



**Experiência:** Portal corporativo da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)

**Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP/Fiocruz)**  
**Coordenação de Comunicação Institucional**

**Responsável:** Ana Cristina da Matta Furniel, Coordenadora de Comunicação Institucional da Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP/Fiocruz).

**Equipe:** Ana Cristina da Matta Furniel, Maria Elisa Andries Reis, Rosane Mendes, Ana Paula Bernardo Mendonça, Fátima Cristina Lopes dos Santos, Alexandre Junqueira, Antonia Carmélia de M. Brito, Leandro Lopez Trocado, Leonardo Tworkowski Passos, Paulo Cesar L. Cassão, Antonio Carlos Fuchs, Filipe Leonel, Isabela Schincariol, Maria Inês Rodrigues Fernandes, Adriana Carvalho Peixoto da Costa, André Marcanth, Carlos Fernando Reis da Costa, Ana Lúcia Normando

**Endereço:** Rua Leopoldo Bulhões 1480, Prédio Joaquim Cardoso de Melo, sala 201, Manguinhos, Rio de Janeiro-RJ, CEP: 21041-210.  
Telefone: (21) 2508 2428  
furniel@ensp.fiocruz.br

**Data do início da implementação da iniciativa: Março de 2008**

## **RESUMO DA EXPERIÊNCIA**

O portal da ENSP foi criado como ferramenta de apoio à gestão do conhecimento e para garantir a qualidade da informação gerada e organizada pela instituição. Oferece um conjunto de aplicativos que consolida, gerencia, analisa e distribui informações, não só internamente, mas também para o público externo. A integração desses aplicativos permite que os usuários possam ter um único ponto de acesso às informações, permitindo ler, gravar e atualizar dados pessoais e institucionais. Nessa versão do portal da ENSP, os usuários devem-se cadastrar para ter acesso a alguns serviços, como postagem de documentos na Biblioteca Multimídia, comentários no Informe ENSP e participação em redes sociais, documentos internos e informações departamentais.

## **Caracterização da situação anterior**

A Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP) atua na capacitação e na formação de recursos humanos para o Sistema Único de Saúde (SUS) e para o sistema de ciência e tecnologia, na produção científica e tecnológica e na prestação de serviços de referência no campo da saúde pública. Ainda, a ENSP mantém cooperações técnicas em todos os estados e municípios brasileiros, além de instituições nacionais e internacionais atuantes em diversos campos da saúde. Foi a primeira unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz a ter uma página na internet, em 1996. Até 2008, foram realizadas três versões do site, cuja principal função era disponibilizar a seus parceiros e usuários informações sobre as atividades da Escola. Na terceira versão, foram desenvolvidas duas

interfaces digitais: um site e uma intranet. Lançadas no fim de 2004, as páginas eram dinâmicas e o gerenciamento de conteúdo, descentralizado; foi criado um sistema de notícias integrado e interativo; teve início a integração dos sistemas legados (sistema de gerenciamento acadêmico, Informe ENSP e intranet); a Intranet ganhou alimentação descentralizada; e foi criado um sistema Fale Conosco para gerenciamento de mensagens com controle de respostas. Apesar de essas ações terem sido executadas, alguns problemas ainda persistiam e a equipe decidiu seguir adiante e inovar, desenvolvendo um portal corporativo para atender às necessidades de informação e comunicação interna e externa.

### **Descrição da iniciativa**

O novo portal da ENSP foi desenvolvido para ser uma ferramenta de apoio para a gestão do conhecimento na instituição. Suas funcionalidades são aplicadas para a gerência de atividades específicas na instituição, como pesquisa, ensino e recursos humanos, de forma que garanta a qualidade das informações geradas e organizadas pela instituição.

É preciso considerar que a última geração de portais envolve a integração de aplicativos corporativos com o portal, de forma que os usuários possam Portal corporativo da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz executar transações, ler, gravar e atualizar dados pessoais e da instituição. O objetivo é tornar o portal ponto de acesso único a todas as informações da organização, servindo tanto ao público interno quanto ao externo.

Nesse novo ambiente digital, os usuários compartilham documentos, alteram o cadastro pessoal, enviam recados, criam redes sociais e de pesquisa, participam de comunidades virtuais, entre outras opções comuns aos sítios de relacionamento, que também incluem blogs, espaço para publicar seus próprios artigos e outras publicações importantes para a área. Além das ferramentas de interação, o portal apresenta conteúdo atualizado e qualificado – diferencial importante para uma instituição de pesquisa e ensino.

O portal da ENSP é composto por duas áreas: a área externa, de acesso comum a qualquer visitante, em que é possível obter informações institucionais, ler e buscar notícias, procurar especialistas, consultar material da Biblioteca Multimídia, entre outras funcionalidades; e a área interna, denominada Meu Portal, acessada mediante cadastro, constituída por um conjunto de sistemas integrados de informações estruturadas (sistemas legados e banco de dados de aplicações) e não estruturadas (webmail, agendas eletrônicas, fóruns, entre outros). Por meio de uma única interface, apresenta-se o conteúdo inteiro do portal.

As funcionalidades dos sistemas e sua utilização são moldadas em função de uma arquitetura de papéis e permissões predefinidas. Por meio da estrutura de permissões, a área Meu Portal pode ser personalizada e seus componentes funcionais de serviços e dos sistemas dos processos de negócios serão, em breve, disponibilizados de acordo com o perfil do usuário. Também é possível ter acesso à ferramenta de relacionamento, cujo objetivo é integrar pessoas criando grupos de contato para compartilhamento de recursos de informação.

### **Objetivos a que se propôs e resultados visados**

Lançado em março de 2008, os objetivos do portal corporativo são: ser um ponto único para acesso generalizado e personalizado a toda informação produzida pela Escola, integrar dados estruturados e não estruturados, criar serviços colaborativos e gerar e apoiar processos e fluxos de trabalho. O portal corporativo fundiu o site externo e a intranet, criando um único ambiente digital, com permissões diferenciadas para cada um dos quatro perfis criados: pesquisador/professor, aluno, funcionário e visitante.

Tornar o portal da ENSP acessível a pessoas com algum tipo de deficiência foi um dos pontos relevantes para o desenvolvimento do projeto. Deficientes visuais, por exemplo, podem acessar as informações utilizando programas para leitura de tela, como o Dosvox, o mais usado no Brasil, desenvolvido pelo Núcleo de Computação Eletrônica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e distribuído gratuitamente.

### **Público-alvo da iniciativa**

O público-alvo é formado por pesquisadores, funcionários, alunos e visitantes da Escola. Como atua na formação de recursos humanos para o Sistema Único de Saúde (SUS), o Portal da ENSP fornece serviço e informação pública à população.

### **Concepção e trabalho em equipe**

O desenho do portal corporativo começou a ser estruturado a partir de um modelo lógico, definido no início do ano de 2007 por uma equipe própria, composta por sete desenvolvedores web, dois webdesigners e quatro jornalistas, sob a coordenação da chefe da Comunicação Institucional da ENSP, Ana Furniel. A seguir, foram definidas as áreas de maior relevância da ENSP, que obrigatoriamente deveriam conduzir toda a arquitetura do portal corporativo. Ao mesmo tempo, a equipe mapeou os perfis de usuários necessários para a distribuição do conteúdo do portal, considerando principalmente a missão da Escola. Os perfis determinados foram: professor/pesquisador, aluno, funcionário e visitante. Em seguida, foi feito o mapeamento de acesso e permissões para cada perfil de usuário. Por último, foi definido o *workflow* para a gestão do conteúdo de todas as áreas do portal.

### **Ações e etapas da implementação**

Parte dos aplicativos e do conteúdo do novo portal corporativo já estava pronto, considerando que a nova versão é resultado da evolução de um produto de mais de dez anos de trabalho, iniciado na primeira página de internet da ENSP, lançada em 1998. A cada evolução da página eletrônica, novas aplicações e novos conteúdos eram integrados ao projeto. Por isso, o maior desafio do novo portal corporativo foi a integração de aplicações para acesso único, de acordo com perfil/permissão de cada usuário.

Após o levantamento dos aplicativos e dos conteúdos que poderiam ser aproveitados na nova versão do portal, teve início a definição da identidade visual. Em seguida, foi necessário definir o layout para cada aplicação já disponível nas outras versões. Ao mesmo tempo, foi necessário adaptar os aplicativos ao novo conceito, baseado em quatro pilares: gestão do conhecimento, portal corporativo, web 2.0 e acessibilidade.

Em seguida, tivemos a definição da estrutura e do programa para gestão de conteúdo, assim como a definição do *workflow*. Por fim, foi implementado o sistema de estatística para mensuração das métricas do portal.

### **Recursos utilizados**

#### **Descrição dos recursos humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc.**

*Recursos Humanos:* Para o desenvolvimento e manutenção do portal corporativo, contamos com uma equipe de jornalistas, analistas, designers e programadores web. Sendo, quatro jornalistas para publicação diária dos diversos tipos de conteúdo do portal e demais sites, dois analistas de sistemas para responder por toda a parte técnica, 5 (cinco) programadores web, dois webdesigners e um especialista em acessibilidade.

*Recursos Financeiros:* Como optamos por usar softwares livres, o único custo direto que podemos destacar é a remuneração mensal da equipe do portal.

*Recursos Materiais:* Não foi necessário investimentos em recursos materiais, pois já dispúnhamos de servidor com grande capacidade de armazenamento e processamento, que fica hospedado na própria estrutura de Tecnologia da Informação (TI) da instituição.

*Recursos Tecnológicos:* Utilizaram-se softwares livres e de códigos abertos, que já estão amplamente difundidos no mercado de TI (PHP, MySQL e Linux). Além desses, também se consumiu o banco de dados previamente adotado pela instituição, que é o Oracle.

### **Por que considera que houve utilização eficiente dos recursos na iniciativa?**

Para desenvolver e manter um projeto dessa magnitude e com alto grau de inovação, não são necessários apenas recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos. Foi preciso que a Direção da ENSP se convencesse sobre a utilidade do novo sistema e da mudança cultural que sua implantação deveria ocasionar, a partir da transformação e da agilização de processos de trabalho e do compartilhamento de informações.

O compartilhamento do conhecimento, porém, é um dos principais desafios para as instituições nesses novos tempos. E esse é justamente um dos principais focos da gestão do conhecimento. Associados à tecnologia, seus métodos e práticas podem promover o compartilhamento de saberes tácitos e explícitos com o objetivo de criar e sistematizar o conhecimento organizacional para a ação, aumentando a capacidade de inovação na instituição.

Todos os recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) foram utilizados de forma eficiente. Fato que se deve destacar é que não houve contratação de consultoria nem de empresas de tecnologia da informação para o planejamento e desenvolvimento do portal, o que significa grande economia financeira. Utilizamos todo conhecimento adquirido pela equipe em cursos de mestrado, de especialização e de atualização - a maior parte gratuita, porque foram realizados na própria ENSP.

Para suprir as necessidades que surgiram no decorrer do projeto, aumentou-se a equipe (composta, em parte, por trabalhadores com vínculo terceirizado) e realizou-se treinamento para capacitação de seus integrantes. O conhecimento adquirido passou a ser patrimônio dos trabalhadores e, conseqüentemente, da instituição.

### **Caracterização da situação atual**

Desde o lançamento do Portal ENSP, algumas lições podem ser repassadas de nossa experiência. Em primeiro lugar, estamos trabalhando na divulgação de novos conceitos, na assimilação de nova cultura organizacional e de mudanças substanciais em um modelo de gestão institucional. Em segundo lugar, trata-se de grande desafio implantar um projeto dessa natureza numa instituição pública da área de saúde, voltada ao mesmo tempo para a pesquisa, o ensino e a assistência. Por último, e o fator que consideramos reunir os dois anteriores, nossa proposta desde o início foi a construção de um portal que agregue conhecimento, que represente de fato a Escola e que se baseie na interação entre todas as áreas.

### **Mecanismos ou métodos de monitoramento e avaliação de resultados e indicadores utilizados**

Para abranger as especificidades do novo e amplo cenário que o portal corporativo oferece, observamos que os indicadores deveriam estar agrupados em duas grandes áreas específicas, com o objetivo de permitir monitoramento e avaliação mais clara e de forma mais dinâmica. São eles:

- **Visibilidade:** contempla a análise de alcance do portal, ou seja, como e o quanto está sendo visto no mundo. Para essa área, estamos trabalhando com os seguintes indicadores: Page views (páginas visitadas) – número de visualizações de cada página do portal; Tempo de permanência x taxa de rejeição – análise que indica se os objetivos planejados estão sendo alcançados. Dentro do padrão da normalidade, as páginas iniciais dos portais podem ter taxa de rejeição elevada, mas o que determina o cumprimento do seu objetivo é o fator tempo de permanência, que indicará se a pessoa leu o conteúdo nela exposto; Visitantes Únicos – determina quantas pessoas estão sendo atingidas pelo portal; Palavras-chave – como as pessoas estão chegando ao portal.

- **Motivação:** abrange a interação dos visitantes e usuários do portal, dando suporte para avaliar o que se procura e o que oferecer com maior visibilidade. Para isso, foram identificados os seguintes indicadores: Conteúdo mais lido – identificar quais os conteúdos mais acessados e o relacionamento entre eles; Mais buscados - quais as temáticas mais procuradas por meio da ferramenta de busca; Serviços mais usados – identificar os serviços mais utilizados no portal corporativo (tanto interno quanto externo); Mais comentados – quais os conteúdos mais comentados e o relacionamento temático entre eles; Perfis – quais os perfis mais buscados e acessados; Blog mais acessado – identificar os blogs mais acessados e a frequência de publicação de “posts”.

Além desses indicadores, que são monitorados e avaliados por ferramenta própria, acessada por meio do portal, com diferentes níveis de permissão na visualização e construção de relatórios, optamos por utilizar uma ferramenta que rastreia as ações dos visitantes, fornecendo preciosa informação das áreas “mais quentes”. Os resultados são apresentados sob a forma de mapa de calor (*heatmap*) e de uma lista dos links mais acessados. Com isso, é possível realizar estudo de diferentes versões de uma página – para ver qual apresenta melhor resultado, descobrindo quais as localizações privilegiadas para destacar conteúdos e que design mais encoraja os visitantes a clicar em outras áreas do portal.

### **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados**

Dentro do processo de avaliação dos resultados, no período de um ano, identificou-se o crescimento de vários indicadores considerados como positivos dentro do ciclo de mensuração dos resultados. Sendo eles: aumento de aproximadamente 30% nas assinaturas dos informes diários e cadastros no portal; crescimento de 20% dos visitantes, contribuindo com algum tipo de conteúdo para o portal; crescimento de 40% no armazenamento de documentos internos, importantes para o fluxo de trabalho no serviço de gestão de documentos; crescimento de 20% do interesse dos usuários internos na recuperação de algum tipo de conteúdo do portal (notícias, avisos, eventos, documentos); crescimento de 25% nos processos utilizados para avaliação interna (enquetes e consulta pública).

Em termo de números absolutos, de março a dezembro de 2008, o portal teve quase um milhão de acessos (927.669 mil, precisamente). Um dos parâmetros que podemos afirmar para tais resultados é que o portal corporativo, por ser único ponto de acesso a diversas fontes de informação, passou a oferecer alto grau de disponibilidade de conteúdo e alto poder de recuperação devido a sua busca integrada.

Em relação aos resultados qualitativos, o exemplo é o sistema de gestão de documentos, que resultou na implantação de novos processos de trabalho (as informações não são mais arquivadas apenas em papel, mas também, e principalmente, em banco de dados do portal) e possibilitou economia de recursos (papel) e de tempo, além de promover o compartilhamento de informação, agilizando processos e procedimentos antes burocráticos, e promovendo o acesso à informação em tempo real.

Outro ponto a se destacar é que, com o fim da intranet, os usuários internos puderam acessar aplicações projetadas para automatização de processos, que dão suporte às atividades comuns de processos de trabalho, como a Plataforma Siga, de gestão acadêmica, formada por um conjunto de sistemas, informações e arquitetura, visando informatizar os processos associados à gestão de cursos de pós-graduação e nível técnico da Fiocruz. A plataforma fornece instrumentos para planejamento, controle, tomada de decisão, avaliação e pesquisa, segundo os interesses específicos de cada ator envolvido com esses níveis.

## **Lições aprendidas**

### **Soluções adotadas para a superação dos principais obstáculos encontrados**

Um dos grandes obstáculos ao acesso à informação em portais corporativos é a garantia da sua recuperação integral. Para superar esse problema, em breve o portal da ENSP passará a utilizar a árvore taxonômica do vocabulário estruturado trilingue DeCS (Descritores em Ciências da Saúde), criado pela Bireme (Centro Latino-Americano e do Caribe de Informações em Ciências da Saúde, da Organização Pan-Americana da Saúde), para uso na indexação de informações, que possibilitará que o conteúdo do portal seja recuperado e reutilizado a partir dessa classificação, embora atualmente já conte com um sistema de busca integrado, utilizando palavras-chave para a recuperação da informação. Os conceitos que compõem o DeCS são organizados em uma estrutura hierárquica, permitindo a execução de pesquisa em termos mais amplos ou mais específicos ou todos os termos que pertençam a uma mesma estrutura hierárquica.

### **Fatores críticos de sucesso**

A grande novidade e avanço do novo portal da ENSP é a integração de sistemas gerenciais. Isso significa, por exemplo, que o ambiente virtual passa a contar em sua base de dados com as informações do Sistema Gerencial Administrativo (SGA) da Fiocruz. Com isso, o setor de Recursos Humanos da Escola tem acesso a relatórios de gestão e, em breve, a informações de pessoal terceirizado. Alguns sistemas já estavam prontos para serem utilizados, como o cadastro de projetos de pesquisa; outros, já haviam sido implementados, como marcação de salas de aula e gestão de documentos. O último sistema a ser migrado será o Sistema de Informação Administrativo (Siad), que será refeito.

Praticamente todas as ferramentas do novo portal já existiam nos antigos ambientes virtuais (site e intranet), e eram consideradas iniciativas de gestão do conhecimento; porém, funcionavam de forma isolada e sem integração. O portal corporativo foi desenvolvido para integrar e gerenciar ferramentas e sistemas. O sucesso do portal não depende estritamente da integridade e da funcionalidade de cada componente, mas da boa integração entre todos eles, para que sejam atingidas as metas de comunicação e os objetivos institucionais. Mais do que isso: o sucesso depende do uso e, conseqüentemente, da mudança de cultura promovida pela introdução das novas tecnologias no ambiente institucional.

Outro fator crítico para o bom funcionamento e aproveitamento dos potenciais da nova ferramenta digital é a comunicação, área central no portal, que conta com um gerenciador de notícias descentralizado. O envio de notícias para o setor de jornalismo é feito por meio da mesma ferramenta de gestão de conteúdo, utilizada pela equipe de contedistas. As pautas enviadas são apuradas e editadas pela equipe de jornalismo, enviadas para revisão ortográfica e, por fim, editadas e liberadas para publicação. O fluxo de informação é fundamental para o sucesso da atualização de um portal com a dimensão de uma instituição

como a ENSP, com mais de mil profissionais, cerca de 700 alunos circulando anualmente pelo campus e uma população usuária dos serviços de mais de 50 mil pessoas.

Para implantar a cultura da internet dentro de organizações públicas é fundamental o apoio de lideranças. Políticas e processos de trabalho devem ser criados e estimulados com o objetivo de refletir os resultados desejados de compartilhamento de conhecimento. E foi esse o desafio que a Direção da ENSP aceitou e apoiou com a decisão de criar um portal corporativo pautado na gestão do conhecimento.

O trabalho em rede altera a cultura organizacional, a gestão dos processos de trabalho e implica mudanças de mentalidade, levando até mesmo a novas configurações de poder e tomada de decisões. Esse é o grande desafio a enfrentar e que demandará trabalho cotidiano para que seja assimilada a importância das redes sociais e do significado desse novo conceito numa instituição de ensino e pesquisa pública.

### **Por que a iniciativa pode ser considerada uma inovação?**

O portal corporativo da ENSP pode ser considerado uma inovação porque vem alterando a cultura organizacional da Escola. O exemplo é o sistema de gestão de documentos, cujos resultados já foram relatados.

Um dos serviços inovadores do Portal ENSP é a Biblioteca Multimídia, lançada em 2004 e remodelada em 2007, com foco em gestão do conhecimento. Trata-se de um ambiente virtual onde pesquisadores, alunos e colaboradores inserem animações, áudios, gráficos, imagens, links, mapas, artigos e qualquer outro texto para download e comentários do público. A Biblioteca Multimídia – que, atualmente, conta com cerca de 1.500 registros – diferencia-se das demais bibliotecas virtuais da área da saúde porque permite que o próprio usuário remeta seu material na íntegra. Uma vez publicado, o documento pode ser alvo de debate entre os leitores e o colaborador, os quais podem enviar comentários para cada publicação. O portal da ENSP também agregou outras inovações, como a possibilidade de o usuário construir redes de relacionamento. Dessa forma, a ENSP (assim como empresas privadas e outras instituições públicas) segue padrões de comportamento adotados pela população brasileira na internet, como a criação e o uso de redes de relacionamento. Nessa versão do portal ENSP, o usuário tem a chance de criar sua rede de relacionamento na área de saúde pública, participando de comunidades virtuais, criando blogs e se comunicando em tempo real com pessoas com as mesmas afinidades profissionais e pessoais. Tudo pode ser feito na área denominada ENSP InterAtiva, a primeira semente que a instituição plantou para tornar-se nó importante na rede virtual da saúde pública.

No fim de 2008, o Portal ENSP ganhou o prêmio máximo, o Grand Prix, da primeira edição do Prêmio Intranet Portal, superando os concorrentes Itaú e Oi, entre outros<sup>1</sup>.

Desde o início, foi necessário responder ao público externo e principalmente interno da ENSP os motivos de tantas mudanças que implicariam novas formas de se relacionar com o portal, e até mesmo outras formas de se trabalhar. Quando a Escola começou a adotar ferramentas como blog, biblioteca multimídia, a criar lista de contatos e a incentivar comunidades de práticas, já estava dando os primeiros passos para fazer do Portal da ENSP uma rede de profissionais da saúde pública. Essa foi a grande mudança implantada e também a mais difícil de implementar.

O trabalho desenvolvido pela Escola, primeira unidade técnico-científica a conseguir a integração informacional em seu ambiente digital, servirá de piloto para a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz).

---

<sup>1</sup> A primeira fase do prêmio destacou os melhores portais em três categorias: o Portal ENSP venceu na categoria 'melhor conteúdo'; o Banco Central, na categoria 'integração'; e o Banco Itaú, na categoria 'colaboração'.