

## **PORTAL CORPORATIVO INTERNO DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO: UM ESTÍMULO À APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Valeria Maria Gataz Sguario<sup>i</sup>  
Maria Inês Tomaél<sup>ii</sup>

**Resumo:** Diante da utilização de portais como importantes veículos de comunicação e informação, este artigo relata o desenvolvimento do portal corporativo interno de um hospital universitário, mediante a analogia com os processos de análise, síntese e representação da informação, bem como os benefícios alcançados e as perspectivas para o fomento da gestão da informação e da aprendizagem organizacional. O artigo se divide em três tópicos. A primeira parte discute os processos de gestão da informação e da aprendizagem organizacional, enfatizando a influência e as contribuições da tecnologia da informação. A segunda descreve o processo de análise, com a coleta das informações; de síntese, com a definição dos objetivos e do planejamento; e da representação das informações, que resultou no desenvolvimento do portal. Por último, são apresentados os benefícios e as perspectivas de evolução desse portal, bem como a força da cultura organizacional e do indivíduo nesse contexto.

**Palavras-chave:** Portal corporativo. Gestão da informação. Tecnologia da informação. Aprendizagem organizacional.

### *INTERNAL CORPORATE PORTAL OF A UNIVERSITY HOSPITAL: THE STIMULUS FOR ORGANIZATIONAL LEARNING*

**Abstract:** *In view of the use of portals as important vehicle for communication and information, this article reports the internal corporate portal development of a university hospital, by analogy with the information analysis, synthesis and representation processes, as well as benefits achieved and the prospects for the promotion of information management and organizational learning. The article is divided into three topics. The first part discusses the processes of information management and organizational learning, emphasizing the information technology influence and their contributions. The second describes the analysis process - with the information collection; synthesis - definition of objectives and planning; and information representation - resulting in the development of portal. Lastly, are presented the benefits and prospects of development of the portal, as well as the strength of organizational culture and of the individual in this context.*

**Keywords:** *Corporate Portal. Information Management. Information Technology. Organizational Learning.*



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

---

<sup>i</sup> Universidade Estadual de Londrina/ Hospital Universitário. [gataz@uel.br](mailto:gataz@uel.br).

<sup>ii</sup> Universidade Estadual de Londrina. [marines@uel.br](mailto:marines@uel.br).

Recebido em: 15/08/2011; aceito para publicação em: 25/08/2011.

## 1 INTRODUÇÃO

A disseminação e o compartilhamento de informações são essenciais para aproximar e direcionar as ações dos profissionais aos propósitos comuns de uma organização. Especialmente numa organização hospitalar de ensino, grupos de profissionais de diferentes capacitação e formação desempenham funções complexas na área médica, técnica, didática e administrativa. Nesse contexto, o desenvolvimento de um sistema capaz de disseminar e compartilhar facilmente as informações corporativas torna-se essencial para a integração das ações e o intercâmbio de ideias.

Diante do efeito positivo da utilização de portais como importantes veículos de comunicação e informação, este artigo tem o objetivo de relatar a experiência acerca do desenvolvimento de um portal corporativo interno. Para isso, faz-se uma analogia das fases do desenvolvimento com os processos de análise, síntese e representação da informação, além do relato dos benefícios alcançados e perspectivas futuras.

O portal foi desenvolvido pela equipe da área de tecnologia de um hospital universitário de grande porte, de caráter público, considerado referência nos atendimentos de média e alta complexidade. Segundo Medici (2001), um hospital universitário é um sistema de saúde de alta complexidade, que realiza importante atendimento médico em nível terciário, é totalmente envolvido com atividades de ensino, pesquisa e extensão, requer alta concentração de recursos físicos, humanos e financeiros e exerce um papel político importante na sociedade.

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo se divide em três tópicos. O primeiro discute os processos de gestão da informação e da aprendizagem organizacional, enfatizando a influência e as contribuições da tecnologia da informação (TI). O segundo descreve o processo de desenvolvimento que envolveu três momentos distintos: a análise, mediante a coleta das informações; a síntese, na qual foram definidos os objetivos e o planejamento e, finalmente, a representação das informações, que resultou na construção do portal. Por último, são apresentados os benefícios e as perspectivas de evolução desse portal, bem como a força da cultura organizacional e do indivíduo nesse contexto.

Muito se discute a respeito dos meios para viabilizar o acesso ao grande volume de informações e documentos gerados diariamente nas organizações, e o portal corporativo interno pode ser uma forma de tornar as informações facilmente acessíveis aos seus colaboradores, propiciando importante interação das pessoas com o contexto organizacional.

Com a informação publicada no portal, a organização pode ganhar agilidade e exatidão na tomada de decisões, uma vez que as informações serão distribuídas em tempo real a todos aqueles que dela necessitam, com considerável redução de consumo de papel e impressão.

Para Laudon e Laudon (2004, p. 334), “[...] um portal corporativo pode aumentar a produtividade de seu pessoal apresentando um único ponto de acesso sem descontinuidade a todos os recursos de informação de que os funcionários necessitam para executar seu trabalho”.

Entretanto, definir os conteúdos informacionais importantes e necessários a serem disponibilizados num recurso informacional é um trabalho que requer gestão da informação especialmente orientada para e com o usuário da informação. Choo (2003c, p. 92) valoriza esse usuário quando relata que:

A informação adquire um significado e a acção adquire um objectivo através da partilha de representações mentais e de ressonâncias emocionais por parte dos membros da organização. É justo que a gestão de informação comece e acabe com o utilizador da informação.

Especificamente para o desenvolvimento do portal corporativo interno, o hospital demonstrou atenção com o usuário da informação, desde o seu envolvimento no processo de seleção das informações até na utilização desse veículo como um meio de valorizar o trabalho dos colaboradores internos.

Segundo Laudon e Laudon (2004), um portal corporativo cuidadosamente pensado pode ser visto como um portão eletrônico de uma organização, a ponto de ajudar os usuários no acesso às informações essenciais e alcançar melhoria no desempenho da organização por meio da colaboração mútua. Nessa mesma visão, o hospital procurou desenvolver um recurso informacional com a preocupação em obter respostas às questões apontadas por Laudon e Laudon (2004) como indispensáveis ao se projetar um portal:

- Conteúdo: Quais são as necessidades informacionais do hospital para o portal interno? As informações estarão relacionadas aos processos de trabalho? Os conteúdos do portal atual serão revistos e atualizados? Quais são os novos conteúdos a serem disponibilizados?
- Usuários: As informações do portal poderão ser disponibilizadas para todos os colaboradores do hospital, sem restrições? Quais são os perfis dos usuários do Hospital? As informações contidas no portal serão úteis para todos esses perfis?
- Personalização: Como atrair a atenção dos colaboradores para o portal interno? Quais as customizações necessárias para atingir os diversos perfis de usuários?

- Suporte para colaboração: Quais serão as oportunidades de comunicação e colaboração no portal interno? Ele irá evoluir para serviços como troca de mensagens, grupos de discussão e outros?
- Facilidade de utilização: Quais técnicas e métodos de programação serão utilizados para tornar fácil e intuitiva a navegação entre as páginas do portal? Serão páginas autoexplicativas? Serão disponibilizados sistemas de busca das informações?
- Atualização e edição: De que forma serão atualizadas as informações no portal? A atualização dos conteúdos será descentralizada? Vários usuários, desde que autorizados, poderão alimentar os conteúdos do portal? Com que frequência?
- Gerenciamento e administração: Qual área do hospital ficará responsável por revisar os conteúdos informacionais e publicá-los no portal? Quais ações no portal ficarão sob responsabilidade da área de TI do hospital?
- Benefícios e custos: Quais serão os benefícios da reengenharia do portal interno do hospital? Ele irá melhorar a comunicação entre os colaboradores do hospital? Facilitará seus processos de trabalho? Quais as condições técnicas e de recursos humanos da área de TI para assumir esse projeto?

Desenvolver um portal corporativo requer planejamento e, sobretudo, a participação das pessoas da organização. O alinhamento das ações em prol de objetivos comuns propicia melhor aproveitamento e adaptação dos recursos tecnológicos às reais necessidades de informação.

## **2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Os ambientes de negócio estão cada vez mais dependentes da tecnologia da informação e da comunicação para inovar e manter a competitividade no mercado. Para Oliveira (2004, p. 105):

A tecnologia da informação pode ajudar a montar e aprimorar a estratégia ao fornecer melhores dados e informações dentro da organização (aplicação interna), além de ajudar a organização a redefinir e apoiar relações com os clientes, fornecedores e outras organizações (aplicações externas).

Os avanços da tecnologia da informação, especialmente com a larga utilização de redes de computadores, permitem o desenvolvimento de portais corporativos que proporcionem maior interação e integração entre os colaboradores da organização com a

propagação da informação e do conhecimento. O desenvolvimento desses recursos é um passo importante para iniciar a gestão da informação e o aprendizado organizacional, pois eles permitem que os colaboradores se inteirem do que está acontecendo na organização; encontrem as informações de que necessitam de maneira rápida e fácil; compartilhem ideias e atuem em projetos de modo cooperativo (OLIVEIRA, 2004). No entanto, o grande desafio da organização é efetivamente realizar a gestão da informação, e não o direcionamento de esforços para a gestão de tecnologias da informação, como na maioria das vezes ocorre.

Vale resgatar a abordagem ecológica para a gestão da informação de Davenport e Prusak (1998), que procura remeter o homem ao centro do mundo da informação e colocar a tecnologia a seu serviço. Esses autores ampliam a gestão da informação ao considerarem: os valores e as crenças sobre informação (cultura); como as pessoas usam e o que fazem com a informação (comportamento e processos de trabalho); o intercâmbio de informações (política) e, por último, os sistemas de informação (tecnologia).

Sob o mesmo ponto de vista, Choo (2003c, p. 69) ressalta que:

Enquanto as tecnologias de informação podem e devem ser usadas para aumentar o alcance do saque de informação, o processamento humano, através da amostragem, filtragem, redução de ruídos e outros serviços de valor acrescentado, continua a ser um elo de ligação indispensável na cadeia da informação.

A tecnologia da informação, portanto, faz parte de um conjunto de componentes necessários para se realizar a gestão da informação. Ray (2008) adverte que as organizações, para obterem competitividade no mercado, precisam criar ambientes que encorajem seus colaboradores a compartilhar conhecimento, e enfatiza a necessidade de a organização direcionar atividades de tecnologia da informação para a construção de ferramentas que deem suporte a esse projeto de negócio.

Rowley (1998) complementa a ideia quando estabelece uma relação entre os níveis de processamento e gerenciamento da informação nas organizações — na qual a sociedade define o ambiente informacional, a organização estabelece o contexto da informação, e os sistemas de informação utilizam a tecnologia da informação para desenvolver ferramentas para armazenar e facilitar a recuperação da informação —, e coloca o indivíduo no papel de usuário da informação.

Considerar o portal corporativo um estímulo para a gestão da informação e para a aprendizagem organizacional se torna mais claro quando visualizamos a classificação de portais mencionada por Silva e Fonseca (2006):

- Portais de informações: são capazes de organizar grande quantidade de informações para acesso dos colaboradores, sem um trabalho cooperativo.
- Portais cooperativos: quando proveem meios de processamento cooperativo, gerando novas informações.
- Portais especialistas: quando criam comunidades de prática para troca de experiências.
- Portais do conhecimento: que se concentram em atender as necessidades da organização na questão da aprendizagem organizacional.

O portal corporativo interno do hospital estudado, num primeiro momento, caracteriza-se como sendo de informações e cooperativo, porém há grande probabilidade de ele avançar para as demais classificações.

No dizer de Galvão (2003, p. 236), “[...] para que o conhecimento seja compartilhado, ele precisa ser identificado, explicitado, sistematizado e disseminado por meio de uma linguagem e de um veículo inteligível por todos”. Essa citação demonstra a necessidade de as organizações possuírem um ou mais recursos informacionais que possibilitem realizar a gestão da informação e aprendizagem organizacional. Entretanto, na sociedade da informação, uma das preocupações é utilizar a tecnologia da informação de forma adequada, a fim de serem alcançados os objetivos com eficiência e eficácia.

Propiciar um ambiente colaborativo na organização é induzir ao aprendizado organizacional, pois, segundo Goldman (2008, p. 5):

O aprendizado organizacional refere-se à capacidade de uma organização identificar e armazenar conhecimento resultante de experiências individuais e, principalmente, de grupos modificando seu comportamento, seja reagindo aos estímulos percebidos, seja identificando oportunidades ainda não exploradas por outros agentes de seu ambiente de negócios. Ocorre por meio de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados.

Pode-se dizer que a gestão da informação e a aprendizagem organizacional são processos interdependentes, com perspectivas de trabalho diferentes. Neste sentido, Henrique e Barbosa (2005) visualizam a gestão da informação com a construção de sistemas e o aprendizado voltado à preocupação com o desenvolvimento das habilidades e dos comportamentos dos indivíduos.

Torna-se evidente a relação entre informação e aprendizagem quando Choo (2003b) apresenta três propósitos para o uso estratégico da informação na organização: quando cria significado mediante a interpretação; quando gera conhecimento, aumentando o aprendizado; e na fundamentação do processo decisório.

Ao dizer que o portal pode contribuir para a aprendizagem organizacional, é no sentido de valorizar o comportamento informacional individual e coletivo, no que se refere ao acesso, organização, compartilhamento e ao uso da informação para atingir o conhecimento organizacional. Na opinião de Choo (2003a), o indivíduo tem a necessidade de informação quando reconhece vazios em seu conhecimento, então busca informação para mudar seu estado e, por fim, usa a informação que modifica seu comportamento criando novos conhecimentos.

Na revisão de literatura efetuada por Henrique e Barbosa (2005), eles identificaram alguns pontos comuns a respeito dos conceitos de aprendizagem organizacional, que são: característica processual; foco na mudança, ação e experiência; ênfase no coletivo; e dependência do contexto cultural e organizacional. Sob esse prisma, Henrique e Barbosa (2005, p. 9) destacam que “[...] a aprendizagem organizacional implica a gestão da informação e das condições contextuais para a criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento”.

Em resumo, a capacidade das organizações em aprender a partir da própria experiência requer que os colaboradores da organização consigam identificar e diagnosticar deficiências e realizar ações necessárias para solucioná-las em benefício da própria organização (HENRIQUE; BARBOSA, 2005). Portanto, fica evidente o papel fundamental da cultura e da estrutura organizacional para proporcionar um ambiente para práticas coletivas, que permitam a socialização e a integração dos diversos tipos de saber.

### **3 ANÁLISE, SÍNTESE E A REPRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

Para o desenvolvimento do portal interno do hospital, houve uma sistematização de ações, as quais podem ser comparadas aos processos de análise, síntese e representação da informação, na intenção de buscar, organizar e demonstrar as informações relevantes e adequadas para os colaboradores internos de diferentes especialidades dentro da organização.

A ideia de desenvolver um novo portal teve como objetivo principal, além da sua modernização, a proposta de ser fonte de informações interativa para o colaborador interno da organização.

De acordo com Galvão (2003, p. 236):

A análise, a síntese e a representação são processos e áreas da ciência da informação que buscam identificar, selecionar, coletar e apresentar de forma sistematizada e

concisa os conteúdos informacionais mais relevantes para os diferentes usuários da informação.

No processo de análise, que, segundo Galvão (2003), é o momento em que se identificam os conteúdos informacionais relevantes para um grupo de usuários, inúmeras investigações foram realizadas para a obtenção de subsídios e definição da metodologia para o desenvolvimento do portal. As principais ações desempenhadas ao longo desse processo foram:

- a) *Checklist* para identificação dos elementos essenciais do projeto (público alvo, razão de consumo, perspectivas futuras, vantagens, incentivos e outros).
- b) Pesquisa em vários portais para conhecimento de técnicas diferenciadas de construção de páginas Web.
- c) Levantamento e estudo do histórico dos portais anteriores.
- d) Contatos e visitas a outras instituições para a troca de ideias.
- e) Reuniões de trabalho com a assessoria de comunicação do hospital para delinear os objetivos.
- f) Entrevista com diversos colaboradores internos do hospital para o levantamento de requisitos e necessidades de informação.

Quando Choo (2003c) propõe um modelo de gestão da informação contendo processos de identificação de necessidades; aquisição; organização e armazenamento; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e utilização da informação, seu foco está voltado ao usuário da informação. Nessa mesma perspectiva, para esse recurso informacional, buscou-se ouvir e valorizar as ideias e as informações do usuário, nesse caso, o colaborador interno. Os três temas norteadores do portal foram informação, comunicação e humanização, e o último teve por objetivo enfatizar o importante trabalho em equipe desenvolvido pelos colaboradores internos do hospital.

O segundo processo realizado pode ser chamado de síntese das informações, obtidas a partir do processo de análise e úteis para estabelecer os objetivos e o plano de desenvolvimento do portal. Para Galvão (2003), a síntese está relacionada à seleção e coleta do conteúdo informacional considerado apropriado para usos determinados. Nessa fase foram traçados os objetivos que nortearam o desenvolvimento: facilitar a navegação e melhorar o *design* das páginas; organizar, melhorar e acrescentar novos conteúdos informacionais; trabalhar com a humanização, valorizando o colaborador interno; e possibilitar a publicação de notícias confiáveis e atualizadas em tempo real.

Pode-se dizer que, nesse momento, estava sendo proposto um novo serviço de informação para o hospital, capaz de disseminar as informações entre todos os colaboradores internos de forma fácil e a baixo custo, com grande perspectiva de evolução. Na opinião de Ponjuán Dante (2004), os serviços de informação, além de constituírem uma saída para as organizações produtoras de informação, são facilitadores, pois permitem a participação das pessoas que podem ser úteis num sistema que possibilite adquirir, processar, compartilhar e distribuir informação.

O último processo se caracteriza pela representação da informação, que é, de acordo com Galvão (2003), a explicitação dos conteúdos informacionais. Assim, a construção do portal contou com o trabalho especializado de profissionais das áreas de *design* gráfico, informática, jornalismo e de outras especialidades. Todos com o objetivo de representar, da melhor forma, as informações e os serviços que seriam disponibilizados nesse novo recurso informacional.

Ao observar que pessoas das mais diversas áreas trabalharam juntas na representação da informação, torna-se válido expor a visão de futuro para o profissional da informação, apresentada por Davenport e Prusak (1998, p. 141), “[...] esses novos profissionais agregarão valor às informações fornecidas aos usuários e desempenharão papéis diferentes dos atuais – entre eles condensar, contextualizar, aconselhar o melhor estilo e escolher os meios corretos de apresentação da informação”.

Os conteúdos informacionais explicitados no portal foram categorizados e organizados em diversas seções, a fim de serem reunidas as informações comuns e facilitar a busca por parte dos usuários. Nessas seções foram criados espaços para:

- a) Informações institucionais (regimento, organograma, visão, missão, portarias, ordens de serviço).
- b) Acesso às edições publicadas regularmente no Jornal Saúde.
- c) Acesso aos sistemas de informação desenvolvidos para a tecnologia Web.
- d) Acesso à galeria de fotos de eventos.
- e) Publicação de notícias diárias veiculadas pela assessoria de comunicação do hospital.
- f) Informações úteis aos colaboradores, disponibilizadas pela alta direção.
- g) Divulgação de treinamentos.

h) Preenchimento de formulários para serviços administrativos de diversas áreas do hospital.

i) Informações gerenciais mensais e anuais acerca da produção assistencial.

Os processos de análise, síntese e representação da informação para o desenvolvimento do portal, embora muitas vezes priorizassem o trabalho técnico de construção, em importantes momentos direcionaram as pessoas a pensar no valor da informação. Algumas percepções sobre esse valor vêm contribuir com a afirmação de que a informação é um recurso de capital de uma organização e deve ser tratada como tal. Para Moresi (2000, p. 24), “[...] o valor da informação é uma função do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões”. Segundo Rodrigues (1987, p. 2), “[...] a informação tem maior ou menor valor não apenas pela redução da incerteza mas, também, pela sua oportunidade com relação ao fator tempo”. Por fim, segundo Oliveira (2004, p. 47):

[...] nesse contexto, reservamos à informação o papel de capital, pois a partir da atividade, seja na produção de bens agrícolas ou industriais e na sua comercialização, ou mesmo na prestação de serviços, a informação atua como insumo, pois permite que os negócios sejam realizados e possibilita o fornecimento de produtos ou serviços diferenciados, numa economia globalizada.

Desse modo, pode-se salientar que o valor da informação está diretamente ligado ao modo com que ela propicia, aos tomadores de decisão, alcançar os objetivos da organização; especialmente quando a informação possui as características de valor, apontadas por Stair e Reynolds (2002), de ser precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, pontual, verificável, acessível e segura.

No entanto, suscitar nas pessoas o desejo e o comprometimento com a disseminação e o compartilhamento das informações precisa ser uma preocupação da alta administração da organização. No caso desse hospital, percebe-se claramente a necessidade de um incentivo maior para que o portal possa evoluir e contribuir na gestão da informação e, conseqüentemente, na aprendizagem organizacional.

#### **4 CULTURA ORGANIZACIONAL E O INDIVÍDUO**

Para que o portal corporativo interno do hospital universitário evolua com credibilidade e possa se tornar um efetivo recurso da gestão da informação e aprendizado organizacional, é importante que a organização proporcione um ambiente de confiança e cooperação entre as pessoas. Essa interação social importante pode ser capaz de alavancar transformações e inovações organizacionais.

Na questão da confiança, Mcinerney (2006, p. 70) conclui que:

Embora a confiança esteja nos indivíduos, as organizações podem cultivá-la por meio de políticas que demonstrem respeito e integridade, por ações de executivos-chefes e gerentes que venham a implementar tais políticas, além de práticas de informação e comunicação transparentes e responsáveis.

Sugere-se que o papel da organização seja envolver seus colaboradores na filosofia, nas estratégias, nos objetivos a serem alcançados. Nesse caso, a liderança torna-se uma qualidade indispensável aos dirigentes da organização. Pessoas líderes contribuem substancialmente em função de sua habilidade para facilitar o diálogo, a exposição, a confiança e a coordenação. O importante papel da organização é ser ativa e favorecer um ambiente propício ao desenvolvimento de competências, bem como estimular a aprendizagem contínua e atitudes proativas nas pessoas.

Stair e Reynolds (2002) reforçam que a estrutura e a cultura organizacional têm grande influência no desenvolvimento e na operação de sistemas de informação, e que todos os profissionais, gerentes e empregados de todas as áreas funcionais trabalham em conjunto e usam sistemas de informação.

Desta forma, torna-se imprescindível envolver as pessoas na gestão e nos sistemas de informação, fazendo com que elas conheçam e compreendam que a visão sistêmica do compartilhamento de informações pode aumentar o desenvolvimento profissional.

Atualmente percebe-se que as organizações estão dando cada vez mais importância ao papel da gestão da informação na busca constante pela combinação adequada entre estratégia, motivação, tecnologia e projeto de negócio, para conquistar uma vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2004).

Na visão de Wilson (2006), a gestão da informação termina na entrega da informação para o usuário, e, como tarefas posteriores, consideradas maiores e mais desafiantes, a organização deve estimular o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades e deixar que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação.

A cultura organizacional pode ser vista como um fator determinante do mecanismo pelo qual uma organização realiza a gestão da informação e a aprendizagem organizacional, e é nesse sentido que Henrique e Barbosa (2005, p. 12) contribuem quando afirmam que “[...] a

cultura organizacional deve, dentre outros, garantir o envolvimento e colaboração das pessoas, promover o compartilhamento da informação e do conhecimento e promover a integração entre pessoas e subunidades organizacionais”.

Segundo Senhoras (2007), a noção de cultura organizacional, especialmente numa organização de saúde, permite encontrar a sua identidade coletiva, possibilitando a criação de mecanismos eficientes de comunicação para fornecer a seus membros as significações de que eles precisam para contribuir com o bom desempenho organizacional.

Para estimular e favorecer o comportamento informacional das pessoas, Davenport e Prusak (1998, p. 135) apontam algumas táticas importantes:

- Comunicar que a informação é valiosa;
- Tornar claros as estratégias e os objetivos da organização;
- Identificar competências informacionais necessárias;
- Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação;
- Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional;
- Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;
- Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional;
- Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.

Alterar comportamentos e atitudes das pessoas em relação à informação significa construir uma cultura informacional; o portal corporativo tem o importante papel de integrar os colaboradores de uma organização por meio da informação e estimular o ato de compartilhar estas informações entre seus pares e demais colaboradores das outras áreas da organização.

Na visão de Madrid (2008), os indivíduos de uma organização devem ser considerados recursos incrementais de informação, pela capacidade de incrementarem o seu conhecimento à medida que o socializam, comparam-no e o interiorizam, além de otimizá-lo com a implementação de um método, uma estratégia, um sistema ou outras iniciativas.

Nesse contexto, o hospital analisado se encontra numa posição favorável por contar com uma ferramenta capaz de proporcionar a disseminação e o compartilhamento de informações. Cabe, entretanto, à alta administração conquistar e motivar seus colaboradores a contribuírem com a continuidade desse serviço de informação, sobretudo quando a

valorização e os esforços em prol da gestão da informação e do conhecimento estão cada vez mais evidentes nas organizações.

Seja qual for o recurso informacional desenvolvido e disponibilizado, o seu sucesso está condicionado à qualidade das informações e à frequência com que elas são atualizadas, conforme a conclusão de Silva e Fonseca (2006, p. 13):

A qualidade das informações nos portais corporativos abre uma nova frente de pesquisas, onde a qualidade deverá estar associada ao entendimento do ciclo de vida da informação, acompanhando as características da informação desde sua origem, passando pelo armazenamento, identificando os responsáveis pela sua manutenção, definindo aqueles que podem ter acesso, e, até os critérios para a sua destruição são etapas que podem ser mapeadas e acompanhadas de forma a oferecer um portal corporativo com informações seguras e confiáveis.

Atualmente, há grande perspectiva de que as organizações possam, mediante o desenvolvimento de comportamentos e competências, realizar a gestão da informação organizacional, tendo a tecnologia e os processos administrativos como facilitadores na otimização da comunicação da informação entre indivíduos e grupos. O estudo dos processos de identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso da informação, com profissionais trabalhando com o fornecimento e demandas de informação e também no gerenciamento das fontes de informação, preservam a qualidade das informações de todo e qualquer recurso informacional.

## 5 CONCLUSÃO

Destaca-se que os primeiros objetivos estabelecidos para o portal corporativo interno do hospital foram atingidos. Entre os principais benefícios alcançados, citam-se:

- a) Facilidade, agilidade e confiabilidade na publicação das notícias. Em qualquer tempo e local, usuários autorizados podem incluir notícias contendo informações, fotos, arquivos a serem publicadas no portal interno. As notícias são primeiramente validadas pela assessoria de comunicação do hospital, para depois serem publicadas oficialmente. Assim, o portal passou a ser considerado um dos veículos oficiais de comunicação do hospital.
- b) Facilidade de navegação nas páginas, além do uso de cores e figuras agradáveis.
- c) Padronização, reorganização e criação de novos formulários destinados à realização de serviços administrativos.
- d) Facilidade na divulgação dos atos administrativos e treinamentos.

e) Facilidade na divulgação das fotos dos eventos pela de documentação científica.

f) Oportunidade para a alta direção expressar seu ponto de vista sobre qualquer assunto ou informação e compartilhar com os colaboradores internos.

Assim, com constância de propósito e força de vontade, tem-se a expectativa de que o portal possa evoluir para a criação de novos serviços de informação com oportunidades para:

a) Troca de mensagens entre os colaboradores internos.

b) Descrição do perfil de cada área da instituição (número de pessoas, rotinas e processos de trabalho, dicas, e outras informações pertinentes) com o intuito de divulgação do trabalho.

c) Espaços para o registro de sugestões, dicas e informações úteis.

d) Criação de grupos de discussão, melhores práticas e outros.

e) Padronização de *layout* de documentos oficiais (comunicação interna, ordem de serviço, ofício e outros);

A experiência do portal corporativo interno do hospital universitário foi apresentada de forma simples e genérica, com o intuito de demonstrar a iniciativa desenvolvida por diferentes profissionais na construção de um veículo de comunicação e informação capaz de trazer contribuições para a organização, tanto no campo da administração como da ciência da informação.

O êxito da gestão da informação está nas mãos das pessoas e no comportamento com relação à informação, de forma que a cultura informacional faça parte da cultura organizacional. Estabelecer o ambiente organizacional da gestão da informação pressupõe: a presença de uma liderança positiva que estimule condutas de cooperação; políticas para potencializar o uso da informação na organização; investimentos em recursos tecnológicos e de comunicação destinados à informação; e capacitação das pessoas para extrair o máximo dos recursos de informação.

## REFERÊNCIAS

CHOO, Chun W. Como ficamos sabendo – um modelo de uso da informação. In: \_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: SENAC, 2003a. p. 63-120.

\_\_\_\_\_. A organização do conhecimento – uma visão holística de como as organizações usam a informação. In: \_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a**

informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003b. p. 27-61.

\_\_\_\_\_. Um modelo processual de gestão de informação. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente**. Lisboa: Caminho, 2003c. p. 57-92.

PONJUÁN DANTE, Gloria P. **Gestión de información: dimensiones e implementación para El éxito organizacional**. Rosario: Nuevo Parhadigma, 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

GALVÃO, Maria C. B. A análise, a síntese, a representação da informação e a gestão do conhecimento nas empresas. In: MEDLEG, G.; LOPES, I. L. (org.). **Organização e representação do conhecimento na perspectiva da Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2003.

GOLDMAN, Fernando L. **Um modelo estruturado para implantação de gestão do conhecimento organizacional**. Palestra seguida de debate na reunião de agosto de 2008 do Pólo-RJ da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, Rio de Janeiro: agosto 2008.

HENRIQUE, Luiz C. J.; BARBOSA, Ricardo R. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MADRID, Ennio P. **Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento**. Anales de documentacion, n. 11, p. 183-196. 2008. Disponível em: <<http://revistas.um.es/index.php/analesdoc/article/view/24881/24191>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

MCINERNEY, Claire R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, 2006. p. 57-72.

MEDICI, A. C. Hospitais universitários: passado, presente e futuro. **Rev. Assoc. Med. Bras.** São Paulo, v. 47, n. 2, p. 149-156, abr./jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-42302001000200034&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-42302001000200034&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 14 nov. 2008.

MORESI, Eduardo A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

OLIVEIRA, Jayr F. O. **Sistemas de informação versus tecnologias da informação: um impasse empresarial**. São Paulo: Érica Ltda, 2004.

RAY, Loye (Lynn). Requirement for knowledge management: business driving information technology. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, p. 156-168, 2008.

RODRIGUES, Roberto J. **Informática e o administrador de saúde**. São Paulo: Pioneira, 1987.

ROWLEY, Jennifer. Towards a framework for information management. **International Journal of Information Management**. v. 18, n. 5, p. 359-369, 1998.

SENHORAS, Elói M. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **RECIIS**, Rio de Janeiro, v.1, n. 1, p. 45-55, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.revista.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/viewPDFInterstitial/53/71#page=47>>. Acesso em: 14 nov. 2008.

SILVA, Cristiane G.; FONSECA, Décio. **Portais corporativos: um fácil entendimento**. In: CONBRATEC, 2006, Recife. Disponível em: <<http://www.unibratec.com.br/jornadacientifica/diretorio/NOVOPOR.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2009.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

WILSON, Thomas D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006, p. 37-55.