizacionais, bem como a formatação do layout e o conteúdo do portal, de forma que ele esteja em consonância com essas normas.

Ação 6: Estabelecer padrão para o layout geral do portal

O layout principal do portal, apesar de não seguir as normas de usabilidade e governamentais/organizacionais, é bem definido e classificado como bom pelas pessoas entrevistadas. Muitos dos entrevistados, no entanto, destacaram a questão da falta de identidade latente no portal, o que requer duas ações para solucionar o problema. A primeira diz respeito à elaboração do layout do portal, a partir da identificação dos padrões de usabilidade e das normas governamentais e organizacionais para construção de sítios. A segunda consiste em definir processo de validação do layout, por meio do qual sejam oferecidos pelo menos três opções para seleção do que mais agrada, com vistas à melhor e maior participação dos usuários do portal.

Ação 7: Estabelecer padrão para o layout dos conteúdos publicados

Não há qualquer tipo de preocupação com padrões para a informação publicada, dificultando a leitura do conteúdo. Com isso, cria-se uma barreira em potencial para a comunicação da informação. Como destacado por Parry (1972) a esse respeito, se a apresentação for confusa, a informação não será recebida corretamente, ou pode, até mesmo, ser ignorada. A implementação dessa ação aponta para duas etapas. A primeira refere-se ao estabelecimento, por meio do layout de conteúdo, da formatação e da redação dos conteúdos publicados no portal, em relação aos tipos de letras, cores e efeitos especiais que podem estar presentes. A segunda consiste em garantir que o layout da informação a ser publicada não vá de encontro às normas de usabilidade, governamentais ou organizacionais.

4.5.2. Subsistema de seleção de conteúdo

O processo de seleção de conteúdo tem por objetivo identificar e selecionar o conteúdo que seja de interesse do departamento, requerendo que esteja sempre atualizado, disponível, correto e relevante para o desenvolvimento dos trabalhos realizados pelos integrantes do departamento (Zimmerman, 2002). A seleção de conteúdo é um processo constante, que deve ser realizado enquanto o portal existir. Assim, no intuito de prover esse serviço de prospecção informacional para manter o portal atualizado, foram definidas cinco ações, as quais estão descritas a seguir.



Ação 1: Receber colaboração dos usuários

Uma vez que os usuários estejam sensibilizados para a importância de usar o portal e colaborar com a formação de seu conteúdo e, principalmente, comprometidos e motivados, a expectativa é que comecem a contribuir para o portal, fornecendo informações que julguem pertinentes. Desse modo, manter um canal de comunicação aberto, como definido por Parry (1972), é extremamente importante. Embora a equipe de desenvolvimento do portal afirme que exista um canal aberto para contribuições dos usuários, foram identificadas, por meio das entrevistas, três posições contrárias a essa. Em primeiro lugar, afirma-se que o processo de publicação não é transparente e que as sugestões de usuários, quando dadas, não são consideradas. A segunda posição identificada sugere que basta fornecer a informação diretamente ao webmaster para que ela seja publicada. Finalmente, os usuários afirmam que não havia conhecimento sobre como contribuir com conteúdo para o portal. Tais observações deixaram clara a necessidade de implementar duas mudanças. Primeiramente, devem-se prover mecanismos para submissão de contribuições por meio eletrônico ou impresso, deixando claro o trâmite a ser seguido pela informação até que seja publicada no portal. Finalmente, é preciso responder a todas as contribuições propostas, independentemente de seu aproveitamento ou não, a fim de demonstrar consideração e manter a motivação dos usuários em colaborar.

Ação 2: Monitorar o ambiente em busca de informações de interesse do departamento

As contribuições dos usuários auxiliam no delineamento de seus interesses e permitem que se faça um monitoramento em busca de informações que estejam relacionadas aos interesses previamente manifestados. A implementação desta ação contribuiria para que fosse possível antecipar-se às necessidades dos usuários.

Dessa forma, o monitoramento deve observar as características que determinam o valor da informação para o departamento. Davenport (1998) apresenta os seguintes indicadores para medir o valor da informação: exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento, aplicabilidade e escassez.

Atualmente esse monitoramento é feito de forma precária, pois a equipe técnica não possui competência para esse trabalho, nem a quantidade de pessoas necessárias para realizá-lo. O resultado é uma conduta de atualização reativa, quase que exclusivamente dependente das raras contribuições dos usuários. As pessoas entrevistadas demonstraram interesse na adoção de uma postura proativa, mas reconhecem que será muito difícil que isso aconteça devido às restrições já mencionadas de falta de pessoal e falta de autonomia para gerir seu pessoal.

Para a implementação dessa ação, são necessárias duas etapas. A primeira consiste em identificar sítios confiáveis e com conteúdo relevante para o departamento; e a segunda, em visitar constantemente os referidos sítios, a fim de buscar informações atualizadas que possam invalidar parcial ou completamente o conteúdo publicado no portal.

Ação 3: Realizar auditorias constantes para identificar os principais serviços usados na internet

Uma das formas de melhorar o conteúdo e os serviços do portal é observar o comportamento informacional das pessoas com relação ao acesso à internet e à intranet da organização. O meio mais eficaz para mapear esse comportamento é por meio da realização de auditorias frequentes, em que os logs de acesso são estudados a fim de identificar quais sítios as pessoas costumam visitar e quanto tempo permanecem conectadas.

No entanto, ao serem perguntados sobre essa possibilidade, os entrevistados mostraram grande preocupação, argumentando que seria invasão de privacidade. Isso porque, considerados os rígidos padrões hierárquicos no departamento, condutas consideradas indesejadas poderiam culminar em sanções.

Inicialmente, foram definidas três etapas para sua implementação dessa ação. A primeira consiste em promover entrevistas individuais nas quais os usuários informem os principais serviços usados na internet/intranet (primeira etapa da ação anteriormente proposta como auditoria). A segunda consiste em estabelecer local reservado para que as entrevistas sejam realizadas sem interferências externas, minimizando circunstâncias inibidoras que possam influenciar as informações coletadas de modo a não refletirem a realidade. A terceira refere-se a definir um roteiro para as entrevistas, visando a evitar fuga do tema abordado e a manter o foco no objetivo principal de identificar os principais serviços de informação utilizados via internet ou intranet de outros departamentos. No entanto, em razão de a proposta de auditorias ter sido terminantemente rejeitada em virtude da manutenção da privacidade dos integrantes da organização, ficou estabelecida sua substituição pela primeira etapa proposta.

Ação 4: Identificar as necessidades de informação dos usuários

Para Choo (1998), é necessário conhecer os usuários no que diz respeito às informações de que necessitam e ao modo como as buscam. Wilson (1999) acrescenta que a busca por informação é guiada pela necessidade do indivíduo de resolver algum problema ou suprir um estado atípico, insuficiente ou inadequado de conhecimento. Nesse sentido, a identificação das necessidades de informação dos integrantes do departamento servirá para realimentar



o processo de monitoramento ambiental, que busca informações correlatas com aquelas nas quais o usuário já manifestou interesse. Portanto, a implementação desta ação tornará possível um melhor mapeamento do que realmente interessa aos usuários.

Os entrevistados consideraram válida a iniciativa, manifestando interesse em sua implementação. Ressaltaram, entretanto, que tal ação seria válida se o método de identificar o comportamento informacional dos usuários fosse outro, que não a auditoria dos arquivos de log. Consequentemente, a implementação dessa ação resume-se em iniciar, por meio de entrevistas, a identificação das reais necessidades de informação dos integrantes do departamento. O resultado dessa identificação guiará o processo de monitoramento.

Ação 5: Selecionar informação de interesse do departamento

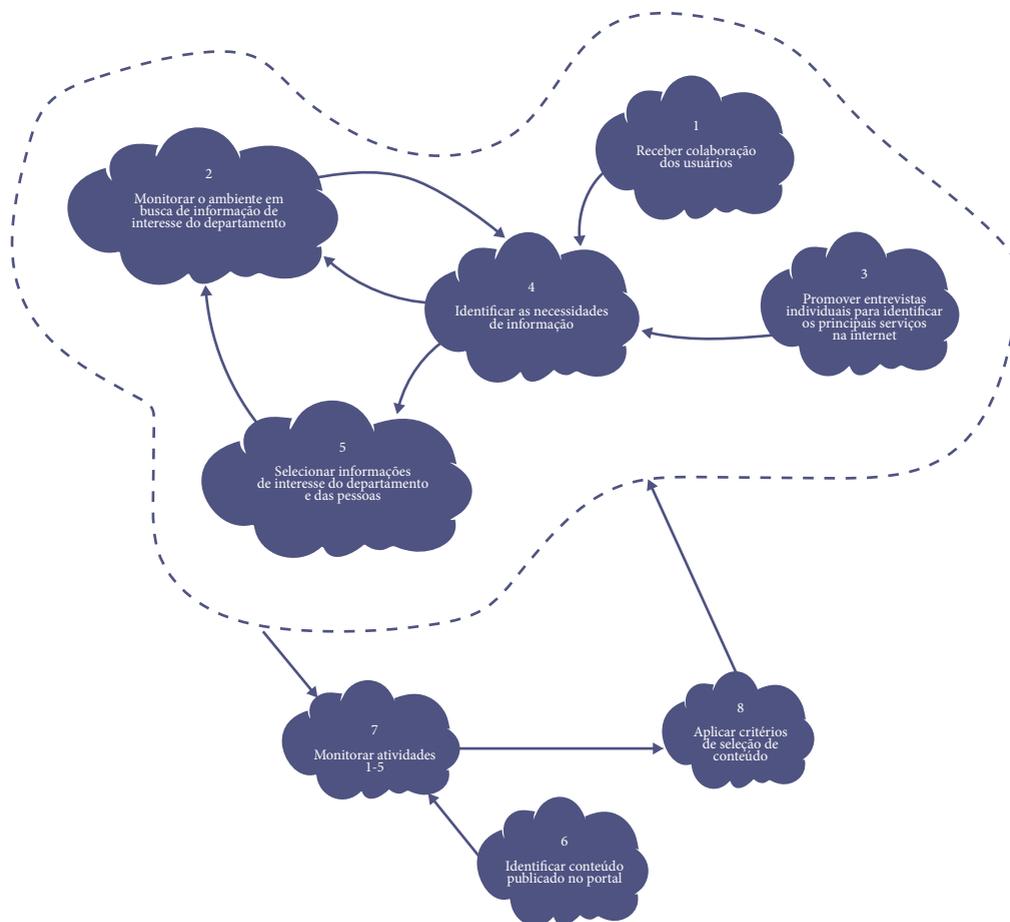
A partir do momento em que se tem a colaboração do usuário e, mais precisamente, a identificação de suas necessidades informacionais, é possível que se tenha uma sobrecarga de informações a serem tratadas por uma equipe muito reduzida, como discutido por Davenport (1998). Para evitar esse tipo de sobrecarga no portal, é necessária uma triagem do que realmente é de interesse do departamento e que deva ser publicado.

A seleção de conteúdo é feita atualmente, mas apresenta o problema de restringir ao máximo o conteúdo a ser publicado, resultando em um portal carente de informação relevante. Segundo os entrevistados, o processo de seleção é importante e deve ser mais bem trabalhado para evitar falta de conteúdo relevante ou excesso de informação inútil. Para tanto, é necessária a execução de quatro etapas. A primeira consiste em selecionar conteúdos de acordo com os tipos de informação de interesse do departamento. A segunda refere-se a obter conteúdos em local reconhecidamente idôneo para que seja possível certificar sua credibilidade. A terceira consiste em seguir todo o trâmite necessário à publicação, garantindo a confiabilidade da informação. Por fim, deve-se submeter, em tempo, a análise e publicação, assegurando o critério de oportunidade.



Visando à acomodação das mudanças necessárias, o modelo conceitual do subsistema de seleção de conteúdo foi redefinido, como mostra a figura 9.

Figura 9 - Modelo conceitual reformulado do subsistema “seleção de conteúdo”



Fonte: Elaboração dos autores (2018).

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve dois grandes objetivos. O primeiro foi ratificar o pressuposto inicial de que portais corporativos podem ser considerados ferramentas para implementação da gestão do conhecimento organizacional. O segundo foi verificar, a partir do estudo do portal corporativo de um determinado departamento de uma entidade governamental, o motivo pelo qual a iniciativa daquele departamento não surtia os efeitos esperados. Mais que isso, este estudo



propôs mudanças sistemicamente desejáveis e culturalmente viáveis para que a situação-problema que envolve a construção e o uso do portal corporativo fosse minimizada.

Após a implementação da Metodologia de Sistemas Flexíveis (SSM), que, per se, envolve desde o desenho metodológico da pesquisa até a coleta e análise (com a devida discussão) dos dados, é possível chegar a quatro conclusões. A primeira indica que a aplicação do modelo da SSM, em todas as suas etapas, mostrou-se extremamente válida para o atingimento dos objetivos do estudo, permitindo o entendimento da situação-problema, bem como a proposição de mudanças desejáveis e viáveis no ambiente estudado. A segunda revela que o referencial teórico construído funcionou adequadamente como lente através da qual o problema pôde ser observado. A terceira demonstra que a investigação das questões consideradas mais relevantes para estruturação e definição da situação-problema sob a forma de sistema permitiu uma percepção mais ampla, clara e útil tanto da situação-problema propriamente dita quanto das transformações necessárias ao seu melhoramento. A quarta constata que portais corporativos reúnem as características necessárias à comunicação organizacional e à gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BILHIN, J. **Teoria Organizacional, estrutura e pessoas**. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.

BOLDS, R. Enterprise information portals: portals in puberty. **KMWorld**. July/August 2001.

CHECKLAND, P. **Systems Thinking**, Systems Practice. Chichester, Wiley, 1993.

CHOO, C. **ISS Seminar on knowledge management**. 17/18 mar. 1998. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/iss/km/IN.adv.html>>. Acesso em: 29 dez. 2002.

COUPRIE, D. et al. **Soft System Methodology**. Disponível em: <<http://sern.ucalgary.ca/courses/seng/613/F97/grp4/ssmfinal.html>>. Acesso em: 14 nov. 2004.

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

DRUCKER, P. F. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

ECKERSON, W. 15 Rules for Enterprise Portals. **Oracle Magazine**. Jul. 1999. Disponível em: <<http://www.oracle.com/oramag/oracle/99-Jul/index.html?49ind.html>>. Acesso em: 11 jan. 2003.

FINKELSTEIN, C. **The emergence and potential of enterprise information portals (EIPs)**. The Data Administration Newsletter. [s.l.], set. 1999. Business Intelligence News, Articles, & Education. Disponível em: <<http://www.tdan.com/i010fe02.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2003.

GIBSON, J. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

PARRY, J. **Psicologia da comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1972.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo, Best Seller, 1990.

SHARPE, A. et al. The need for portals. **KMWorld**. v. 10, Issue 10. nov./dec., 2001.

TORRES, A. B. **Portais corporativos como ferramentas para gestão do conhecimento: desafios de uma instituição governamental..** 2004. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Informação, Departamento de Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

WILSON, T. D. Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**. v. 55, n. 3, p.249-270, jun. 1999.

ZIMMERMAN, K. Portals offer personalized windows to corporate knowledge. **KMWorld**, v. 11, n. 2. fev. 2002.