

# **A conexão entre informação, conhecimento e gestão do conhecimento para os portais web**

**Andre Novais Januario** (UFF) - ajanuario@gmail.com

**Ruben Huamanchumo Gutierrez** (UFF) - rubenhg3000@yahoo.com.au

## **Resumo:**

*O presente artigo buscou trazer a relevância da presença da Gestão do Conhecimento (GC) e a importância da sua conexão nos portais web, além do seu histórico, conceitos, modelo de gestão e as suas diferentes abordagens, de uma forma que permita contribuir e explicitar como os portais web são ferramentas que necessitam estar imersos na filosofia da GC focada em agregar valor ao negócio das empresas. Logo a utilização adequada de recursos de tecnologia pressupõe o conhecimento contínuo dos processos de negócio, o que promove sistematicamente o estágio de amadurecimento das organizações. Assim, os processos podem ser definidos como geradores de evidências para mudanças nas suas instituições, como geradores de evidências as organizações necessitam de mecanismos ágeis e precisos na disseminação de informação no apoio para tomada de decisões.*

**Palavras-chave:** *Gestão do conhecimento, Portal web, Modelo de avaliação*

**Área temática:** *Temática I: Tecnologias de informação e comunicação – um passo a frente*

## **A conexão entre informação, conhecimento e gestão do conhecimento para os portais web**

### **Resumo:**

O presente artigo buscou trazer a relevância da presença da Gestão do Conhecimento (GC) e a importância da sua conexão nos portais web, além do seu histórico, conceitos, modelo de gestão e as suas diferentes abordagens, de uma forma que permita contribuir e explicitar como os portais web são ferramentas que necessitam estar imersos na filosofia da GC focada em agregar valor ao negócio das empresas. Logo a utilização adequada de recursos de tecnologia pressupõe o conhecimento contínuo dos processos de negócio, o que promove sistematicamente o estágio de amadurecimento das organizações. Assim, os processos podem ser definidos como geradores de evidências para mudanças nas suas instituições, como geradores de evidências as organizações necessitam de mecanismos ágeis e precisos na disseminação de informação no apoio para tomada de decisões.

**Palavras chave:** Gestão do conhecimento, Portal web, Modelo de avaliação.

**Área Temática I:** Tecnologias de informação e comunicação – um passo a frente

### **1. Introdução**

Num contexto cada vez mais acirrado e de uma economia cada vez mais globalizada, a Gestão do Conhecimento (GC) tornou-se indispensável para as empresas, e de forma estratégica, pois a utilização deste conhecimento de forma racional o transformou em diferencial de competitividade.

A busca continua por uma melhor qualidade de serviços num mundo cada vez mais competitivo significa muitas das vezes a sobrevivência de uma organização. Portanto desde os tempos mais remotos o homem vem tomando nota das suas experiências, e com o passar do tempo desenvolveu e aprimorou técnicas com as quais pode registrar o seu saber.

Já no final do século XX, o avanço tecnológico demonstrou que as empresas juntamente com toda humanidade estão numa jornada evolutiva onde se encontram cada vez mais dependentes do conhecimento (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2010) o que inevitavelmente possibilitará o seu desenvolvimento sustentável.

Autores como Nonaka, Takeuchi e Toyama (2002) defendem que a idéia de que a habilidade para fazer gerar o conhecimento pode ser um fator decisivo para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado. Seguindo a tendência

global na última década os governos de todo o mundo têm concentrado esforços no desenvolvimento de políticas e definições de padrões em termos de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), visando construir uma arquitetura interoperável a fim de munir os cidadãos com acesso a informações e serviços.

### **1.1 Questão da Pesquisa**

Explicitar os aspectos relevantes da GC e sua relevância para os Portais Web.

### **1.2 Metodologia**

A metodologia teve como base o levantamento das fontes e referências bibliográficas; revisão de leitura e do material bibliográfico, com anotações de pontos relevantes ao objetivo do trabalho; comparação e reflexões sobre a literatura da GC e dos diversos tipos de portais já existentes.

## **2. Breve Histórico da Gestão do Conhecimento**

Não é de hoje que existe o debate sobre GC que nasceu de discussões entre pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de empresas, tornando-se um tema bastante polêmico.

As mudanças tanto tecnológicas como econômicas e sócias ocorridas neste período provocaram uma transformação em todos os aspectos das nossas vidas em escala global.

Para entender como essas mudanças que ocorreram nos últimos anos influenciaram a humanidade, é necessário compreender que os novos conhecimentos adquiridos levaram a criação de novas tecnologias e como essas novas tecnologias provocaram mudanças econômicas sócias e políticas que mudaram a visão de mundo.

Alvarenga Neto (2012) analisa a evolução da GC a partir dos anos 90 até a primeira década do século XXI, onde são encontrados três grandes marcos.

O primeiro destaca a gestão da informação organizacional, ou seja, a alavancagem do estoque de conhecimento explícito da organização (gestão de conteúdos e documentos, sistemas de informação, etc.).

O segundo destaca a GC organizacional, a alavancagem do conhecimento tácito (experiential) dos membros da organização (comunidades de práticas, localizadores de expertise, ideação e aprendizado organizacional estratégico, dentre outros) e por fim o terceiro que destaca a GC coletivo, reporta-se a alavancagem do conhecimento coletivo em redes dinâmicas de conhecimento e aprendizado (processo interorganizacional, no qual o “gerenciamento” das conversas é facilitado pelos processos sociais e mídias sociais). Já LEITE (2010) afirma que existe a necessidade de estruturar, cada vez mais, as organizações nas áreas de GC e inovação, para este autor existem diferentes abordagens sobre o conhecimento em relação ao enfoque que é dado.

O autor desta que na Abordagem Normativa acredita-se que o conhecimento é um bem que pode ser controlado, manipulado e estocado por meio de ferramentas da tecnologia da informação e conhecimento (TIC), já na Abordagem Interpretativa que apresenta características contrárias, ou seja, seu enfoque está diretamente na GC e esta está pautada nas práticas organizacionais, além de acreditar que dificilmente a GC pode ser gerenciada.

Nonaka e Takeuchi (1997) quando descrevem a GC, abordam o processo e não o conhecimento propriamente dito, adotando a abordagem interpretativa.

## **2.1 Dados, Informação e Conhecimento**

Os responsáveis pela tomada de decisão nas grandes corporações trabalham com uma gama enorme de dados, informações e conhecimentos, para se analisar a GC é necessário conhecer os diferentes conceitos entre dados, informação e conhecimento, mesmo considerando que não existe um consenso na literatura sobre a definição dos mesmos.

Sendo assim, cada autor tende a privilegiar um aspecto, ora outro (SABBAG, 2007). Ao utilizar a Abordagem Normativa Davenport e Prusak (1998) definem “dados” como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, como registros estruturados de transações, os mesmos Davenport e Prusak (1998), afirmam que a informação é o dado dotado de relevância e propósito, já Fuld (1995) conceitua os “dados” como pedaços do conhecimento.

Já Fialho et al. (2006) define que o dado pode ser oral, gráfico, gestual ou escrito. Resumindo: os dados são sinais sem qualquer significado ou interpretação; não envolvem semântica alguma.

Um dado equivale vários símbolos; diz respeito a um ser totalmente sintático. O seu significado dependerá da existência e de seu envolvimento com outras variáveis a serem consideradas (McGEE; PRUSAK, 1994).

Assim como os dados, a informação como conceito recebe uma enorme quantidade de significados no seu uso cotidiano como no seu uso técnico. Para Davenport e Prusak (1998) a informação não passa de um conjunto de dados com algum significado, já segundo Druker (2003) a informação é o conjunto de dados dotado de relevância e propósito, contudo, Wurman (1995) destaca que o que constitui informação para uma pessoa pode não ser para outra, McGee e Prusak (1994) afirmam que “a informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório. Le Coadic (1996) concorda que a informação deva ser um conhecimento inscrito sob a forma escrita, oral ou audiovisual.

A informação contém em si um elemento de sentido e é transmitida a um ser consciente através de uma mensagem inscrita. Uma característica fundamental da “informação como conhecimento” é que ela é intangível: não se pode tocá-la ou medi-la em qualquer forma direta, pois de acordo com McGee e Prusak (1994) “a informação é capaz de criar valor significativo para as organizações, possibilitando a criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório [...]” e também ela deve ser considerada como um recurso estratégico que deve ser utilizada como instrumento de competitividade o que inevitavelmente e agrega valor aos produtos e serviços.

Da mesma forma que a informação existem diversos conceitos encontrados na literatura para o conhecimento, sabe-se que o mesmo já era estudado na Grécia antiga e abrangia aspectos da filosofia.

Reconhecemos que há uma relação direta entre dado, informação e conhecimento, uma vez que o dado é capaz de gerar a informação esta é capaz de gerar o conhecimento. A definição clássica de conhecimento, originada em Platão, diz que ele consiste de crença verdadeira e justificada. Já Aristóteles divide o

conhecimento em três áreas: Científica, Prática e Técnica. Assim para Davis e Botkin (2006), “[...] o conhecimento é informação posta em uso produtivo”.

Na verdade, o conhecimento de acordo com o que conhecemos está mais associado às crenças e aos costumes, pois segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é uma ação própria ou natural de um comportamento ou de uma percepção, “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação á verdade”.

Para Beckman (1997) existe uma hierarquia com cinco níveis na qual o conhecimento pode ser conduzido de um nível mais elementar até níveis de maior valor:

- a) Dado: texto, fato, código, imagem, som;
- b) Informação: dados organizados, estruturados, interpretados e sumarizados (junção dos dados com significado e estrutura);
- c) Conhecimento: caso, regra, processo, modelo (junção da informação com raciocínio, abstração, relacionamentos e aplicação);
- d) Expertise: aconselhamento rápido e acurado, explanação e justificação de resultados e raciocínio (junção do conhecimento com seleção, experiência, princípios, restrições e aprendizado);
- e) Capacidade: expertise organizacional, ou seja, repositório de conhecimentos e sistema integrado de suporte ao desempenho (junção da expertise com integração, distribuição e navegação).

Teixeira Filho (2012) comenta que para transformar dados em informações é necessário dispor de ferramentas. Por outro lado, para que estas informações tornem-se conhecimento, é necessário tempo, experiência e aplicabilidade dentro de uma organização, além da consciência de que este não pode ser pensado de forma dissociada das pessoas.

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento não é puro é uma mistura fluídica de experiência condensada de valores, informação contextual e insight experimentado, na qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experienciais e informações. Segundo os autores o conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Já nas organizações ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas,

processos, práticas e normas organizacionais.

Os autores destacam sobre alguns componentes básicos do conhecimento, tais como a experiência, a verdade, o discernimento e as normas práticas. Nonaka, Takeuchi e Toyama, (2002) defendem que a idéia de que a habilidade para fazer gerar o conhecimento pode ser um fator decisivo para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado.

### 3. Modelo de Gestão

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2010) existe um conjunto de macroelementos básicos (quadro 1) que podem ser aplicados em qualquer modelo de gestão.

Os processos de GC e inovação dependem e necessitam estar organizados para que possam contribuir de alguma forma, segundo o autor para a construção do conhecimento organizacional, portanto os processos necessitam estar estruturados de tal forma que possibilitem a transferência do conhecimento individual tácito para o conhecimento explícito, para que o mesmo esteja acessível a todos aquele que dele necessitem para agregação de valor ao negócio da sua organização.

Nos modelos de gestões existentes os processos de criar, reter, disseminar e aplicar pode ser considerado como sendo um dos principais processos para GCI (Gestão do Conhecimento e Inovação).

Quadro 1 - Macroelementos básicos do Modelo de Gestão

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Direcionadores          | Estão relacionados às estratégias de GC e inovação.  |
| Execução                | Estão relacionados a todos os processos que promovem a GC e inovação.  |
| Avaliação de resultados | Representa a avaliação final em que se comparam os resultados finais obtidos com aqueles planejados no início do período estabelecido. |

Fonte: adaptado de Rodriguez y Rodriguez (2010)

O modelo de gestão por competência revela a maneira de como usuários podem igualar os conhecimentos desejados pela a sua empresa com os seus conhecimentos.

Ele possui alguns elementos comuns da CGI, contudo está focado principalmente na competência das pessoas e a na da organização. RODRIGUEZ y

RODRIGUEZ (2010) descreve o tripé formado pela estratégia, pelos processos de negócio e pelo capital humano.

Este tripé cria um efeito indutor de transferência de conhecimento, propiciando uma via bidirecional entre as competências organizacionais necessárias e aquelas disponíveis nas pessoas.

#### **4. A Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional**

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional refere-se tanto a experiência física como a experiência de tentativa e erro quanto na geração de modelos mentais ao aprendizado com os outros. Isto significa que quando uma empresa possui a capacidade de criar o conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo a seus produtos e serviços, ela detém o conhecimento organizacional.

Segundo os autores o conhecimento organizacional ainda pode reforçar a organização através de suas idéias, práticas e também através da redundância, esta por sua vez, diversas vezes foi percebida como desperdício no meio do conceito da cultura ocidental, mas vista pelas empresas japonesas com um estímulo ao diálogo e a troca de idéias, uma vez que de acordo com os autores a redundância ajuda na formação da base cognitiva organizacional o que facilita a difusão do conhecimento explícito nas organizações.

A teoria da criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) buscou explicar a inovação, através de interações, dinâmicas entre os indivíduos e entre organizações e o ambiente.

#### **5. As Abordagens do Conhecimento**

Na abordagem interpretativa o estudo do conhecimento ou epistemologia já foi alvo de diversos trabalhos de diversos autores e até hoje tem diferentes e importantes abordagens que originaram significativas contribuições para as empresas e organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento está associado a uma crença justificada e a compromisso com ela, assumido por todos os componentes de uma organização.

Os autores classificam o conhecimento humano de duas formas: o Explícito e o Tácito. A abordagem ocidental tem como base duas dimensões: A epistemológica, onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito e a antológica, onde o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento a nível de grupo organizacional e interorgacional, estes níveis são independentes entre si, mas interagem continuamente produzindo a espiral do conhecimento.

O conhecimento explícito pode ser articulado formalmente seja através de manuais, expressões etc., e por isso, pode ser mais facilmente transmitido de indivíduo para indivíduo. Esta é a forma de conhecimento que é usualmente utilizada na cultura ocidental (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O conhecimento tácito é mais difícil de transmitir uma vez que é difícil de ser articulado, é um conhecimento que está intrínseco em cada indivíduo e nas suas experiências individuais, sendo, portanto segundo os autores considerado o mais importante porque retrata o acúmulo da experiência de um ser caracterizando a verdadeira essência do conhecimento, ele abrange os aspectos intangíveis, como as suas crenças e seus valores. Esta forma de conhecimento que é a que predomina na cultura oriental.

O conhecimento tácito foi relegado por muito tempo, porém, ele é uma importante fonte de competitividade entre as empresas. O conhecimento tácito pode-se apresentar sob duas dimensões: a técnica que pode ser compreendida como know-how, mas que é de difícil articulação dos seus princípios técnicos, e a outra é a cognitiva, caracterizada por modelos mentais, crenças e percepções do mundo a volta do indivíduo. As duas formas de conhecimento não funcionam de maneira isoladas, elas se completam, tanto conhecimento explícito como o tácito podem se ajustar e formar processos de conversão de conhecimento dentro das organizações.

Chun (2003) caracteriza, além dos conhecimentos tácitos e explícito o conhecimento cultural, no qual este tipo de conhecimento consiste em estruturas afetivas e cognitivas, o que significa que ele faz parte da cultura organizacional e normalmente é transmitida através de texto oral e verbal como, por exemplo, metáforas, estórias e analogias, visão e declaração da missão. Para o autor esse modo de transmissão do conhecimento demonstra um comprometimento através de um significado comum.

A criação do conhecimento é uma interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e explícito. Assim, o modelo de criação proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio de interação social entre o tácito e o explícito, esta interação é chamada de conversão do conhecimento, vale lembrar que esta conversão é um processo social entre indivíduos, portanto, é através deste processo de conversão social que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem em termos de qualidade e quantidade. A partir do momento em que consideramos que o conhecimento é criado através da interação do conhecimento tácito e o conhecimento explícito é possível apresentar quatro modos diferentes de conversão do conhecimento conforme a figura 1.

Figura 1 - Os quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Taekuchi, (2002)

- a) Socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito;
- b) Externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito;
- c) Combinação é a conversão do conhecimento explícito em explícito;
- d) Internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito.

O conteúdo do conhecimento elaborado por cada modo de conversão do conhecimento é diferente entre si, porém eles interagem entre eles mesmos na espiral de criação do conhecimento.

## 6. A aplicação da Gestão do Conhecimento nos Portais

Segundo Dias (2001), por ser um termo muito recente, a terminologia relacionada com os Portais Corporativos ainda não se estabilizou. Os termos “Portal Corporativo”, “Portal de Informações Corporativas”, “Portal de Negócios” e “Portal de Informações Empresariais” são utilizados na literatura, algumas vezes como sinônimos.

Já para Carvalho et al. (2005) “O termo portal tem sido utilizado para designar um novo enfoque sobre os *sistemas baseados na Intranet e Internet*”. Para Teixeira Filho (2012) portal diz respeito a um ponto de entrada unificada no universo de informações sobre um determinado assunto, ou de uma determinada organização.

Assim segundo Saldanha (2012) existe atualmente uma grande diversidade de portais, e um dos objetivos de um Portal Corporativo é estabelecer filtros eficientes, de modo racional e estruturado, e que permita gerir uma grande quantidade de informações.

Para o autor a os portais necessitam ter como uma das principais funcionalidades a capacidade de criação de perfis personalizados por parte dos seus usuários, o que lhe garante um ganho imenso de agilidade e que é o grande fator de diferenciação entre portais e intranets.

Como as intranets passaram a incorporar as principais funcionalidades e vantagens dos portais isto fez com que as mesmas acabassem se transformando em portais. Contudo, é necessário que ocorra um processo de gestão de mudança e de transformação do conhecimento tácito em explícito, o que se observa é que a grande maioria dos portais vem dando ênfase na estruturação das informações existentes e relegando ao segundo plano GC.

De acordo Saldanha (2012) poucas empresas dão a devida ênfase à criação de oportunidades para troca de conhecimento tácito, visando estimular a inovação e aproximar talentos, ou seja, para o autor poucas são as organizações que percebem que os Portais Corporativos são ferramentas para GC, um local onde as informações estratégicas são colocadas de forma a alavancar a competitividade da empresa, a grande maioria ainda vê os portais como sendo um canal de comunicação, uma ferramenta que não agrega um grande valor, limitando-se apenas para a área de TI (Tecnologia da Informação).

O autor sugere que os portais sejam vistos como uma tarefa multidisciplinar, pois os portais precisam estar imersos na filosofia da GC focada em agregar valor ao negócio. Para ser um Portal Corporativo necessita ter como características essenciais os seguintes atributos:

- a) Repositórios de informações;
- b) Serviços;
- c) Comunicação bidirecional;
- d) Personalização de conteúdo;
- e) Processos bem definidos e fortemente interligados via portal;
- f) Tratamento de conhecimento explícito e tácito;
- g) Integração com parceiros externos e clientes.

Portanto, segundo Saldanha (2012) “quando um Portal Corporativo esta inserido em um programa ou atividade de GC, sua importância e seus benefícios transcendem a soma das suas funcionalidades”.

## **7. A relevância da Gestão do Conhecimento nos Portais Web**

Segundo Soon (2005), os portais são sistemas *web* baseados em informação desenvolvida como sites, os portais normalmente são conhecidos como Portais Corporativos quando estão voltados para seus fins comerciais e de trabalhos. A prática de GC esta relacionada à criação, implementação e utilização de um Portal do Conhecimento.

Soon (2005) destaca a importância de determinar a diferença e os fatores que determinam se um Portal é de Informação ou se é um Portal Cooperativo.

O autor cita Atluri e Gal (2002) quando definem portal de informação com *sites* que servem aos principais fornecedores de informação centrados, reunidas a partir de fonte de dados distribuídos. O autor também destaca que os portais da *web* também são conhecidos como sistemas de informação quando coletam, processam, armazenam e distribuem informação apenas como um sistema de informação.

De acordo com Moresi e Mendes (2010), os Portais Corporativos são ferramentas de integração e comunicação que auxiliam o trabalho dos profissionais

de GC e viabilizam algumas ações de endomarketing, os autores destacam que para os executivos, os Portais Corporativos são ferramentas importantes para o processo de tomada de decisão, pois viabilizam o acesso rápido a um conjunto de informações, tais como relatórios, atas, currículos e memorandos, tornando mais simples a tarefa de decidir.

Assim conforme os autores somente a existência de um Portal Corporativo não é condição suficiente para garantir o compartilhamento do conhecimento organizacional, torna-se necessário o desenvolvimento de práticas motivacionais adequadas, junto ao quadro de colaboradores, a fim de que o conhecimento tácito possa ser compartilhado em Portais Corporativos, uma vez que função de um Portal do Conhecimento é apoiar um trabalhador do conhecimento (Soon, 2005).

O Soon (2005) considera os portais como uma janela de parada única sobre uma página *web* que fornece um conjunto de recursos de informação e serviços para um público alvo específico, uma vez que, quando se observa o portal através da lente da GC, a informação na *web* nada mais é do que o conhecimento humano explícito, pois, a informação armazenada como conteúdo da página *web* é uma forma de conhecimento explícito.

Assim segundo o autor uma distinção pode ser feita, pois um Portal de Informação oferece, armazena e recupera o conhecimento explícito como a disseminação de informação na *web* (como modo de externalização do conhecimento), já um Portal do Conhecimento deve permitir que todos os quatro modos de conversão do conhecimento ocorram, ou seja, um Portal do Conhecimento deve ser capaz de capturar e conter o conhecimento, além de manter o andamento do conhecimento em uma central de armazenamento, e nesta central de armazenamento do conhecimento permitir que as novas idéias sejam adicionadas, e idéias obsoletas sejam descartadas e que o conhecimento existente seja atualizado ou renovado constantemente.

Soon (2005) destaca que o Portal do Conhecimento desempenha um papel importante em manter cada bit de conhecimento atualizado, pois o conhecimento humano deve ser atualizado em tempo hábil e ser refletido através da tecnologia, ou seja, a informação deve ser utilizada para informar e o conhecimento para agir, portanto, faz todo o sentido que qualquer portal servindo a um propósito de divulgação de informações deva ser considerado Portal de Informação na *web*, uma

vez que, para o autor um Portal de Informação oferece, armazena e recupera o conhecimento explícito como disseminação de informações na *web*, já quando eles permitem aos membros no ambiente de trabalho virtual usar o conhecimento explícito em atividades de trabalho, tomar decisões, colaborar para um objetivo comum e facilitar a troca de conhecimento intelectual eles passam a ser considerados Portais de Conhecimento Corporativo.

Segundo o autor a prática da GC tem de ser posta em prática para apoiar um Portal de Conhecimento Corporativo através das fases de concepção, desenvolvimento, implementação, adoção e utilização.

Ainda hoje os Portais de Informação são mais comuns, contudo, há uma tendência de que os principais desenvolvedores de Portais Corporativos passem a desenvolver Portais de Conhecimento.

## **8. Conclusão**

A utilização adequada da GC como fator crítico de sucesso nos portais sejam eles Corporativos ou não, proporciona um ganho imensurável de agilidade, e que esta agilidade seja um grande fator de diferenciação entre portais e intranets.

Vale lembrar que a existência de um Portal Corporativo não é condição suficiente para garantir o compartilhamento do conhecimento organizacional torna-se necessário o desenvolvimento de práticas motivacionais adequadas, junto ao seu quadro de colaboradores, a fim de que o conhecimento tácito possa ser compartilhado em Portais Corporativos.

Portanto para que isto ocorra é necessário que exista um sistema de gestão de mudança que faculte a transformação do conhecimento tácito em explícito, o que se observa ainda é que uma grande parte dos portais vem dando ênfase na estruturação das informações existentes e relegando ao segundo plano GC, já que muitas as empresas que não dão o devido destaque e interesse para o compartilhamento do conhecimento tácito, tendo como propósito de estimular a inovação e aproximar talentos, essas empresas ainda não perceberam que os portais são ferramentas para gestão estratégica do conhecimento, um local onde as informações estratégicas possibilitem e dêem condições de desenvolvimento

favorável a competitividade nas empresas, ou seja, uma ferramenta que agregue valor.

## Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D.; **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas brasileiras**. Disponível em: [http://rivagcpcl2010hbs.blogspot.com.br/2012\\_02\\_01\\_archive.html](http://rivagcpcl2010hbs.blogspot.com.br/2012_02_01_archive.html) acesso em: 30 jan. 2013.

ATLURI, V.; GAL, A. An Authorization Model for Temporal and Derived Data: Securing Information Portals. **ACM Transactions on Information and System Security**, v. 5, n. 1, p. 62-94, 2002.

BECKMAN, Thomas J. T. **A methodology for knowledge management**. In: IASTED INTERNATIONAL CONFERENCE, ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND SOFT COMPUTING, 1997. Proceedings ... Anaheim, CA ; Calgary : IASTED ACTA Press, 1997.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de ; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **Avaliação da Qualidade de Intranets e Portais Corporativos: Proposta de Modelo e Pesquisa Exploratória em Mídias e Grandes Organizações**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29. Anais... Brasília, DF: ANPAD 2005.

CHUN Wei Choo. **Sensemaking, knowledge creation, and decision making: organizational knowing as emergent strategy**. In: CHUN Wei Choo; BONTIS, Nick. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. New York: Oxford university Press, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, S.; BOTKIN, J. **O monstro embaixo da cama: o modo mais eficaz das empresas venderem conhecimentos**. São Paulo: Futura, 2006.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FULD, L. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about competitor**. Nova York: L Wiley & Sons, 1995, 482 p.

FIALHO et al. **Gestão do Conhecimento e da aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

LEITE, Darwin Magnus; GONTIJO, Sandra L.S.C; MENEGHELLI, Regina, B. **Criando Conhecimento nas Organizações**. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ ,

Martius V. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010. p. 24-25.

LE COADIC, Y-F. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORESI, E.A.D.; MENDES, S.P. **Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos**. *TransInformação*, v.22, n.1, p.19-32, 2010.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. ; TOYAMA, R. **A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm**. *Industrial and Corporate Change*, v. 11, n. 5, p. 995-1009, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. Introdução: **Cogeração do Conhecimento**. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ , Martius V. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010. p. 11-14.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SALDANHA, Ricardo. **Portais corporativos: entre o sonho e a realidade**. Disponível em: <<http://www.webinsider.com.br/vernoticia.php?id=2084>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

SOON, L. **A Comparative Study: Corporate Information Portals and Corporate Knowledge Portals**. Disponível em: <<http://ausweb.scu.edu.au/aw05/papers/refereed/soon/paper.html>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Dos dados ao conhecimento**. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/m%C3%B3dulos/pesquisando-bibliografia-internet/dos-dados-ao-conhecimento>>. Acesso em: 15 abr 2012.

WURMAN, R.S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. São Paulo: Cultura Editora, 1995. 38p.