

Estudo para uma Plataforma Enterprise 2.0

Dissertação

Manuela Silva de Carvalho

Orientador: Prof. Gabriel David
FEUP

Co-Orientador: Dr. Pedro Moutinho
Novabase

Projecto realizado no âmbito da obtenção do grau de Mestre em Ciência da
Informação pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Junho 2010

“The old computing was about what
computers could do; the new computing is
about what users can do.”

Ben Shneiderman

Resumo

As plataformas *Enterprise 2.0* surgem como um novo entendimento de trabalho dentro das organizações. Todo o processo de entendimento destas plataformas, passa pela absorção da sua definição enquanto parte do movimento vertiginoso consolidado pela *Web 2.0*. Para entender como surge o tema desta dissertação, é preciso ter em foco um conjunto de conceitos e o seu contexto.

É importante incorporar os conceitos envolventes à *Web 2.0*, comunidades de prática, utilizadores, colaboradores, portais corporativos, gestão do conhecimento, assim como um conjunto próprio de definições que abrem caminho para a percepção de um único conceito: *Enterprise 2.0*.

Face a este enquadramento, este projecto de dissertação apresenta-se como um estudo focado no conceito de ferramentas colaborativas ao dispor de uma comunidade prática que surge no novo universo da colaboração dentro da organização. Este projecto de dissertação resulta de uma revisão da literatura focada e objectiva, em que estão presentes as perspectivas fundamentais para dar base a todo o estudo.

Este projecto de dissertação também apresenta uma componente de avaliação prática com o objectivo de tentar olhar para o ponto de vista comportamental do utilizador face à componente tecnológica. Essa avaliação prática surge como um caso de estudo, sobre um portal colaborativo já existente, onde o objectivo central estava em perceber como as pessoas compreendem e aplicam toda esta envolvente de trabalho colaborativo, e tentar perceber como estão esses utilizadores familiarizados com as plataformas *Enterprise 2.0*.

Para o estudo dos utilizadores, colaboradores da Novabase ACD, foram utilizadas algumas técnicas que visam o estudo dos colaboradores enquanto utilizadores. Isto permitiu que se tivesse a noção mais de perto do entendimento humano subjacente à tecnologia disponibilizada.

Este projecto de dissertação poderá ser relevante como um contributo para os profissionais da informação e para equipas de desenvolvimento de sistemas interactivos, permitindo estruturar melhor a actividade de estabelecimento dos requisitos junto dos clientes finais. Este estudo também pode contribuir para captar de forma mais objectiva o comportamento informacional dos colaboradores dentro da própria organização e explorar novas perspectivas que confirmam a capacidade de as ferramentas colaborativas criarem valor para dentro da organização e constituírem uma vantagem competitiva no mercado.

Abstract

Enterprise 2.0 platforms arise as a new understanding of the work done inside organizations. The process of understanding these platforms also goes through their definition as part of the *Web 2.0* movement. To understand how the subject of this dissertation project appeared, one should focus in the concepts and their context.

It is important to include all the concepts regarding *Web 2.0*, communities of practice, users, workers, corporate portals, knowledge management along with a specific group of definitions that will allow the understanding of a unique concept: *Enterprise 2.0*.

In light of this context, this dissertation project presents itself as a study focused on the new concept of collaborative tools available to communities of practice that arises in the new universe of collaboration within the company. This dissertation project results from a focused and objective literature review, in which the fundamental perspectives are present in order to serve as the foundation of the whole study.

This dissertation project also has a component of practical evaluation, which aims to study the behavior of the users when facing a technology. This practical evaluation is a case study about an already existing corporate portal, and its main objective was to understand how people understand and use these collaborative tools, while assessing if the users are familiar with *Enterprise 2.0* technologies.

To study the users – workers of *ACD Novabase* – some techniques, that study the workers as users of a given tool, were used. Using those techniques it was possible to have a closer notion of the human behavior subjacent to the tool available.

This dissertation project could be a relevant contribution to the professionals of the information sector and to teams developing interactive systems, making possible a better structuring of the requirements that the clients demand. This study can also contribute to capture, in a more objective way, the *informational behavior* of workers within the company, while allowing the exploration of new perspectives that confirm the growing need that the collaborative work potentiates the creation of value within the company and can be a competitive advantage in the market.

Agradecimentos

O meu percurso académico foi feito por etapas que me fizeram crescer e hoje poder apresentar-me como uma pessoa mais madura e responsável.

Nesta última fase faço um balanço positivo de todo este percurso, onde a nostalgia estará sempre presente nas lembranças de 5 anos académicos, acompanhada de um sentimento de dever cumprido.

Agradeço à minha Mãe e ao meu Pai por me terem guiado de mão dada no caminho que ainda continuo a percorrer, e principalmente a inspiração que retiro do meu Pai todos os dias. Também agradeço ao meu irmão, para não ficar triste.

Agradeço ao meu namorado João, pelo carinho e ternura, e pelo amigo que é, por hoje ser a minha principal base de apoio, e por ser aquele que me faz todos os dias acreditar que juntos podemos construir um futuro.

Agradeço aos meus amigos da “terrinha” (Esposende) sempre presentes, sempre especiais. Eles são parte da minha estabilidade e alegria enquanto pessoa.

Também agradeço a muitos colegas de faculdade e àquele grupinho e àqueles companheiros que se tornaram verdadeiros amigos. Não podia deixar de referir as minhas duas grandes companheiras e amigas, Micaela Santos e Rita Guimarães.

Quero agradecer ao curso Ciência da Informação e à Novabase pela oportunidade que me deram de crescer como profissional.

De seguida quero agradecer ao Professor Gabriel David pelo apoio e principalmente pela paciência, e por sempre ter-me guiado pelo caminho sensato das coisas. Ao Professor Doutor Lucas Soares pela dedicação à frente do Mestrado. E não podia deixar de agradecer a todos os professores da licenciatura e mestrado de Ciência da Informação, especialmente à Professora Doutora Manuela Pinto, que apesar de não estar directamente ligada a este projecto de dissertação, para mim, será sempre uma pessoa muito especial, que sempre esteve presente com a sua dedicação e apoio, acreditando sempre em nós como profissionais da informação, mas principalmente como pessoas com força e capacidades de enfrentar e superar desafios.

Agradeço ao Dr. Pedro Moutinho pela forma amável como me recebeu, pela dedicação e apoio e ao Dr. José Domingos por toda a ajuda e tempo disponibilizado, e principalmente pela oportunidade de poder desenvolver o meu projecto na Novabase. Agradeço também a todos os meus colegas da Novabase pela forma amigável e afectuosa como me receberam e me fizeram sentir enquadrada e apoiada no meu local de trabalho.

A todos o meu muito obrigado!

Índice

Resumo.....	4
Abstract	5
Agradecimentos.....	6
Índice.....	7
Índice de Figuras	10
Índice de Tabelas.....	12
Lista de Acrónimos	13
Capítulo 1.....	15
Introdução e Objectivos	15
1.1. Enquadramento do Objecto de Estudo	17
1.2. Descrição do Problema.....	18
1.3. Questão Principal	19
1.4. Metodologia	19
1.5. Estrutura da Dissertação.....	20
Capítulo 2.....	21
Estado da Arte.....	21
2.1. Aparecimento de uma nova realidade colaborativa	21
2.1.1. Do desconhecimento ao sucesso: Enterprise 2.0	22
2.1.2. O conceito de Web 2.0	24
2.1.3. Redes Sociais envolvidas num Contexto Organizacional	28
2.1.4. Plataformas Colaborativas.....	34
2.1.5. Perspectivas de um novo futuro da Web	36
2.2. Comunidades de Prática	37
2.2.1. Comunidade de Prática num contexto Organizacional.....	39
2.3. Portais Corporativos.....	39
2.3.1. Evolução dos Portais Corporativos	40
2.3.2. Funcionalidades de um Portal Corporativo	41
2.3.3. Benefícios dos Portais Corporativos	47
2.4. Introdução à Gestão do Conhecimento nas Organizações	48
2.4.1. Gestão de Informação.....	49
2.4.2. Gestão de Conhecimento.....	49
Capítulo 3.....	51

Enquadramento Metodológico	51
3.1. Pesquisa etnográfica.....	51
3.2. Estudo das Necessidades e Uso da Informação.....	51
3.3. Estudos dos Utilizadores	53
3.3.1. Entrevistas Contextuais	54
3.3.2. Entrevistas não estruturadas	54
3.3.3. Focus Group	54
3.3.4. Inquérito	55
3.3.5. Técnica Benchmarking.....	55
3.3.6. Workshop	55
Capítulo 4.....	57
Caso de Estudo e Avaliação Prática	57
4.1. Apresentação do Portal Colaborativo ADN	57
4.1.1. Caracterização do portal ADN	57
4.1.2. Disponibilização da Informação.....	58
4.2. Caracterização dos Utilizadores – Colaboradores Novabase ACD.....	59
4.3. Avaliação Prática do Estudo	61
4.3.1 Inquérito	63
4.3.2 Entrevistas Contextuais	72
4.3.3 Workshop	73
4.4 Avaliação dos resultados obtidos	79
4.5. Componente Organizacional: levantamento de ideias e sugestões que apoiam a colaboração	81
4.5.1 Mudança Cultural	82
4.5.2 Pessoas, Tecnologia, Processos e Visão de Mercado	84
4.5.3 Pessoas e gestão da mudança	85
4.5.4 Motivação organizacional	85
Capítulo 5.....	87
Conclusões e Perspectivas Futuras.....	87
5.1. Contributos do Projecto de Dissertação	87
5.2. Perspectivas futuras.....	88
Bibliografia	89
Anexo A	93
Anexo B	95
Anexo C	109

Índice de Figuras

Figura 1:Esquema Orgânico Funcional – Enquadramento do projecto.....	17
Figura 2: Mapa de conceitos envolventes à Web 2.0 (O’ Reilly 2000)	25
Figura 3:Esquema da simplicidade de utilização e ganhos na produtividade de páginas wiki ...	30
Figura 4:Esquema de uma perspectiva organizacional no uso das ferramentas 2.0 no quotidiano de trabalho.....	33
Figura 5:Aparência do SharePoint 2010	35
Figura 6:Ilustração da definição e contexto Comunidades de Prática (Etienne Wenger, 2000) .	38
Figura 7:Componentes de um portal corporativo (The Delphi Group 2000).....	46
Figura 8: Apresentação do Portal ADN	57
Figura 9:Mapa das áreas da informação do portal ADN.....	58
Figura 10: Esquema das técnicas usadas na avaliação do ADN e do levantamento de ideias e sugestões dos colaboradores.....	62
Figura 11:Gráfico que ilustra a percentagem relativamente aos perfis dos colaboradores que deram resposta ao questionário da avaliação do ADN.....	63
Figura 12:Gráfico da avaliação dos resultados do grau de utilização do ADN pelos colaboradores	64
Figura 13:Gráfico da avaliação dos resultados da partilha de documentos no ADN pelos colaboradores	64
Figura 14:Gráfico da avaliação dos resultados do acesso à informação pelo ADN.....	65
Figura 15:Gráfico da avaliação dos resultados da interacção entre colaboradores pelo ADN....	65
Figura 16:Gráfico das visitas ao ADN	66
Figura 17:Gráfico da avaliação do motivo de acesso ao ADN- Lazer	66
Figura 18: Gráfico da avaliação do motivo de acesso ao ADN - Curiosidade.....	67
Figura 19: Gráfico da avaliação do motivo de acesso ao ADN –Encontrar pessoas.....	67
Figura 20: Gráfico da avaliação do motivo de acesso ao ADN - Pesquisa	67
Figura 21: Gráfico da avaliação do motivo de acesso ao ADN – Divulgação da informação ...	68
Figura 22: Gráfico da avaliação do motivo de acesso ao ADN –Partilha	68
Figura 23: Gráfico da avaliação do motivo de acesso ao ADN – Acesso a informação	68
Figura 24: Gráfico da avaliação da importância de iniciativas de colaboração	69

Figura 25: Gráfico da avaliação da motivação do quotidiano de trabalho com iniciativas de colaboração	69
Figura 26: Gráfico da avaliação das necessidades respondidas pelo ADN.....	70
Figura 27: Lista de necessidades a ser respondidas com a utilização do ADN	70
Figura 28: Gráfico da avaliação da familiarização com soluções Enterprise 2.0.....	71
Figura 29: Argumentos sugeridos pelos colaboradores para implementar em soluções Enterprise 2.0.....	71
Figura 30: Apresentação da ordem de destaque de alguns elementos como factores para a colaboração	73
Figura 31: Avaliação da ordem de destaque de alguns elemntos como factores para a colaboração	74
Figura 32: Agrupamento dos pontos positivos do ADN	75
Figura 33: Agrupamento dos pontos negativos do ADN	75
Figura 34: Agrupamento de sugestões para melhorar o ADN enquanto portal colaborativo Enterprise 2.0	76
Figura 35: Argumentos sugeridos pelos colaboradores para implementar em soluções Enterprise 2.0.....	77
Figura 36: Argumentos sugeridos pelos colaboradores para implementar em soluções Enterprise 2.0.....	78
Figura 37: Agrupamento de ideias por categorias.....	80

Índice de Tabelas

Tabela1: Resumo comparativo das características que diferenciam as comunidades de prática (Wenger e Snyder, 2001)	37
Tabela 2:Requisitos mínimos de um portal corporativo (Eckerson 1999).....	42
Tabela 3: Níveis de sofisticação de um portal corporativo (Terra e Gordon 2002)	44

Lista de Acrónimos

ACD – Advanced Custom Development

ADN – Advanced Development Network

AIIM – Association for Information and Image Management

BPM – Business Process Management

CD I – Custom Development I

CD II – Custom Development II

ECM – Enterprise Content Management

E2.0 – Enterprise 2.0

FEUP – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

IBSN – Internet Blog Serial Number

RSS – Really Simple Syndication

SI – Sistemas de Informação

TI – Tecnologias de Informação

Capítulo 1.

Introdução e Objectivos

Nesta nova sociedade emergente em ideias e iniciativas, a nossa realidade muda a um ritmo imprevisível e, muitas vezes, acelerado. Estar em sintonia com este ritmo de mudança leva a que hoje seja necessário um espírito aberto e uma boa flexibilidade para contornar barreiras a essa mudança. Isto acontece, porque se está perante uma geração onde vários contextos se cruzam, e perante uma nova era de informação, onde se um contexto muda, o outro que está directamente ligado também sofre alterações. Quando se olha para um contexto organizacional, na maior parte das vezes, está envolvido com o mercado a que dá resposta. Ora se esse mercado, essa realidade, muda ou altera, o contexto da organização muda também, pois é fundamental para uma organização estar em sintonia com o meio que a rodeia.

O tema desta dissertação, surge exactamente de um movimento de mudança, e a procura de gerar valor a partir da mesma. A base da evolução tecnológica que hoje entra nas casas das pessoas, e cria valor para as mesmas, também tem a capacidade de gerar valor para as organizações. As organizações que caminham ao lado da evolução do próprio mercado, deparam-se cada vez mais com a necessidade de estarem sempre abertas a receber o que essa evolução pode trazer de novo e filtrar aquilo que pode ser aplicado à sua realidade como organização.

As conclusões retiradas deste projecto de dissertação visam apoiar a Novabase na estratégia de oferta que está a definir.

Esta dissertação integra-se numa iniciativa da Novabase, que procura, através de uma nova tendência de mercado, enriquecer a sua oferta actual de forma sustentada. Essa nova tendência de mercado, reflecte-se num novo conceito, designadamente *Enterprise 2.0*. Este conceito é definido por Andreew McAfee (2006) como “*o uso das emergentes plataformas de software social dentro das organizações, ou entre as organizações e os seus parceiros ou clientes*”.

No caso deste projecto de dissertação, por opção da organização e pelo próprio desenvolvimento do projecto da solução Enterprise 2.0 da Novabase, apenas foi abordada a perspectiva de utilização destas plataformas de software social num contexto dentro das organizações e não entre organizações.

A dissertação presente está inserida num projecto actual da Novabase, o que traz grandes vantagens ao seu desenvolvimento, principalmente a oportunidade de poder aproximar uma perspectiva mais humana, focado no utilizador, com a componente mais tecnológica. Outra grande vantagem, é poder conciliar o desenvolvimento deste estudo com um portal colaborativo já existente, e através da sua avaliação, contribuir com ideias e sugestões para uma nova solução com o mesmo carácter colaborativo.

Esta dissertação está um pouco no meio destas duas envolventes, porque, como a nova solução é um projecto em fase de desenvolvimento, e muitas vezes acontece que a evolução do mesmo não ocorra de forma tão linear e exacta, a dissertação terá como estudo um portal colaborativo já existente na Novabase - ADN - o qual será utilizado como base para o caso de estudo, cujo

resultado, será visto como uma mais-valia para o desenvolvimento da nova solução da Novabase.

Esse estudo será um levantamento de um *feedback* positivo ou negativo de alguns colaboradores (cujos perfis serão rigorosamente seleccionados para o estudo estar mais próximo dos utilizadores reais) em relação ao portal já existente, tentando através de técnicas previamente estudadas, perceber quais os pontos fortes a serem tidos em conta e aproveitados, e quais os pontos fracos, e as falhas que devem ser contornadas para não se repetirem na nova solução, também ela de cariz colaborativo.

Para que melhor se entenda este projecto de dissertação, serão diferenciados os conceitos de colaborador, utilizador e pessoa, sendo cada conceito utilizado no seu contexto. Apesar de num ponto de vista estes conceitos serem representativos da mesma coisa, em alguns casos específicos tornou-se importante fazer esta diferenciação. Ou seja, as pessoas são todas aquelas que fazem parte do universo social de uma forma geral, os colaboradores representam as pessoas que interagem entre si e fazem parte de uma organização proporcionando contributos para acrescentar valor para a organização. Por fim, os utilizadores são um termo específico quando se fala da interacção directa com as ferramentas de trabalho colaborativo.

Este projecto de dissertação pretende atingir os seguintes objectivos:

- Apresentar e explicar o conceito de *Enterprise 2.0* e entender os conceitos envolventes, tais como a *Web 2.0*, as redes sociais, e as plataformas colaborativas;
- Entender a contextualização do conceito de *Web 2.0* e as ferramentas sociais que podem ser entendidas como factores de sucesso no contexto organizacional;
- Perceber como os portais organizacionais evoluíram para uma contextualização colaborativa e podem ser factores de sucesso dentro de uma organização;
- Analisar as características específicas de que o conceito de comunidade de prática se reveste neste novo universo de conhecimento;
- Abordar a gestão do conhecimento como uma mais-valia para o sucesso destas novas ferramentas sociais no contexto das organizações.
- Explorar, através de um caso de estudo, os pontos fortes e fracos presentes numa realidade colaborativa já existente, como forma de trazer valor para uma nova solução a ser desenvolvida pela Novabase;
- Identificar os casos práticos de estudo externos à Novabase, nestas iniciativas, que podem ser tomados como exemplos de sucesso;
- Abordar a perspectiva humana relativamente ao uso de iniciativas *Enterprise 2.0*, e identificar formas de aproximar e familiarizar os colaboradores para a utilização e exploração desta nova forma de trabalho colaborativo.

Esta dissertação estrutura-se em algumas fases distintas. Numa primeira fase será feita uma apresentação do projecto em que esta dissertação se encontra inserida e uma revisão da literatura, analisando alguns conceitos fundamentais para se entender o contexto do projecto. Também será feita uma abordagem teórica para entender como se pode contribuir, quer para o enriquecimento da informação, quer para melhorar as formas de comunicação. Ainda numa primeira fase, será analisada a componente mais organizacional focada nas pessoas, fundamental no desenvolvimento destes portais colaborativos, onde serão expostas algumas técnicas actuais sobre recolha de informação e avaliação dos colaboradores enquanto utilizadores da ferramenta, que servirá de base para o caso de estudo a ser desenvolvido.

Numa segunda fase, pretende-se realizar um caso de estudo. Esse caso de estudo vai incidir sobre o portal colaborativo ADN, onde será feita a avaliação do estado actual do uso da ferramenta por parte dos seus utilizadores directos, tendo como objectivo também obter informação relevante dos colaboradores, a ser entendida como valor acrescentado para a solução em desenvolvimento.

1.1. Enquadramento do Objecto de Estudo

O portal ADN surgiu numa iniciativa da Novabase de criar um ponto comum de partilha de informação e comunicação entre colaboradores.

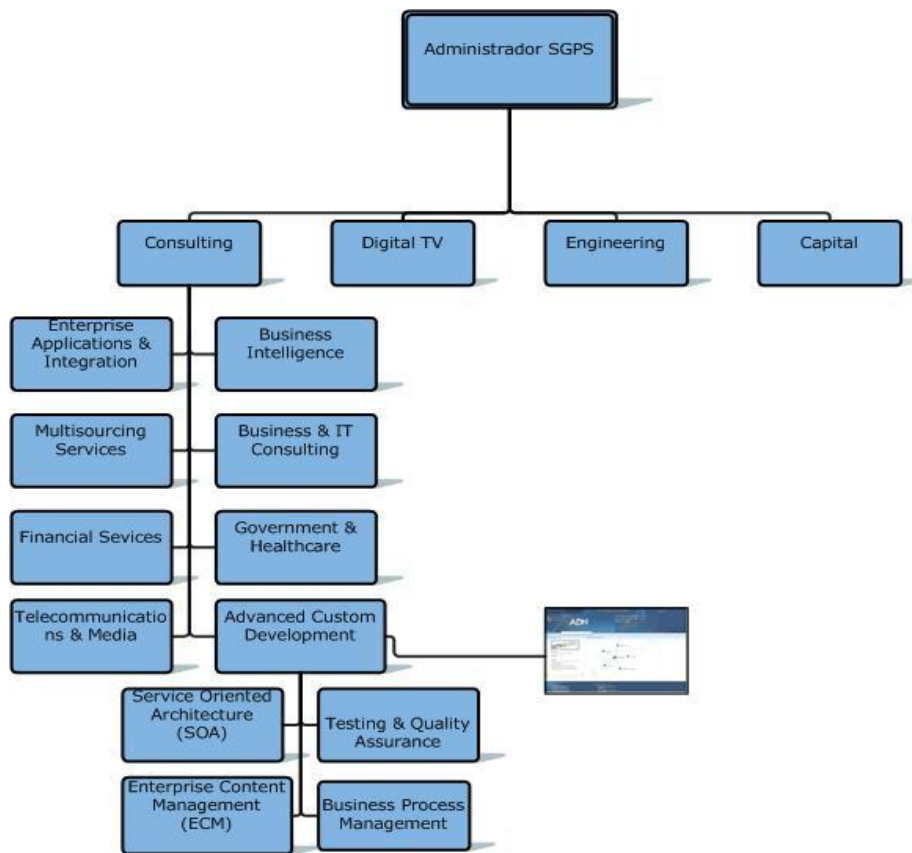


Figura 1- Esquema Orgânico Funcional – Enquadramento do projecto

A Novabase encontra-se dividida em quatro grandes áreas de negócio: Novabase Consulting, Novabase Engineering, Novabase Capital e Novabase Digital TV. Esta dissertação aborda o estudo do portal colaborativo ADN e de um portal a ser desenvolvido no decorrer da dissertação, independentes um do outro, e que são da responsabilidade da Novabase Advanced Custom Development, integrada na Novabase Consulting.

Este projecto de dissertação está inserido na área de negócio “Consulting”. Esta área define-se como uma área especializada de consultoria de negócio e de tecnologias, tem uma presença incontornável no mercado nacional e uma experiencia internacional relevante. Esta área concebe e implementa soluções de Tecnologias de Informação e possui um conjunto de práticas em diversos domínios.

Para a Novabase, como para qualquer outra organização que procura valor para o seu ambiente de negócio, torna-se fundamental conseguir capitalizar para si as mais-valias que vão surgindo ao seu redor.

Neste caso, as mais-valias surgem pelo conceito de *Web 2.0*, e a nova forma de gerar, organizar e partilhar o conhecimento. A capacidade de reter conhecimento e de o reutilizar é um factor chave para uma organização como a Novabase.

A utilização da *Web 2.0* surge como resposta a várias iniciativas já feitas pela Novabase de criação de repositórios de informação, que tinham como objectivo permitir a colaboração e partilha do conhecimento. Essa resposta surge pelas próprias características do conceito *Web 2.0*, mais precisamente, pela oportunidade de existir uma partilha não estruturada da informação e pela indexação de repositórios de informação que permitem o acesso posterior contextualizado.

Desde há uns anos que têm vindo a ser experimentadas, na prática ACD (Advanced Custom Development), iniciativas de repositórios de informação que permitam a colaboração e a partilha de conhecimento. O desenvolvimento de novas formas de trabalho colaborativo não é novidade para a Novabase. O portal do ADN (Advanced Development Network) foi e é a prova de que a Novabase se tem inclinado para a utilização de portais de trabalho, onde os colaboradores podem estabelecer ligações entre si, potenciando novas formas de gerar conhecimento e de partilha de informação.

1.2. Descrição do Problema

Quando se procura desenvolver novas iniciativas todas elas requerem um estudo coeso, pois são condicionadas por diferentes factores, que passam muito para além do desenvolvimento técnico.

No que diz respeito a estas novas iniciativas, baseadas em desenvolver ferramentas que permitam o trabalho colectivo, tem que se ter em atenção, mais de que nunca, que o factor humano se torna peça fundamental para o seu sucesso.

O conceito *Enterprise 2.0* corresponde a uma forma de olhar a *Web 2.0* num contexto organizacional. As ferramentas utilizadas surgem agora como potencialidades para o mundo dos negócios. No entanto, quando são desenvolvidas estas novas ferramentas sustentadas em portais colaborativos num contexto organizacional, tem que se ter em atenção que o sucesso das ferramentas *Web 2.0*, conhecidas num contexto de redes sociais, com a partilha de dados pessoais e interacção entre comunidades em rede, pode não ser tão visível num novo contexto de negócio.

Ao falar de redes sociais, entendidas como ferramentas sociais numa perspectiva mais técnica, estabelece-se logo uma ligação para exemplos de sucesso, como o caso do *Facebook*, que hoje possui uma utilização gigantesca, onde as pessoas comunicam entre si partilhando ideias e dados pessoais, e assim, constroem uma rede de relações contínua. No que diz respeito aos *blogs*, eles são ainda vistos como ferramentas sociais de apresentação de opiniões pessoais, e muito estereotipados como diários. Os *Wikis* assumem um papel de ferramenta social ligada à construção partilhada e não estruturada de conhecimento, onde as pessoas contribuem para a elaboração de documentos colectivos. Todas estas ferramentas sociais, dadas como exemplo, são casos de sucesso e todas elas, à sua maneira, podem potenciar o conhecimento, construir informação e gerar valor para uma organização.

O primeiro grande problema que se levanta consiste na forma como se pode potenciar o uso dessas mesmas ferramentas sociais, num contexto colaborativo, dentro das organizações. Não basta ter uma solução fantástica para ter sucesso, os colaboradores/utilizadores assumem o papel primordial. Esta dissertação assume esta perspectiva humana de interacção com os portais colaborativos, tendo sempre por perto a componente técnica, mas focando uma componente muito mais organizacional.

Com esta dissertação, procura-se entender o que são estas ferramentas, que novos conceitos são estes, e como têm tido repercussão, analisando alguns casos práticos de implementação destas iniciativas e elaborando um caso de estudo sobre os próprios colaboradores da Novabase, especificamente da prática ACD, de forma a encontrar algumas respostas claras e objectivas a várias questões pertinentes que se levantam no contexto destes portais colaborativos. Também se procura elaborar uma ponte de ideias fundamentadas que visam apoiar o desenvolvimento de novas iniciativas.

1.3. Questão Principal

As várias questões que se colocam nesta dissertação, centralizam-se à volta de uma problemática comum, formulada como questão principal: como se podem melhorar as práticas de acesso e uso dos portais colaborativos, para que ocorra colaboração, partilha e comunicação dentro das organizações por parte dos colaboradores?

Precisando melhor a questão, este projecto de dissertação não se enquadra em levar a Novabase para “fora” através do mundo virtual (por exemplo, criar uma página no *Facebook*), mas sim, trazer essas funcionalidades do mundo virtual para dentro da organização. O objectivo é trazer para os colaboradores uma solução eficiente baseada em excelentes funcionalidades disponibilizadas pelas redes sociais moldadas para o contexto da organização. Não se está a falar de impor essas ferramentas e substituir as actuais, a ideia assenta em trazer novas ferramentas e agregá-las com as já existentes num ponto de acesso comum. Apesar do conceito *Enterprise 2.0* abranger a colaboração interna e a colaboração entre organizações, neste projecto de dissertação apenas é abordada a perspectiva de colaboração interna.

1.4. Metodologia

No que diz respeito aos métodos usados para o desenvolvimento da presente dissertação, estes estão direccionados para o estudo dos utilizadores. Numa primeira fase o objectivo será tentar perceber de que forma se podem avaliar as necessidades e uso da informação, para se poder ter uma base de estudo fundamentada para a realização do nosso caso prático. Aqui será focada alguma teoria actual sobre este tema que se torna importante quando se fala em estudar a interacção entre o utilizador (um colaborador da ACD) e uma ferramenta de acesso à informação.

Numa segunda fase, ainda direccionada ao estudo dos utilizadores, serão apresentados estudos qualitativos e quantitativos, onde serão expostas de forma prática as técnicas existentes que permitem avaliar o utilizador e, através dessa avaliação, apresentar o estudo dos utilizadores.

Estes métodos e metodologias serão explorados e apresentados no capítulo 3, onde serão detalhadas técnicas de estudo dos utilizadores que vão dar suporte ao nosso caso prático.

1.5. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em 5 capítulos. No primeiro capítulo é feita uma apresentação do portal da ACD - ADN -, que será a base de estudo da componente prática desta dissertação. Ou seja, o portal será analisado, tendo em foco o estudo da interacção dos colaboradores com o mesmo, com o objectivo de obter respostas às questões previamente estabelecidas. Neste capítulo também é apresentada a problemática central, assim como os métodos de investigação utilizados.

O segundo capítulo diz respeito ao estado da arte, ou seja uma revisão da literatura, em que são abordadas duas perspectivas relevantes. A primeira perspectiva diz respeito ao levantamento dos conceitos essenciais para o entendimento desta dissertação. Nesta fase foram apresentados e definidos de forma simples os temas centralizados no conceito *Enterprise 2.0*, e outros conceitos relevantes para a sua compreensão, sendo focadas as definições de *Web 2.0*, redes sociais e portais colaborativos. Também nesta fase são analisadas algumas ferramentas sociais mais relevantes, que estão por trás dos portais colaborativos como ferramentas auxiliares de partilha de informação e criação de conhecimento dentro das organizações. Ainda foi abordado o conceito de comunidades de prática, que cada vez mais assumem um lugar de destaque quando se fala em tecnologias *Web 2.0* de partilha e comunicação entre pessoas.

A segunda perspectiva diz respeito a um contexto onde são explorados os conceitos de gestão do conhecimento, como dimensão da gestão que pode beneficiar do desenvolvimento destes portais colaborativos, e entender de que forma a gestão do conhecimento pode organizar algumas formas de comunicação e potenciar o uso das ferramentas sociais em contexto organizacional, de forma a gerar valor e enriquecer um ambiente de trabalho colaborativo.

No terceiro capítulo é apresentado um enquadramento metodológico, onde são expostos os métodos utilizados e as técnicas envolvidas no estudo dos colaboradores, enquanto utilizadores do ADN e representativos de uma visão face às novas soluções *Enterprise 2.0*.

No quarto capítulo será feita a descrição do caso de estudo. Será apresentado o contexto da aplicação do estudo, a elaboração e análise dos perfis dos colaboradores, elaboração das entrevistas, a obtenção dos resultados e o encaminhamento dos mesmos como material de apoio, objectivo e fundamentado, como contributo à nova solução a ser desenvolvida.

Ainda neste capítulo, serão identificados alguns casos de estudo práticos de desenvolvimento destes portais colaborativos em organizações externas à Novabase, com intuito de trazer também algum valor ao objectivo anterior.

No quinto e último capítulo, é feita a análise e discussão dos resultados, assim com também serão apresentadas as contribuições desta dissertação e as sugestões de trabalho e perspectivas futuras.

Capítulo 2.

Estado da Arte

2.1. Aparecimento de uma nova realidade colaborativa

No aparecimento da primeira geração da Web, serviço que rapidamente se tornou o principal de entre os serviços suportados pela Internet, a principal característica era a enorme quantidade de informação disponível para todos. Os utilizadores podiam construir o seu próprio sítio Web de forma simples e disponibilizar a informação que pretendiam na Internet. Quando surgiu, esta nova dimensão de partilha de informação trazia um limite às pessoas enquanto utilizadoras dos sítios Web de terceiros: o seu papel limitava-se a navegar no mundo *Web*, consultando páginas, sem estabelecer qualquer tipo de intervenção pessoal. Um utilizador não podia, alterar ou reeditar nenhum conteúdo.

Sem dúvida alguma a *Web* trouxe enormes avanços no caminho para a partilha de informação. Não só trouxe o conceito de partilha, como alargou o conceito de acesso ao conhecimento e à informação. No entanto, esta nova visão de rede global afirmava-se como um espaço aberto, sem controlo rigoroso de acesso ou de conteúdo publicado. A evolução tecnológica foi sem dúvida a base que permitiu um aumento do acesso de utilizadores à informação, permitindo a possibilidade de publicarem informações na Web de forma rápida, fácil e independente de softwares específicos, ou de linguagens de programação, e sem custos adicionais.

A evolução da tecnologia permitiu à *Web* crescer e trouxe a visão de uma nova geração intitulada de *Web 2.0*. A *Web 2.0* trouxe consigo novas formas de partilhar informação e, em especial, de partilhar a construção do conhecimento. As pessoas passaram de uma perspectiva de pesquisa e acesso a fontes de informação para uma perspectiva activa de participação na elaboração e reconstrução de conteúdos na Internet. As pessoas começaram a utilizar as ferramentas sociais como forma de comunicação. Abrangendo cada vez mais um maior número de utilizadores a *Web 2.0* destacou-se pelo grande sucesso de permitir às pessoas estarem ligadas entre si de uma forma rápida sem grandes dificuldades, permitindo o acesso à informação de forma simplificada até àqueles que não eram grandes utilizadores do universo virtual. A possibilidade de conectar sem barreiras e poder desta forma partilhar qualquer tipo de informação e aproximar redes de interesses comuns, fez com que surgissem novas comunidades virtuais, onde as pessoas estabeleceram elos de construção e dinamização de determinados temas ou formas de abordagem e começaram a construir o que se pode chamar de conhecimento ligado a um determinado contexto e a um determinado perfil de pessoas.

Esta aproximação das pessoas e a emergente forma de gerar conhecimento proporcionada pelas redes sociais nesta nova geração *Web 2.0* não passou despercebida para o mundo das organizações.

As organizações começaram a olhar de frente para estas novas tecnologias *Web 2.0*, que se definiam como as redes sociais que cada vez mais iam crescendo e agrupando as pessoas, que todos os dias interagiam numa rede de partilha e comunicação. Esta forma de comunicar e partilhar passou a ser vista como algo que poderia trazer uma vantagem para o contexto das organizações, pois se as pessoas em ambientes informais poderiam ter a noção desta

necessidade de comunicar e partilhar as suas ideias, essa noção poderia perfeitamente ultrapassar a barreira da informalidade do contexto pessoal para um contexto organizacional.

Dentro de uma organização cada vez mais é necessário que os colaboradores sejam capazes de trabalhar de forma colaborativa, para permitir à organização criar valor. A ideia de partilhar não surgiu apenas na nova geração de *Web 2.0*. Desde há muito tempo as organizações perceberam a importância da comunicação entre os colaboradores, e cada vez mais apostaram em ferramentas capazes de dar resposta a essa necessidade de comunicação. O que acontece, é que a *Web 2.0* trouxe uma lufada de ar fresco no que diz respeito à comunicação e à partilha, pelo facto de ser baseada em ferramentas que se destacavam pela simplicidade de uso, e isso foi entendido como podendo ser útil para os objectivos das organizações.

A forma como as organizações se situam nos seus mercados está a mudar rapidamente, oferecendo cada vez mais uma enorme vantagem competitiva para aqueles que abraçam as novas ferramentas que permitem que se possa tornar o intercâmbio de informações muito mais ágil e simplificado e permite ainda que ocorra uma maior colaboração entre as forças de trabalho.

A *Enterprise 2.0* é a designação para as tecnologias e práticas de negócios que passam as barreiras das limitações de comunicação existentes na primeira geração da Web e tornam acessível a inteligência colectiva, trazendo para as organizações uma enorme vantagem competitiva, pois trazem maior inovação, produtividade e agilidade. A *Enterprise 2.0* fornece aos gestores de negócio um acesso à informação de forma mais directa, permite um acesso certo no momento certo, tendo por trás uma rede de interligações de aplicações, serviços e dispositivos. O conceito *Enterprise 2.0* compreende a optimização dos processos internos das organizações de forma a aumentarem os resultados e dinamizarem a relação com os clientes.

A organização cria e gere informação através de diversos colaboradores. O dinamismo da equipa precisa de ferramentas que potenciem um verdadeiro espírito “*Enterprise 2.0*”. O processo de criação de informação envolve muitos colaboradores habituados, no âmbito pessoal, às ferramentas da *Web 2.0*, com as quais podem livremente criar e comentar informação. A organização pretende tirar partido do dinamismo dos seus colaboradores e das ferramentas *Web 2.0*. Melhorar a comunicação e partilha de informação na fase de criação de informação, potencia um controlo mais eficaz e daí tirar partido das vantagens do *Software Social*.

Em 2006, o Professor de Harvard Andrew McAfee criou o conceito de *Enterprise 2.0* ou *E2.0*, definindo-o como o “uso de plataformas de software social dentro das organizações ou entre organizações, seus parceiros de negócio e clientes”. Este novo conceito abrange uma inovação que caminhava ao lado das funcionalidades *Web 2.0* que já se evidenciavam no mercado da nova geração *Web*. Essas funcionalidades são, por exemplo, a possibilidade de introduzir no meio de trabalho da organização as funcionalidades de *Wikis*, *Blogs*, *Social Networking*, *RSS*, etc.

2.1.1. Do desconhecimento ao sucesso: Enterprise 2.0

O conceito de *Enterprise 2.0* é definido como um *software* social que permite que as pessoas estabeleçam ligações entre si e colaborem umas com as outras através de uma comunicação mediada por computador que visa formar comunidades *online*, no âmbito da organização a que pertencem. Quando Andrew McAfee refere plataformas, refere-se a ambiente digitais em que as contribuições e interações dos colaboradores da organização são visíveis globalmente e persistentes ao longo do tempo.

Cada vez mais as organizações começam a reflectir sobre este conceito emergente, devido aos benefícios esperados na implementação de soluções com este carácter. Segundo Andrew McAfee, uma organização que utilize as ferramentas de sucesso da *Web 2.0*, consegue substituir outros sistemas de gestão do conhecimento, devido à sua maior capacidade de capturar conhecimento tácito, melhores práticas e experiências relevantes a toda a organização e torná-los disponíveis para mais colaboradores. Uma organização 2.0 liberta os colaboradores de algumas restrições de comunicação e de algumas ferramentas de produtividade como o e-mail. Estas ferramentas podem fornecer aos gestores de negócio o acesso à informação certa no momento certo através de uma rede de aplicações inter-relacionadas, serviços e dispositivos. Isto torna possível e acessível a inteligência colectiva de muitos colaboradores, traduzindo-se numa enorme vantagem competitiva no que diz respeito à inovação, à produtividade e à agilidade.

O *Enterprise 2.0* é a sinergia de um novo conjunto de tecnologias, modelos de desenvolvimento e métodos de entrega que são usados para desenvolver *softwares* de negócio e disponibiliza-los aos colaboradores.

No entanto nem tudo é perfeito, e existem limitações. Essas limitações podem estar relacionadas com diversos factores que passam pelas falhas do próprio servidor, problemas de conexão, mas principalmente o grande desafio está na cultura organizacional. Para a adopção deste conceito são necessárias mudanças culturais para que se possa encontrar o sucesso. O que acontece, é que os colaboradores muitas vezes não gostam de mudar a forma como trabalham. Tem que existir um estímulo claro e objectivo. A mudança é neste caso um aspecto crítico. É preciso divulgar, apostar na formação, celebrar e reconhecer os colaboradores para que se possa criar um ambiente mais propício à utilização de ferramentas colaborativas.

Mas apesar de haver riscos e limitações, o sucesso é incontornável e cada vez mais as organizações apostam nesta nova tendência de negócio.

2.1.1.1. Estrutura SLATES

O conceito *Web 2.0* surgiu em 2004, quando Tim O'Reilly o definiu como sendo a mudança para uma *Internet* como plataforma e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicações que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem tanto melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência colectiva.

Este conceito procura descrever a tendência para a colaboração e troca de informações entre internautas com *sites* e serviços virtuais. Neste ambiente dinâmico, as pessoas colaboram na criação e organização de conteúdos, utilizam aplicações que são corrigidas e melhoradas à medida que aumenta a sua utilização e possuem páginas personalizadas onde são apresentadas apenas as informações de seu interesse.

O conceito *Enterprise 2.0* corresponde à importação das ideias da *Web 2.0* de colaboração rápida e ágil e a partilha de informações para o mundo organizacional. Pretende não só expandir a integração deste tipo de aplicações e cultura nas organizações mas também nas relações entre as organizações e os seus parceiros e clientes.

A *Enterprise 2.0* está baseada na estrutura designada por SLATES¹:

¹ Aceda ao website: http://andrewmcafee.org/2006/09/the_signal_core/

- **S**earch – facilidade de pesquisa e aproveitamento de conteúdos pela organização;
- **L**inks – aumento do valor dos conteúdos por meio de suas conexões;
- **A**uthorship – interação sem barreiras e sem necessidade de formação;
- **T**ags – classificação de informação;
- **E**xtensions – extensão da pesquisa a conteúdos similares;
- **S**ignals – pró actividade na comunicação de mudanças de conteúdos.

As pessoas vivem numa geração que lida com a Internet todos os dias. Funcionalidades como *instant messaging*, fóruns comunitários, *chats*, *mashups*, *blogs*, *wikis*, *RSS*, e *podcasting*, agregam uma simplicidade e transparência que beneficiam a sua utilização sem qualquer tipo de formação prévia.

Num recente estudo realizado pela AIIM – Association for Information and Image Management - sobre *Enterprise 2.0*, alguns dados mostram a importância das tecnologias envolvidas para as organizações:

- 44% dos entrevistados disseram que as tecnologias são imperativas ou de importância significativa;
- 27% referiram que estas tecnologias têm impacto sobre suas metas e sucesso;
- 69% identificaram o aumento na colaboração como factor para implementar estas tecnologias.

Apesar de os estudos apontarem para o elevado potencial destas soluções, existem vários factores que condicionam o sucesso. É verdade que as pessoas que ingressam hoje no mercado de trabalho vieram de uma geração alfabetizada pela *Internet* e a sua familiaridade com as ferramentas da *Web 2.0* minimiza a necessidade de formação e vai de encontro directamente à produtividade.

No entanto, é preciso olhar de frente para o impacto destas soluções no quotidiano de trabalho, porque, apesar de existirem pessoas familiarizadas com estas ferramentas e as suas funcionalidades, é preciso entender que existem também muitas pessoas que não estão aptas ou não adquirem aquele conhecimento comum sobre a utilização e a importância destas ferramentas para o seu quotidiano de trabalho enquanto colaboradores de uma organização. Nestes casos, é preciso apostar na comunicação, ou em qualquer caminho que aproxime os colaboradores à solução, pois só se os colaboradores sentirem que essa solução é útil e que traz vantagens para o seu trabalho é que vão usá-la, porque de outra forma, é muito difícil isso acontecer e a organização obter resultados positivos a longo prazo.

2.1.2. O conceito de Web 2.0

A evolução tecnológica foi determinando a própria evolução da *Web*, fazendo cada vez mais da colaboração um dos factores-chave. Esta mudança emergente da *Web*, define-se no conceito de *Web 2.0*. Segundo Tim O'Reilly, “a *Web 2.0* é a mudança para uma Internet como plataforma, onde se procura entender as regras de sucesso dessa mesma plataforma. Uma das regras presentes é a necessidade de serem desenvolvidas aplicações que possam aproveitar a inteligência colectiva”.

A *Web 2.0* visa ampliar as formas de produção cooperativa e a partilha de informações *online*. Este conceito, proposto por Tim O'Reilly (2005), pretende designar uma nova geração de serviços *Web* em que o utilizador tem um novo papel.

A grande vantagem desta nova geração *Web 2.0*, entendida como *Web* social, foi trazer uma nova visão ao utilizador. Este passa de uma papel de consumidor para também de produtor. Tornou-se mais fácil a própria criação e edição de páginas *online*, tendo o utilizador vários servidores de disponibilização das suas páginas de forma gratuita. As ferramentas e possibilidades são múltiplas.

De uma forma geral, as principais características da *Web 2.0* consistem em várias vantagens associadas à evolução da tecnologia. A *Web 2.0* trouxe interfaces mais ricas e fáceis de usar. O sucesso das ferramentas passou a estar ligado directamente aos utilizadores, pois o seu interesse depende directamente do número de colaboradores e do seu nível de participação. Passou a haver uma maior facilidade de armazenamento de dados e criação de páginas *online*, podendo vários utilizadores aceder à mesma página e editar o seu conteúdo.

O *software* da *Web 2.0* geralmente potencia o surgimento de comunidades de pessoas interessadas em determinado assunto. A actualização da informação é feita colaborativamente e torna-se mais fiável, ou pelo menos mais relevante, com o número de pessoas que acede e utiliza. Também a actualização de *tags* em quase todas as aplicações corresponde a mais um passo para a *Web* semântica e a indexação correcta dos conteúdos disponibilizados. Outra grande vantagem está na gratuidade na maioria dos sistemas disponibilizados. Os benefícios desta grande mudança na forma como se entende a *Web* espelham-se no número de pessoas que utilizam actualmente tecnologias *Web 2.0*.

2.1.2.1. A Web 2.0 como Plataforma

Segundo Tim O'Reilly (2005), a *Web 2.0* “*não possui fronteiras rígidas mas, pelo contrário, um centro gravitacional*”. Segundo este autor pode-se “*visualizar a Web 2.0 como um conjunto de princípios e práticas que interligam e unem um verdadeiro sistema solar de sites que demonstram alguns ou todos esses princípios e que estão a distâncias variadas de um núcleo*”.

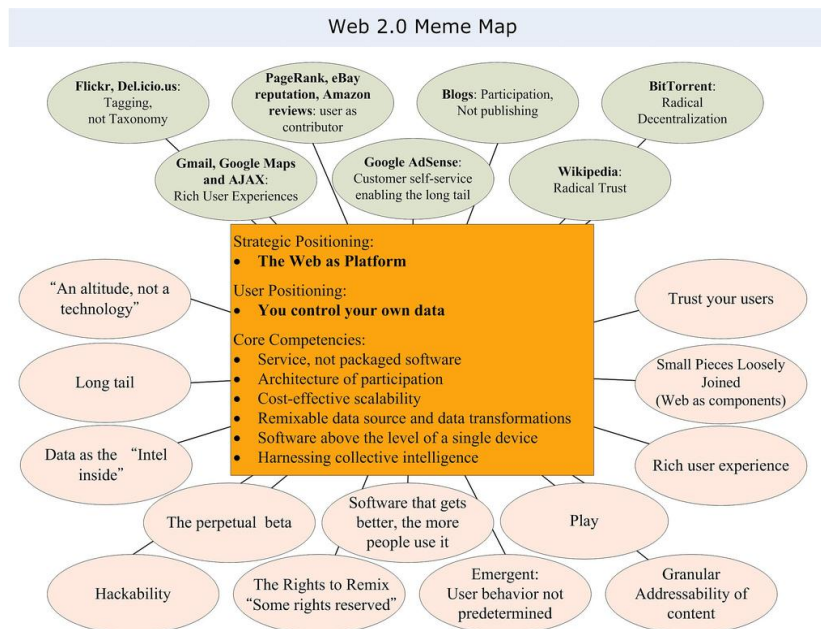


Figura 2 – Mapa de conceitos envolventes da Web 2.0 apresentado na conferência O'Reilly²Media 2005

² Aceda ao website de Tim O'Reilly em <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

Nesta figura podem-se ver centralizadas 3 ideias-chave. O posicionamento estratégico: a Web como plataforma; o posicionamento do utilizador: o utilizador controla os seus próprios dados; e as competências centrais que abrangem serviços, arquitectura de participação, noção de software como mais que um dispositivo, a inteligência colectiva, entre outros.

Ainda nesta figura, Tim O'Reilly mostra conceitos envolventes directamente relacionados com o utilizador, onde este assume um lugar de elevada importância. Como se pode ver, nesta figura, estão focados aspectos como a “experiência do utilizador”, o “comportamento do utilizador”, “o uso do utilizador”, a “confiança do utilizador” e a “participação do utilizador”.

Isto leva-nos a concluir que, mais do que nunca, se está perante uma era de conhecimento na qual o utilizador se destaca como peça fundamental de um jogo de interacção entre aquilo que está disponível como ferramenta tecnológica e aquilo que realmente se pode tirar como vantagem da mesma.

Esta ideia do utilizador como centro, faz com que esta dissertação ganhe ainda mais valor, porque se é verdade que uma boa tecnologia potencia geração de valor, conhecimento, e de vantagem competitiva, neste novo conceito de Web 2.0, quem faz gerar o valor, o conhecimento e a vantagem competitiva é quem utiliza essas ferramentas.

2.1.2.2. Inteligência Colectiva

Segundo Tim O'Reilly (2005), o que esteve por trás dos grandes gigantes nascidos na era da *Web 1.0* e que souberam sobreviver para liderarem a *Web 2.0*, foi o facto de saberem aproveitar da melhor forma o poder que a rede tem de tirar partido da inteligência colectiva.

Segundo este autor, os *hiperlinks* surgem como o fundamento da rede. À medida que os utilizadores vão adicionando conteúdos e novos *sites*, esses passam a integrar a estrutura da rede à medida que os outros utilizadores descobrem o conteúdo e se conectam com ele. A rede de conexões cresce organicamente, devido ao resultado de toda uma actividade colectiva dos utilizadores da rede.

Tim O'Reilly (2005) apresenta alguns exemplos práticos de sucesso nesta abordagem dos *hiperlinks*, destacando o caso da *Yahoo!*, do *Google*, da *eBay*, e da *Amazon*.

A *Yahoo!* nasceu como um catálogo ou directório de *links*, uma agregação do melhor trabalho de milhões de utilizadores em rede. Apesar de ter entrado num negócio de criação de vários tipos de conteúdo, o seu papel como portal de entrada para o trabalho colectivo dos utilizadores da rede continua a ser o centro do seu valor.

A entrada da *Google* na área do acesso e pesquisa de informação, teve como base o “*PageRank*”, que consiste num método de fornecer melhores resultados de pesquisa, usando a estrutura de *links* da rede.

O produto *eBay*, um *site de compras e vendas*, é uma actividade colectiva de todos os seus utilizadores. A *eBay* cresce organicamente em resposta às actividades do utilizador, tendo como papel constituir um contexto onde essa actividade possa acontecer. A vantagem competitiva da *eBay* deve-se, quase totalmente, ao enorme número de utilizadores (vendedores e compradores), que torna menos atraente qualquer novo concorrente de serviços semelhantes.

A *Amazon*, um *site de comércio electrónico* de livros, discos e outros produtos, destacou-se na sua área de mercado porque focou muito a sua atenção no utilizador. A sua vantagem competitiva assenta no facto de possuir mais avaliações dos utilizadores e convites para participarem de forma dinâmica em várias páginas e utiliza a própria actividade do utilizador

para desenvolver melhores formas de pesquisa. A pesquisa disponibilizada pela *Amazon* apresenta como primeiros resultados aqueles que são mais relevantes para o utilizador, utilizando uma tecnologia baseada, não apenas nas vendas, mas em outros factores entendidos como fluxo em torno dos produtos.

Numa abordagem muito mais inovadora, o autor ainda apresenta mais 5 exemplos, dando ênfase à *Wikipédia*, a *sites* como o *delicious* e o *Flickr*, e produtos colaborativos.

A *Wikipédia* pode ser definida como uma enciclopédia *online*, baseada na noção de que qualquer utilizador em rede pode editar os verbetes existentes ou criar novos, numa sintonia de livre acesso e de confiança em relação ao desenvolvimento de conteúdos. A *Wikipédia* é nos dias de hoje, um dos exemplos mais visíveis desta profunda mudança na dinâmica de criação de conteúdo.

Os sites como o *del.icio.us* e o *Flickr* têm trabalhado no conceito de “*folksonomia*” (em oposição a taxonomia), que consiste num estilo de categorização colaborativa de *sites* que emprega palavras-chave livremente escolhidas, designadas normalmente por “*tags*”. A utilização de “*tags*” permite associações múltiplas, deixando de lado categorias rígidas.

Os produtos colaborativos de filtragem de *spam* como o *Couldmark*, agregam as decisões individuais de utilizadores de *e-mail*, diferenciando aquilo que é entendido como *spam* e o que não é, contribuindo assim para um melhor desempenho de sistemas baseados na análise das próprias mensagens.

Estes exemplos permitem entender as grandes vantagens que estão por trás do conceito *Web 2.0*. A *Web 2.0* trouxe a inovação na forma como se organiza informação, a forma como interagem dados e utilizador, a maneira dinâmica de gerar conhecimento e a forma como se pode aliar as diferentes ferramentas da *Web 2.0* para dar base a uma inteligência colectiva.

2.1.2.3. Princípios da Web 2.0

A evolução da Web deu lugar a que surgissem novos espaços cada vez mais interactivos possibilitando que os utilizadores modificassem conteúdos e criassem novos ambientes.

Tim O’Reilly (2005) descreve alguns princípios da *Web 2.0*. Dentre eles, existem aqueles que caracterizam os *Wikis* como um sistema integrante desta nova geração de serviços online:

- A *Internet* passa a ver vista como uma plataforma, na qual é possível processar, produzir ou consumir informação.
- Permite que utilizadores comuns, que até então não possuíam conhecimentos necessários para publicar conteúdo na Internet - pela ausência de ferramentas de uso simplificado - publiquem e consumam informação de forma rápida e constante. Esta nova emergência de utilizadores tem a sua manifestação através dos *blogs* e *wikis* que todos os dias surgem na internet.
- A valorização do conteúdo colaborativo e da inteligência colectiva surge como um princípio fundamental. O conteúdo passa a um patamar onde deve ser produzido e consumido por qualquer um, de forma simples e directa.

A análise destes princípios demonstra a adequação do sistema *Wiki* ao conceito da *Web 2.0*, tendo como base para o seu crescimento a colectividade. Desse modo, como afirma O’Reilly (2005), nos princípios que caracterizam a *Web 2.0*, o hipertexto acrescenta uma dimensão à construção colectiva do conhecimento, permitindo a colaboração e revisão dinâmica. Sob o ponto de vista da acessibilidade ao formato de um texto, pode acabar com a distinção entre ler e escrever, definindo o autor como produtor e ao mesmo tempo como consumidor de informações textuais e gráficas.

A *Web 2.0* surge com princípios muito amplos que se adequam a diferentes contextos. No entanto, se se olhar de perto para a *Web 2.0*, consegue-se de uma forma clara ver que esses princípios se regem por ideias muito comuns. As ideias de comunidade, partilha, interactividade, presença, informação, acessibilidade e elos de ligação são os fundamentos que apoiam o contacto constante e fácil, a partilha de informação actualizada, o poder ir de encontro das necessidades do utilizador, fornecer serviços alternativos e principalmente fomentar a comunicação.

2.1.3. Redes Sociais envolvidas num Contexto Organizacional

Na nossa sociedade as pessoas estabelecem relações, permitindo a sua inserção nessa mesma sociedade. A nossa própria natureza aliada à realidade actual, permite a ligação entre as pessoas e permite estruturar uma sociedade de rede. Nas redes sociais, cada pessoa funciona como uma função específica e uma identidade cultural.

As redes sociais, segundo Marteleto (2001), representam aquilo que se pode chamar de um *“conjunto de participantes que se caracterizam por ser autónomos, que unem ideias e recursos em torno de valores e interesses partilhados”*. Só nas últimas décadas o trabalho pessoal, em redes de conexões, passou a ser percebido como um instrumento organizacional.

O estudo das redes sociais coloca em evidência uma realidade social contemporânea, que vai sendo cada vez mais explorada, na qual se pressupõe que as pessoas são dotadas de recursos e capacidades passíveis de organizar as suas acções nos próprios contextos sociais.

Nas redes sociais existe uma valorização dos elos informacionais e das relações, ocorrendo perda de estruturas hierárquicas fortemente estabelecidas. Existe hoje um trabalho informal em rede, onde a organização humana está presente nas nossas vidas quotidianas e nos mais diferentes níveis de estrutura das instituições modernas. Falar de redes sociais traz inevitavelmente a imagem de uma comunidade virtual que a sustenta. Sem dúvida alguma, nestes últimos anos, desde o seu aparecimento, as redes sociais adquiriram um lugar fulcral num novo mundo, o virtual.

Hoje, nesta nova geração globalizada na era da informação, é quase raro encontrar alguém que não usufruiu dos benefícios destas redes. O carácter inovador, prático, simples e colaborativo é uma das chaves para o sucesso de qualquer rede social. Cada vez mais, as redes sociais ocupam um lugar de destaque, com milhões de utilizadores em todo o mundo, e fazem despertar o interesse por parte das organizações na procura de novos benefícios de valor, tendo por base esta nova forma dinâmica de comunicar.

O sucesso destas redes sociais leva hoje as organizações a ver este novo conceito de partilha de informação, e olhar para esta forma clara e simplificada de trocar ideias, trocar conhecimento, mas principalmente, esta nova ideia de pôr o utilizador como chave principal para o desenvolvimento das mesmas. As ferramentas de *Web 2.0* num ambiente colaborativo representam possibilidades de produzir e multiplicar o capital intelectual e humano.

Estas ferramentas permitem o aperfeiçoamento da comunicação, com a centralização de informações partilhadas em ambientes simples e fáceis de gerir. A flexibilidade das ferramentas, e a facilidade de uso e a aceitação prévia dos utilizadores, muitas vezes já familiarizados com as mesmas em outro contexto de utilização, tornam-se úteis para criar redes de relacionamento funcionais.

Num espaço colaborativo, as ferramentas *Web 2.0* favorecem a motivação das equipas. Além disso são bastante úteis em projectos de produtos e treino informal, nos quais os integrantes aprendem pela proximidade com os colaboradores mais experientes. Mais que soluções para aumentar a produtividade, viabilizam a criação e a produção colectiva.

O uso das ferramentas estende-se pela troca de informações e conhecimento, à publicação de comentários sobre textos e à realização remota de projectos. Os utilizadores mais activos são motivados a colaborar activamente nos ambientes *online*. Ajudam a difundir a cultura da participação e a manter a qualidade das contribuições.

2.1.3.1. Perspectiva sobre algumas Ferramentas Sociais

Wiki como ferramenta de trabalho

Uma página *Wiki* pode ser vista como uma excelente ferramenta de trabalho colaborativa. É um site *Web* que pode ser alterado livremente pelos seus visitantes, sem dificuldade técnica, e que permite o livre fluxo das informações. As suas principais vantagens assentam na flexibilidade e facilidade de uso. Esta perspectiva levou que as páginas *Wiki* se tornassem um ponto de referência bastante aliciante para o contexto das organizações.

Nos negócios, a *Wiki* é uma excelente ferramenta de partilha de conhecimentos e um espaço para reflexão. O seu carácter estruturado e flexível permite incentivar a contribuição para projectos dentro da organização: cada colaborador pode adicionar, modificar ou corrigir as páginas existentes da *Wiki*, ficando as versões mais antigas acessíveis.

A utilização de *Wikis* nas organizações, focando uma perspectiva de negócio, facilita a escrita colaborativa de documentos e a partilha de informações estruturadas. Se se entender a *Wiki* como um espaço de armazenamento e partilha de informação acessível a todos, pode-se tirar proveito das suas características, podendo desenvolver como conteúdo, procedimentos de projectos, actas de reuniões, partilha de arquivos e documentos de trabalho, lista de contactos, descrição de produtos e serviços, etc.

A *Wiki* pode ajudar a complementar, dentro de uma organização, o desenvolvimento de um projecto em pequenos grupos, ou pode ser utilizada para um projecto colectivo. As suas potencialidades passam pela possibilidade de trocar ideias, criar aplicações, propor linhas de trabalho para levar a cabo determinados objectivos, recriar ou fazer relatórios, artigos, livros de texto, manuais, repositórios, etc. Possibilita ver todo o historial de modificações, permitindo, por exemplo, a um gestor avaliar a evolução registada da sua equipa de trabalho; permite ainda gerar estruturas de conhecimento partilhado e colaborativo, que potenciam a criação de comunidades de conhecimento.

Uma ferramenta *Wiki* numa organização pode, por exemplo, focar-se no benefício de partilhar os projectos, as capacidades e os interesses entre os “colegas” de trabalho. Pode também centralizar o acesso aos serviços de uma organização e ajudar a descrever tecnologias e produzir documentação. Pode-se desta forma criar uma rede social dentro da organização.

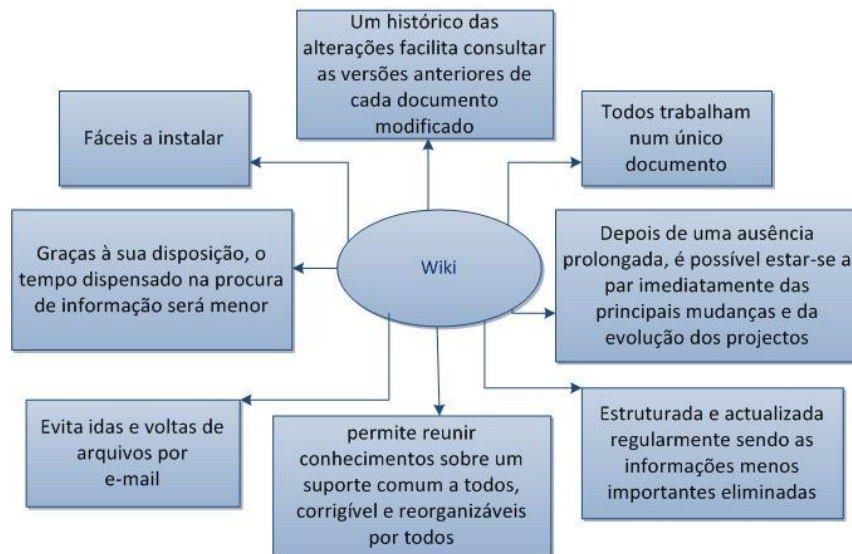


Figura 3 – Esquema da simplicidade de utilização e ganhos na produtividade das páginas Wiki

Blogs como uma mais-valia

Dentro de uma organização, é essencial que haja troca de informação, que ocorram fluxos de informação, a partilha de conhecimento tem que estar presente, e isso é sem dúvida a especialidade de uma rede social. O *blog* é provavelmente a ferramenta da Web 2.0 mais conhecida e utilizada em contexto educativo. O termo *blog* ou *weblog*, segundo M. J. Gomes (2005), “é uma página na Web que se pressupõe ser actualizada com grande frequência através da colocação de mensagens – que se designam por “posts” – constituídas por imagens e/ou textos normalmente de pequenas dimensões (muitas vezes incluindo links para sites de interesse e/ou comentários e pensamentos pessoais do autor) e apresentadas de forma cronológica, sendo as mensagens mais recentes normalmente apresentadas em primeiro lugar”.

Segundo M. J. Gomes (2005), no sentido de sistematizar as possíveis utilizações dos *blogs*, consideram-se duas categorias possíveis: a) como recurso, e b) como estratégia. Enquanto recurso considera a autora que os *blogs* podem ser utilizados: como um espaço de acesso a informação especializada e como um espaço de disponibilização de informação por parte dos utilizadores. Na modalidade de estratégia, os *blogs* podem servir como um portefólio digital, um espaço de intercâmbio e colaboração, um espaço de debate e ainda, um espaço de integração.

A utilização dos *blogs* num contexto organizacional tem sido alvo do interesse recente de muitos investigadores, que não param de advogar em favor das suas inúmeras potencialidades. Nesse sentido há quem os considere meios flexíveis muito potentes para a comunicação em ambientes referentes à organização, quem defenda que a construção de *blogs* encoraja o desenvolvimento do pensamento crítico e cria oportunidades de os colaboradores / utilizadores das organizações confrontarem as suas ideias/reflexões num plano social, participando na construção social do conhecimento.

Os *blogs* podem ser utilizados de forma individual ou colectiva, são muito versáteis em termos de exploração de vantagens colaborativas, muito fáceis de conceber e actualizar e daí a enorme popularidade e o interesse crescente em aferir do seu potencial.

A progressão geométrica no aumento do número de *blogs* (75.000 novos *blogs* por dia, *USA Today*, 27 Março, 2007) é um reflexo claro da mudança de paradigma social que tenho vindo a

referir, muito embora muitos autores ainda tenham a tendência de os considerar meros diários online, reduzindo-os a ferramentas de publicação individual e de celebração do ego. A verdade é que os *blogs* são hoje espaços fundamentais de interacção e partilha do conhecimento. A importância dos textos publicados nos *blogs* é tal que recentemente surgiu o IBSN (Internet Blog Serial Number), ou seja, um número de indexação que pretende garantir o direito dos autores de um *blog* sobre as produções literárias aí publicadas, constituindo uma forma de registo que suporte as referências aos conteúdos disponibilizados no *blog*.

Os *blogs* dentro de uma organização podem, por exemplo, cumprir a função de flexibilizar, criando fóruns de discussão sobre projectos ou divulgação de estudos realizados pelos seus trabalhadores. É também um meio de divulgar notícias e produtos da organização para os consumidores permitindo que estes possam expressar opiniões. O *blog* pode tornar-se uma excelente ferramenta para a organização verificar a repercussão dos seus produtos no mercado.

Facebook e as suas funcionalidades apelativas

O *Facebook* é um *website* que funciona como uma rede social. Foi fundado por Mark Zuckerberg, um ex-estudante de Harvard, a 4 de Fevereiro de 2004. Numa fase inicial, a adesão ao Facebook era restrita apenas aos estudantes da Universidade de Harvard. No entanto, a adesão foi expandida e outras universidades individuais foram adicionadas, até incluir pessoas com endereços de e-mail de universidades do mundo inteiro. Em 27 de Fevereiro de 2006, o *Facebook* passou a aceitar também estudantes de escolas secundárias e algumas organizações. A partir de 11 de Setembro de 2006, qualquer utilizador, desde que possua 13 anos de idade ou mais, pode ingressar na rede.

O *website* possui mais de 120 milhões de utilizadores activos. É considerado o maior site de fotografias dos Estados Unidos, com mais de 60 milhões de novas fotos publicadas por semana, ultrapassando inclusive sites dedicados à fotografia, como o *Flickr*.

São várias as funcionalidades que o *Facebook* apresenta. O elevado número de aplicações, torna-se um grande atractivo da rede social. A variedade é tanta, que até ao momento conta com mais de 6700 aplicações, que vão desde as soluções corporativas até aplicações que comparam, por exemplo, os livros preferidos do utilizador com os dos utilizadores da sua rede.

Um aspecto crítico no funcionamento do Facebook é o controlo da privacidade, o qual tem vindo a ser refinado ao longo do tempo. O utilizador controla, por vários meios, o círculo de outros utilizadores que têm acesso à sua informação e o tipo de interacção que podem ter com ele. O utilizador pode, por exemplo, impedir que um desconhecido possa consultar o seu espaço de mensagens. Uma das vantagens desta rede social é que o utilizador consegue visualizar em tempo real o que os seus contactos estão a fazer, desde que tenha autorização para isso. Podem ser vistas mudanças de perfil, se determinado contacto fez download de alguma aplicação, que música está a ouvir, etc.

O *Facebook* é simples e fácil de usar. O utilizador constrói a sua própria página com simples acções de “arrastar e colar”, configurando-a em poucos cliques. Uma das suas características mais interessantes, que pode ser entendida como uma aplicação de grande utilidade nas organizações, diz respeito à aplicação de fluxo de notícias. Esta aplicação permite ao utilizador partilhar informações sobre o que está a fazer ou simplesmente uma ideia. A visualização de vídeos, por exemplo, acontece sem necessidade de sair da página principal. Estas mensagens são partilhadas e enviadas a todos os contactos em tempo real, fazendo com que as fontes de

informação partilhadas sejam infinitas, tornando-o um ponto de pesquisa, partilha, publicidade e até entretenimento sem limites.

Do ponto de vista de extensão de funcionalidades, o *Facebook* é, entre todas as plataformas de redes sociais existentes na *Web*, a que disponibiliza mais aplicações complementares, as quais geram retorno tanto para os utilizadores comuns como para os utilizadores num contexto organizacional.

Além dessa vantagem de interacção, o *Facebook* também é a rede mais populosa no mundo virtual, possuindo cerca de 400 milhões de utilizadores registados no site, sendo que 70% desses utilizadores não se encontram no país de origem, os EUA. Nas plataformas do *Facebook* estão mais de 1 milhão de desenvolvedores e empreendedores de mais de 180 países. Outro dado importante é o número de utilizadores que estão conectados via telemóvel, sendo mais de 65 milhões. Com todos esses números o *Facebook* torna-se sem dúvida uma excelente ferramenta de comunicação empresarial, marketing e publicidade *online*.

Num contexto organizacional, as aplicações mencionadas acima, podem ser uma mais-valia para um portal colaborativo. As aplicações que parecem mais adequadas à realidade das organizações são as que permitem disseminar ideias em tempo real e estas serem passíveis de serem vistas por outros utilizadores. O *fluxo de notícias* possibilita ao utilizador ter, na sua área de trabalho do portal colaborativo, uma apresentação contínua de informações recentes, sem ter que as procurar em *sites* externos. Basta usar esta aplicação para publicar na sua página pessoal os destaques de determinado assunto.

2.1.3.2. Funcionalidades das ferramentas num contexto organizacional

Ao longo desta dissertação é focado o impacto que as soluções *Enterprise 2.0* têm no contexto das organizações. Apesar dos estudos já existentes, é sempre difícil avaliar qual o seu valor directo dentro na organização. Isto acontece porque é muito difícil entrar num quotidiano de trabalho de uma organização e impor uma nova tecnologia e esperar que todos a usem e apliquem da mesma forma.

O grande ponto de diferenciação deste conceito *Enterprise 2.0*, está na oportunidade dos colaboradores estruturarem a sua própria informação e, de um conjunto de funcionalidades, adoptarem e aplicarem aquelas que melhor possam dar resposta ao seu quotidiano de trabalho.

A figura que se segue, tenta demonstrar, de forma mais visual e resumida, este conceito de *Enterprise 2.0*. Aqui apenas estão apresentados alguns exemplos práticos de aplicação.

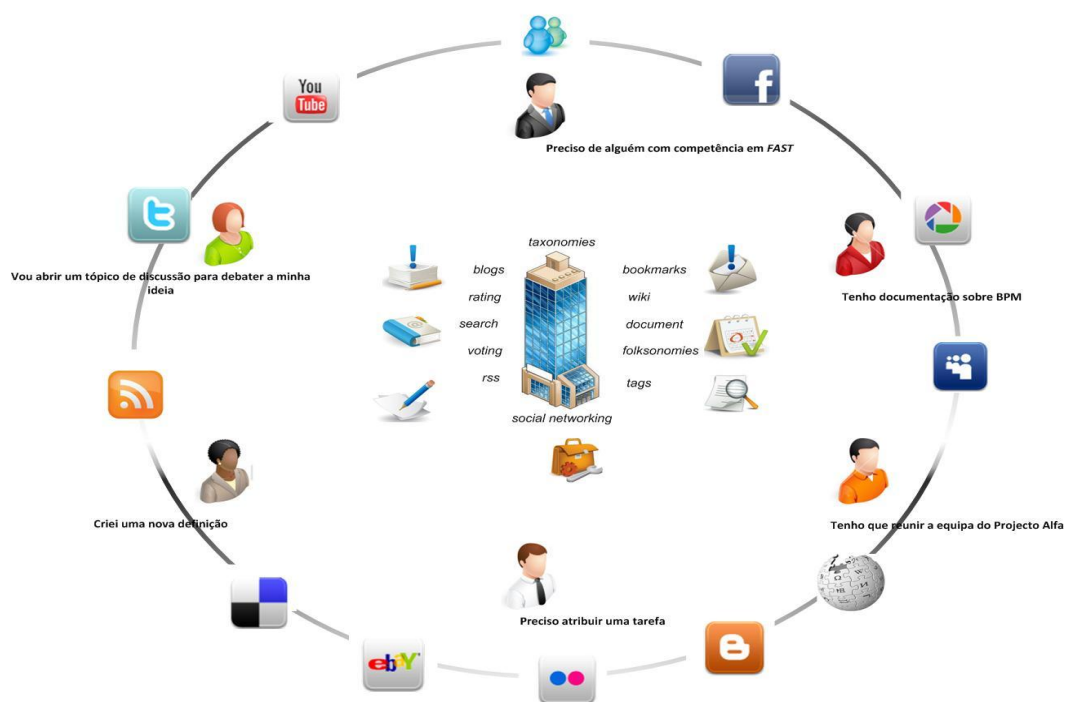


Figura 4 – Esquema de uma perspectiva organizacional no uso de ferramentas 2.0 no quotidiano de trabalho

A *Web 2.0* trouxe uma nova visão no que diz respeito à comunicação e à partilha. A interacção entre as pessoas passou a quebrar barreiras físicas e a entrar pelas casas das pessoas pela porta principal.

Essa aproximação das pessoas estabeleceu um conjunto de benefícios que não passaram ao lado da visão de negócio de muitas organizações.

Num contexto organizacional existem várias funcionalidades que podem trazer valor para o quotidiano de trabalho dos colaboradores. Um exemplo é o caso do ADN da Novabase, uma plataforma colaborativa baseada em *SharePoint* que é utilizada no desenvolvimento de portais colaborativos e disponibiliza o seguinte conjunto de funcionalidades:

- *Search* – Procura de conteúdos ou pessoas nas bases de dados.
- *Documents* – Armazenamento e gestão de qualquer conteúdo.
- *Blog* – Jornal pessoal *online*.
- *Tags* – Identificação de conteúdos por palavras-chave.
- *Profile* – Perfil do utilizador.
- *Spaces* – Pagina pessoal para o utilizador.
- *Groups* – Integração de utilizadores em grupos de utilizadores para melhor colaboração e comunicação.
- *Polls* – Votações.
- *Wiki* – Página para partilha de conhecimento e soluções.
- *RSS* – Criação de canais de informação.

- *Links* – Criar ligações para conteúdo ou pessoas.
- *Dashboard* – Painel de ferramentas.
- *Discussions* – Discussões e comentários.
- *Projects* – Criação e partilha de projectos.
- *Bookmarks* – Lista pessoal de *links* para páginas ou conteúdo.
- *Preview Documents* – Pré-visualização e edição de documentos
- *Categories* – Estrutura organizada por categoria.
- *Status* – O seu estado actual e presença online (disponível para servidores e clientes com *Office Communicator* ou *Live Messenger*).
- *Private Storage* – Armazenamento privado e pessoal.
- *Instant Messaging* – Conversação privada ou conferência de grupo instantânea (disponível para servidores e clientes com *Office Communicator* ou *Live Messenger*).
- *Lists* – Listas de documentos acessíveis para fontes externas.
- *Forms* – Automatização de processos e formulários.
- *Workflows* – Criação e automatização de processos de gestão.

Muitas destas funcionalidades tiveram como base as redes sociais, como, por exemplo, o “*profile*”. O *profile* é uma funcionalidade que se baseia nas características encontradas no *Facebook*. Esta funcionalidade agrega um pouco de conteúdo lúdico, mas é uma mais-valia também para conteúdos de trabalho. O colaborador pode moldar o seu *profile* com os conteúdos que achar mais interessantes e usar esta funcionalidade para procurar colegas com determinadas competências.

O *Social Bookmarks* é um serviço *Web* para partilhar endereços electrónicos. Num contexto organizacional a funcionalidade de *bookmarks* possibilita aos colaboradores poderem armazenar, classificar, partilhar e procurar endereços electrónicos. É fundamental para a pesquisa e troca de informações entre colaboradores, etc. A troca de endereços electrónicos e de referências para pesquisa é uma forma bastante comum de partilha de informação.

Web Feeds é o mecanismo de distribuição de conteúdos, que contém uma lista de notificações de um determinado *site*. Beneficia um contexto organizacional pelo seu carácter de sistema de notificações das alterações.

Outra funcionalidade de grande relevância é o mecanismo de *folksonomia*. Este mecanismo permite aos colaboradores classificarem, de forma social e colaborativa, o conteúdo disponível no ambiente, como, por exemplo, comunidades, histórias, objectos, comentários e discussões em fóruns. A grande vantagem desta funcionalidade é permitir uma classificação do conhecimento armazenado tornando mais fácil o acesso à informação.

2.1.4. Plataformas Colaborativas

Os portais colaborativos têm por trás camadas de tecnologia que muitas vezes não são passíveis de serem visualizadas. Sem aprofundar muito esta perspectiva técnica, esta dissertação passará

um pouco por esta perspectiva de implementação, tentando demonstrar de forma simples a parte tecnológica em que estes portais colaborativos assentam.

De forma muito prática será dada uma atenção à ferramenta *SharePoint*, que é a ferramenta colaborativa que suporta quer o portal colaborativo ADN, quer a nova solução a ser desenvolvida na Novabase. Realço o facto de esta ferramenta, apesar de comum a ambos os projectos, se diferencia na versão (o ADN é suportado por uma tecnologia *SharePoint Server* 2007, enquanto que a nova solução é uma versão *SharePoint Server* 2010), o que faz com que apenas sejam abordadas de forma superficial as funcionalidades gerais.

O *SharePoint* é uma ferramenta de *Enterprise 2.0* que permite melhorar a eficiência organizacional proporcionando um conjunto de funcionalidades de colaboração, gestão de conteúdos e pesquisa.

Como característica principal tem o facto de possibilitar o acesso à informação a partir de qualquer lugar, sem fronteiras físicas, o que permite baixar os custos de mobilidade.

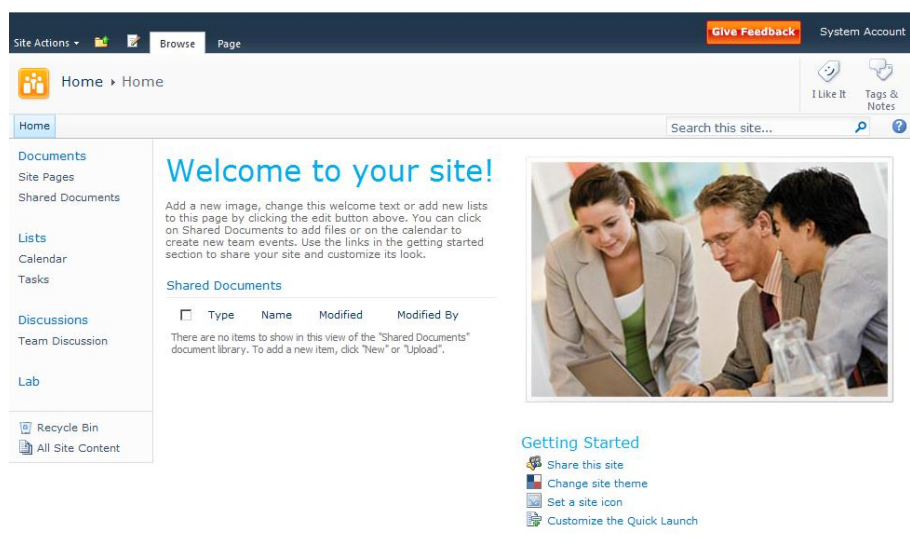


Figura 5 – Aparência do *SharePoint* 2010

Capacidades do *SharePoint*

O *SharePoint* apresenta as seguintes capacidades:

“*Sites*”: Proporciona uma infra-estrutura única para fornecer capacidades de portal e colaboração através da *intranet*, *extranet* e *sites* da *Internet*. Junta os utilizadores para partilhar informação, dados e conhecimentos entre as organizações.

“*Communities*”: disponibiliza aos utilizadores a capacidade de trabalharem juntos de maneira mais eficaz. Permite a colaboração em grupo, a partilha de conhecimento e ideias e encontrar facilmente informações de peritos.

“*Content*”: permite que todos os utilizadores participem no ciclo de vida e gestão de conteúdos, ECM (*Enterprise Content Management*). Permite o equilíbrio da experiência do utilizador com políticas e processos sobre conteúdos.

“*Search*”: oferece aos utilizadores a capacidade de encontrar conteúdos, informações e pessoas de que necessitem, através da combinação de um sistema integrado e fácil de gerir.

“*Insights*”: permite aos utilizadores aceder e interagir com todas as fontes de informação estruturadas e não estruturadas de dados. Possibilita aos utilizadores descobrirem as pessoas certas e o conhecimento para tomar melhores decisões de negócio.

“*Composites*”: habilita os utilizadores a responder rapidamente às necessidades dos negócios, criar soluções sem código, através de um conjunto rico em blocos de construção, ferramentas e recursos de auto-serviço, como formulários e *workflows* (conjunto de tarefas).

Uma das características mais interessantes do *SharePoint* para a criação de portais colaborativos, é a possibilidade de disponibilizar um conjunto de ferramentas colaborativas. O *SharePoint* é um grande aliado para as organizações evoluírem para um modelo de *Enterprise 2.0*. Torna-se um factor essencial para que as organizações atinjam o sucesso, permitindo, por exemplo, que os gestores tenham mais tempo para liderar as mudanças culturais necessárias na aplicação de soluções *Enterprise 2.0* na organização.

2.1.5. Perspectivas de um novo futuro da Web

Nos dias de hoje, na maioria dos casos, as pessoas já se identificaram com a *Web 2.0*. Dado o sucesso consolidado da *Web 2.0*, já muitos pensaram se não estaria na altura de abrir novos horizontes e caminhar-se para uma nova realidade, ou seja, uma nova geração *Web*. E essa nova geração já se idealiza como a *Web 3.0*, a terceira geração da *Web* que acompanha a evolução da tecnologia num mundo onde as máquinas se aproximam cada vez mais do universo da inteligência artificial.

Ao voltar um pouco atrás, tem-se a ideia da primeira geração *Web* que surgiu como a revolução do uso dos correios, dos telefones e do acesso ao conhecimento nas bibliotecas. A popularização da *Web* abriu caminho para que surgisse uma nova geração, a *Web 2.0*, trazendo consigo os *chats* em tempo real, as redes de amizade, o cruzamento da informação, a comunicação entre pessoas e o conhecimento partilhado. Desta forma, a *Web 2.0* ganhou outro fôlego e ultrapassou, muitas vezes, a imaginação das pessoas.

E esta realidade teve um sucesso gigantesco nos quotidianos e vidas sociais das pessoas, estabelecendo-se como uma necessidade fixa e presente, que muito dificilmente poderá ser posta de lado no dia-a-dia. As pessoas aprenderam a lidar com estas ferramentas como “companheiros”, tanto de trabalho, como de lazer.

No entanto, adivinha-se o surgir de uma nova realidade, a *Web 3.0*. Considerada por muitos como a *Web Semântica*, tem como potencial diferenciador, a ideia de organizar a rede e utilizar de uma forma mais inteligente o conhecimento já disponibilizado *online*.

Segundo Tim Berners-Lee, e Eric Miller (2006) “*A Web semântica é uma extensão da actual Internet na qual é dado significado à informação, permitindo que computadores e pessoas trabalhem melhor em cooperação*”.

O objectivo da *Web 3.0* é obter uma solução concreta e personalizada a cada pergunta, deixando-se de ter listas de respostas, muitas vezes sem proveito. Em vez de pesquisa e filtragem de informação numa base essencialmente sintáctica de comparação de palavras, pretende-se que essas operações assentem na semântica dos recursos.

A *Web 3.0* serve-se de *software* que vai aprendendo com o conteúdo que apanha na *Internet*, que analisa a popularidade desse conteúdo e chega a conclusões. Em vez de ter as pessoas a

refinar os termos da pesquisa, a *Web 3.0* será capaz de o fazer sozinha, aproximando-se do mundo da inteligência artificial.

A *Web 3.0* surge assim como uma grande proposta para o futuro da *Internet*, onde será possível organizar toda a informação e onde todas as aplicações baseadas na *Web* sejam *open source* e promovam a interactividade.

2.2. Comunidades de Prática

Neste contexto *Web 2.0* é importante referir o termo comunidade, aqui entendido no sentido de comunidade de prática e não apenas de simples comunidade. No contexto de soluções *Enterprise 2.0* as comunidades que partilham interesses comuns e constroem conhecimento formam comunidades de prática.

Etienne Wenger apresentou o conceito “Comunidades de Prática³” para, num contexto de Gestão do Conhecimento, diferenciar as comunidades ou eventualmente equipas formadas por membros que praticam determinada actividade e aqueles que apenas têm determinadas afinidades com a problemática.

É importante referir isto, porque as comunidades podem ser entendidas em vários contextos, mas muitas vezes esses contextos não são aptos para surgirem comunidades de prática. Por exemplo, ao olhar para o contexto de vizinhança, esta não deixa de ser uma comunidade com as suas características, mas não é uma comunidade de prática.

Tabela 1- Resumo comparativo das características que diferenciam as comunidades de prática (Wenger e Snyder, 2001)

	Qual o Objectivo?	Quem Participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo dura?
Comunidade de Prática	Desenvolver as competências dos participantes; Gerar e trocar conhecimentos.	Participantes auto-seleccionados	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
Grupo de Trabalho Formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao gestor do grupo	Requisitos do trabalho e metas comuns	Até à próxima reorganização
Equipa de Projecto	Realizar determinada tarefa	Colaboradores escolhidos por gestores seniores	As metas e pontos importantes do projecto	Até ao final do projecto
Rede Informal	Recolher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem

³ Aceda ao website de Etienne Wenger em <http://www.ewenger.com/theory/>

				contacto
--	--	--	--	----------

As comunidades de prática são formadas por pessoas que se envolvem num processo de aprendizagem colectiva num domínio de partilha da actividade humana. Este conceito pode ser entendido como um conjunto de pessoas que procuram aprender juntas, tal como um grupo de artistas procura novas formas de expressão, uma rede de cirurgiões que procuram encontrar novas técnicas, ou um encontro de gestores que procuram ajudar-se mutuamente a lidar com processos de negócio.

As comunidades surgem no contexto deste estudo porque definem grupos de pessoas que partilham um interesse ou uma paixão comum por alguma coisa que eles fazem ou aprendem a fazer com aqueles que interagem regularmente.

As comunidades de prática definem-se por três características fundamentais: o domínio, a comunidade e a prática.

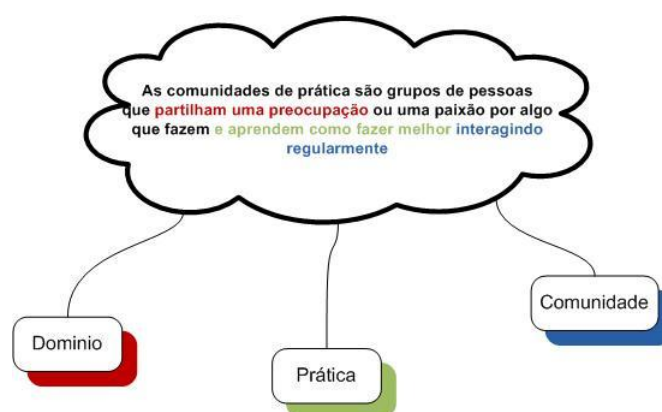


Figura 6 – Ilustração da definição e contexto de Comunidades de Prática (Etienne Wenger, 2000)

O domínio: Uma comunidade de prática não pode ser entendida apenas como uma simples rede de conexão entre as pessoas. As comunidades de prática assumem uma identidade definida por um domínio definido por um conjunto partilhado de interesses. A adesão implica um compromisso com o domínio e, assim, possuir uma competência partilhada com os outros membros. É preciso valorizar as competências colectivas e aprender uns com os outros, apesar de poucas pessoas fora do grupo poderem reconhecer esse valor.

A comunidade: Funciona com a dedicação das pessoas em actividades conjuntas e discussões, que se ajudam uns aos outros e partilham informação. As pessoas constroem os relacionamentos que lhes permitem aprender uns com os outros. As comunidades não necessitam de uma base diária de aproximação, mas sim que as pessoas sejam capazes de ultrapassar as barreiras físicas de trabalho e continuem a partilhar e a conectar-se entre si. São as interacções frequentes entre as pessoas que são essenciais para criar uma comunidade de prática, embora muitas vezes seja um trabalho necessariamente individual. Por exemplo, um grupo de pintores que estejam a fazer crescer um novo estilo, começam a partilhar ideias, opiniões, promovem a partilha de informação sustentada para alcançarem juntos o sucesso. No entanto, a prática é feita individualmente por cada pintor, que vai experimentando nas suas telas as ideias retidas. São as reuniões que fazem sobre o assunto e a partilha constante de ideias e resultados que tornam esse grupo de pintores uma comunidade de prática.

A Prática: Uma comunidade de prática não pode ser vista só como uma comunidade de interesse. As pessoas precisam de ser praticantes. Ao desenvolverem uma base de colaboração as pessoas partilham diferentes recursos, desde experiências, histórias, ferramentas, formas de lidar com problemas recorrentes, entre outros. Mesmo levando o seu tempo, as comunidades de

prática estabelecem-se e a interacção é feita de forma sustentada. As conversas beneficiam da ocorrência de ligações entre as pessoas.

A combinação destes três elementos é que leva à constituição de uma comunidade de prática e o desenvolvimento desses elementos em paralelo é que a fazem crescer .

As comunidades desenvolvem-se em torno da ideia de que as pessoas podem aprender juntas. Em muitos contextos encontram-se comunidades de prática, cujo fundamento se baseia na ideia de partilha e comunicação. Segundo o E. Wenger (2000) o conceito “comunidade de prática” diz respeito à maneira como as pessoas trabalham em conjunto e se associam a outras de forma natural. Estas comunidades de prática procuram, na criatividade e nos recursos, solucionar problemas e encontrar soluções, promovendo novos desafios.

2.2.1. Comunidade de Prática num contexto Organizacional

O imperativo crescente que tem ocorrido nas organizações de gerar e partilhar conhecimento, é um factor que torna relevante o conceito de “Comunidades de Prática”. A própria ideia de colaborar faz todo o sentido no contexto da estrutura social e temática de uma comunidade de prática.

A grande vantagem destas comunidades de prática é abrir as barreiras tradicionais e levar as redes de trabalho para fora dos limites da organização. Os membros de uma comunidade de prática podem fazer parte de um mesmo departamento, serem de diferentes áreas ou até mesmo de diferentes organizações. Eles podem criar comunidades abertas, nas quais a participação se baseia na confiança e na contribuição que cada um traz. Este conceito destaca-se por ser uma novidade no contexto organizacional, o que arrasta a necessidade de o inserir e gerir, como uma mais-valia, nas organizações.

Segundo E. Wenger (2000), as comunidades de prática não se definem como uma alternativa às estruturas formais, mas sim como um complemento às mesmas. No que diz respeito à liderança, esta é abordada de forma distinta. O principal papel do líder de uma comunidade de prática é empreender esforços para manter a comunidade com um alto nível de energia e nunca ter uma atitude controladora ou voltada para a simples realização de tarefas. A comunicação nestes casos tende a ser ampla. Uma liderança activa focada na gestão do conhecimento organizacional facilita o caminho para os indivíduos descobrirem e se envolverem em novas comunidades, mantendo-se informados. A capacidade de capturar, organizar e disseminar todo o conhecimento de uma comunidade de prática é umas das chaves que podem tornar a organização mais competitiva.

2.3. Portais Corporativos

O primeiro conceito de portal, surgiu no início da Internet comercial, onde, segundo Reynolds & Koulopoulos (1999), “portal” era entendido como um mecanismo de agregação de páginas, que tinha como finalidade facilitar o acesso à informação que estava dispersa na Internet. Através da utilização de recursos de pesquisa *booleanas* e navegação entre *links*, os mecanismos de pesquisa permitiam ao utilizador localizar os documentos na Internet.

O conceito de categoria surge como resposta às dificuldades que os utilizadores mais inexperientes tinham em encontrar a informação. Através do agrupamento de *sites* e documentos em grupos pré-definidos de acordo com os seus conteúdos, foi possível reduzir o tempo de pesquisa na procura da informação. Com a própria evolução do conceito de *site* de navegação, surgiram novas funções de integração. Os *chats* em tempo real, as comunidades de

interesse e as listas de discussão, a personalização de conteúdo definido pelos utilizadores e o acesso directo a conteúdos especializados e comerciais foram a prova prática dessa evolução.

Segundo Plumtree (1999), o portal personalizado *MyYahoo* foi o grande responsável da popularidade dos portais. Pela primeira vez os utilizadores poderiam configurar as suas próprias interfaces na *Web*, destacando as informações, que a nível pessoal, achavam mais pertinentes.

Tendo em foco este sucesso, as organizações começaram a tentar perceber de que forma esta tecnologia podia ser adoptada para um contexto organizacional. Era claro que esta tecnologia iria, sem dúvida, melhorar práticas de comunicação e a partilha de informações a nível interno da organização.

Segundo Eckerson (1996) os portais corporativos passaram rapidamente para portais mais complexos e interactivos, evoluindo de uma perspectiva mais simples de troca de informação e disponibilização de mecanismos de busca, para uma perspectiva de produtividade individual e de grupo.

Firestone (1999), afirma que o processo de definição de um portal corporativo é um processo político de negócios. Para este autor, assim como para consultores e analistas de mercado, as definições de portais corporativos variam muito consoante as características de determinado produto a ser desenvolvido. Este conceito pode ser entendido como “portal corporativo”, “portal de negócios”, e “portal de informações empresariais”.

Murray (1999) apresenta uma abordagem sobre os portais corporativos como uma ferramenta que proporciona aos utilizadores poderem trabalhar em conjunto e não apenas para permitir o acesso a informações empresariais. Este autor coloca a necessidade dos portais serem capazes de dar resposta a todas as expectativas funcionais dos utilizadores corporativos. Distingue quatro tipos de portais corporativos: “portais de informações empresariais”, que conectam os utilizadores às informações; “portais colaborativos”, que habilitam as equipas de trabalho a estabelecerem áreas de projectos virtuais ou comunidades através de ferramentas de colaboração; “portais de especialistas” que conectam as pessoas com base nas suas experiências, interesses e informações de que precisam; e, por ultimo, os “portais de conhecimento”, que combinam todas as características dos portais anteriores com intuito de promover conteúdo personalizado com base naquilo que o utilizador faz.

Reynolds e Koulopoulos (1999), dão maior importância à concepção do portal como meio de suporte a tarefas, fluxo de dados, colaboração implícita e criação e integração de conhecimento. Para estes autores, o portal é visto como um sistema de informação centrado no utilizador, integrando e divulgando conhecimentos e experiências de indivíduos e equipas, acolhendo, assim, as necessidades actuais de organizações baseadas no conhecimento.

Os portais corporativos têm como principal objectivo expor e disponibilizar informação, muitas vezes de carácter de negócio, que visa auxiliar os utilizadores de sistemas informatizados a serem mais competitivos.

2.3.1. Evolução dos Portais Corporativos

Erickerson (1999) dá uma visão relativamente à evolução dos portais corporativos que se divide em quatro etapas.

A primeira etapa de evolução diz respeito à etapa “referencial”, que é composta de portais que se caracterizam como repositórios de dados, com poucos recursos de busca e catalogação das informações corporativas.

A segunda etapa do processo de evolução entende-se como a etapa do “personalizado”, que começa a dar foco ao utilizador e passa a entender o mesmo como parte bastante importante no ciclo de vida da informação. Através do acesso a uma área restrita, o utilizador pode personalizar algumas características do ambiente consoante os seus interesses. Começa a surgir uma nova realidade, onde por exemplo, os utilizadores passam a ter uma opção de colocarem documentos e textos como visitantes. A relação do utilizador torna-se deste modo bidireccional.

A terceira etapa da evolução diz respeito ao conceito de “interactivo”. Os utilizadores passam a poder partilhar ferramentas de apoio organizacional, tais como o correio electrónico, calendários, agendas, fluxos de actividades, gestão de projectos, entre outros. Cresce a vertente do conceito de colaboração, acompanhada de serviços interactivos sempre potenciando o trabalho de equipa.

A última etapa, mas não menos importante, desta evolução dos portais corporativos, diz respeito ao conceito “especializado”. Este conceito engloba um ambiente de integração de sistemas de informação na organização, oferecendo ao utilizador ferramentas para a realização de transacções corporativas nesse ambiente.

2.3.2. Funcionalidades de um Portal Corporativo

Quando se pensa em portais corporativos, pensa-se num conjunto de serviços e funcionalidades. Esses serviços e funcionalidades são desenvolvidos consoante aquilo a que vão dar resposta e moldados de forma a terem determinadas características.

Segundo Uehara (2001), os portais corporativos devem ser entendidos como ferramentas de suporte aos negócios dentro das organizações e proporcionar vantagens na execução de tarefas do dia-a-dia, automatizar e agilizar as transacções de *e-business*, elevar a produtividade e conter custos operacionais. A própria dinâmica dos negócios electrónicos tende a impulsionar a convergência de dados e das aplicações dos sistemas internos e externos das organizações. Cada produto do mercado apresenta características próprias, estrutura diferenciada ou componentes adicionais, apresentados como vantagens competitivas.

Hoje o mercado da indústria informática oferece um vasto e variado número de produtos. Para melhor compreender como esta nova tecnologia pode auxiliar as organizações e posteriormente permitir a essas mesmas organizações escolher o portal corporativo que melhor se adequa às suas necessidades, vários analistas e consultores especializados têm publicado artigos e relatórios elaborando os requisitos mínimos que um portal colaborativo corporativo deve ter.

As quinze regras de Eckerson (1999), por exemplo, apresentam as principais características de um autêntico portal corporativo e resumem os requisitos mínimos esperados de um portal. Segundo este autor, essas regras podem servir como guia para serem levantadas questões quanto à disponibilização dos serviços e funcionalidades que esses portais podem trazer como mais-valia para a organização.

A Tabela apresentada a seguir, descreve as quinze regras em forma de requisitos e sumaria os principais comentários do autor.

Tabela 2: Requisitos mínimos de um portal corporativo (Eckerson 1999)

Requisito	Descrição
Fácil para utilizadores eventuais	Os utilizadores devem conseguir localizar e ter acesso fácil à informação correcta com o mínimo de treino. As informações de negócio devem ser encontradas de uma forma simples. O portal deve servir como ponte para os utilizadores migrarem de métodos básicos de acesso e análise de informação para métodos mais sofisticados.
Classificação e pesquisa intuitiva	O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da organização. O mecanismo de pesquisa deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores <i>booleanos</i> e apresentar os resultados em categorias de fácil compreensão. Os utilizadores devem poder visualizar descrições coerentes dos objectos antes de os recuperar.
Partilha colaborativa	O portal deve permitir aos utilizadores publicar, partilhar, e receber informações de outros utilizadores. Deve promover um meio de interacção entre pessoas e grupos na organização.
Conectividade universal aos recursos informacionais	O portal deve prover um amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogéneos. Deve ser capaz de gerir vários formatos de dados estruturados e não estruturados.
Acesso dinâmico aos recursos informacionais	Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir acesso dinâmico às informações armazenadas, fazendo com que os utilizadores recebam informações actualizadas. Deve promover um acesso dinâmico a objectos criados por fornecedores de ferramentas de administração de documentos e de <i>business intelligence</i> .
Encaminhador inteligente	O portal deve ser capaz de direccionar automaticamente relatórios e documentos para utilizadores seleccionados, como parte um processo bem definido de fluxo de informações.

Integração da ferramenta <i>business intelligence</i>	Para atender às necessidades de informação dos utilizadores e suportar um grande número destes, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatórios e análise dos sistemas de <i>business intelligence</i> .
Arquitectura baseada em servidor	Para suportar um grande número de utilizadores e grandes volumes de informação e serviços, o portal deve basear-se numa arquitectura cliente-servidor.
Distribuição de serviços	O portal deve distribuir os serviços por vários servidores.
Flexibilidade na definição das permissões de acesso	O administrador do portal dever ser capaz de definir permissões de acesso para os utilizadores e grupos nas organizações, por meio de perfis de utilizadores. Estas permissões definem os tópicos ou categorias a que os utilizadores têm acesso, canais que podem subscrever, funções que podem usar e os dados que podem ver a nível da interactividade com relatórios.
Interfaces externas	O portal também deve ser capaz de comunicar com outras aplicações e sistemas, sendo possível ler e sincronizar com outros serviços.
Interfaces Programáveis	O portal deve ser capaz de estar disponível para outras aplicações, tornando pública a interface programável. Deve permitir às empresas embutir um portal empresarial num <i>Web site</i> já existente ou criar um portal adaptado.
Segurança	Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir o acesso não autorizado, o portal deve suportar serviços de segurança como criptografia, autenticação, <i>firewalls</i> , etc.
Fácil instalação e administração	O portal dever ser de fácil instalação, configuração e manutenção. Deve possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração, etc.

Adaptação e personalização	O administrador do portal deve ser capaz de adaptá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os utilizadores devem ser capazes de personalizar a sua interface e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes. Os utilizadores devem poder personalizar o portal, tornando-o mais fácil para o seu próprio uso.
-----------------------------------	---

Segundo Campos (2001), os portais corporativos assumem hoje uma estratégia de elevada importância dentro da organização. Os portais corporativos distinguem-se de um simples *site* ou *intranet* pelos seus aspectos funcionais.

Autores como Terra e Gordon (2002), definem os portais corporativos como “serviços”. Diferenciam da *intranet*, apresentando várias características que provam essas mesmas diferenças. Os portais corporativos fornecem a infra-estrutura necessária para desenhar sistemas de informação totalmente configurados e personalizados para cada utilizador, esteja este dentro ou fora da organização.

A Tabela apresentada a seguir contém essas características e como as mesmas são contempladas nos diferentes níveis de sofisticação de um portal corporativo.

Tabela 3: Níveis de sofisticação de um portal corporativo (Terra e Gordon 2002)

Aspectos	intranet	Portal Corporativo Básico	Portal Corporativo Avançado
Integração com aplicações externas e fontes de dados	Nenhuma	Pouca integração e restrita apenas à <i>interface</i>	Integração de muitos conteúdos e fontes de dados
Ambiente de Desenvolvimento	Padrões básicos da <i>Internet</i> – HTML, JAVA, etc.	Requer alto nível de programação.	Suporta desenvolvimento orientado a objectos
Arquitectura do Sistema e Desempenho	Servidor <i>Web</i> básico usando padrões <i>Internet</i> – aplicações integradas exigem muito desenvolvimento adaptação	Arquitectura multi-camadas Funciona nos sistemas operativos mais populares	Suporte para aplicações baseadas em XML e soluções robustas e integradas para aplicações de <i>Internet</i> , <i>extranet</i> e <i>intranet</i> <i>AIP</i> ’s executados em servidores separados
Segurança	<i>Firewall</i> comum	Suporta protocolos padronizados de autenticação e segurança	Suporta criptografia de alto nível e soluções adaptadas – identificação unificada

Organização e gestão	Geralmente descentralizada. Exigência técnica de baixo nível	Gestão personalizada. Fácil gestão dos privilégios de grupos e utilizadores	Múltiplos níveis de gestão baseados na <i>Web</i> e altamente coordenados. Fácil de configurar diferentes níveis de gestão. Facilidade de análise do histórico de todos os eventos.
Personalização	Nenhuma	Limitada	Avançada. Controlo de <i>layout</i> e cores.
Pesquisa	Básico	Pesquisa estruturada e não estruturada	Avançada. Pesquisas colaborativas e por afinidade. Pesquisa em arquivos multimédia
Taxonomia	Apenas uma hierarquia de alto nível e muitos documentos não categorizados	Vários níveis de categorias, ligados por via de <i>hyperlinks</i>	Outras formas de categorização – <i>thesaurus</i> avançado
Ferramentas de Colaboração	Não integradas	Integradas apenas ao nível de notificação	Profundamente integradas
Sistemas de Gestão de Conteúdo	Não disponibilizado	Limitado	Amplamente disponível
Ferramentas de Medição	Aplicação separada do software	Aplicação integrada no <i>software</i>	Integrada e facilmente adaptada
Integração com aplicações internas (ERP, CRM, etc.)	Rara	Pouca integração e restrita apenas a nível de <i>interface</i> /relatórios. Aplicações executadas no servidor <i>Web</i>	Integração múltipla e profunda das fontes de dados.

Os portais corporativos são um conjunto de tecnologias cujo objectivo é promover uma *interface* de utilizador para o acesso à informação. O desenvolvimento de um portal tem que ter em conta os utilizadores e ir ao encontro das suas necessidades.

As funcionalidades de qualquer portal corporativo são moldadas segundo uma determinada arquitectura. Para a construção de portais corporativos, é importante que se entenda a natureza distinta de cada componente do modelo de arquitectura do portal, bem como o modo pelo qual cada componente se relaciona as outras. Os sistemas de informação existentes na organização e as fontes externas de informação desempenham um importante papel de apoio aos trabalhadores das organizações.

O intuito do portal é agir como um mecanismo de integração universal para todas estas fontes de informação e, ao mesmo tempo, prover flexibilidade aos utilizadores de forma que cada profissional possa adaptá-lo para reflectir suas necessidades individuais. Dada a complexidade destes desafios, a implementação de um portal requer um significativo conjunto de elementos arquitectónicos e componentes.

Segundo THE DELPHI GROUP (2000), o portal administra fontes de informação e categorização da informação, aplicações e conteúdo para aumentar e melhorar os processos de trabalho dos utilizadores. Para fazer isto, o portal tem que considerar os componentes básicos de funcionalidade: integração, categorização, mecanismos de pesquisa, publicação e distribuição, processos, colaboração, personalização e apresentação.

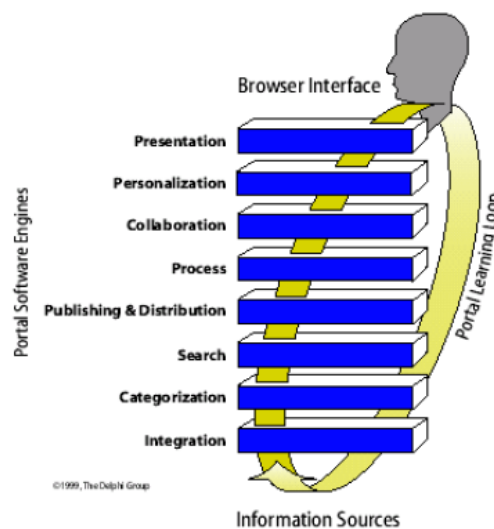


Figura 7 – Componentes de um portal colaborativo (The Delphi Group 2000)

The Delphi Group (2000) apresenta-nos uma descrição destas componentes.

O principal objectivo da Integração é criar redes de relacionamento e fontes de informação necessárias para suportar a procura de conhecimento na rotina profissional dos utilizadores. O desafio desta componente de integração do portal é criar a rede de fontes de informação que são necessárias para dar suporte às exigências de conhecimento específico para a elaboração de tarefas em contexto organizacional. É necessário integrar as informações estruturadas e não estruturadas e, principalmente, integrar pessoas.

A componente de Categorização dá importância à contextualização da informação dentro de ambientes corporativos. Os utilizadores num contexto organizacional procuram informações em domínios bem definidos que se inter-relacionam entre camadas do negócio. A subdivisão da

informação por categorias, permite ambientar de forma eficiente o utilizador, de modo que este não se sinta perdido no portal corporativo.

Os mecanismos de Pesquisa têm como finalidade promover o acesso rápido à informação. Esta componente permite ao utilizador um retorno de informação baseado na qualidade. Um retorno eficiente da informação permite dar ao utilizador uma maior agilidade na sua tomada de decisões. Um bom mecanismo de pesquisa requer uma boa estruturação de dados, visando um menor esforço humano na busca do conhecimento.

A componente de Publicação e Distribuição deve dar suporte à criação de conteúdo, autorização, inclusão e distribuição de conteúdo *online* em múltiplos formatos. Esta componente é importante porque encoraja a criação e o fluxo de informação na organização, evitando infra-estruturas complexas e dificuldades de administração.

Um dos objectivos de uma solução de portais ou iniciativa de gestão de conteúdo deve complementar a descentralização e delegação de poder para os utilizadores poderem incluir informação e conhecimento no sistema e disponibilizar os mesmos para grupos específicos, ou para a organização, ou até mesmo para clientes e parceiros.

Os Processos são a componente que ganha importância na implementação de soluções de automatização para elaboração de relatórios, entre outras. Esta componente do portal corporativo está ligada aos utilizadores, dando suporte aos processos e procedimentos organizacionais da organização.

A Colaboração assume um papel importante num portal corporativo. Um portal corporativo com a boa implementação de um ambiente de colaboração tem as características necessárias para atingir elevados níveis de interactividade.

A componente de Personalização é bastante crítica porque aborda um lado mais humano da contextualização do utilizador com o ambiente corporativo. O utilizador tem autonomia para configurar o seu ambiente consoante aquilo que achar mais viável, interessante, produtivo e até agradável, podendo eliminar os conteúdos desnecessários. Nesta componente é importante destacar o factor da confiança que deve existir entre o utilizador e o portal.

A Apresentação é uma das chaves essenciais para o sucesso de um portal corporativo. Os portais corporativos são entendidos como uma plataforma de trabalho e é fundamental que o utilizador seja cativado para a utilização do portal. Nesta perspectiva, é importante que o utilizador se sinta ambientado com o sistema e um *layout* agradável e intuitivo ajuda bastante.

2.3.3. Benefícios dos Portais Corporativos

As organizações podem retirar benefícios da redução de custos e ganhos operacionais imediatos com a implementação da solução de Portal Corporativo.

Cada vez mais os processos de negócio estão sistematizados numa organização englobando processos de pesquisa de informação, criação de documentos, comunicação, *brain-storming* e *workflow* (sistema de gestão e controlo do fluxo de processos, suportado em sistemas de informação). Um portal permite integrar o *workflow* de forma a que os processos de negócio estejam directamente integrados com os seus documentos *Office* usuais e numa interface Web única para toda a organização. Desta forma, cada utilizador tem uma visão clara sobre em que processos a sua intervenção é necessária e, por outro lado, dispõe da informação relevante para o seu trabalho. Outros benefícios:

- **Facilidade de acesso** - O Portal permite um acesso sem precedentes à informação da organização, aumentando a rapidez na obtenção e partilha da informação. Os utilizadores passam a dispor de uma ferramenta que lhes permite partilhar o seu trabalho com os outros, mantendo o mesmo processo de trabalho que têm hoje, sem a necessidade de aprenderem outras ferramentas de trabalho ou executarem as actuais tarefas de forma diferente.
- **Maior produtividade** - As organizações podem melhorar a eficiência através de tomadas de decisão com mais informação e melhor satisfação dos utilizadores. As tecnologias dos portais corporativos que permitem melhorar a eficiência incluem motores de pesquisa de informação na organização, integração dos processos de negócio, integração com as ferramentas de *Office* e sistemas de *self-service* para uma rápida colaboração nos projectos.
- **Melhor gestão do conhecimento** - Processos de colaboração definidos, rápida procura de informação e integração dinâmica de informação tornam muito mais fácil para os utilizadores acederem, distribuírem e partilharem informação em tempo real. As tecnologias existentes nos portais corporativos tornam isto possível através de tecnologias de categorização de documentos, definição de perfis, procura de informação, capacidades de divulgação e capacidades de gestão que permitem aos utilizadores serem notificados automaticamente quando alguns itens são actualizados.
- **Melhores processos de negócios** - Os portais ajudam as organizações a melhorar os seus processos de negócio através de ferramentas de colaboração com parceiros e clientes, integração transparente de processos de negócio e rápido acesso a informação dinâmica de negócio. Isto é possível usando tecnologias de acesso à *Web* através de *standards* de indústria, acesso integrado a aplicações e definição de processos de aprovação de documentos.

Através da melhor gestão, fiabilidade, segurança e treino as organizações podem aumentar os resultados dos seus investimentos em TI. Os portais suportam isto através de *interfaces Web* e com uma significativa redução nos custos e tempo de implementação e treino.

2.4. Introdução à Gestão do Conhecimento nas Organizações

Actualmente, a temática de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento alcançou um nível de importância que a faz permear todas as áreas relacionadas com negócios, organizações e a vida das pessoas de uma maneira geral. É importante reconhecer o valor do conhecimento em todas essas instâncias e, a partir daí, ser capaz de estar atento à emergência de novas organizações do conhecimento e até mesmo organizações que usam intensivamente o conhecimento para criar uma vantagem estratégica no mercado. O avanço da forma como se utiliza o conhecimento evolui impulsionado pelas crescentes possibilidades de operacionalização dessa chamada gestão da informação e/ou conhecimento através do uso de Sistemas de Informação (SI). Essas possibilidades oferecidas e utilizadas nas áreas do conhecimento, tornaram os sistemas de informação, bem como toda a Tecnologia de Informação (TI) que lhes dá suporte, fundamentais para as organizações actuais e para a vida das pessoas.

Em toda a abordagem que se faz sobre esta nova realidade 2.0, tem que se ter em conta que se vai encontrar novas formas de gerar conhecimento, ou seja, quando se fala da *Web 2.0* muda-se de uma perspectiva individual de trabalho para uma realidade de trabalho colaborativa, onde as pessoas participam de forma dinâmica e constroem conhecimento juntas e mesmo

individualmente são capazes de partilhar o seu trabalho, as suas ideias, os seus pensamentos para com a comunidade.

Com a *Web 2.0* acorda-se para a realidade de que se podem construir redes de interacção entre comunidades onde as pessoas são capazes de juntas contribuir com as suas competências para gerar conhecimento.

No entanto, o que mudou foi a forma como as pessoas são capazes de gerar o conhecimento e de o partilhar, mas a essência manteve-se. Ser capaz de gerir esse conhecimento permite às pessoas conseguirem entender como se podem melhorar algumas formas de comunicação, assim como conseguir potenciar o uso das ferramentas sociais num contexto organizacional, de forma a gerar valor e enriquecer um ambiente colaborativo.

2.4.1. Gestão de Informação

Pode-se considerar a actividade de gestão como um conjunto de processos que englobam actividades de planeamento, organização, distribuição e controlo de recursos económicos, materiais, tecnológicos, informacionais, humanos ou de qualquer espécie.

A gestão engloba a necessidade de poder permitir a uma organização racionalizar e melhorar a eficiência das actividades que envolvem uma organização.

Segundo Tarapanoff (2006) a informação, no contexto da gestão de informação, refere-se a toda a informação, tanto interna como externa à organização, que possua valor.

Pode-se entender informação como a matéria-prima das organizações que auxilia a sobrevivência no mercado competitivo. Permite a inserção entre diferentes departamentos e também possibilita aos gestores obter uma melhor e mais ampla análise da organização.

Toda a informação deve ser entendida para que se possa usufruir da melhor forma da mesma. Ao ter em conta que a informação assume um papel primordial dentro de uma organização, entende-se a importância de saber utilizar essa mesma informação para que se possa tornar mais eficiente. Deste modo a informação destaca-se dentro de uma organização como algo que necessita de ser gerido.

Segundo Malheiro (2006), a gestão de informação “significa lidar, administrar, encontrar soluções práticas desde a génese até ao efeito multiplicador do fluxo de informação e compreende um conjunto de actividades, a saber: produção, tratamento, registo e guarda, comunicação e uso da informação”.

Segundo Choo (2003), *“o objectivo principal da gestão de informação é aproveitar os recursos de informação e capacidades de informação de modo a que a organização aprenda e se adapte ao seu meio ambiente de mudança”*.

Os projectos são grandes consumidores e produtores de informação. Toda esta informação necessita ser gerida para benefício do projecto. A gestão de informação em projectos potencia a prospecção, selecção, tratamento, disponibilização, armazenamento e circulação da informação necessária ao desenvolvimento do projecto.

2.4.2. Gestão de Conhecimento

A organização gera informação mas sozinha não pode criar conhecimento. A produção de conhecimento depende dos indivíduos e da interacção com o grupo em que se encontram. Loureiro apresenta-nos a definição de gestão do conhecimento como *“a abordagem sistemática*

para aumentar o valor e a acessibilidade do capital do conhecimento da organização para alcançar a máxima eficácia nos negócios e para propagar a inovação. Envolve acções de gestão a nível da criação, captura, síntese, partilha e aplicação da inteligência colectiva da organização”.

A gestão do conhecimento é um processo dinâmico; se a organização não estiver atenta a isso poderá fazer uso de vários recursos disponíveis, mas não estará a tratar e a utilizar o conhecimento gerado de forma eficaz.

No decorrer dos últimos anos, a evolução da tecnologia, quer no contexto social, quer no contexto das organizações tem sido bastante evidente. Como o conhecimento é uma capacidade inerente às pessoas, o grande desafio coloca-se em transferir de forma eficaz esse conhecimento entre os recursos humanos e a organização.

Segundo Davenport e Prusak (1998) a vantagem que uma organização possui está em entender o conhecimento como um todo, na eficiência com que usa esse mesmo conhecimento, como o usa e na prontidão com que a organização adquire e usa novos conhecimentos.

Uma organização deve ser entendida como um todo e não a simples soma das partes que a compõem. A organização deve estimular a amplificação do conhecimento e a participação de todos os colaboradores, valorizando as suas contribuições individuais, independentemente dos cargos que ocupam.

Todo este conhecimento precisa de ser partilhado para que a organização possa usufruir da inteligência colectiva.

Essa partilha acontece quando os colaboradores estão aptos para olhar de frente para a colaboração e quando estão motivados para utilizarem ferramentas de apoio a esse ambiente de partilha e comunicação. A capacidade de gerir esse conhecimento e disponibilizá-lo para todos os colaboradores é ponto máximo da necessidade de existirem na organização ferramentas que visam apoiar um ambiente colaborativo.

Capítulo 3.

Enquadramento Metodológico

Neste capítulo apresentam-se as várias técnicas que foram consideradas ou utilizadas no estudo efectuado.

3.1. Pesquisa etnográfica

Por trás dos métodos e das técnicas utilizadas neste estudo, existe uma essência que fundamenta a recolha de dados e a interacção do investigador com o objecto estudado. Segundo Michael Genzuck (1993), a etnografia é um método de olhar de muito perto, baseando-se em experiência pessoal e em participação, envolvendo três formas de recolher dados (entrevistas, observação e documentos), os quais, por sua vez, produzem três tipos de dados (citações, descrições e excertos de documentos), que resultam num único produto, a descrição narrativa. Esta inclui gráficos, diagramas e artefactos e a integração de elementos de contexto no processo de desenvolvimento de sistemas interactivos centrados nos utilizadores ajuda a contar “a história”.

O termo “etnografia” refere, em termos metodológicos, investigação social que comporte em geral as seguintes funções (Hammersley 1990):

- a) O comportamento das pessoas é estudado no seu contexto habitual e não em condições artificiais criadas pelo investigador;
- b) Os dados são recolhidos através de fontes diversas, sendo a observação e a conversação informal as mais importantes;
- c) A recolha de dados não é estruturada, no sentido em que não decorre da execução de um plano detalhado e anterior ao seu início, nem são pré-estabelecidas as categorias que serão posteriormente usadas para interpretar o comportamento das pessoas (o que não significa que a investigação não seja sistemática, mas apenas que os dados são recolhidos em bruto, segundo um critério tão inclusivo quanto possível);
- d) O foco do estudo é um grupo não muito grande de pessoas mas, na investigação de uma história de vida, o foco pode ser uma única pessoa;
- e) A análise dos dados envolve a interpretação de significado e de função de acções humanas e assume uma forma descritiva e interpretativa, tendo a (pouca) quantificação e análise estatística incluída, um papel meramente acessório.

Para Saffer (2009), a realização da pesquisa baseada na observação dos utilizadores é, em projectos concretos, a única maneira de entender as nuances de uma característica específica, assim como da sua importância para um grupo específico de utilizadores.

3.2. Estudo das Necessidades e Uso da Informação

Os sistemas de informação representam qualquer ferramenta disponível para a construção, exploração e acesso à informação.

No caso deste projecto de dissertação, os sistemas de informação são o portal ADN da Novabase e a nova solução a ser desenvolvida na organização. A necessidade de avaliar as necessidades e o uso da informação por parte dos utilizadores é um ponto-chave para se entender e contribuir para o sucesso de qualquer sistema de informação.

O estudo dos utilizadores da informação, consiste num conjunto de investigações, cujos resultados, permitem planificar e melhorar os sistemas de informação.

Estes estudos permitem responder a algumas questões:

- Que problemas informativos têm as pessoas no desempenho do seu trabalho;
- Que barreiras podem ser superadas para aceder à informação de que necessitam?
- Que factores individuais, sociais, económicos e políticos condicionam a busca da informação?
- Quais os documentos que são solicitados com mais frequência?
- Que grau de satisfação têm com o uso de determinado serviço de informação?
- Que benefícios retiram do uso da informação em determinadas bases de dados?

A melhor forma de responder a estas perguntas é observando a forma como os utilizadores utilizam um sistema de informação.

Segundo Bawden (1990) , os estudos dos utilizadores tem um propósito genérico de inquéritos sistemáticos das características, necessidades, conduta e opiniões dos utilizadores (potenciais e reais) dos sistemas de informação.

A necessidade de se estudarem as necessidades e usos da informação é um factor chave para o sucesso de qualquer solução que vise responder às necessidades dos utilizadores. A tecnologia abriu formas para novos processos de interacção entre os utilizadores e os sistemas de informação. Permitiu facilitar o acesso da informação a todo o tipo de utilizadores. A tecnologia também trouxe complexidade e sofisticação e permitiu reduções de custos e tempo, permitindo o acesso generalizado a diversas ferramentas de recuperação da informação.

Hoje, pode-se dizer que o problema do utilizador não está só no acesso à informação mas também em entender de forma eficaz as características dessa mesma informação. A verdade é que existem sistemas de informação que podem oferecer aos utilizadores a informação que necessitam e nas condições que precisam. Este novo mundo de informação permite a criação de sistemas de informação com várias qualidades que os tornam atractivos para os utilizadores, o que à primeira vista significa um bom caminho para o uso dos mesmos.

O objectivo de qualquer sistema ou solução quando está a ser desenvolvida, é que seja utilizado. Isto parece um pouco estranho, porque um sistema de informação pressupõe a sua utilização. Mas, nos dias de hoje, com a dimensão da diversidade e escolha de sistemas de informação, estes têm que se adaptar de forma perfeita aos utilizadores e às suas necessidades. Quanto mais um sistema de informação for ao encontro das necessidades e características gerais dos utilizadores, mais útil este será e conseqüentemente maior uso terá. Neste sentido, por mais que os sistemas de informação caminhem ao lado da evolução da tecnologia, terão sempre que estar direccionados para os utilizadores.

Os avanços na tecnologia permitem que os sistemas cada vez mais se construam em torno das necessidades, acompanhados daquilo que se pode entender como requisitos que dão a base para desenvolver ferramentas apropriadas para diferentes contextos de informação e servir com plenitude diferentes tipos de utilizadores.

Um sistema de informação, seja ele qual for, deve ser desenvolvido tendo como ideia central que é destinado à utilização e daí ter que ter como objectivo principal a satisfação dos seus utilizadores. Tem que existir transparência na funcionalidade dos serviços disponibilizados, no que diz respeito aquilo que objectivamente pode proporcionar ao utilizador.

3.3. Estudos dos Utilizadores

Para a realização do caso prático foi essencial focar os colaboradores. Esse estudo foi feito através de técnicas que permitissem entender diferentes perspectivas, quer do ponto de vista de utilizador, quando avaliado o ADN, quer do ponto de vista de colaborador da Novabase no que diz respeito às suas ideias e sugestões sobre novas iniciativas. Esta última perspectiva teve bastante relevância porque, na nova solução a ser desenvolvida, não há possibilidade de se estudar o comportamento do cliente relativamente ao produto final, sendo a avaliação feita com base nas percepções dos colaboradores e futuros utilizadores da solução.

3.3.1. Entrevistas Contextuais

A entrevista contextual representa um dos modelos mais utilizados em investigação contextual, a qual combina a observação, discussão e reconstrução de eventos passados. Segundo Holtzblatt e Beyer (1998) e Preece, *et al.* (2002), a investigação contextual baseia-se em quatro princípios fundamentais, a saber:

Contexto – Enfatiza a importância de se ir ao local de trabalho e ver o que acontece – este é o primeiro e principal requisito da investigação contextual;

Parceria – Sustenta que o moderador (e outros elementos da equipa de desenvolvimento) e o utilizador devem colaborar a fim de entenderem o trabalho (tarefas, acções executadas) mediante a cooperação entre estes;

Interpretação – Remete para as observações que devem ser interpretadas de modo a serem utilizadas no desenvolvimento do produto, partindo-se da cooperação entre o utilizador e o moderador;

Foco - Este princípio prende-se com a orientação da entrevista face aos objectivos do projecto, aumentando o foco do utilizador, que parte da sua perspectiva e da sua experiência.

Na opinião de Preece, *et al.* (2002), a entrevista de investigação contextual difere dos estudos etnográficos em vários aspectos:

Uma entrevista de investigação contextual dura cerca de duas a três horas, sendo que um estudo etnográfico tende a ser mais longo, durando provavelmente semanas ou meses; a entrevista é muito mais intensa e focada do que um estudo etnográfico, já que este leva em conta uma visão mais ampla do ambiente; na entrevista, o moderador não desempenha o papel de um observador participante, mas faz perguntas sobre o trabalho; ele observa e questiona o utilizador, mas não participa;

Na entrevista, a intenção é projectar (conceber) um novo sistema, contudo, quando se desenvolve uma etnografia, não há uma intenção em particular a ser seguida.

Genericamente, a entrevista estrutura-se em quatro fases (Holtzblatt e Beyer, 1998):

Introdução (entrevista convencional) - Fase em que o moderador obtém uma visão geral do trabalho (actividade que o utilizador desenvolve) e o utilizador começa a estabelecer uma relação de maior proximidade e confiança (tratar das questões de sigilo e dos motivos da entrevista) com o utilizador. Nesta fase pode-se iniciar a gravação da sessão, com a devida permissão do utilizador.

A transição – Ocorre a partir da fase de introdução para uma relação mestre-aprendiz. É importante informar o utilizador que se quer aprender com ele, assistindo à realização das tarefas e, sempre que necessário e oportuno, interromper ocasionalmente com o objectivo de

clarificar eventuais dúvidas ou questões. Este ponto é importante, pois deve ficar claro com o utilizador os momentos em que este pode ser interrompido.

A entrevista contextual em concreto - O moderador (aprendiz) deve assistir à execução das tarefas por parte do utilizador e, ocasionalmente, interromper (quando possível) para efectuar perguntas sobre os factos que estejam a ocorrer. Este não deve hesitar em questionar qualquer dúvida que pode ou não ser relevante. Quando o moderador tem dificuldade em saber o que é relevante ou não relevante, então deve anotar o máximo possível. Ao observar o utilizador, este deve lembrar-se do seu foco e indagá-lo, dependendo desse foco.

Síntese - Nesta fase, o moderador deve resumir o que aprendeu durante a entrevista. No final, este poderá pedir ao utilizador para validar a informação obtida.

Os dados são recolhidos sob a forma de anotações, às quais podem ser anexados registos de áudio e vídeo, contudo, muito do que é observado reside na mente do próprio moderador. Assim sendo, após a sessão é importante revê-la e documentá-la, de modo a não descurar nenhum aspecto relevante.

3.3.2. Entrevistas não estruturadas

Segundo Preece, *et al.* (2002), as entrevistas podem ser comparadas a uma conversa com um propósito. As entrevistas envolvem pelo menos duas pessoas, sendo coordenada por uma delas e o seu conteúdo depende das questões que se pretende ver respondidas e do tipo de método usado. Existem quatro tipos principais de entrevistas: não estruturadas, estruturadas, semi-estruturadas e entrevistas em grupo. Os primeiros três tipos são denominados de acordo com o nível de controlo que o investigador impõe na conversação, seguindo mais ou menos um conjunto predeterminado de questões. O quarto tipo envolve um grupo pequeno de utilizadores orientado por um entrevistador, que facilita a discussão de um conjunto específico de tópicos (Preece, *et al.* 2002).

As entrevistas não estruturadas integram características das entrevistas estruturadas e das abertas. De acordo com Preece, *et al.* (2002), o moderador possui um guião simples, para garantir que todas as entrevistas vão cobrir determinados tópicos, contudo, também dá espaço para que o entrevistado percorra outros temas que não foram previstos inicialmente.

3.3.3. Focus Group

De acordo com O'Rilley (2005), o formato de um *focus group* varia de acordo com as disciplinas e abordagens, mas muitas das características chave são comuns: um grupo com quatro a doze pessoas, muitas vezes estranhas umas às outras, é seleccionado para se reunir no sentido de partilhar uma discussão em torno de um tópico específico.

Segundo Nielsen (1997), o *focus group* constitui-se como uma técnica informal que pode ajudar na avaliação das necessidades e sentimentos do utilizador.

Segundo O'Reilly a vantagem do *focus group* é proporcionar sessões de ideias conflitantes, fazendo com que as pessoas mudem o seu pensamento e voltem a reflectir, tornando deste modo as sessões muito criativas. No entanto, estas podem acabar por ser difíceis de controlar, com as pessoas simplesmente a dispersarem-se do foco da sessão. Neste sentido, o moderador tem um papel bastante relevante, quer na orientação da sessão, controlando-a para que decorra dentro dos planos, quer na ajuda à interacção entre os membros do grupo.

3.3.4. Inquérito

Segundo Preece, *et al.* (2002), os inquéritos constituem uma técnica bem estabelecida para a recolha de dados demográficos e de opiniões dos utilizadores. São semelhantes às entrevistas e podem conter perguntas abertas e fechadas. É necessária uma certa habilidade e esforço para assegurar que tais questões são claras e que os dados recolhidos possam ser analisados adequadamente.

Este autor apresenta algumas recomendações gerais para a concepção de um inquérito.

- As perguntas devem ser claras e específicas;
- É importante, sempre que for possível, fazer perguntas fechadas e oferecer várias possibilidades de resposta;
- Considerar incluir uma opção onde o utilizador possa escolher não dar opinião sobre determinado assunto, para questões em que se pretende a opinião do utilizador;
- Deve-se analisar a ordem das perguntas;
- É fundamental evitar perguntas múltiplas e complexas;
- Devem-se fornecer instruções claras sobre como completar o inquérito.

3.3.5. Técnica Benchmarking

Segundo Christopher E. Bogan, esta técnica é vista como um método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias mais inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior.

Esta ferramenta de gestão surge da necessidade de avaliar o desempenho das organizações de forma comparativa e sistemática, procurando identificar e actuar nos factores de sucesso e de insucesso. Consiste num processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização.

Esta técnica encontrou o seu sucesso nos Estados Unidos da América, atribuindo-se à *Rank Xerox Corporation* o pioneirismo na introdução da prática de *Benchmarking*. Não demorou muito até que outras organizações comesçassem a aplicar esta técnica, como foi o caso da *IBM*, *Kodak*, *Ford Motor Company* entre outras.

O *benchmarking* pode ser definido como um instrumento útil de gestão, com o objectivo de melhorar o desempenho da organização e conquistar margem de superioridade face à concorrência. Por ser um processo contínuo, uma forma de se obter informação valiosa, um processo de aprendizagem e um leque de oportunidades é encarado como uma mais-valia para as organizações.

3.3.6. Workshop

Workshop é uma reunião de grupos de trabalho interessados em determinado projecto ou actividade para discussão e/ou apresentação prática do referido projecto ou actividade. Tem um carácter prático e a sua realização assenta na presença de um elemento orientador que visa a abertura ao diálogo e ao envolvimento. Normalmente durante um workshop, estimula-se a elaboração de trabalhos, que neste caso, consiste numa levantamento teórico de sugestões e ideias.

O workshop visa a análise qualitativa e formação de novas ideias, estruturando-se nas seguintes etapas: sensibilização, imersão, estruturação, criação de ideias e o desenvolvimento de

conceitos. Tem como principal objectivo recolher informação sobre um determinado objecto de estudo.

Para esta técnica foi seleccionado um grupo de pessoas que se diferenciavam em perfil e que apresentam diferentes perspectivas que são um contributo para o estudo desta dissertação.

Capítulo 4.

Caso de Estudo e Avaliação Prática

O caso de estudo em que se centra este trabalho é o portal colaborativo interno da Novabase, o ADN, na dupla perspectiva de análise da situação actual e de identificação de aspectos de melhoria a incorporar numa nova versão.

4.1. Apresentação do Portal Colaborativo ADN

O ADN surge de uma iniciativa de colocar no mesmo lugar um conjunto de funcionalidades que permitam o acesso a diferentes tipos de informação através de um único ponto comum.

Procurando estabelecer dentro da Novabase a ideia da colaboração, o ADN foi a resposta para que, através do trabalho colaborativo, os colaboradores da Novabase pudessem encontrar um caminho para criar valor para a própria organização.



Figura 8 – Apresentação do portal ADN

4.1.1. Caracterização do portal ADN

O ADN caracteriza-se pela forma como agrega diferentes funcionalidades integradas num espaço comum. Nesta fase de avaliação, torna-se necessário apresentar um pouco das funcionalidades do ADN, para tentar fazer um ponto de situação do que existe e o que está

disponível para os utilizadores, assim como aquilo que pode ser entendido como pontos-chave para o nosso caso prático.

Esta avaliação do portal ADN permitirá obter um *feedback* dos colaboradores quanto ao uso que fazem deste portal colaborativo e avaliar de que forma se pode potenciar novas iniciativas de desenvolvimento destes portais com rumo ao sucesso. No fundo irá ser recolhida informação fulcral da parte dos colaboradores, para que se possa construir um conjunto de ideias fundamentadas, que sirvam de base de apoio para novas iniciativas que a Novabase tem vindo a desenvolver.

4.1.2. Disponibilização da Informação

Como se pode ver na figura, o portal ADN agrega 5 áreas principais, que agrupam outras áreas subjacentes.

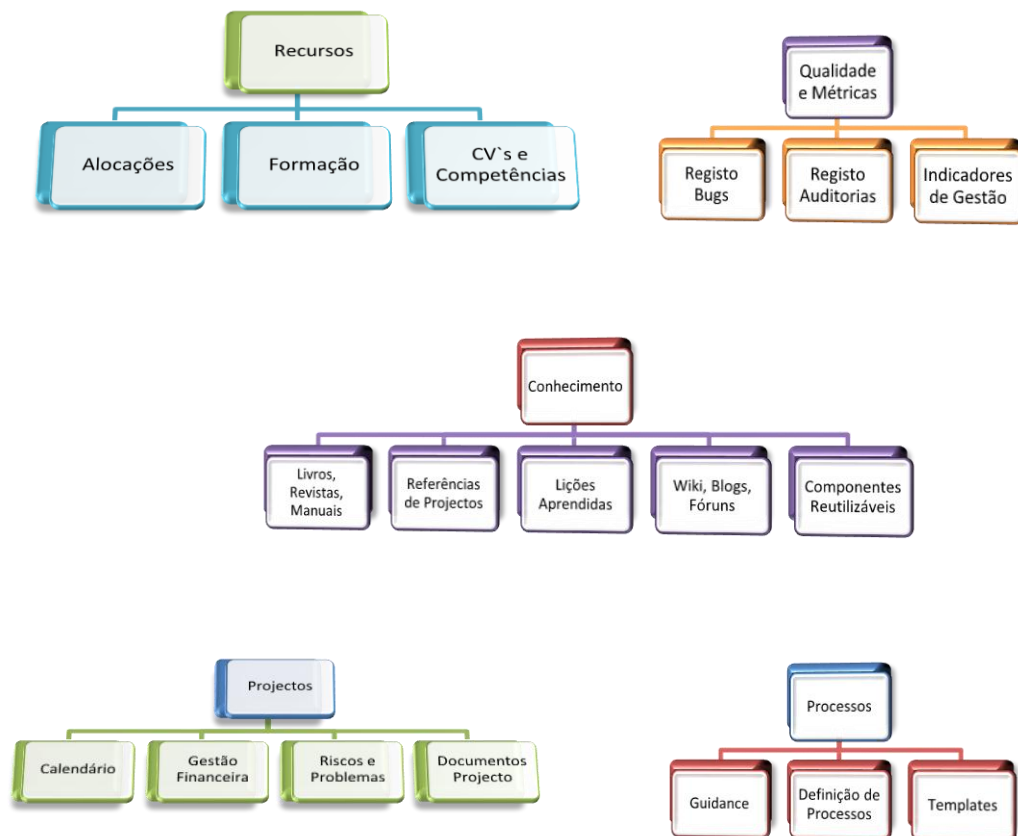


Figura 9 – Mapa das áreas da informação do portal ADN

Estas áreas estão disponibilizadas de forma a permitir um acesso mais preciso à informação que cada colaborador pretende obter, disponibilizando a informação num único ponto de acesso. Todas estas áreas envolvem pessoas e nascem com o objectivo comum de disponibilizarem informação, de serem uma porta aberta para partilhar informação e como uma oportunidade de gerarem conhecimento dentro de uma comunidade colaborativa de trabalho.

Focando as áreas menos técnicas e mais humanas, tem-se a área de **recursos** e a área do **conhecimento**. A área de **recursos** humanos, por exemplo, permite o acesso a informações

peçoais de currículo e competências, onde está disponível informação de carácter pessoal que permite aos outros utilizadores terem acesso a pessoas com determinadas características de formação profissional.

Outra área subjacente à de recursos diz respeito à área de **formação**, onde os utilizadores acedem a um calendário com as formações e os eventos, quer da Novabase, quer dos seus parceiros.

A área de **conhecimento**, permite aceder, por exemplo, a uma biblioteca que contém um conjunto de livros, revistas e manuais de curso em formato digital. Nesta área do conhecimento existe uma componente de colaboração, onde se encontra uma página *Wiki*, com várias informações da unidade ACD, desde a sua oferta, projectos, eventos, pessoas, iniciativas, ideias, etc. Nesta página *Wiki* é possível adicionar informação, sempre que o utilizador considere que existe alguma informação de interesse ou apenas queira acrescentar mais informação útil à já existente.

Muitas áreas importantes poderiam ser abordadas, desde a área de **projectos**, a área de **qualidade e métricas**, e a de **processos**, mas estas precisariam de uma abordagem um pouco mais técnica que nesta fase não se torna necessário fazer.

Uma parte bastante interessante oferecida por este portal é o conceito de “Comunidades”. Pode-se entender esta componente de comunidades como uma vertente puramente humana e informal, onde são criadas comunidades independentes. Estas comunidades surgem como um grupo de pessoas que partilham uma “paixão” comum por alguma coisa que fazem e, ao partilharem esses gostos, acabam por aprender umas com as outras.

No ADN especificamente, encontram-se diversas comunidades que crescem diariamente, sendo que cada uma delas oferece serviços específicos de diferentes vertentes. Por exemplo, as comunidades mais ligadas ao lazer, outras mais ligadas à tecnologia e ainda outras ligadas a assuntos específicos como a comunidade *Microsoft*. Todas estas comunidades têm em comum a característica de promover a interacção entre as pessoas num ambiente menos formal e estabelecer elos de ligação que podem ser o caminho para o entendimento do universo da colaboração.

4.2. Caracterização dos Utilizadores – Colaboradores Novabase ACD

A comunidade de utilizadores que acede e utiliza os recursos disponibilizados pelo ADN é bastante multifacetada. Esta segmentação de perfis pode ser efectuada de diferentes formas. A opção que mais se adequava a este estudo foi a de diferenciar os colaboradores consoante a sua função e em alguns casos pela carreira que exercem actualmente na organização. Para entender melhor esta diferenciação entre função e carreira, segue o seguinte exemplo.

Na avaliação da rotina de trabalho na Novabase, avalia-se a função desempenhada na organização, neste caso, a função que é referida na folha de vencimento de cada colaborador. No caso do nível carreira, está relacionada com o posicionamento desse colaborador dentro da organização, ou seja um colaborador de função *Consultant* pode ter um posicionamento a nível da carreira de *Associate Professional*. Uma coisa não determina a outra, nem se sobrepõe, apenas são representativas do perfil do colaborador face ao posicionamento a nível de carreira e à função entendida pela organização.

Os grupos de colaboradores envolvidos varia com a técnica de pesquisa utilizada.

No caso das **entrevistas**, os colaboradores foram seleccionados pela carreira que ocupam na Novabase. Neste caso específico, era importante avaliar as diferentes perspectivas que se podem encontrar quando se avalia o ADN e outras soluções colaborativas, não só num sentido de utilizador do ADN (isso foi em relação às funções), mas num sentido de tentar entender o seu ponto de vista face à presença e importância de portais como o ADN no quotidiano de trabalho dos colaboradores da Novabase.

Para as entrevistas seleccionou-se:

- 1 “*Executive*” da Prática ACD
- 1 “*Senior Manager*” da unidade BPM;
- 2 “*Managers*” da unidade CD II e CD I;
- 3 “*Associate Managers*” da unidade BPM;
- 1 “*Senior Professional*” da unidade CD II

Esta selecção foi feita tendo em conta as perspectivas destes colaboradores. O seu posicionamento face à organização permite recolher informação bastante rica no contexto, quer relativa ao ADN, quer sobre todo o enquadramento da Novabase no que diz respeito à colaboração e a soluções *Enterprise 2.0* que suportam a nível técnico essa colaboração.

Para a realização do **inquérito** abordaram-se as funções de cada colaborador. Esta avaliação foi realizada para toda a Prática ACD.

- *Consultant*;
- *Senior Consultant*;
- *Management Assistant*;
- *Manager*;
- *Partner*;
- *Project Manager*.

Para a realização do **workshop** seleccionaram-se colaboradores que tivessem um conhecimento bastante presente sobre o ADN e estivessem familiarizados com soluções *Enterprise 2.0*, permitindo assim que o contributo dos resultados obtidos com este workshop fosse um contributo de relevância para o estudo.

A selecção dos colaboradores foi feita não pela função mas pela carreira ocupada de cada um, não que isso fosse um ponto forte a ser entendido, mas a nível de perspectiva enquanto colaborador, pareceu mais eficaz. Para este estudo foram apenas abordados colaboradores da Unidade BPM, para construir um ambiente mais próximo entre os participantes.

Assim seleccionou-se:

- 1 *Associate Manager* com uma perspectiva de gestão de talentos;
- 1 *Associate Manager* com perspectiva de gestão de projectos;
- 1 *Associate Professional* numa perspectiva de desenvolvimento de plataformas colaborativas (nível médio);
- 1 *Senior Professional* numa perspectiva de desenvolvimento de plataformas colaborativas (nível avançado);
- 1 *Senior Professional* com uma perspectiva de *Web Design*;
- 1 *Senior Professional* com uma perspectiva de “*team leader*”;
- 1 *Trainee* numa perspectiva de avaliação de desempenho e comportamento informacional;

Nem sempre é fácil numa organização como a Novabase, definir de forma exacta o perfil dos seus colaboradores. Como demonstrado acima, não se pode definir um colaborador num

determinado perfil específico mas sim, abordar o seu perfil consoante o contexto que se está a avaliar.

A melhor forma encontrada de definir os colaboradores a nível da ACD foi fazer a diferenciação entre a sua carreira e a sua função. Dada a dificuldade de se estabelecer uma definição que abrangesse a generalidade de especificações que existem, estas definições foram feitas a um nível geral e superficial.

Na definição dos perfis relacionados com a carreira, apenas se consideraram aqueles que foram relevantes para este estudo.

Executive: Profissional de topo capaz de garantir a gestão global da organização, ou da Prática. As suas competências abrangem um conjunto alargado e transversal de atribuições, devendo assegurar o bom funcionamento de todos os serviços, assim como o cumprimento da política, orçamentos e objectivos estratégicos da organização.

Associate Professional: Entre outras funções, desempenha funções de alinhamento organizacional, e tem um conjunto de características que se baseiam na auto-motivação e avaliação.

Senior Professional: Em geral, tem como competência a gestão de expectativas do cliente, possuir determinados conhecimentos específicos, capacidade de trabalhar em equipa e autonomia e responsabilidade.

Trainee: Tem um cargo dentro da estrutura hierárquica numa organização, sendo o seu desenvolvimento profissional supervisionado.

No que diz respeito à definição dos perfis, pelas funções desempenhadas pelos colaboradores, definiu-se a nível de toda a ACD.

Consultant: Elabora sistemas informáticos/computacionais e respectivos manuais de apoio de acordo com as especificações determinadas.

Manager: Responsável pela colaboração, planeamento, organização e disciplina de execução.

Senior Consultant: Concebe e desenvolve sistemas informáticos/ computacionais que melhor respondam aos fins em vista, tendo em conta os meios disponíveis. Inclui a coordenação de equipas de consultores envolvidos e as tarefas de gestão de clientes.

4.3. Avaliação Prática do Estudo

A avaliação prática deste estudo consistiu em aplicar três técnicas que permitiram estudar a interação dos utilizadores com o ADN, perceber a familiarização dos colaboradores com o conceito *Enterprise 2.0*, e fazer um levantamento de ideias e sugestões que podem contribuir para o desenvolvimento de novas plataformas colaborativas.

É importante referir, que todo este estudo, centrado no ADN, é um *feedback* de utilização de cerca de um ano. Os resultados obtidos, podem não ser representativos do verdadeiro impacto a longo prazo.

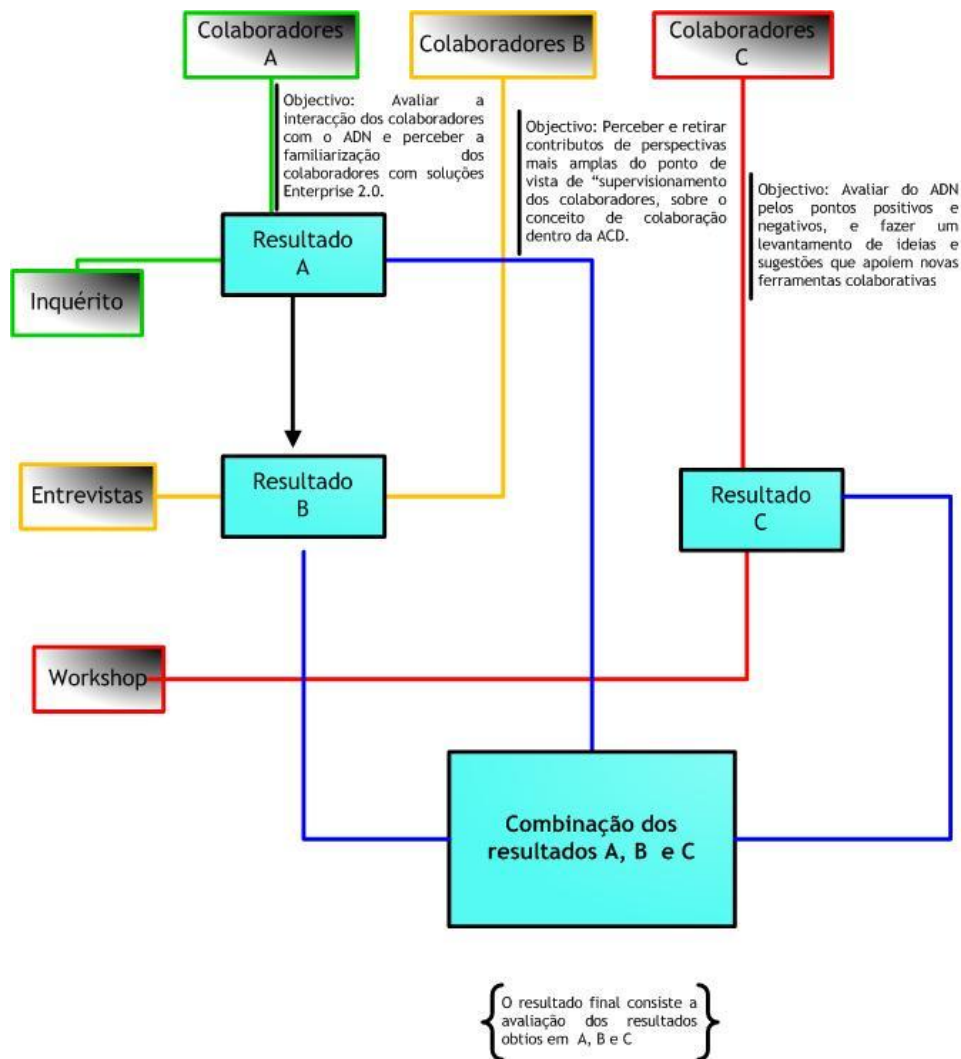


Figura 10 – Esquema das técnicas usadas na avaliação do ADN e de novas soluções Enterprise 2.0

Numa primeira fase, realizou-se o inquérito com o objectivo principal de avaliar a interacção entre os colaboradores com o ADN, numa perspectiva de utilizador-ferramenta. O inquérito foi disponibilizado *online* e os resultados obtidos foram analisados de forma geral e deram a possibilidade de avaliar diferentes aspectos do portal ADN. O inquérito ainda permitiu avaliar uma componente de familiarização sobre Enterprise 2.0.

As entrevistas realizaram-se após o inquérito. Os resultados do inquérito estiveram na base das entrevistas, procurando saber a perspectivas dos entrevistados sobre os resultados obtidos. A avaliação e os pontos de vista dos entrevistados foram um contributo relevante para todo o estudo.

O workshop realizou-se com o principal objectivo de reunir um conjunto de colaboradores bastante familiarizadas com o ADN e colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento da nova solução, procurando fazer uma análise dos pontos positivos e negativos do ADN e fazer um levantamento de sugestões e ideias sobre funcionalidade a serem implementadas em soluções Enterprise 2.0.

4.3.1 Inquérito

O inquérito foi realizado para toda a Prática ACD, tendo obtido 98 respostas. No entanto, como apenas se tratava do inquérito livre e não obrigatório, as perguntas eram livres e as pessoas poderiam ou não responder a todas as questões propostas. De facto, isso aconteceu em algumas questões do inquérito, pelo que o número de respostas varia entre questões e é devidamente explicado em cada situação.

Em primeiro lugar, foi necessário identificar a função de cada colaborador. Isto assume a sua importância para tentar saber em que patamar se pode encontrar pontos mais críticos ou mais favoráveis.

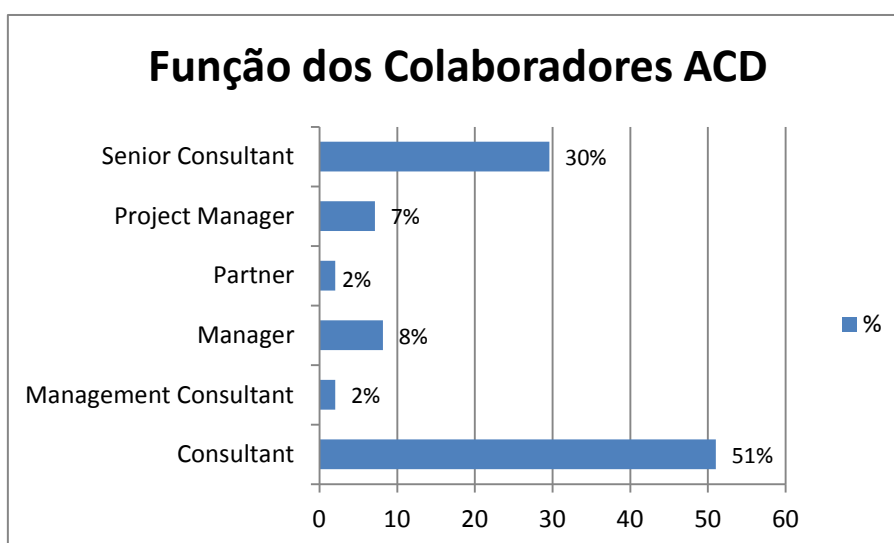


Figura 11 – Gráfico que ilustra a percentagem relativamente aos perfis das pessoas que deram resposta ao questionário de avaliação ao ADN

As figuras que se seguem dizem respeito à avaliação do ADN sobre a sua utilização, partilha de informação, acesso, interacção entre colaboradores e consultas que ocorrem ao seu conteúdo. A escala utilizada foi: “1- Bastante”; “2- Razoável”; “3- Pouco”; “4- Muito 5-Pouco”; “6- Não Utilizo”.

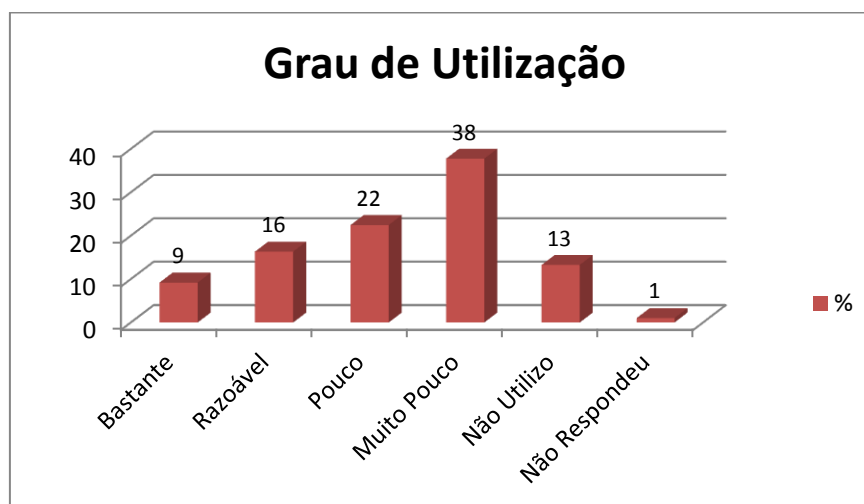


Figura 12 – Gráfico da avaliação dos resultados do grau de utilização do ADN pelos colaboradores.

No que diz respeito ao grau de utilização do ADN, os resultados obtidos indicam que ainda existe uma fraca tendência para o uso do portal. No entanto, apesar de a percentagem de muito pouca utilização ser significativa, pode-se ver que a percentagem de colaboradores que disseram que não utilizam é baixa, o que pode indicar que podem existir factores externos que condicionam essa utilização.

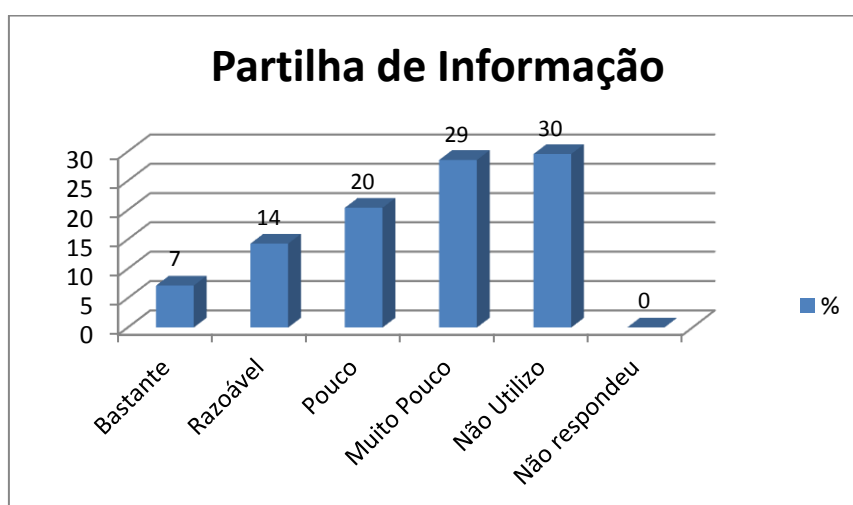


Figura 13 – Gráfico dos resultados da partilha de informação pelo ADN

Os resultados obtidos na avaliação da partilha de informação pelo ADN, indicam que ainda existe uma fraca tendência para o uso do portal no que diz respeito à partilha de informação. Apenas 7% dos colaboradores responderam que a sua partilha de informação é rica. No entanto, a grande maioria os utilizadores não utilizam o ADN para partilhar informação.

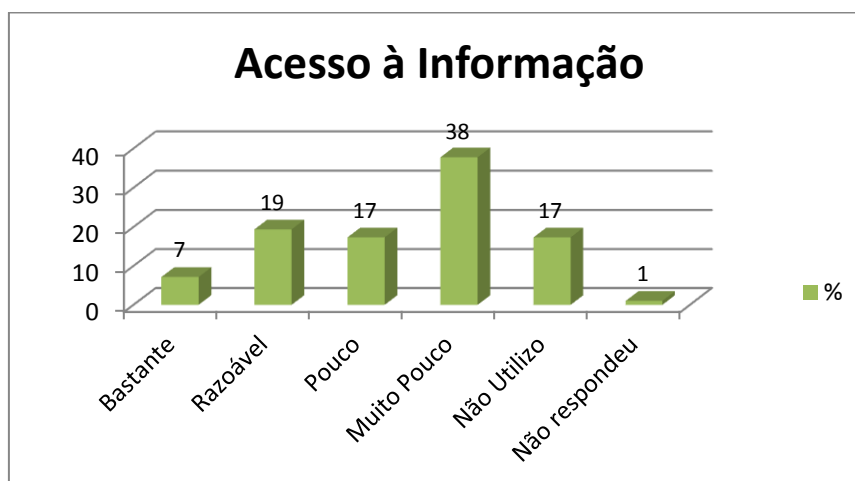


Figura 14 – Gráfico dos resultados do acesso à informação pelo ADN

Os resultados obtidos sobre o acesso à informação pelo ADN, mostram que os colaboradores não usam o ADN como ponto de acesso à informação. Isto pode acontecer, muito derivado do próprio quotidiano e ritmo de trabalho dos colaboradores, que muitas vezes preferem recorrer a outras fontes de informação, com as quais se sentem mais familiarizados.

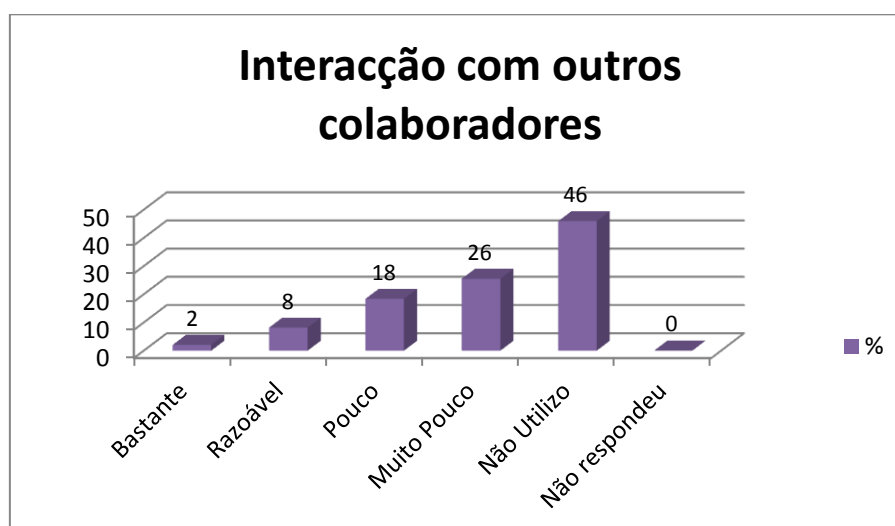


Figura 15 – Gráfico dos resultados da interacção dos colaboradores pelo ADN

Os resultados obtidos sobre a interacção dos colaboradores pelo ADN, mostram que os colaboradores não usam o ADN como um canal de interacção com os restantes colaboradores. Isto pode estar relacionado com o facto de existirem na organização outros canais de comunicação que desviem essa funcionalidade do ADN.

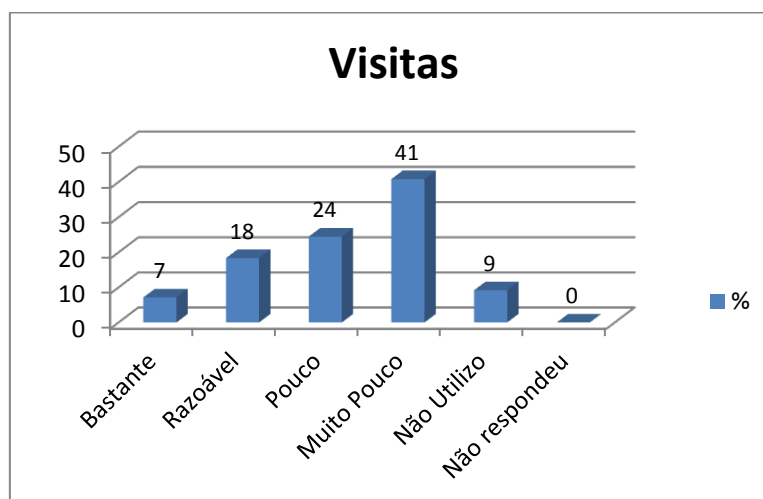


Figura 16 – Gráfico das visitas ao ADN

No que diz respeito à avaliação sobre as visitas ao ADN, os resultados apontam para que poucos colaboradores visitam este portal. No entanto este resultado não é indicativo que as pessoas não o utilizem, apenas a regularidade com que o fazem pode ser baixa.

As figuras que se seguem são os resultados da avaliação feita numa perspectiva motivacional. As questões colocadas tinham como objectivo os colaboradores avaliarem diferentes motivos que os levassem a aceder ao ADN, avaliando a sua relevância. Neste caso avaliaram o seu acesso ao ADN pelos seguintes motivos: “Lazer”; “Curiosidade”; “Encontrar Pessoas”; “Pesquisa”; Divulgação de Informação”; “Partilha de Documentos” e “Acesso a Documentação”. Estes motivos eram avaliados na seguinte escala: “Bastante”; “Razoável”; “Pouco”; “Muito Pouco”; “Não se Aplica”.

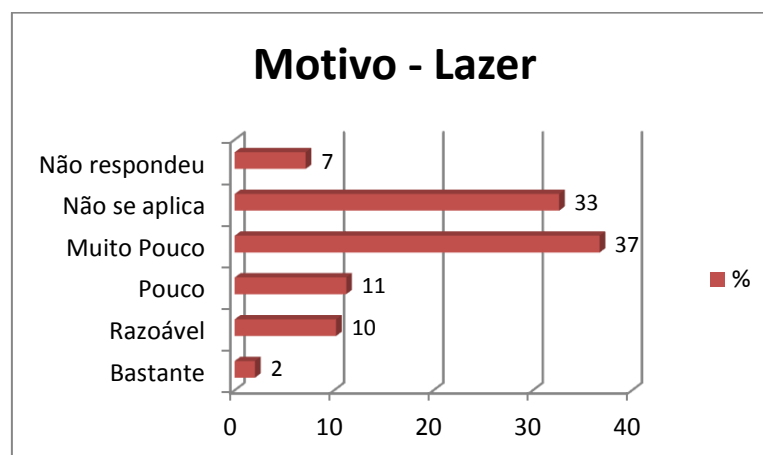


Figura 17 – Gráfico da avaliação de motivo de acesso ao ADN – Lazer

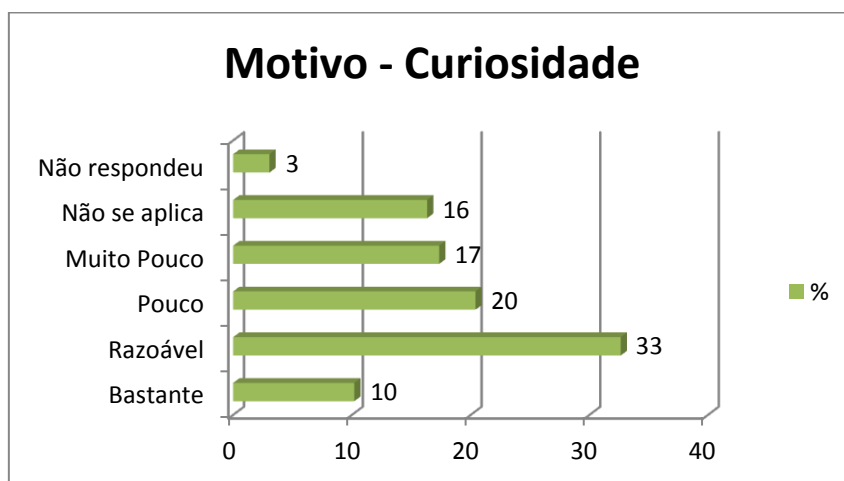


Figura 18 – Gráfico da avaliação de motivo de acesso ao ADN - Curiosidade

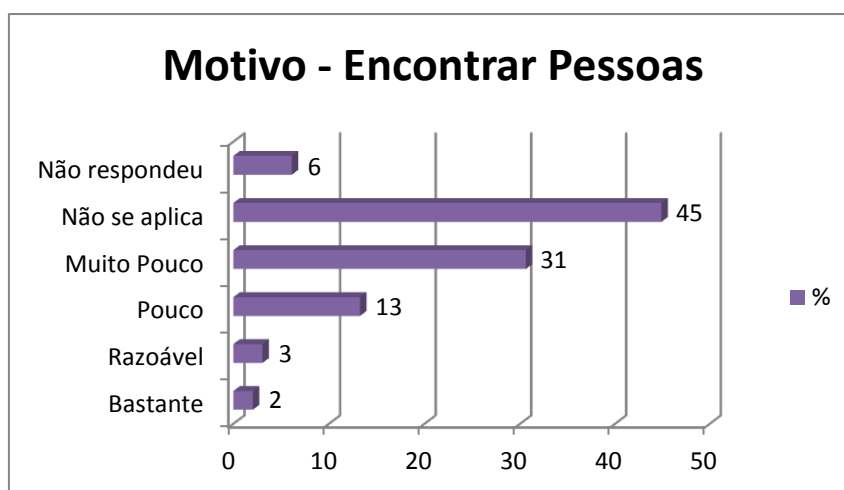


Figura 19 – Gráfico da avaliação de motivo de acesso ao ADN – Encontrar pessoas

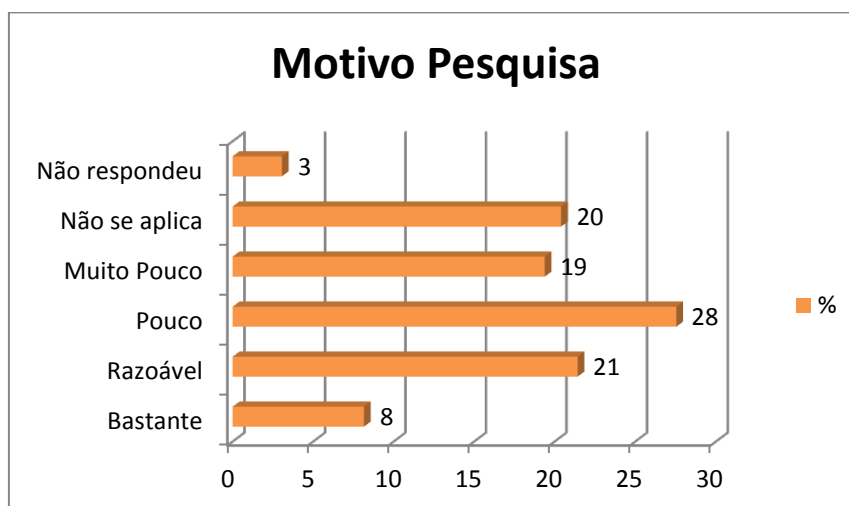


Figura 20 – Gráfico da avaliação de motivo de acesso ao ADN - Pesquisa

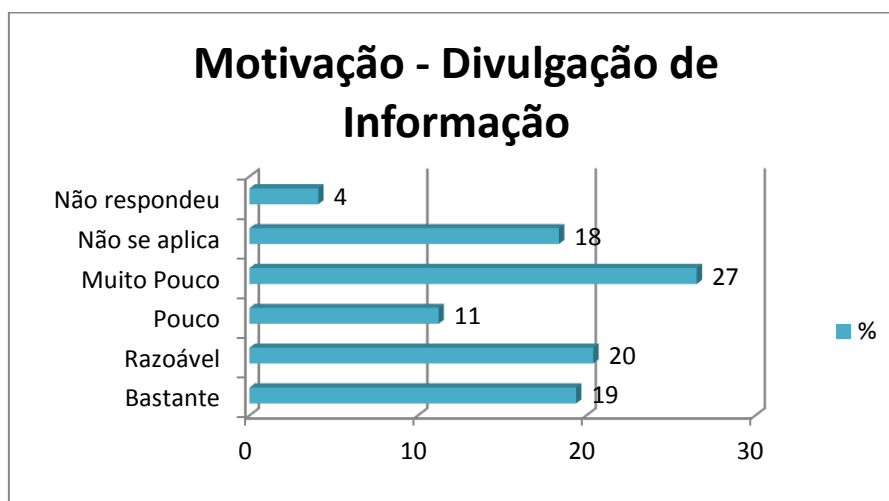


Figura 21 – Gráfico da avaliação de motivo de acesso ao ADN – Divulgação da informação

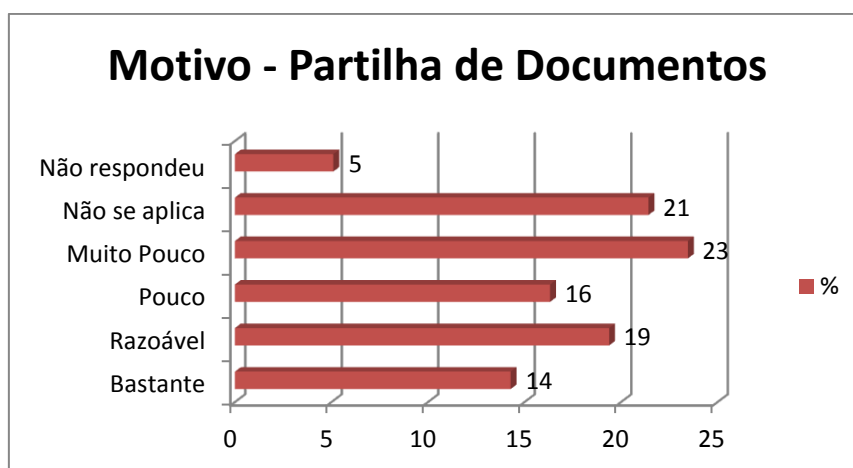


Figura 22 – Gráfico da avaliação de motivo de acesso ao ADN – Partilha de Documentos

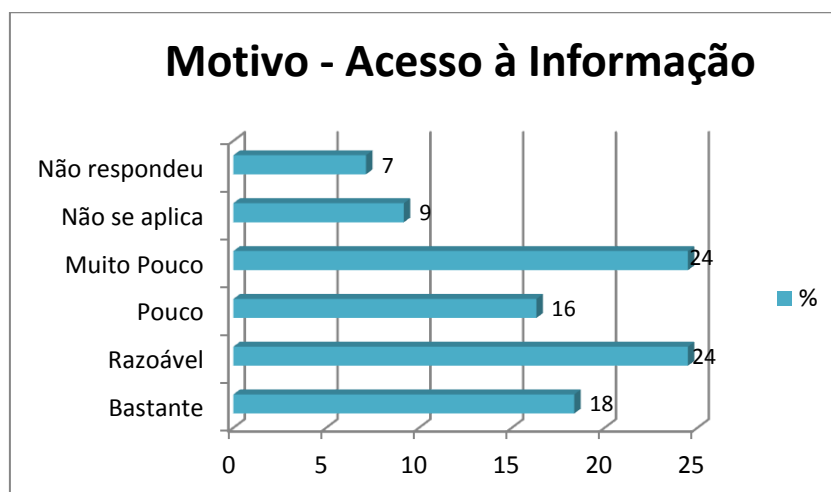


Figura 23 – Gráfico da avaliação de motivo de acesso ao ADN – Acesso à informação

Quando avaliados os motivos que levam a aceder ao ADN, os que mais se destacam são a curiosidade, a divulgação de informação e o acesso à informação. A curiosidade ser uma das motivações principais não pode ser visto como um mau resultado, antes pelo contrário. Os

colaboradores mostram que existe um interesse por ferramentas inovadoras e que estão abertos a receber e conhecer novas formas de fazer os seus trabalhos com auxílio de novas plataformas colaborativas.

O facto dos outros motivos de acesso serem avaliados com valores mais baixos, pode significar que a ferramenta, apesar de apelativa e funcional, pode não estar a ir directamente às necessidades dos colaboradores e isso, ao juntar-se com factores como o tempo disponível dos colaboradores, pode ser um potencial factor de risco para os resultados acima representados.

As questões que se colocaram de seguida, tiveram como objectivo tentar recolher informação no que diz respeito à colaboração dentro da organização. Procurou-se saber a opinião dos colaboradores sobre a necessidade de existirem iniciativas de colaboração dentro da organização e tentar perceber se essas iniciativas seriam potenciais factores para motivar os colaboradores no seu trabalho quotidiano.

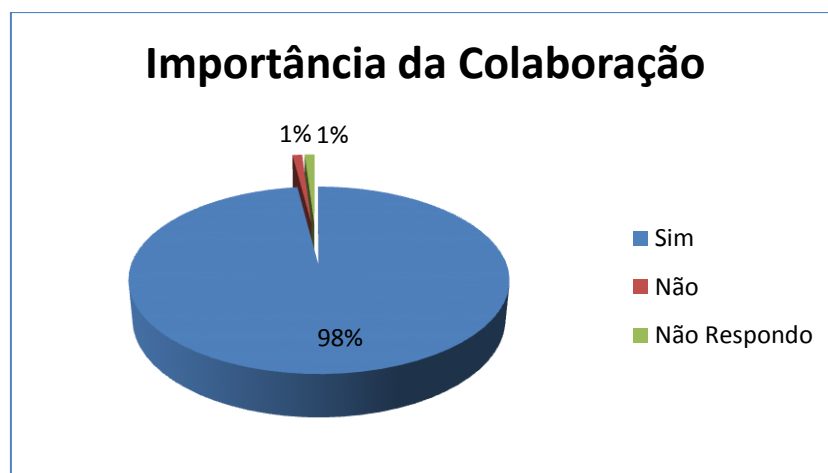


Figura 24 – Gráfico da avaliação da importância de iniciativas de colaboração

Quando foi avaliada a importância de iniciativas de colaboração dentro da organização, pôde-se concluir que os colaboradores da ACD acreditam nestas iniciativas. Estes resultados mostram que os colaboradores assumem a importância destas soluções de apoio à colaboração.

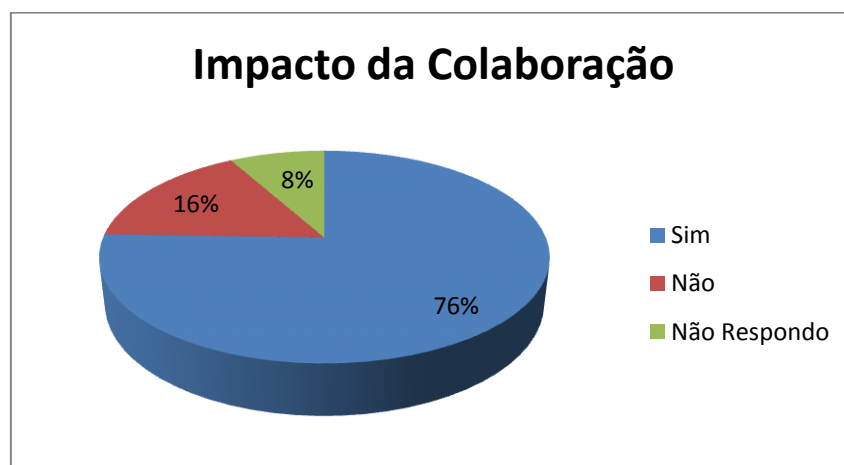


Figura 25 – Gráfico da avaliação da motivação do quotidiano de trabalho com iniciativas de colaboração

Quando questionados sobre o impacto destas iniciativas de colaboração no quotidiano de trabalho, a grande maioria respondeu que sim. Os 16% que responderam negativamente, podem ser colaboradores que não estejam familiarizados com as oportunidades e benefícios que iniciativas de apoio à colaboração podem trazer para si enquanto colaboradores.

Também foi feita uma avaliação mais de encontro com o colaborador e a sua realidade de trabalho, procurando saber se as suas necessidades tinham respostas através do ADN.

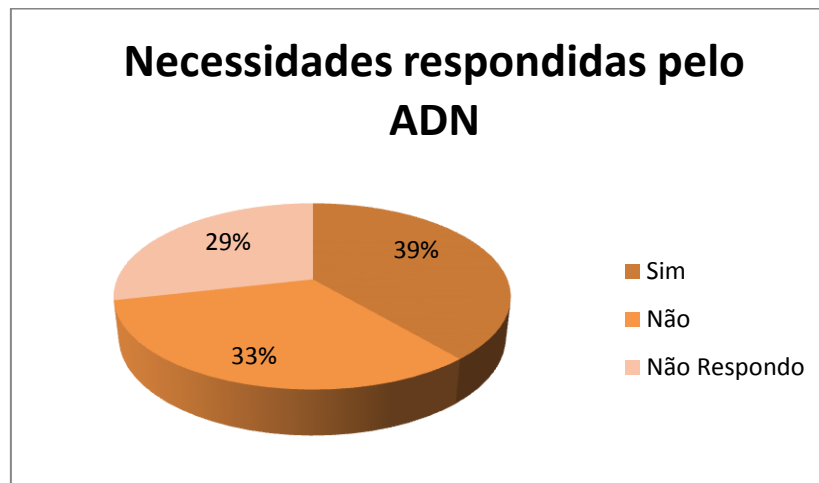


Figura 26 – Gráfico da avaliação das necessidades respondidas pelo ADN

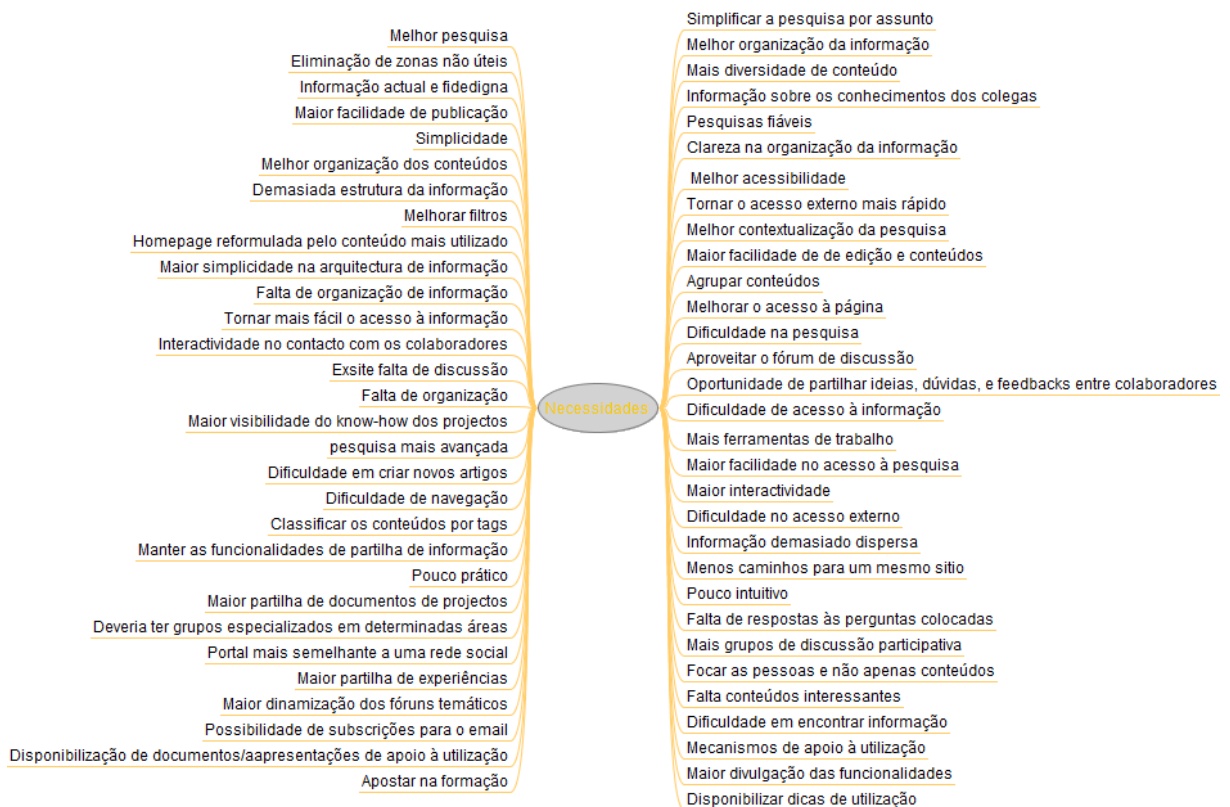


Figura 27 – Lista de necessidades a serem respondidas com a utilização do ADN

Por último procurou-se saber se os colaboradores estavam familiarizados com soluções 2.0, e foi-lhes pedido que descrevessem um argumento válido que futuramente os levasse a utilizar uma solução *Enterprise 2.0*.

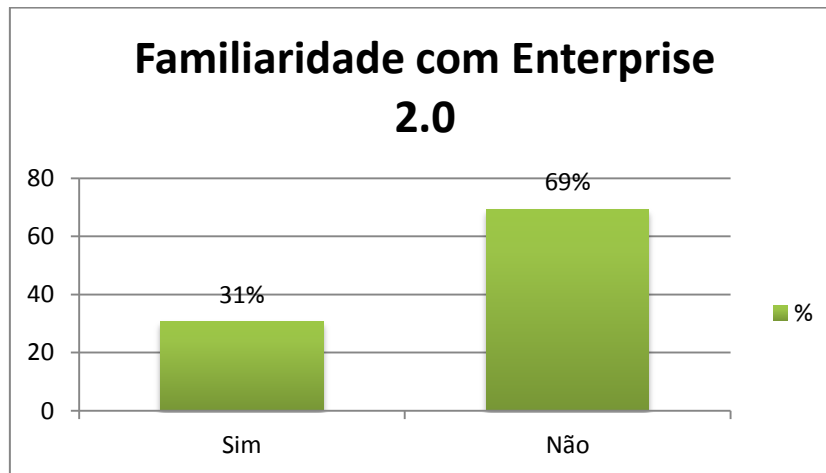


Figura 28 – Gráfico do grau de familiarização com soluções *Enterprise 2.0*

Os resultados obtidos demonstraram que 68% dos colaboradores que responderam ao questionário não se encontravam familiarizados com estas soluções. Este resultado vai de encontro aos factores de divulgação e formação que devem ser entendidos no desenvolvimento de soluções *Enterprise 2.0*. Como argumentos válidos, dados pelos colaboradores, obteve-se a seguinte lista:



Figura 29 – Argumentos sugeridos pelos colaboradores para implementar em Soluções Enterprise 2.0

4.3.2 Entrevistas Contextuais

As entrevistas foram realizadas, tendo por base os resultados do inquérito. Para a realização das entrevistas procurou-se escolher perfis de colaboradores nos níveis superiores da hierarquia, os quais, pelas suas amplas visões sobre os colaboradores e sobre a organização, pudessem apresentar perspectivas abrangentes sobre factores de colaboração, incentivos e reconhecimentos de trabalho colaborativo. Procurou-se um *feedback* sobre os resultados da avaliação do ADN, procurando perceber razões que apontassem para o sucesso e insucesso das ferramentas colaborativas na organização.

Os resultados das entrevistas foram analisados de forma genérica e contribuíram para tentar perceber até que ponto a organização está preparada para sustentar ferramentas colaborativas no quotidiano de trabalho dos seus colaboradores.

As entrevistas focaram 2 ideias-chave:

- Avaliar os resultados obtidos da avaliação do ADN;
- Concretizar o conceito de “Colaboração”.

Quando se avaliaram os resultados do inquérito, pôde-se constatar que havia dois focos bastante importantes. Como resultado da avaliação sobre a necessidade de haver colaboração dentro da organização, a grande maioria respondeu positivamente a esta necessidade. No entanto quando se avaliou a utilização do único portal colaborativo disponível para apoiar essa colaboração, o resultado não foi tão visível.

A primeira pergunta que se colocou foi tentar entender se esses resultados provinham de factores relacionados com a ferramenta ou de factores relacionados com a motivação e aptidão individual de cada colaborador. Pode-se constatar que os factores mencionados incidiram mais na componente individual de cada colaborador e não tanto em factores relacionados com a ferramenta. Apesar de haver várias camadas de complexidade sobre este assunto, evidenciou-se que o problema se encontra potencialmente na falta de hábito dos colaboradores.

Ao tentar-se perceber porquê, foram focados aspectos como a política de colaboração dentro da organização, o medo de partilhar documentação, o tempo necessário para se dedicar à colaboração e factores relacionados com o reconhecimento. Basicamente, as respostas foram unânimes, salvo algumas excepções cuidadosamente analisadas.

Na maioria, os entrevistados não acreditam muito no motivo de falta de tempo. Quando muito, a falha está na falta de rigor na gestão do próprio tempo como justificação para a não colaboração. A política de colaboração na organização existe, no entanto, pode não ser explorada da melhor forma.

No que diz respeito ao medo de partilhar informação ou documentos, este eventualmente pode existir, e residir no facto de se estar a falar num contexto de negócio, onde o conhecimento é uma mais-valia individual e um ponto de diferenciação. Mas, apesar disso, não é considerado como um factor de risco para não ocorrer a colaboração.

Quando se abordou a questão do reconhecimento, houve uma coerência de opiniões que destacavam a importância de os colaboradores serem reconhecidos pelo seu trabalho.

Outro assunto abordado foi a necessidade de haver maior publicidade das ferramentas desenvolvidas. Sobre este assunto, pode-se concluir que a divulgação é algo importante, mas mais focado para a disponibilização de material de apoio à utilização das ferramentas.

4.3.3 Workshop

O *Workshop* teve como objectivos:

- Recolher informação sobre os utilizadores que acedem e usam o ADN;
- Receber o conhecimento dos colaboradores sobre plataformas colaborativas, nomeadamente:
 - Reflectir sobre o conceito de “colaboração” que é disponibilizado pelo ADN e por futuras plataformas colaborativas;
 - Levantar as funcionalidades disponibilizadas pelo ADN e respectivos canais de interacção;
 - Entender qual a percepção que os utilizadores têm sobre as funcionalidades do ADN;
 - Analisar os pontos positivos e negativos do portal ADN;
- Fazer um levantamento de ideias e sugestões que trouxessem benefícios ao desenvolvimento de soluções *Enterprise 2.0*.

Procedimento:

Durante cerca de 1 hora e 30 minutos, reuniu-se um grupo de pessoas de diferentes perfis, disponíveis a interagir com o ADN. Durante a sessão foi apresentado um *PowerPoint* alusivo ao ADN e às novas ferramentas de trabalho colaborativo disponibilizadas pela abordagem do *Enterprise 2.0*.

E assim, num ambiente informal, decorreram as etapas de levantamento e agrupamento de ideias e, no final, estruturaram-se essas mesmas ideias.

O levantamento e agrupamento de ideias foram realizados em três partes. Numa primeira parte da sessão, foram apresentados os conceitos de Pessoas, Organização e Ferramenta. Pediu-se aos colaboradores que enumerassem, de acordo com a importância, estes conceitos como factores directamente ligados à colaboração.

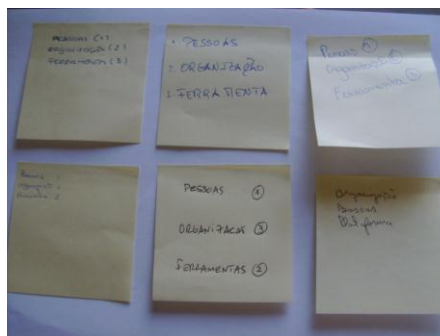


Figura 30 – Apresentação da ordem de destaque dos conceitos como factores para a colaboração

A maioria dos colaboradores avaliou estes conceitos pela ordem seguinte:



Figura 31 – Avaliação da ordem de destaque de alguns elementos como factores para a colaboração

Como se pode ver na figura 31, o elemento “Pessoas” tem o maior destaque quando se fala em colaboração. Muitos colaboradores acreditam que o sucesso e insucesso de qualquer solução, sistema de informação, portal colaborativo ou qualquer outro sistema interactivo reside de facto nas pessoas.

A “Ferramenta” é vista como um factor importante, mas não o mais importante. Antes de haver uma ferramenta fantástica, tem que haver motivação para a usar. Isto vem comprovar o que se tem referido ao longo desta dissertação sobre uma ferramenta por si só, por mais funcional e apelativa que seja, não chegar para alcançar o sucesso.

O elemento “Organização”, para a maior parte dos colaboradores, tem o seu valor entre as pessoas e a ferramenta. A justificação dos colaboradores para esta opção foi que, se é verdade que as pessoas são o elemento chave desta envolvente de colaboração, a organização também deve ser vista acima da ferramenta. Isto acontece, porque os colaboradores, acreditam que a organização deve possuir um espírito apto para a colaboração e transmitir e apoiar iniciativas que visam aproximar os colaboradores num ambiente colaborativo. Deve haver uma política de topo que fundamente a colaboração dentro da organização e dê apoio aos colaboradores para estes também fazerem parte desse ambiente.

Numa segunda fase, foi apresentado um slide alusivo ao portal ADN. Foi pedido aos colaboradores que escrevessem, como experiência própria, pontos positivos, pontos negativos e sugestões que pudessem contribuir para melhorar não só o ADN mas também os portais colaborativos em geral.

Na figura que se segue, estão representados alguns dos pontos positivos do ADN.

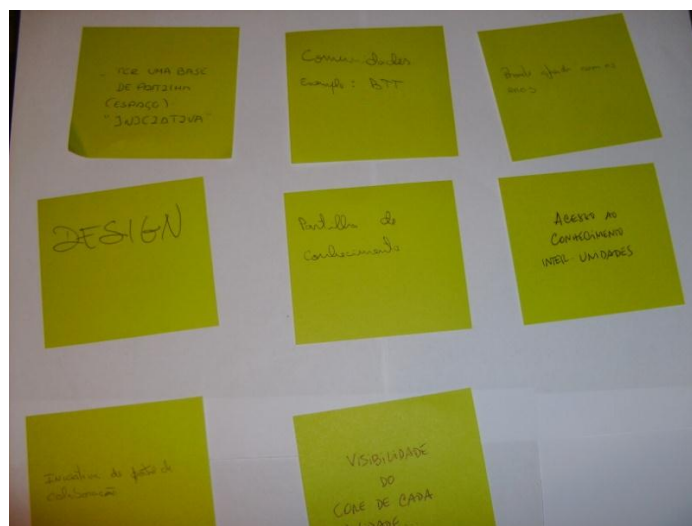


Figura 32 – Agrupamento de pontos positivos do ADN

De uma forma geral, os colaboradores focaram, como pontos positivos do ADN, as seguintes ideias:

- O seu carácter colaborativo;
- A oportunidade de haver um espaço de partilha e comunicação entre colaboradores;
- Existência de Comunidades (informação lúdica).

De seguida, fez-se um levantamento dos pontos negativos do ADN:



Figura 33 – Argumento de pontos negativos do ADN

Os pontos negativos apontados ao ADN, de forma geral, foram:

- A dificuldade do acesso externo;
- Pouca iniciativa de colaboração;
- Pesquisa sem filtros adequados;
- Falhas e dificuldades na pesquisa;
- Falta de organização dos dados;

- Pouca coerência dos conceitos;
- Complexidade da ferramenta.

Numa última fase de avaliação do ADN, foi pedido aos colaboradores que escrevessem algumas sugestões de melhoria do ADN que também pudessem ser aplicados a outras plataformas colaborativas.

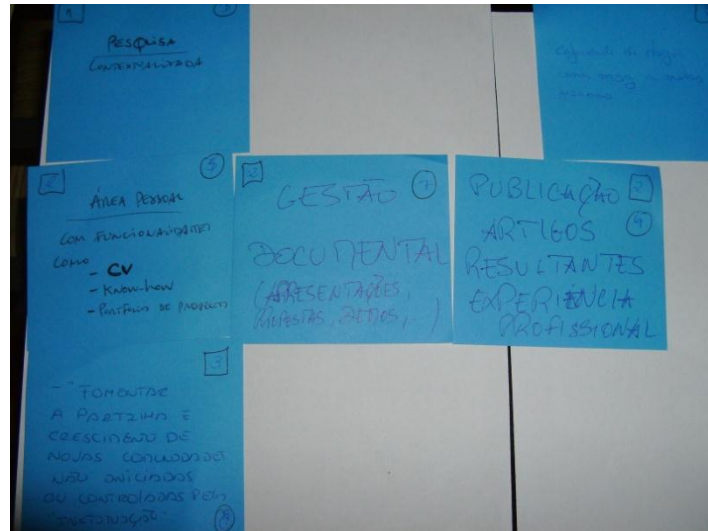


Figura 34 – Agrupamento de sugestões para melhorar o ADN enquanto portal colaborativo

As sugestões apresentadas foram as seguintes:

- Capacidade de fazer chegar uma mensagem a muitas pessoas;
- Existência de ferramentas de partilha simples e eficazes;
- Existência de pesquisa contextualizada;
- Existência de uma área pessoal com funcionalidade de CV, *Know-how* e portfólio de projectos;
- Fomentar a partilha e o crescimento de novas comunidades sem o controlo da organização;
- Gestão documental (apresentações, propostas, demos, etc);
- Maior divulgação (exemplos: Quicknews e Novabase TV);
- Maior liberdade de submissão de conteúdos;
- Organização da informação de acordo com as necessidades de cada colaborador;
- Permitir partilhar informação sobre clientes;
- Possuir ferramentas de trabalho mais acessíveis;
- Publicação de artigos resultantes de experiência profissional;
- Ser uma ferramenta mais fácil e intuitiva na criação e alteração de conteúdos;
- Tornar o portal uma ferramenta indispensável para o dia-a-dia.

Depois foi pedido aos colaboradores que, individualmente, colocassem as sugestões de acordo com duas perspectivas: a de relevância e a de implementação. Após todos realizarem este procedimento, uns a seguir aos outros, as sugestões ficaram agrupadas da seguinte forma:

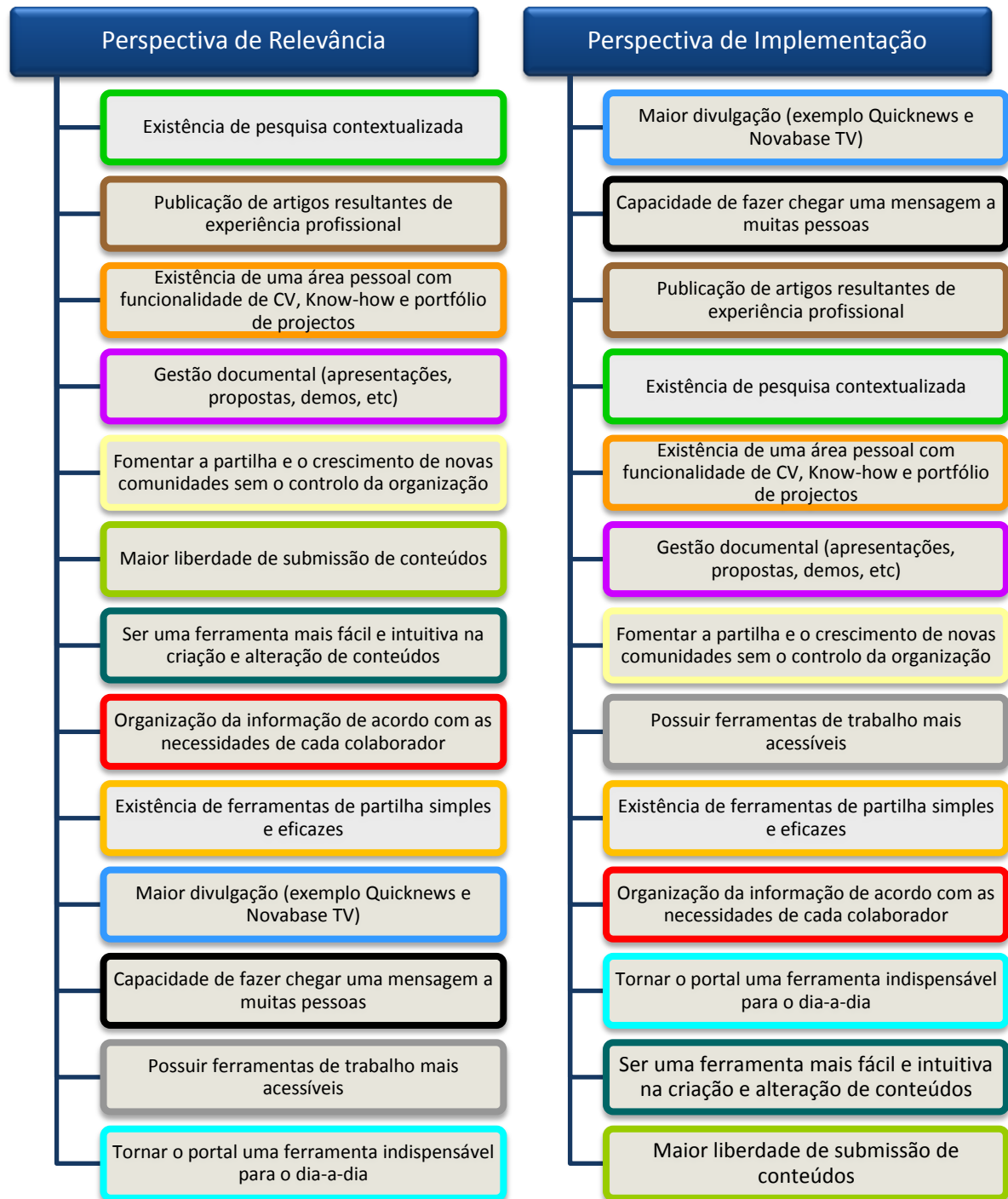


Figura 35 – Argumentos sugeridos pelos colaboradores para implementar em soluções *Enterprise 2.0*

A organização de cores refere os diferentes pontos de vistas que uma mesma sugestão pode ter quando avaliada pela sua relevância e depois pela sua implementação. O que se pode concluir desta tarefa, é perceber como os diferentes perfis dos colaboradores, presentes no *workshop*, olham para o mesmo assunto. Muitas vezes uma sugestão, considerada importante e de grande destaque por parte dos colaboradores, pode ser uma sugestão que em termos práticos seja difícil de implementar. Na figura acima, pode-se ver que a “liberdade de submissão de conteúdos” é algo visto de um patamar de importância médio, mas quando se avalia a sua implementação, esta ficou remetida para último. O mesmo acontece no sentido oposto. A “capacidade de fazer

chegar uma mensagem a várias pessoas é entendida como uma sugestão bastante fácil de implementar, no entanto, a sua relevância para os colaboradores, no seu quotidiano de trabalho é baixa.

Muito do benefício destes resultados é poder-se explorar pontos de vista de colaboradores de diferentes perfis como, por exemplo, ter-se no mesmo grupo de participantes do *workshop*, colaboradores responsáveis por gestão de projectos e colaboradores responsáveis pela implementação de sistemas de informação.

Numa última fase da sessão, foi apresentado um conjunto de ferramentas e redes sociais mais conhecidas. Foi pedido a cada colaborador que sugerisse algumas funcionalidades, dessas ferramentas e redes sociais, que gostasse de ver implementadas num portal colaborativo da sua organização.

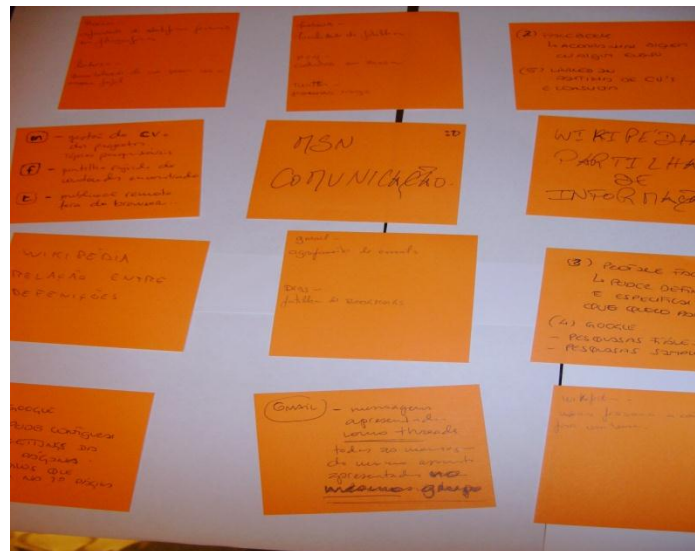


Figura 36 – Argumentos sugeridos pelos colaboradores para implementar em soluções *Enterprise 2.0*

Quando questionados sobre funcionalidades do universo social que pudessem ter valor para um contexto de organização, as ideias foram bastante generalizadas.

Facebook:

- Possibilidade de acompanhar alguém ou algum evento;
- Poder definir e especificar o que cada colaborador quer partilhar;
- Possibilidade de personalizar o perfil;
- Partilha rápida de conteúdo encontrado;
- Simplicidade na partilha.

Wikipédia:

- Relação entre definições;
- Partilha de informação;
- Várias pessoas a contribuir ao mesmo tempo.

MSN Messenger

- Aproveitar os benefícios da comunicação;
- Contacto em massa.

Google

- Poder configurar os *settings* da pesquisa de cada colaborador;
- Escolha de aplicações na 1ª página;
- Simplicidade nas pesquisas.

Gmail

- Mensagens apresentadas como threads;
- Todas as mensagens do mesmo assunto, apresentadas no mesmo grupo;
- Agrupamento de e-mails.

LinkedIn

- Partilha de CV's e possibilidade de consulta de competências;
- Possibilidade de ver quem viu o nosso perfil;
- Gestão do CV e dos projectos.

Picasa

- Capacidade de identificar pessoas em fotografias.

Twitter

- Publicação remota fora do browser;
- Pequenas mensagens.

4.4 Avaliação dos resultados obtidos

Após a realização do inquérito, das entrevistas e do workshop, foi feita a avaliação dos resultados. Apesar de a avaliação ter sido apresentada separadamente, todos os métodos visavam um mesmo objectivo central: avaliar o ADN e fazer um levantamento de ideias e sugestões para a nova iniciativa da Novabase.

Nesta fase, e para melhor se entender o “sumo” que se pode retirar de todo este trabalho de avaliação, passou-se a agrupar os resultados consoante a “área” a que estavam ligados. Tendo em conta que as várias abordagens tiveram um mesmo objectivo, entendeu-se concluir com uma análise conjunta dos resultados.

Apesar da complexidade desta tarefa, muito por existirem várias ideias expostas que são passíveis de serem classificadas em mais que uma categoria, procurou-se enquadrá-las da melhor forma.

As categorias escolhidas para o agrupamento dos resultados obtidos foram: Acesso; Arquitectura da Informação; Colaboração; Componente Social; Formação e Divulgação; Pesquisa; Partilha de Informação; Usabilidade.

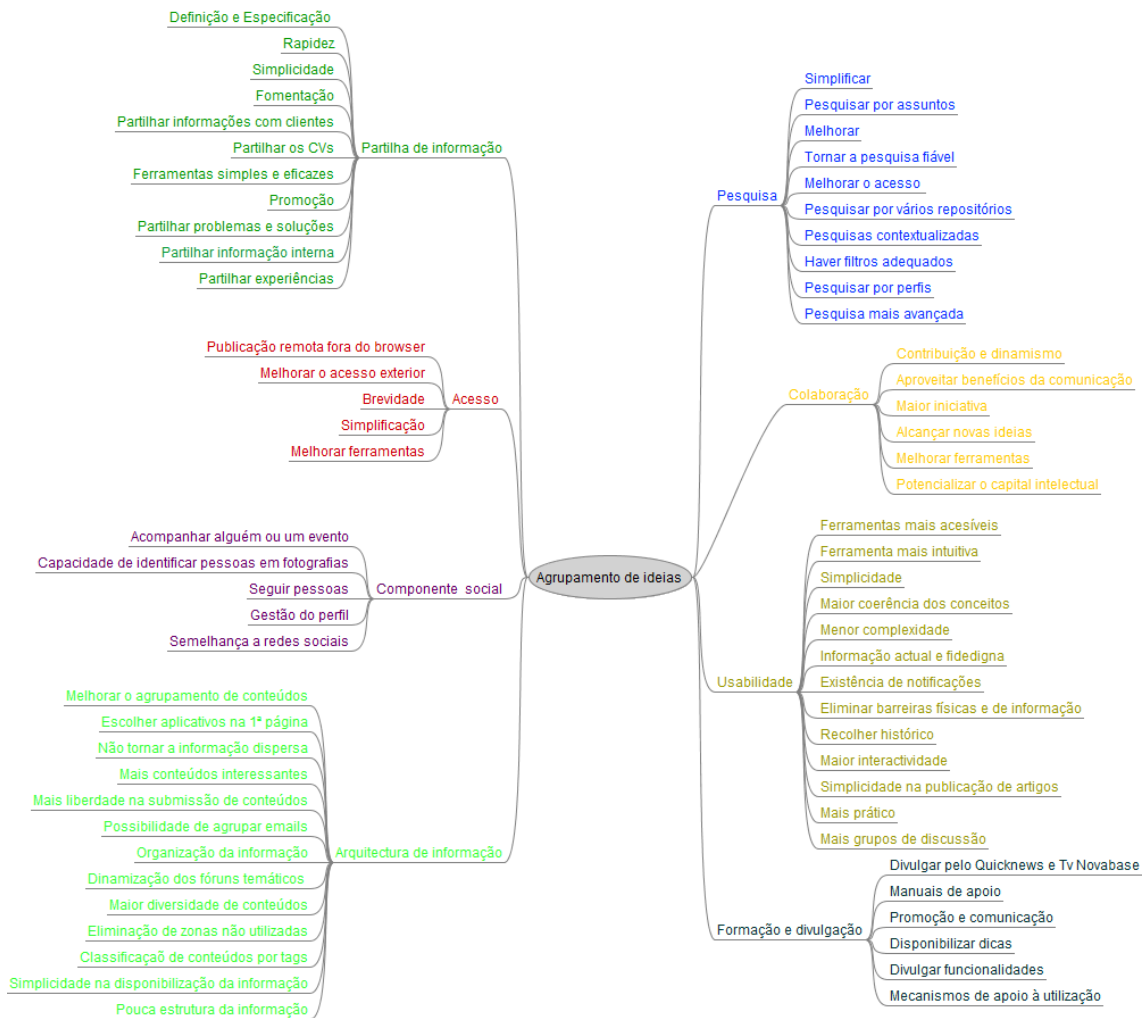


Figura 37 – Agrupamento de ideias por categorias

Estes resumos de resultados não invalidam os resultados obtidos anteriormente, de forma individual. Este agrupamento de ideias apenas teve o objectivo de resumir e estruturar conjuntamente todos os resultados das técnicas aplicadas neste caso de estudo.

Do agrupamento das ideias principais, pode-se reter:

Arquitectura da informação: Uma arquitectura de informação eficaz permite que a informação não fique dispersa e que o acesso aos conteúdos disponibilizados se faça de forma simples e rápida. Este é um elemento chave para a própria organização do portal colaborativo e um incentivo à sua utilização. Um portal colaborativo que esteja devidamente organizado é atractivo para os colaboradores. A simplicidade na disponibilização da informação, quer na publicação de artigos, quer no acesso à informação, é um dos factores mais importantes a reter.

Partilha de informação: Qualquer portal colaborativo deve permitir aos colaboradores partilharem informação de forma rápida e simples. Se os colaboradores tiverem que perder muito tempo com factores que dificultem essas duas características da partilha, vão condicionar a sua utilização do portal.

Acesso: Muitos colaboradores focaram a necessidade de simplificar o acesso ao ADN. Este pode ser um factor crítico para o ADN, mas também um factor crítico para qualquer plataforma colaborativa. As dificuldades de acesso verificam-se principalmente a partir do exterior

(colaboradores que se encontram a desenvolver projectos no cliente). É necessário ter em conta que o acesso é um elemento chave para o sucesso destas ferramentas de trabalho colaborativo.

Usabilidade: Neste grupo reúnem-se as ideias que dizem respeito às características de utilização das funcionalidades do portal. O acesso, a partilha, a forma como a informação está organizada também fazem parte deste contexto de usabilidade, no entanto, quando se fala em usabilidade, o que está referido é o grau de problemas e dificuldades que os colaboradores encontram quando utilizam o portal ADN.

Pesquisa: Uma das áreas mais focadas nas ideias avaliadas foi a pesquisa. O que os colaboradores procuram nesta funcionalidade é que seja simples e fiável. Também é apontada a necessidade de haver pesquisa com determinadas características, como a pesquisa contextualizada e que vá buscar informação a diferentes repositórios. É preciso procurar melhorar a pesquisa quando esta apresenta falhas e é preciso disponibilizar aplicações que beneficiem a pesquisa individual de cada colaborador, como o caso da existência de filtros.

Colaboração: Alguns colaboradores focaram a importância de haver por trás de uma plataforma colaborativa o incentivo à colaboração. Bem enquadrada, a colaboração pode beneficiar os processos de partilha de informação e interação entre os colaboradores.

Componente social: Nestas plataformas colaborativas, tem que haver o aproveitamento das funcionalidades da *Web 2.0*, como forma de beneficiar o valor da própria ferramenta. A oportunidade de existir informação de carácter lúdico deve ser vista como uma vantagem para cativar os colaboradores a utilizarem a ferramenta. Permitir funcionalidades como “seguir pessoas”, acompanhar alguém ou algum evento são funcionalidades que trazem vantagem para a ferramenta.

Formação e Divulgação: É preciso divulgar as ferramentas, mas muito mais importante que isso, é divulgar os benefícios que se podem retirar do uso dessas ferramentas. A existência de manuais de apoio, ou qualquer outro tipo de material, é um ponto-chave para o sucesso de qualquer ferramenta.

4.5. Componente Organizacional: levantamento de ideias e sugestões que apoiam a colaboração

Num projecto de desenvolvimento de uma solução *Enterprise 2.0* o ponto chave para o sucesso são as pessoas. Por mais funcional e atractiva que seja uma solução, se não cativar as pessoas para a sua utilização, não alcançará o sucesso esperado. Nesta perspectiva, é fundamental entender a importância da componente organizacional.

No entanto a grande problemática consiste em como motivar as pessoas a usar ferramentas *Enterprise 2.0* e praticar a política de colaboração.

Para se alcançar o sucesso é preciso focar os vários factores que ultrapassam o factor tecnológico. Para que estas soluções tenham o sucesso esperado, é preciso que as pessoas envolvidas sejam capazes de se adaptar às novas tecnologias, promovendo a colaboração dentro da organização e isso muitas vezes começa na política de haver uma mudança cultural na organização.

4.5.1 Mudança Cultural

A implementação de novas tecnologias de trabalho colaborativo só faz sentido se for objectivo procurar mudar a cultura das pessoas no que diz respeito à colaboração com os outros.

Muitos autores afirmam que na implementação de *software* social, na maioria das vezes, a mudança cultural simplesmente acontece. Quando bem fundamentadas, estas novas tecnologias trazem muitos benefícios no método de trabalho diário. A mudança cultural que leva as pessoas a utilizarem estas tecnologias acontece de forma natural. As actividades diárias fazem com que cresça a adopção das novas tecnologias. Estas novas ferramentas acabam por ser aceites como simplesmente “o modo de fazer as coisas”. No entanto é preciso compreender a importância da familiarização, da consciência e dos benefícios como factores chave para o caminho do sucesso.

Familiarização: Para uma efectiva adopção, é essencial que as pessoas estejam familiarizadas com as ferramentas da solução a ser implementada.

Consciência: Ter a consciência que existe um lugar onde se pode partilhar informação, expressar ideias e aprender com os outros.

Benefícios: Reconhecer os benefícios aumenta a motivação e apoia o surgimento de comunidades que vão construindo o seu universo de partilha e melhorando a colaboração, que por sua vez leva à criação de novos conhecimentos e inovação.

O envolvimento das pessoas com a solução passa por vários factores críticos:

- As soluções devem ser desenhadas tendo em conta as necessidades reais das pessoas;
- As pessoas têm que entender que as soluções *Enterprise 2.0* não são só tecnologia;
- As soluções *Enterprise 2.0* são a correspondência entre as novas tecnologias para promover grupos de trabalho existentes e a sua integração de forma que facilite o sucesso;
- É preciso planear o apoio às pessoas na descoberta e utilização das ferramentas disponíveis;
- O desafio não é empurrar tecnologia para as pessoas, o desafio é criar ferramentas úteis e relevantes para atrair os utilizadores;
- As pessoas têm de sentir o benefício das ferramentas.

Para ter sucesso é preciso, desde o início, que seja encontrada uma linha de ligação entre as pessoas e as ferramentas. As ferramentas devem ser elaboradas tendo um estudo prévio ao tipo de pessoas, neste caso os colaboradores a que vão dar resposta.

Conhecer as necessidades reais dos colaboradores aumenta a aprovação dos mesmos e leva à adopção da solução como ferramenta diária de trabalho. É preciso desenvolver novos hábitos. Por exemplo, um gestor de projecto pode começar reduzir a quantidade de informação que acontece no e-mail e remeter para uma página *Wiki*.

O importante é criar um processo de *feedback* que estimule os colaboradores a exporem as suas experiências com as ferramentas.

Estender a conectividade possibilita a interacção dos grupos além das fronteiras dos seus próprios serviços ou grupos de trabalho e aproxima os colaboradores, porque aumenta o sentimento de utilidade da ferramenta. A possibilidade de trocar experiências com os outros e encontrar pares de correspondência de capacidades permite melhorar a partilha de informação horizontalmente na organização.

Quando os utilizadores são capazes de encontrar alguém que partilhe interesses comuns e tenha a possibilidade de participar em conversas que são mutuamente relevantes, eles acabam por se conectar e colaborar e agregam valor para a organização. O importante é fazer ver às pessoas, utilizadores, que com as soluções *E2.0* é possível num mesmo local promover o seu conhecimento e adquirir conhecimento dos outros numa simples rede de conexão.

As soluções *E2.0* não podem multiplicar as tarefas nem ser uma ferramenta puramente adicional e que divida a atenção dos utilizadores. Estas soluções devem substituir alguns processos e não adicionar procedimentos novos. Estas ferramentas caminham para aumentar a eficiência, mas se forem entendidas como mais uma sub-tarefa de processos já existentes, tornam-se numa sobrecarga que muito dificilmente pode ser aceite. Estas soluções além de existirem, devem ser conhecidas e compreendidas. A ferramenta existir, por si só, não promove a colaboração.

É necessário passar a visão de que estas soluções beneficiam o quotidiano de trabalho, preenchem lacunas em processos de partilha de informação, corrigem pontos de falha em processos já existentes, para melhorar a eficiência da gestão do conhecimento. É preciso deixar que as necessidades da organização determinem as ferramentas. Os colaboradores vão usar as ferramentas *E2.0* que resolvam os seus problemas reais, ferramentas que facilitem o seu trabalho e que sejam realmente relevantes e não apenas “engraçadas”.

Nestas soluções *E2.0* parte-se muito do princípio de que já existe uma cultura de colaboração, pois todos tiram proveito dessa colaboração. Mas infelizmente esse pressuposto não ocorre sempre. Assim, algumas organizações têm-se debruçado sobre formas, muitas delas inovadoras e originais, de levar os colaboradores a envolverem-se num ambiente de colaboração usando técnicas específicas.

“Remuneração”: Algumas organizações caminharam para aquilo que, para muitos autores, é a forma mais rápida mas também mais “infeliz” de promover a colaboração. Mas a verdade é que resulta.

“Incentivo”: Andrew McAfee destacou o incentivo como uma das formas de promover soluções *Enterprise 2.0*. A participação social pode ser inserida na avaliação de desempenho.

“Lembretes”: Durante um período inicial utilizar “lembretes” de incentivo à colaboração.

“Make a list”: As pessoas devem olhar para o seu quotidiano e elaborar uma lista de tarefas diárias e publicar no perfil. Isso resulta de um conjunto de necessidades que podem ter resposta através da solução e assim captar a atenção da pessoa para um lugar só.

“Colaborador do mês”: Destacar a pessoa que mais colaborou durante o mês. A fotografia da pessoa fica em destaque na página inicial da solução com um testemunho alusivo à importância da colaboração (normalmente esta técnica é aplicada nos primeiros meses para aproximar as pessoas da solução mas algumas organizações tem continuado com a aplicação desta técnica).

“Workshops”: Algumas organizações tem apostado em promover *workshops* criativos para divulgar e incentivar as pessoas a utilizarem estas soluções. Têm tido muito sucesso e muita participação.

“Rating”: Consiste em disponibilizar determinada informação de *rating* para visualização interna. Já existem organizações que promovem isso externamente.

“Os Homens do Boletim”: Em primeiro lugar não deixa de ser engraçado. Uma organização utiliza esta técnica onde, através de um boletim trimestral, destaca o “melhor artigo”, o “melhor autor”, o “melhor colaborador” e a pessoa que mais disponibilizou documentação da “sua” área

de conhecimento. Mesmo sem atribuir qualquer tipo de remuneração, tem levado as pessoas a colaborar cada vez mais, nem que seja por motivos de vaidade ou reconhecimento.

“Formação”: Esta é uma técnica chave para a maior parte das organizações. As organizações que promovem a formação têm mais garantias de que as pessoas estão aptas para utilizarem da melhor forma a solução. Desta forma minimiza-se o risco de ter pessoas que querem colaborar mas têm dúvidas de “onde publicar”. E como se sabe a “incerteza é inimiga da motivação”.

“Concurso”: Apesar de não ser muito utilizada, esta técnica também tem vindo a ajudar a promover a colaboração, mas principalmente o contacto das pessoas com a solução. Normalmente esta técnica funciona da seguinte maneira: o artigo mais votado recebe um prémio. Isto leva a pessoa que publicou um dos artigos em concurso a influenciar as outras a irem ver e a votar. Ou seja, as pessoas usam a ferramenta e vão-se familiarizando com ela. Esta é uma estratégia simples de marketing da própria solução.

“Divulgação”: Procurar estar sempre a par das novas ferramentas que vão surgindo e ir divulgando. Muitas vezes pessoas que não utilizavam a solução, podem ver um benefício nalguma ferramenta nova e começarem a ser utilizadores.

“Curso”: No caso da AIIM, existe um curso sobre *Enterprise 2.0*. Qualquer organização que utilize as ferramentas baseadas em *Enterprise 2.0* pode promover cursos livres e emitir o respectivo certificado. Não existem dados que comprovem o sucesso desta iniciativa, mas é sempre um ponto estratégico a ter em conta.

“Palestra”: Quando uma pessoa se destaca em determinada área (pelas publicações que faz), essa pessoa pode ser uma mais-valia para a organização. A organização pode promover palestras, dadas pelas pessoas que mais se destacaram em determinadas áreas, sendo essas palestras de livre acesso também a pessoas de fora. O facto virem pessoas externas à organização, faz com que o reconhecimento passe as barreiras da organização e comece a ser traçado o caminho do sucesso. Saber que se pode ser reconhecido traz motivação às pessoas e, se esse reconhecimento pode começar na publicação de artigos e na participação na solução da organização, é quase garantido que as pessoas vão colaborar.

4.5.2 Pessoas, Tecnologia, Processos e Visão de Mercado

À medida que Pessoas vão passando a trabalhar em Comunidades, a Tecnologia deve seguir o modelo da *Internet*, baseada em ferramentas de colaboração da *Web 2.0*, o próprio funcionamento dos Processos alimenta naturalmente a Gestão do Conhecimento e a Visão de Mercado deve ser tratada com ferramentas de Inteligência Competitiva, que trazem para o ambiente interno da organização o lado do cliente.

A *Google* é um exemplo desta nova forma de trabalhar e o seu enorme sucesso tem sido atribuído à sua organização em pequenos grupos colaborativos, com forte adopção de ferramentas *Web 2.0*, gestão activa do conhecimento e internalização do cliente no processo produtivo da organização. A *Google* adopta internamente o que vende para o mercado e o processo resulta numa aprendizagem dupla, combinando o ponto de vista interno e o externo. É possível aproveitar esta nova forma de trabalho noutras áreas produtivas, como indústrias, serviços, comércio etc.

Neste momento em que as organizações de várias áreas estão a adoptar este novo modelo e a aproveitar todos os benefícios para enfrentar os desafios de mercados em constante mutação, a adaptabilidade é a chave para a subsistência dos negócios modernos, confirmando cada vez mais a regra do Darwinismo da sobrevivência do que melhor se adapta.

Não se deve passar a imagem da definição de *Enterprise 2.0* apenas como a adoção de *Web 2.0* nas organizações. É importante, para promover a utilização destas iniciativas baseadas em *Enterprise 2.0*, passar a ideia que a sua definição consiste numa nova forma de administrar os negócios. Não basta criar *Blogs* ou *Wikis* e ter uma postura que isso é *Enterprise 2.0*. A mudança é bem maior, é preciso repensar a tradicional administração hierárquica e considerar que o processo de colaboração, para poder funcionar adequadamente, passa por uma nova estrutura organizacional, que não se adequa ao familiar comando e controle. A ideia é dar ferramentas a essas pessoas para desenvolver o seu poder criativo e colaborativo no contexto organizacional, para que a organização possa gerar valor através da criação de conhecimento e partilha entre colaboradores.

Na Siemens, por exemplo, há uma ampla utilização de *blogs* e *RSS*. Os fluxos de notícias *RSS* são utilizados inclusive para substituir o e-mail, evitando atingir pessoas não interessadas, como no caso de notificação de manutenção de servidores, alertando apenas quem se inscreveu nessa fonte.

A IBM foi das organizações pioneiras na utilização de *blogs*. *Blogs* de desenvolvedores estão abertos ao público e são referência em vários assuntos. Outras ferramentas bastante utilizadas são as *Wikis* e o *Bookmarking*.

4.5.3 Pessoas e gestão da mudança

As pessoas e as organizações mudam quando estão convencidas de que devem fazer isso, não mudam porque alguém disse que esta ou aquela nova forma de fazer as coisas é melhor. Nenhum processo de mudança é fácil, especialmente para o cérebro humano, que procura sempre resolver os problemas com o menor consumo de energia possível, o que leva a utilizar o máximo possível o que já conhece, os hábitos e as rotinas. Novas competências só são desenvolvidas se novas percepções e crenças forem incorporadas. A mudança deve começar pelo desenvolvimento de uma nova crença, que valorize a partilha e a participação. É importante promover a ideia de valorizar a cooperação e para isso deve-se assinalar para a organização de forma positiva as vantagens desta nova forma de trabalho e estimular as pessoas para que utilizem as novas ferramentas colaborativas. É preciso promover estratégias para que as pessoas adotem uma atitude participativa do conhecimento necessário para a execução das suas actividades, visando a abertura dos processos não colaborativos.

4.5.4 Motivação organizacional

O processo que envolve a motivação organizacional é um processo cíclico, continuado e que sempre funciona em direcção a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos da organização, funcionando, desta forma, como um catalisador à consecução de metas. A motivação pode ser definida como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objectivo, resulta dos desejos, necessidades e vontades de cada indivíduo. Por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto à organização, executando assim, um melhor trabalho e relacionamento atingindo os objectivos da melhor maneira possível.

O desafio nas organizações, para promover motivação para novas iniciativas, reside na necessidade de compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que consolidem o sentido de pertença, a satisfação das pessoas e, conseqüentemente, o sucesso e o fortalecimento que uma boa iniciativa pode trazer para a

imagem da organização. Há várias teorias sobre motivação para as organizações e colaboração das pessoas com iniciativas, sendo que a maioria delas compartilha alguns elementos comuns.

De facto, há muito tempo se sabe da importância de metas, *feedback* e incentivos para dirigir e gerir pessoas. O que é novo na área da motivação dentro de uma organização é o grau em que as tecnologias modernas vão sendo desenvolvidas e consequentemente a forma como incentivar os utilizadores a participar nesse mesmo desenvolvimento, quando envolvidos com outras iniciativas. “As teorias de motivação no trabalho normalmente preocupam-se mais com as razões do que com as competências” (Wagner e Hollenbeck, 1999, p. 88).

Muitas das iniciativas de TI acabam por não ter os resultados esperados, pois gasta-se muito tempo e dinheiro na parte técnica e pouco com as pessoas, que são quem efectivamente vai fazer a ferramenta funcionar, principalmente em iniciativas de *Enterprise 2.0* onde é o utilizador final que gera o conteúdo. De uma maneira geral, as pessoas não gostam de mudar a forma como trabalham. Se não existir um estímulo claro, elas vão continuar a utilizar o e-mail para realizar todas as suas tarefas, causando os problemas de falta de transparência e de colaboração vistos anteriormente. A mudança cultural é um aspecto crítico.

Uma forma de potenciar o uso destas novas iniciativas é poder mostrar as funcionalidades destas ferramentas, podendo usar exemplos de casos práticos de aplicação, como os da Siemens e IBM. Muitas vezes, quando se capta a atenção das pessoas e se lhes faz chegar novas formas de organizar informação, das quais elas próprias tiram vantagem, consegue-se atraí-las para o uso das novas ferramentas colaborativas. Aproximar as pessoas da solução e torná-las parte do desenvolvimento, dando oportunidade de colaborarem elas próprias com ideias construtivas de acordo com o seu método de trabalho, é sem dúvida, uma maneira de interessar as pessoas na solução. Divulgar, treinar os utilizadores, conseguir o apoio administrativo, criar uma estrutura de apoio operacional, e louvar e reconhecer as pessoas, são algumas acções que podem ser adoptadas para se criar um ambiente mais propício para a utilização de ferramentas colaborativas.

Capítulo 5.

Conclusões e Perspectivas Futuras

Este projecto de dissertação teve sempre presente tentar obter respostas para potenciar a utilização de ferramentas colaborativas por parte dos colaboradores. Todo o estudo feito sobre o portal ADN da Novabase permitiu obter resultados que demonstraram o grau de sucesso deste tipo de ferramenta num contexto organizacional e fazer um levantamento de ideias e sugestões que poderiam fortalecer qualquer plataforma colaborativa. Para esse estudo, foram utilizadas algumas técnicas que permitiram avaliar os colaboradores de perto e tentar perceber as suas necessidades e os seus motivos para utilizarem ou não ferramentas colaborativas.

Alguns factores importantes para o sucesso neste trabalho foram a vontade de aprender, o querer ser útil e a rápida integração na organização. Muita dessa rápida integração deveu-se ao apoio incondicional de alguns colegas de trabalho, que apoiaram e se disponibilizaram a ajudar desde o início.

No decorrer deste projecto de dissertação, levantaram-se alguns obstáculos. Esses obstáculos relacionaram-se com o facto de se abordarem conceitos novos e se começar a olhar para a realidade *Web 2.0*, numa visão de negócio.

Migrar a linha de pensamento que se tem de determinado conceito para outro contexto totalmente diferente, foi um dos grandes desafios desta dissertação. Por exemplo, olhar para a rede social *Facebook*, até aqui entendida num contexto puramente social, e procurar ver nessa mesma rede social funcionalidades que se pudessem enquadrar no contexto das organizações e consecutivamente no quotidiano de trabalho dos colaboradores.

Outro obstáculo residiu no facto de esta dissertação estar inserida num projecto em fase de desenvolvimento e isso condicionar um possível caso de estudo. No entanto, perceber o funcionamento da organização e dos sistemas de informação permitiu abrir caminho para que se pudesse desenvolver uma alternativa ao obstáculo acima mencionado. Essa alternativa foi poder estudar uma ferramenta colaborativa já existente, com características muito semelhantes ao projecto que estava e ainda está a ser desenvolvido.

Ultrapassados esses obstáculos, foi possível desenvolver todo um estudo cuidado e rigoroso. A fase mais importante desta dissertação, após o entendimento de todo o estado da arte, foi aplicar técnicas que permitissem avaliar a plataforma colaborativa existente.

5.1. Contributos do Projecto de Dissertação

O grande contributo que este projecto de dissertação deu foi apresentar um conjunto de resultados, que visam apoiar uma nova iniciativa da Novabase.

Este conjunto de resultados foi obtido após um trabalho intenso de avaliação, quer do portal ADN, quer da perspectiva que os colaboradores têm sobre o que é a colaboração e o que entendem como benefícios relacionados com o *Enterprise 2.0*.

Esses resultados foram obtidos durante um processo de recolha de informação, utilizando técnicas apropriadas para tal efeito. Essas técnicas, apesar de estarem focadas no inquérito, nas

entrevistas e no *workshop*, foram apoiadas por outras técnicas, como é o caso da realização do *workshop* associado à técnica de *benchmarking*.

A realização destas técnicas permitiu aprofundar uma problemática muito comum, que se encontra no desenvolvimento de sistemas de informação, principalmente se estiverem em causa plataformas colaborativas, que precisam da participação dos colaboradores para “sobreviverem”.

Para a realização deste estudo passou-se por várias etapas (figura 10). Essas etapas consistiam em avaliar os colaboradores como participantes directos do ADN e como utilizadores das ferramentas disponíveis. Para tal, foi realizado um inquérito com vista a aprofundar o grau de sucesso do ADN em relação à sua usabilidade. Nas entrevistas, procurou-se tirar benefício dos pontos de vista de colaboradores de nível hierárquico alto, que tivessem uma visão ampla e abrangente sobre os colaboradores gerais da ACD, e no *workshop* procurou-se fazer um levantamento de ideias e sugestões futuras para serem implementadas em soluções *Enterprise 2.0*, aproveitando a diversidade e qualidade dos perfis dos colaboradores presentes.

Tudo isto permitiu poder apresentar um conjunto detalhado de ideias que se podem tornar um ponto de referência para o desenvolvimento de trabalho futuro da Novabase.

Dos grandes contributos a reter foi que com este projecto de dissertação foi possível fazer uma avaliação do portal colaborativo já existente. Dado nunca se ter realizado um estudo como este, os resultados apresentaram-se como um valor acrescentado a ser estendido para a organização. A técnica de fazer um levantamento de ideias e sugestões, que apoiam o desenvolvimento de novas iniciativas, é também um contributo a ser retido.

Outro grande contributo desta dissertação, foi poder apresentar uma componente organizacional, em sintonia com outras componentes, como o caso da componente técnica. A presença da componente organizacional no desenvolvimento de novas soluções permite um contacto directo com factores relacionados com as pessoas. A motivação e a cultura organizacional são dos elementos mais importantes, que nunca devem ser ultrapassados por factores tecnológicos.

Todo o contributo que esta dissertação procurou dar se baseou em empenho e dedicação, tendo sempre o cuidado de avaliar toda a informação recolhida com a maior reflexão possível.

5.2. Perspectivas futuras

A perspectiva futura que se pode retirar é fundamentalmente o factor humano no desenvolvimento de sistemas de informação. A qualidade e funcionalidade de um sistema de informação representam valor mas isso, por si só, não chega.

Se um dia, esta dissertação puder contribuir para abrir caminho, para que se entenda a importância de focar o colaborador, focar o utilizador, como peça de destaque no desenvolvimento de sistemas de informação, será motivo de sensação de dever cumprido.

No entanto, ainda há muito caminho a ser percorrido e muitas barreiras a serem quebradas, principalmente na importância e no valor que os profissionais da informação podem ter para o sucesso de muitos projectos. É preciso ter em foco que os utilizadores são a maneira mais próxima e mais directa de se obter um *feedback*. Com eles a organização pode aprender muito e com os seus contributos gerar valor e vantagem competitiva.

A organização precisa ser entendida como um todo e esse todo tem de poder contribuir para que se crie um ambiente colaborativo. Porque é esse ambiente colaborativo que está na base do sucesso de soluções *Enterprise 2.0*.

Bibliografia

- Andrus, D. C. 2005. *The Wiki and the Blog: Toward a Complex Adaptive Intelligence Community*. Studies in Intelligence, Washington, v. 49, n. 3
- Barreto, Aldo de Albuquerque. 1996. *A eficiência técnica e económica e a viabilidade de produtos e serviços de informação*. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 3, p. 405-414
- Bogan, Christopher. 1994. *Benchmarking – Aplicações Práticas e Melhoria Contínua* - Makron Books.
- B. Choi and H. Lee. 2003. *An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance*. *Information & Management*, vol. 40, May. pp. 403-417.
- C. Argyris. 1998. *Empowerment: The Emperor's New Clothes*. *Harvard Business Review* 76: 98-105
- Choo, Chun Wei. 1998. *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford Univerty
- Deltor, B. 2000. *The corporate portal as information infrastructure: towards a framework for portal design*. *International Journal of Information Management*. n.20, pp 91–101.
- Drucker, Peter F. 1992. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira,
- D. Fallows. 2005. *Search Engine Users*. Pew Internet & American Life Project.
- Eckerson, W. W. 1999. *Business Portals: Drivers, Definitions, and Rules*. http://icities.csd.uoc.gr/related/papers/business_portals.pdf. (Acedido em Março de 2010).
- Eckerson, W. W. 1999. *15 Rules for Enterprise Portals*. <http://www.oracle.com> . (Acedido em Março de 2010).

- Gomes, M. J. 2005. *Blogs: um recurso e uma estratégia educativa*. In Actas do VII Simpósio Internacional de Informática Educativa, SIIIE, pp. 305-311.
- Green, D. T.; Pearson, J. M. 2005. *Social Software and Cyber Networks: Ties That Bind or Weak Associations within the Political Organization?*. 38th Hawaii International Conference on System Sciences
- Hammersley, M. 1990. *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide*. London: Longman.
- Hinchcliffe, D. *Enterprise Web 2.0*. Alexandria, Virginia. <http://blogs.zdnet.com/Hinchcliffe/>. (Acesso em 21 de Outubro de 2009).
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. 1996. O que é o benchmarking. In DG III – Indústria da Comissão Europeia <http://www.iapmei.pt> (Acedido em 21 de Abril de 2009)
- J. Golbeck. 2005. *Computing and Applying Trust in Web-Based Social Networks*.
- Loureiro, Joaquim Luís. 2003. *Gestão do conhecimento*. [s.l.]: CentroAtlântico.pt. Pág. 13
- Marteleto, Regina Maria. 2001. *Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação*. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81.
- McAfee, A. P. 2006. *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. MIT Sloan Management Review 47 (3):21-28.
- Michael Porter.1996. *What is Strategy?*. *Harvard Business Review*
- Murray, G. 1999. *The portal is the deskto*. <http://www.epromag.com> (Acedido em Fevereiro de 2010).
- Nielsen, Jakob. 1997. *The Use and Misuse of Focus Groups*. <http://www.useit.com/papers/focusgroups.html> (Acedido em Março de 2010)
- O'Brien, D. J. 2002. *The Value of Knowledge Management*. Master These of Science in Computing.

- O'Reilly, Tim . 2005 *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>. (Acedido em Novembro de 2009).
- Owen, M. et al. 2007. *Social software and learning: An Opening Education report from Futurelab*. Futurelab.2007
http://www.futurelab.org.uk/research/opening_education/social_software_01.htm. (Acedido em 20 Outubro de 2009).
- Plumtree . 1999. *Corporate portals: a simple view of a complex world*. White Paper, Plumtree Software. <http://www.plumtree.com>. (Acedido em Março de 2010).
- Preece, Jennifer; Rogers, Yvonne; Sharp, Helen. 2002. *Interaction design: beyond human computer interaction*. [S.l.]: John Wiley & Sons, cop. ISBN 0-201-62769-8.
- Punie, Y.; Cabrera, M. 2006. *The Future of ICT and Learning in the Knowledge Society*. Report on a Joint DG JRC-DG EAC Workshop, Seville, October 2006. Institute For Prospective Technological Studies. EU: Joint Research Center.
- Reynolds, H., Koulopoulos, T. 1999. Enterprise knowledge has a face. *Intelligent Enterprise*, v. 2, n. 5. http://www.intelligententerprise.com/db_area/archives/2010/993003/feat1.shtml (Acedido em Fevereiro de 2010).
- Richardson, W. 2006. *Blogs, Wikis, Podcast and other powerful Web tools for classrooms*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Rosa, Luís. 1994. *Cultura Empresarial: Motivação e Liderança - Psicologia das Organizações*, Lisboa, Editorial Presença
- Santamaria, F. G.; Abaira, C. F. 2006. *Wikis: posibilidades para el aprendizaje colaborativo em Educacion Superior*. In L. Panizo et al (Eds.) *Proceedings of the 8th International Symposium on Computers in Education*, (Vol 2), pp. 371- 378.
- Scoot, J.E. 1998. Organizational Knowledge and the Intranet. *Decision Support Systems*. v. 23, pp 3–17.
- Schwartz, L.; Clark, S.; Cossarin, M. & Rudolph, J. 2004. *Educational Wikis: features and selection criteria*. *The International Journal of Research in Open and Distance Learning*, Vol 5 (1).

- Silva, Armando Malheiro da. 2006. *A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico*. Porto: Edições Afrontamento. ISBN: 978-072-36-0859-5.
- S. Staab et al. 2005. *Social Networks Applied*. IEEE Intelligent Systems, vol. 20, p. 80-93.
- Tarapanoff, Kira et al . 2006. *Inteligência, informação e conhecimento* / Org. Kira Tarapanoff. - Brasília : IBICT Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Pág 22, 23.
- Terra, J. C. C.; Gordon, C. 2002. *Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Campus.
- Terra, J. C. C. 2000. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- The Delphi Group 2002. *Excerpt from Business Portal: Applications & Architecture*.
<http://www.delphigroup.com> (Acedido em Fevereiro 2010).
- The Delphi Group 2001. *Business Portal: The New Media for e-Business Interchange*.
<http://www.delphigroup.com>. (Acedido em Março 2010).
- Tonke, E. 2005. *Making the case for a Wiki*. Ariadne, 42 (online journal).
- T. Erickson and W.A. Kellogg, *Knowledge Communities: Online Environments for Supporting Knowledge Management and its Social Context*. IBM Research: Social Computing Group;
<http://www.research.ibm.com/SocialComputing/Papers/KnowCommunities.htm>. (Acedido em Fevereiro de 2010).
- Uehara, I. 2001. Portais Acessos dinâmicos à economia digital. *eManager*, São Paulo, v. 2, n. 20, p. 38-40.
- Wenger, E.C. & Snyder, W.M & McDermott, R. 2002 .*Cultivating communities of practice: a practitioner's guide to building knowledge organizations*, Harvard Business School Press Book.

Anexo A

Guião de Introdução à Entrevista Contextual

Apresentação:

Apresentação do entrevistador;

Apresentação do projecto para qual a entrevista está contextualizada;

Apresentação do âmbito e objectivo da entrevista;

Apresentação do caso de estudo.

Contextualização:

A Novabase tem como objectivo o desenvolvimento de uma nova solução, baseada no conceito de *Enterprise 2.0* de forma a ir de encontro com as necessidades dos colaboradores.

Neste sentido torna-se importante analisar algumas perspectivas sobre os principais focos do conceito de *Enterprise 2.0*, respectivamente conceitos como a partilha e colaboração. E o contributo do entrevistado é um factor chave neste estudo.

Esta entrevista é acompanhado de uma conversa informal, sendo retiradas ideias e pontos de vistas sobre o ADN e sobre novas soluções *Enterprise 2.0*. Procura-se entender e retirar sugestões sobre o ambiente actual de colaboração existente na Novabase, assim como avaliar a implementação de possíveis técnicas que favoreçam o reconhecimento da contribuição dos colaboradores.

Esta entrevista é realizada após a análise dos resultados do inquérito feito aos colaboradores, sendo apresentados alguns resultados.

A entrevista é gravada, para que seja possível fazer uma análise posterior. O tratamento de dados é confidencial e os resultados retirados visam a beneficiar a qualidade do estudo.

Entrevista Contextual sobre o ADN:

Com os resultados do inquérito, é possível ver que a avaliação que os colaboradores fazem sobre a importância de haver iniciativas de apoio à colaboração é maioritariamente positiva. No entanto, quando se analisa avaliação feita sobre a utilização, o acesso, a partilha, pelo ADN os resultados apresentam uma avaliação negativa.

- Pela sua perspectiva e pela sua experiência, acha que o factor para estes resultados reside no facto de a ferramenta actual não vai de encontro com as necessidades actuais dos colaboradores ou estes resultados partem muito mais do espírito colaborativo de cada colaborador?

- Com a sua ampla visão sobre os colaboradores e os seus ambientes de trabalho, acredita que possuem um espírito aberto à colaboração?

- Alguma vez, durante o desenvolvimento de um projecto, incentivou a colaboração, a publicação de artigos, partilha de documentos, entre outros, aos seus colaboradores?

- Existe hoje uma crença que a cultura portuguesa, a nível de negócios, tem objecções à aplicação de soluções que explorem a colaboração e divulgação de ideias e projectos, como por exemplo, o medo de partilhar conhecimento ou de se expor sobre determinado assunto. Considera um factor de risco?
- Quando avaliado a familiarização dos colaboradores face a soluções *Enterprise 2.0* essa avaliação foi negativa, e pôde-se concluir que 68% dos colaboradores não se sentiam familiarizados com soluções dessas características. Isto não leva a pensar que, apesar das ferramentas *Web 2.0* primarem pela simplicidade (e ninguém é ensinado a mexer no Facebook), neste contexto de organização, devia-se apostar mais na formação e na divulgação?
- Qual é a sua opinião sobre técnicas que promovam o reconhecimento dos colaboradores?
- A possibilidade de hoje ser possível numa solução Enterprise 2.0 os colaboradores terem um “*profile*” (seguindo a ideia do *Facebook*), onde gerem e adicionam os conteúdos que mais lhe interessam acha uma vantagem ou podemos correr o risco de estarmos a misturar conteúdo lúdico com trabalho?

Anexo B

Contextualização do Inquérito

O inquérito teve como objectivo entender o impacto que o *ADN* tem tido no quotidiano de trabalho dos colaboradores da Novabase. Procura-se entender as razões que levam à pouca ou muita utilização do *ADN*, e daquilo que podemos entender como pontos fortes a ter em conta para o desenvolvimento de novas formas de trabalho colaborativo.

Neste sentido, é muito importante analisar o contexto em que os colaboradores acedem e usam os recursos disponibilizados no *ADN*, com o intuito de projectar o novo sistema de acordo com as suas experiencias enquanto utilizadores.

O foco deste inquérito é o utilizador, mas quem está a ser avaliado e analisado é a *Solução* e nunca o colaborador. O inquérito foi efectuado a vários colaboradores, procurando um contributo muito importante no desenvolvimento deste projecto.

Esta inquérito tem como particularidade o facto de tentar perceber de que forma os colaboradores utilizam o *ADN*, quais os passos que dão para realizar cada tarefa, e os motivos associados às mesmas.



Avaliação da Utilização do ADN

O tratamento de dados é confidencial e os resultados retirados serão sempre analisados de forma global.

A informação recolhida é muito importante para a qualidade dos resultados finais.

O seu contributo é o caminho para a nossa resposta.

*Obrigatório

Para dados estatísticos, diga a função que ocupa actualmente na Novabase *

(em caso de dúvida consulte o campo de "categoria" na sua folha de vencimento)

Consultant
 Management Assistant
 Manager
 Partner
 Project Manager
 Senior Consultant

Grau de utilização do ADN

1-Bastante; 2- Razoável; 3- Pouco; 4- Muito pouco; 5- Não utilizo

1 2 3 4 5

Bastante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não utilizo

Partilha de informação no ADN

1-Bastante; 2- Razoável; 3- Pouco; 4- Muito pouco; 5- Não utilizo

1 2 3 4 5

Bastante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não utilizo**Acesso à informação pelo ADN**

1-Bastante; 2- Razoável; 3- Pouco; 4- Muito pouco; 5- Não utilizo

1 2 3 4 5

Bastante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não utilizo**Interacção com outros colaboradores pelo ADN**

1-Bastante; 2- Razoável; 3- Pouco; 4- Muito pouco; 5- Não utilizo

1 2 3 4 5

Bastante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não utilizo**Visitas ao ADN**

1-Bastante; 2- Razoável; 3- Pouco; 4- Muito pouco; 5- Não utilizo

1 2 3 4 5

Bastante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não utilizo**Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando a sua relevância.**

1-Bastante; 2- Razoável; 3- Pouco; 4- Muito pouco; 5- Não se aplica

1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
Lazer	☐	☐	☐	☐	☐
Curiosidade	☐	☐	☐	☐	☐
Encontrar pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Pesquisa	☐	☐	☐	☐	☐
Divulgação de informação	☐	☐	☐	☐	☐
Partilha de documentos	☐	☐	☐	☐	☐
Acesso a documentação	☐	☐	☐	☐	☐

Se eventualmente tiver outro motivo, diga qual.

Acha importante iniciativas que promovam a colaboração dentro da sua empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo

Estas iniciativas de colaboração motivam o seu quotidiano de trabalho?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo

O ADN responde às suas necessidades enquanto utilizador?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não respondo

Se respondeu não, exponha a que necessidades que gostava de obter resposta com a utilização do ADN.

A large, empty rectangular text area with a thin border. It includes standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it is a multi-line text input field.**Sente-se familiarizado com soluções Enterprise 2.0? ***

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se responder sim, como sugestão, descreva um argumento válido que o levasse a utilizar essa solução.

A large, empty rectangular text area with a thin border. It includes standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it is a multi-line text input field.

Tabela de Resultados do Inquérito sobre o ADN e soluções Enterprise 2.0

	Grau de utilização do ADN	Partilha de informação no ADN	Acesso à informação pelo ADN	Interacção com outros colaboradores pelo ADN	Visitas ao ADN	Acha importantes iniciativas que promovam a colaboração dentro da sua empresa?	Estas iniciativas de colaboração motivam o seu quotidiano de trabalho?	O ADN responde às suas necessidades enquanto utilizador?	Sente-se familiarizado com soluções Enterprise 2.0?	Se responder sim, como sugestão, descreva um argumento válido que o leve a utilizar essa solução.	Se respondeu não, exponha a que necessidades gostava de obter resposta com a utilização do ADN.	Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando o a sua relevância. [Lazer]	Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando a sua relevância. [Curiosidade]	Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando o a sua relevância. [Encontrar pessoas]	Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando o a sua relevância. [Pesquisa]	Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando a sua relevância. [Divulgação de informação]	Se eventualmente tiver outro motivo, diga qual.	Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando a sua relevância. [Partilha de documentos]	Diga o(s) motivo(s) que o leva a aceder ao ADN, avaliando a sua relevância. [Acesso a documentação]	Para dados estatísticos, diga a função que ocupa actualmente na Novabase	
	5	5	5	5	5	Sim	Sim	Não respondo	Não			5	5	5	5	5			5	5	Consultant
	3	2	3	3	3	Sim	Sim	Não respondo	Não			4	3	4	2	2			2	2	Project Manager
	3	4	4	5	2	Sim	Sim	Sim	Não			4	3	5	3	4			4	3	Senior Consultant
	1	1	1	1	1	Sim	Sim	Sim	Sim			3	3	2	1	1			1	1	Consultant
	3	3	3	3	2	Sim	Sim	Não	Sim		Melhor pesquisa; melhor organização da informação, eliminando algumas zonas que estão "moribundas"	2	4	4	2	3			3	3	Partner
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Sim	Não				4		4					4	Senior Consultant
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Não	Não		Mais conteúdo	5	3	5	5	5			5	5	Consultant
	4	4	4	4	4	Sim	Sim	Sim	Não			4	4	5	3	4			4	3	Senior Consultant
	4	4	5	5	3	Sim	Sim	Não	Sim	Poder seguir o que outras pessoas estão a fazer.	Informação actual e fidedigna.	3	3	5	5	4	Comunidade de BTT.		3	4	Consultant
	3	3	2	4	2	Sim	Não respondo	Não respondo	Não			4	1	3	4	3			3	3	Consultant
	3	2	2	2	3	Sim	Sim	Não respondo	Não			4	1	5	5	1			5	1	Consultant
	2	3	3	4	3	Sim	Sim	Não	Sim	Promover a partilha de conhecimento entre os colegas, de forma a agilizar o trabalho.	Informação dos conhecimentos dos colegas, para partilhar dúvidas e conhecimentos.	4	2	4	3	2			3	3	Senior Consultant
	3	3	3	3	3	Sim	Sim	Sim	Sim			4	1	5	1	4			4	1	Consultant
	3	3	3	5	3	Sim	Não	Não	Sim	A componente de comunidade e socialização.	Pesquisas fiáveis. Obter os resultados pretendidos. Maior facilidade de publicação	5	4	5	3	2			1	2	Manager
	4	3	4	3	3	Sim	Não	Não	Sim	As soluções como o ADN, ou a wikipedia ou algo semelhante, para mim são extremamente úteis na localização rápida de informação especializada. No entanto, prefiro	Um portal mais simples e menos confuso na organização da informação. A pesquisa de um documento quando não se sabe exactamente o nome	4	1	5	2	4			4	3	Senior Consultant

										soluções mais "cruas" como a Wikipedia, do que soluções mais complexas na forma de apresentação. O importante é o conteúdo, e a facilidade na forma de encontrar informação	desse documento (apenas que está lá e que fala sobre um determinado assunto) é uma tarefa muito demorada e confusa. Acho a ideia do ADN muito válida, mas o portal um tanto confuso. Também o facto de não ser um site exposto directamente à internet também não ajuda. E que tal http://adn.novabase.pt/ ?								
	4	3	2	2	4	Sim	Sim	Não	Sim	Partilha de informação interna	Os projectos deveriam estar acessíveis via esta plataforma (source code + documentação)	4	4	4	4	4	4	4	Senior Consultant
	3	5	2	5	3	Sim	Sim	Sim	Sim	Simplicidade de acesso à informação dentro da(s) equipa(s) onde possa estar integrada e dentro da organização.		4	1	4	1	3	4	3	Consultant
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Não	Não			4	5	2	4	1	1	4	Consultant
	4	4	4	4	4	Sim	Sim	Não respondo	Sim	Pesquisa de colaboradores por perfis e conteúdos.		5	3	5	3	3	4	4	Senior Consultant
	5	5	5	5	5	Não	Não	Não respondo	Não			5	5	5	5	5	5	5	Consultant
	4	3	4	5	4	Sim	Sim	Não	Não			4	2	4	3	4	4	4	Consultant
	5	5	5	5	5	Sim	Não respondo	Não respondo	Não										Senior Consultant
	3	5	4	5	4	Sim	Sim	Não	Não		Uma utilização mais "user friendly" com os conteúdos organizados de um modo mais perceptível.	4	2	3	4	4	3	2	Consultant
	4	4	4	4	4	Sim	Sim	Não	Sim	forma de pesquisa e acesso à informação mais rápida, bastando seguir links e informação que vai surgindo como relevante	- o acesso externo é lento - a pesquisa de informação muito estruturada torna-se por vezes complicada de seguir	5	2	4	2	4	4	3	Consultant
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Não	Não		Conteúdo/Documentação do ADN não aplicável.	5	5	5	5	5	5	4	Consultant
	4	5	5	5	4	Sim			Não				3						Consultant
	1	2	1	3	1	Sim	Sim	Não	Sim	Uma das vertentes mais importantes é a "personalização" da partilha: as comunidades são excelentes mas uma área de conteúdos pessoais para cada colaborador deveria	A pesquisa necessita de melhor contextualização; melhorar filtros A edição de documentos deveria ser mais fácil; A homepage deveria ser reformulada	4	2	4	4	1	3	3	Senior Consultant

										ser também potenciada. Cada utilizador deve poder decidir onde partilhar conteúdos e conhecimento: comunidades ou sites por projecto: no fundo ter um perfil gerido por si; a gestão do CV, do portfolio de projectos e das competências de cada um deveriam ser trazidas para dentro do perfil;	atendendo ao conteúdo mais utilizado: comunidades; A arquitectura da informação fica confusa com a multiplicidade de lugares e conceitos: SECSI; ACDLAB; agrupar conteúdo;									
	1	2		2	1	Sim	Sim	Sim	Não			4	4	4	4	2		1	2	Senior Consultant
	1	1	1	2	1	Sim	Sim	Sim	Sim			5	5	5	2	1		1	1	Project Manager
										Partilhar informação dos problemas encontrados e resoluções para que outras pessoas tenham acesso.										
	2	3	2	3	3	Sim	Sim	Não respondo	Sim			2	2	5	3	4		5	4	Consultant
										Partilha rápida não intromissiva de informação.	Dificuldade no acesso à página; Qualidade da organização da informação existente e dificuldade na pesquisa; Como autor de conteúdos sou bastante fraco.									
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Não	Sim			5	3	5	4	5		5	4	Senior Consultant
	2	3	2	3	2	Sim	Sim	Sim	Não			3	2	3	2	2		2	2	Senior Consultant
										A possibilidade de integrar a parte social de um colaborador no interior da empresa e levar à criação de laços entre outros colaboradores originando, possivelmente, um melhor entendimento entre estes numa futura colaboração em equipa.										
	3	4	4	4	3	Sim	Sim	Não	Sim		Facilidade de acesso à informação.	4	2	4	5	3		4	4	Consultant
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Não respondo	Não			3	2	5	4	4		5	4	Consultant
	2	3	2	3	3	Sim	Sim	Sim	Não			4	3	4	3	2		2	2	Consultant
										Potenciação do Capital Intelectual disponível na organização para, num ambiente colaborativo, alavancar o conhecimento e colocá-lo ao dispôr do negócio.										
	1	2	2	4	2	Sim	Sim	Sim	Sim			4	5	5	3	1		2	2	Partner
											Para mim, a funcionalidade mais interessante do ADN é o fórum de discussão. Através									
	3	4	4	3	3	Sim	Sim	Não	Não			1	2	1	1	5		3	1	Consultant

											deste, deveria ser mais interactivo o contacto entre colaboradores, quer para colocação de dúvidas quer para partilha e feedback de soluções adoptadas nos diferentes projectos. O que se tem passado é que não existe esta interacção entre colaboradores. São colocadas algumas dúvidas e alguns artigos, mas a discussão à volta destes é muito pouca. Deveria ser um aspecto a melhorar futuramente.										
	2	2	3	4	2	Sim	Sim	Não	Sim	Facilidade de utilização, aumento de funcionalidades que a solução podia oferecer.	Acesso à informação nem sempre é fácil. Navegação pelo ADN não é intuitiva. Motor de pesquisa apresenta um erro ao pesquisar. No geral, encontra-se pouco organizado.	4	2	3	3	2		3	3	Consultant	
	2	1	2	4	2	Sim	Sim	Sim	Não			4	2	5	3	1		1	2	Consultant	
											Mais ferramentas de trabalho; Maior visibilidade do know-how dos projectos; Facilidade no acesso e pesquisa de informação; Maior interactividade;	4	3	5	5	2		2	2	Manager	
											Julgo que precisa de uma pesquisa mais avançada; Para quem não conhece sharepoint a navegação torna-se pouco user-friendly e a criação de novos artigos um verdadeiro mistério	4	2	4	2	1		1	1	Senior Consultant	
	3	4	4	4	4	Sim	Não	Sim	Não			5	2	3	2	4		4	2	Consultant	
	4	4	4	4	3	Sim	Sim	Não	Sim	A partilha de conhecimento, a colaboração com outros colegas e a oportunidade de lançar novas ideias são para mim argumentos mais do que suficientes para utilizar soluções Enterprise 2.0. Fico mais motivado, preparado e com vontade de fazer "mais".	Acesso difícil e lento a partir do exterior da sede. Demoro 5 minutos apenas para abrir o site. A não utilização de standards (html5, por exemplo) dificulta ou mesmo impossibilita o acesso ao site caso não se utilize o Internet Explorer.	4	3	3	3	2		2	2	Consultant	

										Uma má implementação destas soluções, como é o ADN, é o suficiente para em vez de fazer "mais", ir fazer outra coisa qualquer.	O site é de difícil navegação e a informação encontra-se dispersa e muitas vezes (a partir do exterior da sede) inacessível.									
	2	2	2	3	2	Sim	Sim	Sim	Não			4	2	5	5	2		3	2	Managem ent Assistant
	4	4	4	5	4	Sim	Não	Sim	Não			5	4	5	4	5		5	4	Senior Consultant
	2	2	2	4	2	Sim	Sim	Sim	Não				2		2	2		2	2	Manager
	4	4	4	5	4	Sim	Sim	Não	Sim	Partilha de conhecimento, conhecer melhor os colegas, as suas skills, conhecer melhor as outras áreas da empresa, saber de possíveis vagas noutros departamentos...	Uma forma diferente de ver a informação: ver mashable, engadget, http://techcrunch.com/	5	4		4	4		4	4	Consultant
	5	5	5	5	4	Sim	Sim	Não respondo	Não	Tornar a empresa num open space virtual, onde a partilha de conhecimento é como tomar um café.	Em vez de separação por áreas, classificar o conteúdo por tags, categorias, mas fluído em vez de separar por páginas as comunidades.	2	2	5	2	2		2	2	Senior Consultant
	4	4	4	5	4	Sim	Sim	Não respondo	Não			4	4	5	4	5		5	4	Consultant
	4	4	5	5	4	Sim	Não	Não respondo	Não			5	3	3	3	4		3		Consultant
	2	1	2	4	2	Sim	Sim	Sim	Não			3	4	4	1	1		2	1	Manager
	5	5	5	5	5	Sim	Não	Não respondo	Não			5	5	5	5	5		5	5	Consultant
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Sim	Não			5	2	4	2	2		2	2	Senior Consultant
	5	5	5	5	5	Não respondo	Não	Não respondo	Sim	O único argumento que me ocorre é a Pesquisa a vários repositórios de dados		5	5	5	5	5		5	5	Senior Consultant
	4	4	4	4	4	Sim	Não	Sim	Não			5	4	5	4	4		4	4	Consultant
	5	5	5	5	5	Sim	Sim	Não respondo	Não			5	5	5	5	5		5	5	Senior Consultant
	4	5	2	5	3	Sim	Sim	Não	Não		Gostaria que o ADN tivesse menos caminhos a ir dar ao mesmo sítio/ documento. Mas mantendo as mesmas funcionalidades de partilha de informação.	5	1	4	2	5		5	1	Consultant
	4	4	4	5	4	Sim	Não	Não	Não		Da última vez que acedi a pesquisa era	4	2	4	4	1		1	1	Senior Consultant

											quase inútil, mas sei que este ponto já está endereçado. Falta de conteúdos interessantes na parte em que tenho mais interesse, a partilha de experiências e best-practices para programação.									
	5	5	5	5	4	Sim	Sim	Não respondo	Não			4	2	5	5	5		5	5	Consultant
	3	3	3	4	4	Sim	Sim	Sim	Não			4	3	4	3	4		4	4	Consultant
	2	3	2	3	2	Sim	Sim	Sim	Não			2	2	2	3	3		3	3	Senior Consultant
	4	4	4	4	4	Sim	Sim	Não respondo	Não			5	3	5	4	4		4	4	Project Manager
	5	5	5	2	5	Sim	Sim	Não	Não											Consultant
	5	5	5	5	4	Sim	Sim	Não respondo	Não			3	3	4	3	2		2	2	Senior Consultant
	3	4	4	4	3	Sim	Sim	Sim	Não			5	2	3	3	1		3	4	Consultant
	4	4	4	5	4	Sim	Sim	Não	Não		Difícil de encontrar a informação	5	4	5	5	4		4	4	Consultant
	1	2	3	5	2	Sim	Sim	Sim	Sim	Melhores ferramentas de colaboração/comunicação e repositório de dados/documentos de projectos		4	4	4	3	1		1	1	Manager
	4	4	4	5	4	Sim	Sim	Não	Sim	Partilha de informação e ajuda na resolução de problemas, ficando as soluções em histórico. Actualmente, eu e mais alguns colegas quando temos um problema numa implementação de EMC Documentum enviamos uma dúvida para os demais, com os passos já realizados, logs, etc. Mais de 50% dos problemas tem sido resolvido por um colega. Mas essa informação perde-se. Da mesma forma como se perde o apoio de colegas novos que entrem e não sejam integrados nessa lista de e-mail. Note-se que para que este sistema funcionasse bem em regime de fórum aberto, teria de haver notificações por email para os utilizadores que subscrevessem	Dinamização dos fóruns temáticos, para que fossem utilizados como ferramenta de partilha de conhecimento. Mecanismos de apoio à utilização, como subscrições para email de novos tópicos ou de respostas em tópicos seguidos, possibilidade de resposta ao tópico respondendo ao email. Junto com o relançamento do ADN, a criação de um documento/apresentação a distribuir a todos os colaboradores que apresentasse as funcionalidades, desse dicas de apoio e indicasse quais os tipos de conteúdos já presentes. Não assumir que toda a gente se sente à	5	4	5	4	4		4	4	Senior Consultant

										determinado fórum ou tópico, para fomentar o acesso e consulta. Um dos principais problemas do ADN actualmente é a pouca utilização, que não incentiva a consulta, entrando-se em ciclo vicioso.	vontade com o interface do Sharepoint .)										
	4	3	3	4	4	Sim	Não respondo	Não	Não		Não é intuitivo, não é prático.. nunca pesquisei nada lá. Há uns meses coloquei lá uma pergunta e ainda não foi respondida.		4	3	4	1	3		4	4	Consultant
	3	3	3	4	2	Sim	Sim	Sim	Sim, Não				4	3	5	2	2		2	2	Consultant
	2	2	2	3	3	Sim	Sim	Sim	Não				4	2	4	3	2		2	2	Project Manager
	4	5	4	5	4	Sim	Não respondo	Sim	Não				2	5	5	5	5		5	4	Consultant
	4	4	4	5	4	Sim	Não	Não	Sim	partilha de conhecimentos construção de um repositório de conhecimento baseado em experiências pessoais e não em pré-definições e normas da organização.	mais partilha de documentação de projectos mais grupos de discussão com participação activa		4	3	4	3	4		4	3	Consultant
	5	5	5	5	4	Sim	Não	Não respondo	Não				5	5	5	4	5		5		Consultant
	3	4	4	4	3	Sim	Sim	Sim	Não				3	3	3	3	3		3	3	Consultant
	4	4	4	4	4	Sim	Não	Não respondo	Não				5	4	5	5	5		4	3	Senior Consultant
	1	1	1	1	1	Sim	Sim	Não respondo	Não				1	1	1	1	1		1	1	Consultant
	3	3	3	5	3	Sim	Não respondo	Não	Não				5	5	3	2	1		1		Project Manager
	2	4	4	5	2	Sim	Sim	Não respondo	Não				3	2	5	3	4		5	4	Consultant
	4	5	5	5	4	Sim	Sim	Não respondo	Não		questões técnicas. Deveria ter grupos especializados em determinadas áreas					3	3		3	3	Senior Consultant
	3	3	3	3	2	Sim	Sim	Não	Sim				5	4	5	3	2		2	2	Manager
	4	3	1	3	4	Sim	Sim	Sim	Não				5	1	4	2	2		2	2	Consultant
	5	5	5	5	5	Sim	Não	Não respondo	Não				5	5	5	5	5		5	5	Consultant
	4	4	4	5	4	Sim	Sim	Não	Não		Portal colaborativo mais semelhante a uma rede social, com foco nas pessoas e suas preferências, estado actual, conhecimentos e publicações de documentação. Áreas da total responsabilidade de cada colaborador ou entidade.		3	2	5	5	4		4	2	Senior Consultant

											No essencial o foco deve estar nas pessoas e não nos conteúdos.									
	4	4	3	4	4	Sim	Não respondo	Sim	Não			4	4	4	4	4		4	4	Managem ent Assistant
		3	3	4	3	Sim	Sim	Sim	Não			2	2	4	3	3		3	2	Consultant
	3	3	3	3	3	Sim	Sim	Sim	Não			3	3	3	3	3		3	3	Senior Consultant
	4	5	4	5	3	Sim	Não	Não respondo	Não			5	2	5	1	4		4	1	Manager
	3	4	2	3	3	Sim	Sim	Sim	Sim, Não			4	2	4	2	2		2	2	Consultant
	5	5	5	5	5	Sim	Não	Não respondo	Sim			5	5	5	5	5		5	5	Senior Consultant
	1	1	1	2	2	Sim	Sim	Sim	Não			3	2	4	2	1		5	2	Project Manager
	3	4	4	4	4	Sim	Não respondo	Não respondo	Sim			2	5	5	2	1		2	1	Senior Consultant
	2	2	2	2	1	Sim	Sim	Não respondo	Não			2	1	3	2	1		1	1	Consultant
	2	4	3	5	3	Sim	Sim	Sim	Sim	Promoção da comunicação (troca de conhecimento) entre os colegas da empresa.		2	1	4	4	1		2	1	Senior Consultant
	1	1	1	2	1	Sim	Sim	Sim	Sim	Trabalho colaborativo		5	5	5	5	1		1	1	Manager
	2	2	2	3	2	Sim	Sim	Sim	Não			2	2	3	2	2		2	1	Project Manager
	4	5	4	5	4	Sim	Sim	Sim	Não			4	2	4	2	4		1	1	Consultant

Anexo C

AVALIAÇÃO DO ADN E LEVANTAMENTO DE IDEIAS PARA SOLUÇÕES E.2.0

Workshop

Objectivos: Avaliar o ADN e reflectir sobre novas ideias e sugestões para o desenvolvimento de softwares sociais

1 | Footer

Novabase 20

COLABORAÇÃO

Opinião

Enumerar de 1 a 3 o grau de importância de cada um dos conceitos (PESSOAS, ORGANIZAÇÃO E FERRAMENTA) para o sucesso do ambiente colaborativo



2 | Footer

Novabase 20



AVALIAÇÃO ADN

Enumerar os problemas;

Listar os aspectos positivos;

Sugerir de novas ideias de visam a melhoria do ADN

3 | Footer

Novabase 20

AGRUPAMENTO DE CATEGORIAS

Pontos
Positivos

Pontos
Negativos

Novas
Sugestões

4 | Footer

Novabase 20

Novabase 20

CONHECIMENTO ARCH COMUNIDADES

Welcome Manuela Carvalho My Links

RSS Feeds
Fale connosco

ADN
Knowledge Network

BTT Business Process Management Gadgets
Gestão Interfaces Gráficas Java Microsoft
Playstation Show&Tell ver lista completa

Siga-nos

TOP PROJECTS

ama
AGÊNCIA PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

PROJECTO: Catálogo de Licenças e Certidões
UNIDADE: P1
CLIENTE: Agência para a Modernização Administrativa
O QUE FIZEMOS: Este projecto tem diferentes fases programadas de forma a respeitar o cumprimento das normas definidas nos programas Simplex e Simplex Antiquário.

GÊNES PRINCIPAIS

Conhecimento
Processos
Pessoas
Projectos
Qualidade e Métricas

GENOMA

Pontos Positivos

Pontos Negativos

DESTAQUES

- Master Data Management - Sessão para Parceiros Oracle
- Novabase ajuda a potenciar as comunicações do BPC Anísia

MARKETING ACD

- Direção Geral do Livro e das Bibliotecas
- ANA - Aeroportos de Portugal, S.A. - Win&Go

5 | Footer

Novabase 20

PERSPECTIVA 2.0

Apresentação de algumas redes sociais;

Sugerir as funcionalidades mais viáveis e moldáveis ao contexto do quotidiano de trabalho dos colaboradores nas organizações;

6 | Footer

Novabase 20

