

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Miriam Beatriz Marks Duarte**

**REQUISITOS RELEVANTES EM UM  
PORTAL CORPORATIVO PARA SUPORTE À  
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO TRE/RS**

**Porto Alegre  
2010**

Miriam Beatriz Marks Duarte

**REQUISITOS RELEVANTES EM UM  
PORTAL CORPORATIVO PARA SUPORTE À  
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO TRE/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: **Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denise Lindstrom Bandeira**

Tutor Orientador: **Jorge Tello Gamarra**

**Porto Alegre**

**2010**

Miriam Beatriz Marks Duarte

**REQUISITOS RELEVANTES EM UM  
PORTAL CORPORATIVO PARA SUPORTE À  
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO TRE/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Denise Lindstrom Bandeira – UFRGS

---

Prof. Dr. Eduardo Ribas - UFRGS

***“Sabem o suficiente aqueles que sabem como aprender”***

Henry Brooks Adams

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é verificar os requisitos que podem ser considerados relevantes em um Portal Corporativo para suporte à Gestão da Informação e do Conhecimento no TRE/RS. Através de observação da autora e de pesquisa realizada junto aos servidores, foi possível identificar quais dos requisitos descritos por Terra e Gordon (2002) podem trazer maiores contribuições para a integração e compartilhamento necessários à gestão da informação e do conhecimento. Conclui-se que a geração, o compartilhamento e o reuso da informação e do conhecimento podem ser fortemente amparados em um portal corporativo, especialmente pelos atributos: Personalização, Ferramentas de colaboração, Busca e Taxonomia.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Portal Corporativo.

## **ABSTRACT**

The objective of this work was to identify requirements that could be considered important in a corporate portal to support the Information and Knowledge Management on TRE/RS. Through participative observation and research conducted with the servers, it was possible to identify which requirements described by Terra and Gordon (2002) can bring bigger contributions to the necessary integration and sharing to the information and knowledge management. It was concluded that the generation the sharing and the reuse of information and knowledge can be strongly supported in a corporate portal, especially by the attributes: Personalization, Collaboration Tools, Search and Taxonomy.

**Key words:** Information Management, Knowledge Management, Corporate Portal.

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Principais sistemas de informação em uso no TRE/RS.....                      | 20 |
| Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento .....                                       | 25 |
| Quadro 3 - Contribuição da TI para os processos de conversão do conhecimento .....      | 30 |
| Quadro 4 - Requisitos mínimos de um portal corporativo – As 15 regras de Eckerson ..... | 34 |
| Quadro 5 - Evolução da intranet .....   | 37 |
| Quadro 6 - Ferramentas de suporte à conversão do conhecimento .....                     | 43 |
| Quadro 7 - Questionário: Fácil para usuários eventuais. ....                            | 48 |
| Quadro 8 - Compilação das respostas – Fácil para usuários eventuais.....                | 48 |
| Quadro 10 - Compilação das respostas – Quantidade de fontes utilizadas.....             | 49 |
| Quadro 11 - Questionário: Classificação e pesquisa intuitiva. ....                      | 50 |
| Quadro 12 - Compilação das respostas – Classificação e pesquisa intuitiva.....          | 50 |
| Quadro 13 - Questionário: Compartilhamento cooperativo. ....                            | 51 |
| Quadro 14 - Compilação das respostas: Compartilhamento cooperativo.....                 | 51 |
| Quadro 15 - Questionário: Localização de Especialistas. ....                            | 52 |
| Quadro 16 – Compilação das Respostas - Localização de Especialistas.....                | 52 |
| Quadro 17 - Consolidação dos requisitos de Eckerson. ....                               | 56 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 - Espiral do Conhecimento.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>Figura 3 - Estágio de implantação das práticas de GC – todas as organizações .....</b> | <b>30</b> |
| <b>Figura 4 - Localização das Informações. ....</b>                                       | <b>44</b> |
| <b>Figura 5 - Compartilhamento interno .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>Figura 6 - Compartilhamento com outros Cartórios. ....</b>                             | <b>45</b> |
| <b>Figura 7 - Compartilhamento entre Cartórios e demais unidades. ....</b>                | <b>46</b> |
| <b>Figura 8 - Compartilhamento Secretarias .....</b>                                      | <b>46</b> |
| <b>Figura 9 - Compilação das respostas – Fácil para usuários eventuais .....</b>          | <b>48</b> |
| <b>Figura 10 - Compilação das respostas –Classificação e pesquisa intuitiva.....</b>      | <b>50</b> |
| <b>Figura 11 - Compilação das respostas – Requisito: Compartilhamento cooperativo. ..</b> | <b>51</b> |
| <b>Figura 12 - Compilação das Respostas - Localização de Especialistas. ....</b>          | <b>53</b> |
| <b>Figura 13 - Avaliação Técnica da intranet.....</b>                                     | <b>54</b> |



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| RESUMO.....   | 5         |
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 11        |
| 1.1 <b>OBJETIVOS</b> .....  | 13        |
| 1.1.1 <b>Objetivo geral</b> -----   | <b>13</b> |
| 1.1.2 <b>Objetivos específicos</b> -----  | <b>13</b> |
| 1.2 JUSTIFICATIVA-----  | 14        |
| 2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....  | 17        |
| 2.1 A JUSTIÇA ELEITORAL BRASILEIRA -----  | 17        |
| 2.2 O TRE/RS-----   | 18        |
| 2.2.1 <b>PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM USO NO TRE/RS</b> -----                     | <b>18</b> |
| 3 REVISÃO DA LITERATURA .....   | 21        |
| 3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO-----   | 21        |
| 3.2 Dados, informação e conhecimento -----  | 23        |
| 3.2.1 <b>Conhecimento Tácito X Conhecimento Explícito</b> -----                           | <b>25</b> |
| 3.2.2 <b>Processos de Criação de Conhecimento</b> -----                                   | <b>25</b> |
| 3.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO -----                               | 28        |
| 3.4 PORTAIS CORPORATIVOS .....  | 31        |
| 3.4.1 <b>Da Intranet ao Portal Corporativo</b> -----                                      | <b>31</b> |
| 3.4.2 <b>Requisitos para um portal de suporte à gestão do conhecimento</b> -----          | <b>32</b> |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....   | 38        |
| 4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA -----  | 38        |
| 4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA -----   | 39        |
| 4.3 COLETA DE DADOS -----   | 40        |
| 4.3.1 <b>Pesquisa Exploratória</b> -----  | <b>40</b> |
| 4.3.2 <b>Survey dirigida aos Cartórios</b> -----  | <b>41</b> |
| 4.3.2.1 <b>Elaboração do questionário</b> -----   | <b>41</b> |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....  | 42        |
| 5.1 FERRAMENTAS DISPONÍVEIS NO ÂMBITO DO TRE/RS .....                                     | 42        |
| 5.2 TROCA DE INFORMAÇÃO/CONHECIMENTO NOS CARTÓRIOS .....                                  | 44        |
| 5.3 A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AOS REQUISITOS SUGERIDOS<br>POR ECKERSON (1999) ..... | 47        |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>5.3.1</b> | <b>Requisito 1: Fácil para usuários eventuais</b> -----      | <b>48</b> |
| <b>5.3.2</b> | <b>Requisito 2: Classificação e pesquisa intuitiva</b> ----- | <b>49</b> |
| <b>5.3.3</b> | <b>Requisito 3: Compartilhamento Cooperativo</b> -----       | <b>51</b> |
| <b>5.3.4</b> | <b>Requisito 4: Localização de Especialistas</b> -----       | <b>52</b> |
| 5.4          | AVALIAÇÃO TÉCNICA DA INTRANET DO TRE/RS .....                | 53        |
| 5.5          | CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....                             | 55        |
| 5.6          | ANÁLISE DOS RESULTADOS -----                                 | 56        |
| <b>6</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                            | <b>58</b> |
|              | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                             | 60        |
|              | ANEXO A – ORGANOGRAMA DO TRE/RS .....                        | 64        |

## 1 INTRODUÇÃO

Existem muitas formas diferentes de armazenar informações em uma organização. Pode ser na cabeça das pessoas, em documentos, em manuais, em um e-mail, na intranet, em pastas perdidas na gaveta de alguém, em um banco de dados, em um sistema informatizado, enfim, em vários lugares e de diversas formas.

Sabe-se que, dentro de um contexto cada vez mais dinâmico, as organizações geram todos os dias uma quantidade cada vez maior de informações que, estando dispersas ou desorganizadas, dificultam seu compartilhamento impedindo a utilização de todo o seu potencial como fonte de conhecimento. Conhecimento aqui entendido como um conjunto de informações organizadas e sistematizadas no intuito de alcançar algum objetivo organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Assim, um dos grandes desafios para as organizações modernas, sejam públicas ou privadas, consiste na criação e implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem as informações e, conseqüentemente, o conhecimento gerado, em busca de melhor efetividade no desempenho de suas atividades DRUCKER (1999).

Não há consenso quanto à definição de conhecimento e, menos ainda, de Gestão do Conhecimento, entretanto, o que ninguém questiona é a complexidade da tarefa de gerenciar estes recursos e o papel fundamental da tecnologia da informação no seu suporte. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; DRUCKER,1999; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Davenport e Prusak (2000, p.19) salientam que, embora não seja fácil distinguir, na prática, dados, informação e conhecimento, encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil. Para os autores, o conhecimento deriva da informação, da mesma forma que esta deriva dos dados.

Nonaka e Takeuchi (1997) identificam duas dimensões do conhecimento: o conhecimento tácito descrito inicialmente por Polanyi, que não está descrito em nenhum lugar, existindo somente na cabeça das pessoas, e o conhecimento explícito, de fácil registro e compartilhamento. As sucessivas conversões de

conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, na chamada “espiral do conhecimento”, constituem a base para a Criação do Conhecimento organizacional.

A espiral do conhecimento surge de uma constante transformação do tácito para o explícito e vice-versa, criando e enriquecendo o conhecimento organizacional: o tácito é compartilhado por socialização, de forma que possa ser sistematizado por externalização, para que possa ser disseminado e aprimorado por combinação, e re-assimilado por internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Conhecimento é a informação contextualizada, entretanto, a gestão do conhecimento vai muito além da gestão de informações. Alvarenga Neto (2008, p.5) defende que grande parte do que se convencionou chamar de gestão do conhecimento é na verdade gestão da informação, e a gestão da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento.

Assim, por entender que a diferença entre a informação e o conhecimento explícito depende exclusivamente de quem recebe e não de quem transmite, uma vez que o conhecimento é explicitado na forma de informação, para o presente trabalho considera-se irrelevante a distinção entre gestão da informação e do conhecimento.

Desta forma, pretende-se pesquisar a possibilidade de apoiar a gestão da informação e do conhecimento, através do uso de um Portal Corporativo, ferramenta que, para Terra (2005), preenche os requisitos de integração e compartilhamento necessários à Gestão da Informação e do Conhecimento.

Assim, o presente trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa:  
**Quais os requisitos que podem ser considerados relevantes em um Portal Corporativo para suporte à Gestão da Informação e do Conhecimento no TRE/RS?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Partindo da questão de pesquisa, estabeleceu-se como objetivo geral **identificar os requisitos que podem ser considerados relevantes, na percepção dos usuários, em um Portal Corporativo para suporte à Gestão da Informação e do Conhecimento no TRE/RS.**

### 1.1.2 Objetivos específicos

Pretende-se atingir tal objetivo a partir dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar as principais ferramentas disponíveis para suporte à gestão da informação e do conhecimento no âmbito do TRE/RS, a partir, principalmente, de observação da pesquisadora, e com base na literatura revista;
- Identificar, junto aos usuários, a utilização de tais ferramentas, suas principais necessidades relacionadas à informação e ao conhecimento e seu uso;
- Identificar, junto aos usuários, a relevância percebida nos atributos sugeridos pelos estudos de Eckerson (1999) que caracterizam um portal corporativo;
- Identificar, junto aos responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção da intranet do TRE/RS, a partir dos atributos sugeridos pelos estudos de Eckerson (1999) e Terra e Gordon (2002), questões técnicas relacionadas a funcionalidades que viabilizariam a evolução da intranet para um portal corporativo;
- A partir da análise dos requisitos e necessidades identificados, do ponto de vista técnico e junto aos usuários, bem como pela observação da autora, apontar ações de adaptação da intranet, com vistas à evolução para um portal corporativo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O TRE/RS tem buscado na adoção da chamada administração pública gerencial atingir maior eficiência e eficácia em seus processos e, conseqüentemente, no serviço que presta à sociedade.

Neste sentido, destacam-se o Planejamento Estratégico e a adesão ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instrumento de autoavaliação que visa identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da organização. A autoavaliação é a metodologia mais correta e adequada para se aferir a efetividade na gestão, uma vez que a análise é realizada de forma sistêmica e global. Envolve, por outro lado, o enfoque interno que a organização tem de si própria e a análise externa dos instrutores que atuam na avaliação.

Assim, buscando suprir lacuna identificada na referida avaliação e, alinhada à ação prevista no Planejamento Estratégico, foi realizada pesquisa de clima organizacional, cujo resultado evidencia a oportunidade de melhorias na dimensão Aprendizagem e Comunicação na Organização.

É o que demonstram algumas das respostas dadas à questão aberta *O que você mudaria no TRE/RS?* transcritas a seguir:

*“A falta de integração entre as unidades, o que dificulta o trabalho de todos.”*

*“Adotaria mais práticas que objetivassem integrar as zonas do Interior com o TRE.”*

*“Existe muita falta de informação dentro das secretarias do TRE, prejudicando o trabalho nos cartórios”*

*“Implementação de grupo de estudos/debates em setores/unidades para multiplicação da informação”*

*“A página da intranet, melhorar as opções de pesquisa”*

*“Faria um "enxugamento" nos sistemas disponíveis na intranet”*

*“Melhoria das Informações da intranet”*

*“Sistemas integrados: há vários sistemas diferentes com dados que não se comunicam”*

No mesmo sentido, foi realizada em julho/2010 pesquisa interna onde a Secretaria de Tecnologia da Informação buscou conhecer a satisfação dos servidores do TRE/RS com os serviços de TI. Os resultados obtidos não se distanciam dos anteriormente mencionados, conforme demonstram algumas das melhorias propostas pelos respondentes:

*“Acho que a interface dos sistemas poderia ser mais intuitiva e amigável”.*

*“Creio que há espaço para uma melhoria nos aspectos de funcionalidade e amigabilidade da interface em uso no tribunal...”*

*“Acesso a alguns sistemas mediante home office (externo aos equipamentos do TRE/RS).”*

*“Conversão de todos os sistemas possíveis ao acesso web.”*

*“Criação de uma plataforma web com possibilidade de personalização, de tal forma que todos os sistemas sejam acessíveis mediante link na intranet.”*

*“Sugiro (se já não houver sido criado) um banco de dúvidas/respostas da STI (um link de fácil acesso), com orientações divididas por tema (hardware, sistemas, logística). Acredito que isso diminuiria os gastos com contatos telefônicos, reduziria as intervenções da STI àquilo que fosse imprescindível e reduziria também o tempo de resolução dos problemas.”*

*“Acredito que o sistema Ibase precisa ser revisto quanto ao seu sistema de busca, pois nunca consigo utilizar/encontrar o que procuro.”*

Na mesma pesquisa de Clima Organizacional, 74,9% dos respondentes declararam ver o TRE/RS como uma instituição que se preocupa com a melhoria

contínua da qualidade dos serviços que presta à sociedade e 66,9% acreditam que os resultados da pesquisa serão utilizados positivamente pelo TRE/RS.

É assim que a autora, por fazer parte deste grupo, justifica a oportunidade do estudo de caso aqui proposto.

Junte-se a isto a possibilidade de obter algum resultado de pesquisa que possa ser aproveitado por outra instituição, uma vez que a adoção de técnicas gerenciais na administração pública é a tendência atual.

Não será feita nenhuma referência à entrada em produção da ferramenta proposta, até porque isso demandaria um tempo bastante superior ao previsto para a realização do estudo.

O próximo capítulo apresenta a organização-alvo do estudo: o TRE/RS, enfatizando-se aspectos relativos aos sistemas corporativos e a Gestão da Informação e do conhecimento, trazendo evidências sobre a situação problemática identificada. No capítulo 3 serão explorados diferentes autores a respeito, principalmente, de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Informação e Portais Corporativos. No Capítulo 4 será apresentada a descrição do método de pesquisa definido para este trabalho. Os dados coletados, bem como sua análise, serão apresentados no Capítulo 5. Encerram este trabalho as considerações finais.



## 2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização na qual se desenvolve este estudo é o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE/RS), órgão da administração direta federal pertencente ao Poder Judiciário.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul - TRE/RS surgiu no ano de 1932, quando, para gerir as eleições do ano seguinte, foram criados os tribunais regionais no país e foi instalado o Tribunal Superior Eleitoral - TSE.

As principais atividades do TRE/RS resumem-se a duas esferas: jurisdicional e administrativa. No plano jurídico, o TRE é responsável pela condução de todo o processo eleitoral, tratando de matérias referentes à legislação eleitoral. No plano administrativo, cabe à instituição operacionalizar as eleições, tornando possível coletar e apurar a vontade política dos cidadãos, depositada, desde 1996, nas modernas urnas eletrônicas (TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL, 2010).

### 2.1 A JUSTIÇA ELEITORAL BRASILEIRA

A Justiça Eleitoral compõe o Poder Judiciário Federal, sendo um ramo de justiça especializada – assim como a Justiça do Trabalho e a Justiça Militar, e é composta pelo Tribunal Superior Eleitoral - TSE, um Tribunal Regional Eleitoral por unidade da federação, os Juízes Eleitorais e as Juntas Eleitorais.

Cada TRE é composto por sete juízes, sendo dois deles Desembargadores do Tribunal de Justiça, órgão de âmbito estadual. Dentre tais Desembargadores são eleitos o Presidente e o Vice-Presidente, cabendo a este último também exercer a função de Corregedor Regional Eleitoral.

## 2.2 O TRE/RS

A estrutura administrativa do TRE (organograma no anexo A) é composta basicamente pela Presidência, Corregedoria Regional Eleitoral e Diretoria-Geral, tendo seis secretarias diretamente vinculadas: Administração (SA), Controle Interno (SCI), Gestão de Pessoas (SGP), Judiciária (SJ), Orçamento e Finanças (SOF), e Tecnologia da Informação (STI). Também há duas assessorias subordinadas ao Diretor-Geral: Jurídica (AJ) e de Planejamento Estratégico (ASPLAN).

No RS há 173 zonas eleitorais, cada uma possuindo um Juiz Eleitoral e servidores, em média dois do quadro próprio da Justiça Eleitoral e eventualmente mais alguns servidores cedidos de outros órgãos públicos, conforme o tamanho de cada zona.

Cabe aos Tribunais Regionais Eleitorais regerem as atividades das Zonas Eleitorais, fornecendo treinamento e suporte às atividades, licitando e adquirindo bens, serviços e insumos, organizando calendário de atividades e, principalmente, definindo as estratégias que serão adotadas dentro do Estado para cada pleito.

O TRE/RS vem adotando, desde 2007, ações de qualificação baseadas em práticas de gestão usualmente vistas em organizações públicas e privadas. Destacam-se o planejamento estratégico, e a gestão de projetos.

O TRE/RS conta com uma estrutura dispersa. Atualmente, seus 704 servidores estão distribuídos em três prédios na Capital, além dos 173 Cartórios Eleitorais presentes em 148 municípios do RS (PRATES, 2008), (CUNHA, 2009), (WOBETO, 2009).

### 2.2.1 PRINCIPAIS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM USO NO TRE/RS

Com base na literatura revista e na observação da autora, contando ainda com a ajuda de colegas de trabalho para os esclarecimentos que se fizeram necessários, foi possível Identificar e caracterizar as principais ferramentas disponíveis para suporte à gestão da informação e do conhecimento na intranet do TRE/RS.

Tal levantamento se justifica, pois não há ainda uma política de gestão do conhecimento estabelecida no âmbito do TRE/RS, conseqüentemente, não há práticas nem ferramentas definidas para tal. Cabe salientar que, recentemente, foi nomeada comissão interna com o propósito de estabelecer um plano de Gestão do conhecimento para o TRE/RS, o que deverá acontecer em breve.

O resultado do levantamento pode ser visto no quadro 1.

| SISTEMAS DISPONÍVEIS NA INTRANET DO TRE/RS |  |
|--|--|
| GEDI WEB                                   | Ferramenta destinada à distribuição e consulta de atos, normas e doutrinas, de interesse do TRE/RS, publicados nos diários oficiais do Estado e da União, nos boletins de Tribunais Superiores, em revistas do acervo da Biblioteca do Tribunal e em outras fontes.  |
| CRONO                                      | Sistema de gerenciamento de atividades, voltado à cooperação entre as Unidades da Justiça Eleitoral. A proposta é servir de canal de comunicação entre solicitantes e executores, permitindo a distribuição da especificação das atividades planejadas e notificação das pessoas encarregadas da execução.   |
| PANDION                                    | Aplicativo destinado à troca de mensagens instantâneas entre os servidores do TRE/RS. Sua utilização é similar a Softwares amplamente conhecidos como, por exemplo, o MSN. Ele permite, entre outros, troca de mensagens entre duas ou mais pessoas, transferência de arquivos, organização de contatos em grupos e participação em salas de discussão.  |
| iBase                                      | Enciclopédia virtual, reunindo coletânea de documentos, artigos e imagens, relativas à legislação, jurisprudência, doutrina e história, de interesse da Justiça Eleitoral ou publicados pelo Tribunal, utilizando a ferramenta wiki, que permite fácil navegação e localização da matéria desejada.  |
| CVC  | (Central Virtual de Colaboração): Ferramenta que permite que servidores do TRE/RS possam interagir de forma mais produtiva, substituindo em parte as reuniões presenciais e permitindo que as informações que dizem respeito aos grupos de trabalho fiquem armazenadas em um local de fácil acesso. Embora a prática ainda não esteja implementada, a ferramenta permite a criação de comunidades de prática.  |
| EAD  | Ferramenta destinada ao ensino a Distância. As unidades interessadas em repassar algum tipo de conhecimento para um grande número de servidores solicitam à Coordenadoria de Desenvolvimento (CODES) a criação de um EAD. Alguns cursos são criados por iniciativa direta da CODES, que é responsável pela identificação de necessidades gerais de capacitação na instituição, de acordo com dados verificados no sistema de avaliação por competências ou programas específicos de treinamento existentes no TRE (liderança, gestão, práticas cartorárias, etc.). |
| Fórum                                      | Tem como objetivo propiciar aos servidores consultas e/ou discussões acerca dos mais variados temas, evitando que as mesmas dúvidas tenham que ser esclarecidas mais de uma vez. Estão disponíveis fóruns de discussão sobre temas específicos, permitindo a todos os servidores, em especial àqueles lotados nas Zonas Eleitorais, trocar informações a respeito  |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | de procedimentos que devem ser adotados em cada situação.  |
| SIMBA                | Sistema de registro de solicitações, ainda pouco disseminado, armazena todas as solicitações feitas a determinada unidade, permitindo posterior consulta e geração de dados estatísticos. É possível consultar em solicitações anteriores qual foi a solução aplicada, evitando-se o esforço de nova pesquisa por solução e permitindo que seja mantido o mesmo tratamento para casos semelhantes.   |
| Árvore de Diretórios | As informações restritas a cada unidade do TRE/RS ficam armazenadas em pastas hospedadas em um dispositivo de armazenamento de alta disponibilidade, com permissões de acesso somente para a própria unidade. Há pastas públicas onde somente as unidades podem publicar informações e que ficam acessíveis a todos. Também há uma pasta pessoal para cada servidor, onde podem ser colocados os arquivos que não deseje compartilhar com outras pessoas. Os Cartórios Eleitorais contam com estrutura semelhante. |

**Quadro 1 - Principais sistemas de informação em uso no TRE/RS**

Fonte: Elaboração da autora

É preciso considerar que as tecnologias da informação são apenas o sistema de armazenagem para a troca de informações/conhecimentos, que por si só, não garantem nem promovem a geração de novos conhecimentos, pois esta dependerá muito mais da cultura organizacional. Entretanto, a TI é fundamental para suportar e melhorar os processos organizacionais de criação, armazenamento e recuperação, transferência e aplicação de informação/conhecimento.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo da revisão da literatura foi buscar em autores consagrados o entendimento necessário para a presente pesquisa. Inicialmente, serão apresentados conceitos de gestão do conhecimento e da informação, finalidade maior da presente pesquisa. Em seguida, será abordado o papel da tecnologia da informação no suporte à gestão da informação e do conhecimento. O próximo tópico apresentará o conceito e as principais características de um portal corporativo, que encerra este capítulo.

#### 3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO

O termo gestão do conhecimento tem recebido várias críticas. Para Capurro (2002 apud Carvalho, 2006), o termo gestão do conhecimento se propõe a fazer algo que é impossível realizar, pois somente a informação ou o conhecimento explícito podem ser gerenciados, e este último é apenas uma parte do conhecimento organizacional.

Para Terra (2005, p.198), o termo *gestão* sugere controle de processos, sendo que controlar é um verbo que está associado à era industrial, enquanto que facilitar está associado à era do conhecimento.

Talvez o termo mais adequado fosse *facilitação* ou *capacitação* para o conhecimento, principalmente considerando que um dos pilares da gestão do conhecimento é o compartilhamento, e este não acontece espontaneamente, depende de motivação, que é difícil de controlar (CARVALHO, 2006).

Compreende-se gestão da informação em ambientes organizacionais como um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades, mapear os fluxos formais de informação, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2010).

Conhecimento é a informação contextualizada, porém, a gestão do conhecimento vai muito além. Segundo Alvarenga Neto (2008, p.5) grande parte do que se convencionou chamar ou atribui-se o nome de gestão do conhecimento é na

verdade gestão da informação, e a gestão da informação é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento vai além da pura gestão da informação, por incluir e incorporar outras preocupações como criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos.

Entretanto, Sveiby (1998, p. 103) afirma que “As pessoas normalmente exteriorizam o conhecimento sob a forma de informação, porque a produção de informação é facilitada pela tecnologia da informação”. Já, Davenport e Prusak (2003, p. 171) defendem que "a tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A tecnologia isoladamente não levará o funcionário desinteressado em buscar conhecimento a sentar diante do teclado e começar a pesquisar. A mera presença da tecnologia não criará a organização de aprendizado contínuo, uma meritocracia nem uma empresa criadora do conhecimento".

Para Davenport e Prusak (2003), a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Sveiby (1998) define Gestão do Conhecimento como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. Ou seja, sua função é gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento de elementos que estão fora do contexto habitual de terra, capital e mão-de-obra, visão esta compartilhada por Drucker (1999).

Ainda, para Terra (2005),

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders) TERRA (2005, p.8).

Para Laudon e Laudon (2007, p.322), a Gestão do Conhecimento refere-se ao conjunto de processos desenvolvidos em uma organização para criar, armazenar, transferir e aplicar o conhecimento. Aumenta a capacidade da organização de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento aos processos de negócios e a sua tomada de decisão.

Já, para Turban et al. (2010, p. 408), a Gestão do Conhecimento é um processo que ajuda as organizações a identificar, selecionar, organizar, disseminar e

transferir qualificações e informações que são parte da memória da organização e que, em geral, se apresentam de maneira não estruturada.

Diante da diversidade de definições de gestão do conhecimento, pode-se concluir que ela pode assumir várias formas como um processo, uma prática, um comportamento, entre outros. Na realidade, o que realmente importa é que ela seja aceita e incorporada por toda a organização.

Porém, para uma adequada compreensão destas definições, cabe, antes, tomar por base os conceitos de dado, informação e conhecimento, bem como retomar a conceituação proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) que divide o conhecimento nas dimensões tácita e explícita, e, ainda, os quatro modos de conversão apresentados pelos mesmos autores: *socialização, externalização, combinação e internalização*.

### 3.2 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Existem muitas definições na literatura a respeito de dado, informação e conhecimento, entretanto, pode-se identificar um entendimento comum: um conjunto de dados não produz necessariamente uma informação, nem um conjunto de informações representa necessariamente um conhecimento (BEAL, 2008).

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 02), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”, sendo que, “em um contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Os “dados nada dizem sobre a própria importância ou relevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação”, ou seja, dados apenas descrevem parte do que já aconteceu, desprovidos de qualquer interpretação.

Os mesmos autores salientam que todas as organizações, independentemente de sua dimensão ou setor de atividade, geram dados nas suas mais diversas formas. Entretanto, muitas organizações se preocupam em meramente os acumular, sem a necessária preocupação com a identificação e a atribuição de

sentido aos dados que são efetivamente importantes e instrumentais para a geração da informação.

Tal entendimento é reforçado por Drucker (1999, p. 32) ao afirmar que Informações “são dados interpretados, dotados de relevância e propósito”. No mesmo sentido, Senge (1999, p. 487) afirma que “informações são dados com relevância à situação do receptor”, demonstrando “o importante papel do ser humano ao converter dados em informações”. Também segundo Davenport e Prusak (2003, p. 04), “informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight”.

Da mesma forma que a informação é produzida a partir de dados dotados de relevância e propósito, pode-se compreender o conhecimento como sendo a informação contextualizada, dotada de sentido, acrescida das experiências, crenças, valores e habilidades dos indivíduos (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para Davenport e Prusak (2003, p.6) “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau”.

Os mesmos autores assim definem conhecimento:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual propicia uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações (2003, p.6).

Comparando conhecimento e informação, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) afirmam que: a) “o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”; b) “o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação”, é sempre um conhecimento “com algum fim”; e c) “o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e é relacional”.

O quadro a seguir sintetiza a distinção entre dado, informação e conhecimento segundo Davenport e Prusak (2003, p.18).

| DADOS   | INFORMAÇÃO  | CONHECIMENTO   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simples observação sobre o estado do mundo</li> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente obtido por</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados dotados de relevância e propósito</li> <li>• Requer unidade de análise</li> <li>• Exige consenso em relação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação valiosa da mente humana</li> <li>• Inclui reflexão, síntese, contexto</li> </ul> |



|   |  |   |
|---|--|---|
| máquinas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentemente quantificado</li> <li>• Facilmente transferível</li> </ul> | ao significado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação</li> <li>• De difícil captura em máquina</li> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• De difícil transferência</li> </ul> |
|---|--|---|

**Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento**

Fonte: Davenport e Prusak (2003, p.18)

Para Davenport e Prusak (1998, p.1) o “sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”.

### 3.2.1 Conhecimento Tácito X Conhecimento Explícito

Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2005) e Davenport e Prusak (2003) apresentam duas dimensões do conhecimento:

a) o conhecimento tácito, caracterizado por ser altamente pessoal e específico; adquirido pela prática, experiência; difícil de ser formulado e transmitido de maneira formal. O conhecimento tácito é o que se tem, mas do qual não se tem consciência. É expresso através de ações, atitudes, e crenças das pessoas.

b) o conhecimento explícito, que é formal, sistemático e passível de compartilhamento. Está presente em arquivos, livros, documentos, rotinas e manuais técnicos. Trata-se do conhecimento objetivo, racional e cuja principal característica é que pode ser facilmente comunicado.

### 3.2.2 Processos de Criação de Conhecimento

O conceito de criação e expansão do conhecimento pela interação entre os dois tipos de conhecimento – explícito e tácito – foi apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997, p.67):

Em nossa visão, contudo, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. ... Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e

o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de “conversão do conhecimento”. Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.

A figura 1 apresenta os quatro modos de conversão do conhecimento.



**Figura 1 - Espiral do Conhecimento**  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

a) **Socialização** (de conhecimento tácito em conhecimento tácito) baseia-se na observação, na imitação e no compartilhamento de experiências. O conhecimento tácito pode ser transmitido diretamente entre indivíduos, não necessariamente através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. É o princípio básico dos treinamentos práticos e das comunidades de prática no contexto das organizações.

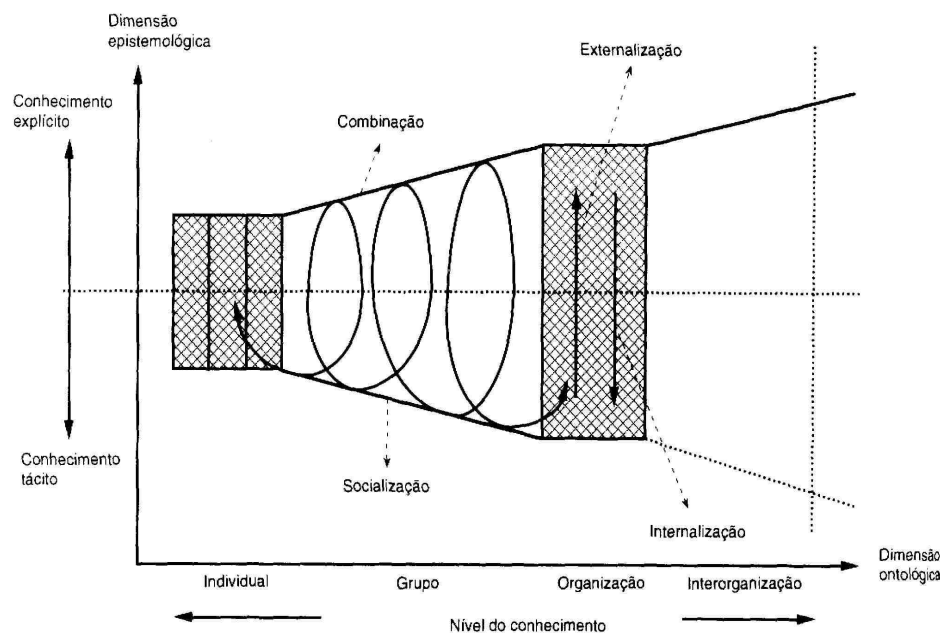
b) **Externalização** (de conhecimento tácito em conhecimento explícito) consiste na articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos através de ações que possam ser entendidas pelos outros, seja pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, na medida em que cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácitos.

c) **Combinação** (de conhecimento explícito em conhecimento explícito) é a padronização do conhecimento proporcionada pela troca e combinação de conhecimentos através de meios como documentos, reuniões formais ou redes de comunicação.

d) **Internalização** (de conhecimento explícito em conhecimento tácito) é intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Quando internalizadas nas bases de conhecimento tácito da maioria dos membros da organização, sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, o conhecimento passa a fazer parte da cultura organizacional e o ciclo reinicia, dando origem ao aperfeiçoamento ou à inovação. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, SVEIBY, 1998; SALMAZO, 2004), TERRA, 2005, CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2008)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a distinção entre os quatro modelos de conversão não significa que a ocorrência de um deles exclua a possibilidade de ocorrência dos demais, apenas significa que, dependendo da circunstância, um determinado modo predomine em relação aos demais.

Na concepção dos mesmos autores, a organização não pode criar conhecimento sozinha. A criação do conhecimento é como uma espiral, que começa no nível individual e vai ampliando suas comunidades de interação no interior da organização até cruzar a fronteira interorganizacional, como ilustra a figura 2:



**Figura 2 - Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional**  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Já Identificamos os três níveis da escala de valor: dado – informação – conhecimento, cuja variação restringe-se ao nível de interferência humana. Considerando dado como sendo “simples observação sobre o estado do mundo” e,

considerando que o mundo não para, pode-se afirmar, com segurança, que todas as organizações geram grande volume de dados, informações e conhecimento, ainda que não seja intencional. Entretanto, não é a simples existência destes ativos que lhes atribui valor.

Segundo Davenport e Prusak:

A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda; ele só é um ativo corporativo valioso quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade. Gerentes de grandes empresas sabem o quanto é comum reinventar a roda, resolver um mesmo problema seguidas vezes partindo do zero, envidar esforços em duplicata porque o conhecimento de soluções já criadas não foi compartilhado dentro da empresa (2003, p. 21).

Retomando os conceitos de informação e conhecimento apresentados anteriormente, pode-se considerar que o foco da gestão da informação seja o que está sistematizado, formalizado, explicitado em qualquer tipo de suporte (eletrônico, digital, papel, etc.), e o da gestão do conhecimento seja o que não está explicitado, formalizado, sistematizado (cultura, comunicação, comportamento, aprendizagem, valores, práticas etc.).

### 3.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Tecnologia da Informação desempenha um papel meramente de infraestrutura, pois a Gestão do conhecimento envolve também aspectos humanos e gerenciais. Davenport e Prusak (2003, p.22) afirmam que a Gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas certamente a tecnologia faz parte da Gestão do conhecimento.

Uma organização moderna, de qualquer natureza, busca na adoção de soluções baseadas em tecnologia da informação o incremento da eficiência e da eficácia de seus processos. A utilização da Tecnologia de Informação é, hoje, crucial para o bom desempenho organizacional, possibilitando a alocação e o emprego mais racional dos recursos disponíveis, o que pode levar ao aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados por seus diversos setores.

Para Laudon e Laudon (1999, p.13):

Os sistemas de informação não devem apenas executar as tarefas bem-definidas para os quais eles foram tradicionalmente usados, mas também devem fornecer recursos que permitirão às pessoas fazer seu trabalho mais eficientemente e eficazmente.

Segundo Beal (2008, p.18) "Os sistemas de informação têm sido desenvolvidos para otimizar o fluxo de informação relevante dentro das organizações, desencadeando um processo de conhecimento, tomada de decisão e intervenção na realidade".

Para Terra (2005, P.192) a associação entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações e conhecimento. Em particular, destacam-se várias tecnologias que podem ser empregadas para esse fim: *intranets*, *groupware*, *data warehouses*, etc. Entretanto, o autor prefere dividir estes sistemas nas seguintes categorias:

a) Sistemas de Publicação e Documentação: Conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e publicado.

b) Expertise maps: Banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isso facilita o compartilhamento tácito ao permitir que as pessoas se localizem mais rapidamente e estabeleçam o devido contato pessoal.

c) Sistemas de Colaboração: Esses podem ser síncronos (chats, vídeoconferência, etc.) ou assíncronos (e-mail, fóruns eletrônicos de discussão, etc.) e permitem que pessoas de diferentes localidades trabalhem colaborativamente.

Já, para Carvalho (2006), as tecnologias de informação para apoio à gestão do conhecimento podem ser enquadradas nos quatro modos de conversão do conhecimento – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização – que compõem a “Espiral do Conhecimento” proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), conforme demonstrado no quadro 3.

Segundo o autor, Portais do conhecimento ou Portais corporativos podem contribuir em três dos quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização e Combinação.

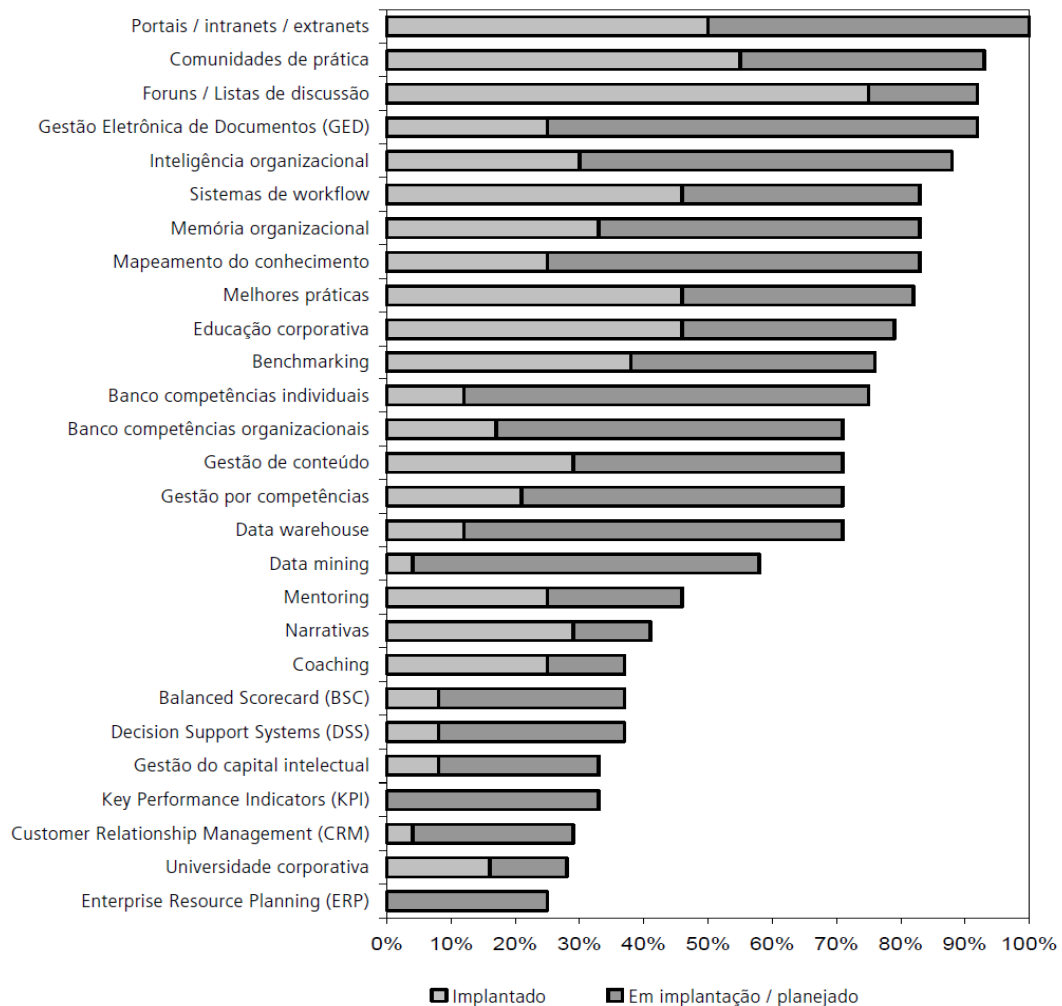
| <b>Socialização</b>  | <b>Externalização</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas do Conhecimento</li> <li>• Portais do Conhecimento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Groupware</i></li> <li>• <i>Workflow</i></li> <li>• Sistemas baseados em inteligência artificial</li> <li>• Portais do conhecimento</li> </ul> |

| Internalização  | Combinação   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ferramentas de suporte à inovação</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Gerenciamento eletrônico de documentos</li> <li>Business Intelligence</li> <li>Inteligência competitiva</li> <li>Portais do conhecimento</li> </ul> |

**Quadro 3 - Contribuição da TI para os processos de conversão do conhecimento**

Fonte: Carvalho (2006)

Na mesma direção, a pesquisa<sup>1</sup> “O governo que aprende – a Gestão do Conhecimento no setor público” financiada com recursos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, Batista et al. (2005) apresenta o portal como a iniciativa que apresenta o maior índice de disseminação entre as organizações pesquisadas, estando implantada em 50% delas, enquanto as outras 50% indicam a existência de planos para a implantação. O resultado geral é apresentado na figura 3.



**Figura 3 - Estágio de implantação das práticas de GC – todas as organizações**

Fonte: Batista et al. (2005, p.29)

<sup>1</sup> Pesquisa realizada em 2005, com o propósito de analisar as mudanças que estão ocorrendo na Gestão Pública no que se refere à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em 28 órgãos da Administração Direta e em seis empresas estatais do Executivo Federal brasileiro.

### 3.4 PORTAIS CORPORATIVOS

Um portal corporativo não deve ser visto como mais um *software* a ser instalado no computador pessoal dos usuários. Uma vez inserido em um programa de gestão do conhecimento, seus benefícios superam a soma de suas funcionalidades. O portal corporativo também não pretende substituir os sistemas de informação já existentes na empresa, os chamados sistemas legados, pois tal substituição representaria um retrocesso, considerando o investimento feito e a experiência dos usuários.

#### 3.4.1 Da Intranet ao Portal Corporativo

De acordo com Marcus e Watters apud Carvalho (2006 p.75), a intranet e a internet utilizam basicamente as mesmas tecnologias, sendo que a Internet é uma rede pública e a intranet é uma rede privada que é administrada por uma organização e cujo acesso só ocorre mediante permissão dessa.

A revisão da literatura indicou que não existe uma linha divisória entre a intranet e o portal corporativo, sendo mais adequado “perceber as duas tecnologias como extremos de uma escala de tons de cinza” (CARVALHO, 2006).

A tecnologia de intranets trouxe para as empresas a possibilidade de evoluir de um ambiente de sistemas de informação isolados em direção a um ambiente informacional integrado, reunindo informações que, muitas vezes, encontram-se espalhadas em inúmeros documentos, mensagens de e-mail e banco de dados em diferentes sistemas. (TURBAN, RAINER e POTTER, 2007; TERRA, 2005, CARVALHO, 2006).

Entretanto, com o passar do tempo, muitas empresas alcançam um ponto em que o excesso de informações na intranet começa a gerar problemas já comuns na Internet, como a dificuldade de se encontrar a informação desejada (CARVALHO, 2006).

O portal corporativo surge assim com o intuito de atender a demanda por uma ferramenta que contemple as necessidades individuais dos usuários,

oferecendo mais agilidade e eficiência no compartilhamento de informações e conhecimento entre outras vantagens.

Alguns dos principais problemas vivenciados pelo usuário final que justificariam a utilização do portal são:

- Dificuldade em localizar informações;
- Redundância e duplicidade de informação;
- Dificuldade para indivíduos em publicar informação para o resto da empresa;
- Vários métodos para se buscar e acessar informação;
- Necessidade de intermediação da área de tecnologia para acessar informação;
- Dificuldade de integração dos dados. (TERRA, 2005)

### **3.4.2 Requisitos para um portal de suporte à gestão do conhecimento**

Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e as aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

A partir do portal, o usuário deve ter acesso a pelo menos uma tecnologia de cada tipo de conversão do conhecimento, de modo a se ver habilitado a gerar e compartilhar conhecimento tácito (socialização), codificar conhecimento tácito em explícito (externalização), coordenar e armazenar o conhecimento explícito (combinação) e transferir e difundir o conhecimento explícito, transformando-o em tácito (internalização) (TERRA, 2005).

O quadro 4, apresentado a seguir, descreve as 15 regras de Eckerson (1999) reunindo o que o autor considera como sendo as principais características e os requisitos mínimos esperados de um autêntico portal corporativo.



| Requisito   | Descrição   |
|---|---|
| R1. Fácil para usuários eventuais                       | Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar um navegador <i>web</i> .  |
| R2. Classificação e pesquisa intuitiva                  | O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da empresa. Sua máquina de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores booleanos, e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão.  |
| R3. Compartilhamento cooperativo                        | O portal deve permitir ao usuário publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. O portal deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação, o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos/objetos.   |
| R4. Conectividade universal aos recursos informacionais | O portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneo, tais como correio eletrônico, banco de dados, sistemas de gestão de documentos, servidores <i>web</i> , groupwares, sistemas de áudio, vídeo, etc. Para isso, deve ser capaz de gerenciar vários formatos de dados estruturados e não estruturados. |
| R5. Acesso dinâmico aos recursos informacionais         | Por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir o acesso dinâmico às informações nele armazenadas, fazendo com que os usuários sempre recebam informações atualizadas.  |
| R6. Roteamento inteligente                              | O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados.  |
| R7. Ferramenta de inteligência de negócios integrada    | Para atender às necessidades de informações dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios.   |
| R8. Arquitetura baseada em servidor                     | Para suportar um grande número de usuários e  |

|  |  |
|--|--|
|  | grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes, o portal deve basear-se em uma arquitetura cliente-servidor.  |
| <b>R9. Serviços distribuídos</b>                       | Para um melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores.  |
| <b>R10. Definição flexível de permissões de acesso</b> | O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio dos perfis de usuário.  |
| <b>R11. Interfaces externas</b>                        | O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas.   |
| <b>R12. Interfaces programáveis</b>                    | O portal deve ser capaz de ser “chamado” por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável (API – Application-Programming Interface).   |
| <b>R13. Segurança</b>                                  | Para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, <i>firewalls</i> , etc. Deve também possibilitar auditoria dos acessos a informações, das alterações de configuração, etc.  |
| <b>R14. Fácil administração</b>                        | O portal deve prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal de forma centralizada e dinâmica. Deve ser de fácil instalação, configuração e manutenção, e aproveitar, na medida do possível, a base instalada de hardware e software adquirida/contratada anteriormente pela organização. |
| <b>R15. Customização e personalização</b>              | O administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários devem ser capazes de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes.  |

**Quadro 4 - Requisitos mínimos de um portal corporativo – As 15 regras de Eckerson**

Fonte: Eckerson (1999)

Segundo Dias (2001), a esses requisitos podem ser adicionados ainda:

- Habilidade de gerenciar o ciclo de vida das informações, estabelecendo níveis hierárquicos de armazenamento e descartando as informações ou documentos quando não mais necessários;
- Habilidade de localizar especialistas na organização, de acordo com o grau de conhecimento exigido para o desempenho de alguma tarefa;
- Habilidade de satisfazer as necessidades de informação de todos os tipos de usuários da organização.

Terra e Gordon (2002, p.129) defendem que pessoas diferentes têm ideias diferentes do que pode ser considerado um portal, variando de uma simples internet até um portal sofisticado. O quadro 5 apresenta os principais aspectos que diferenciam os três níveis de portais (PdCC), segundo os mesmos autores.

| Aspectos                           | Intranet  | PdCC Básico  | PdCC Avançado   |
|------------------------------------|---|--|---|
| <b>Organização e Gerenciamento</b> | Geralmente descentralizada (proliferação de URLs) – Muito trabalhoso, baixo nível de habilidade exigida | Gerenciamento centralizado (unificação de URLs), fácil gerenciamento dos privilégios de grupos e usuários, requer instalação em um banco de dados separado               | Múltiplos níveis de gerenciamento baseado na web<br>Altamente coordenado, Muita facilidade (assistentes intuitivos) para configurar diferentes níveis de gerenciamento<br>Facilita a análise do histórico de todos os eventos do PdCC |
| <b>Personalização</b>              | Nenhuma personalização  | Personalização limitada (preferências básicas do usuário restritas à localização física)   | Personalização avançada (pleno controle do layout e cores, baseada em perfis, dinâmica, em tempo real e ativada por dispositivo, localização atual do usuário ou largura de banda)  |
| <b>Busca</b>                       | Mecanismo de rastreamento ( <i>spider</i> ) básico  | Busca melhorada (texto livre, booleano, bayesiana, conceitos, linguagem natural, popularidade), fornece notificação, busca de documentos estruturados e não estruturados | Busca avançada (buscas colaborativas e por afinidade – associações de indivíduos com assuntos – resultados internos e externos da web unificados – buscas em arquivos multimídia)   |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>Taxonomia</b>  | Apenas uma hierarquia de alto nível e muitos documentos não categorizados | Muitos níveis de categorias altamente ligadas via hiperlinks, categorização automática, diretório bem organizado                                 | Outras formas de categorização (ex: espacial, árvores hiperbólicas) – <i>thesaurus</i> (dicionário)avançado  |
| <b>Ferramentas de Colaboração</b>                           | Não são integradas com o PdCC   | Integradas apenas no nível de notificação mas associada com e-mail, debates on-line, software de gerenciamento de projetos, calendário e agendas | Profundamente integradas com o PdCC, sem necessidade de carregar aplicativo específico<br>Inclui mensagens instantâneas e ambientes eletrônicos de reunião   |
| <b>Sistemas de Gerenciamento de Conteúdo</b>                | Não disponibilizado   | Disponível de modo limitado, processo burocrático para efetuar a carga de documentos, suporta controle de versões e roteamento de documentos     | Múltiplos níveis<br>Amplamente disponível<br>Indexação automática dos documentos<br>Pequenos esforços exigidos dos usuários para categorização futura e distribuição dirigida<br>Funcionalidades de processos e workflow |
| <b>Ferramentas de Medição</b>                               | Aplicativo separado de software   | Aplicativo integrado de software   | Integrado e facilmente customizável<br>Pesquisas em tempo real   |
| <b>Integração com aplicações internas</b>                   | Rara  | Pouca integração e restrita apenas em nível de interface/relatórios, aplicações executadas no servidor <i>web</i>                                | Integração múltipla e profunda das fontes de dados<br>Comunicação entre APIs<br>Integração do mainframe e aplicativos legados<br>Aplicações executadas em um servidor de aplicações separado                             |
| <b>Integração com aplicações externas e fontes de dados</b> | Nenhuma   | Pouca integração e restrita apenas à interface   | Integração de muitos conteúdos e fontes de dados<br>Mesma plataforma para aplicações B2E, B2B e B2C<br>Integração com XML  |
| <b>Ambiente de desenvolvimento</b>                          | Padrões básicos da internet HTML, DHTML, JAVA, JSP, etc.                  | Requer alto nível de habilidades de programação, não é facilmente customizável   | Fornece soluções turnkey facilmente customizáveis<br>suporta desenvolvimento   |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  |   | orientado a objeto  |
| <b>Arquitetura do sistema e desempenho</b> | Servidor <i>web</i> básico usando padrões <i>internet</i><br>Aplicativos integrados de software exigem muito desenvolvimento customizado | Arquitetura multicamadas, clara separação das camadas de apresentação e aplicação,<br>integra-se facilmente com a maioria dos bancos de dados e funciona nos sistemas operacionais mais populares | Suporte para aplicações baseadas em XML, sem fio e P2P e soluções robustas e integradas para aplicativos <i>internet</i> , <i>intranet</i> e <i>extranet</i> – altamente scalable – oferece caching e balanceamento de carga APIs executados em servidores separados. |
| <b>Segurança</b>                           | <i>Firewall</i> comum  | Suporta protocolos padronizados de autenticação e segurança   | Suporta criptografia de alto nível e soluções customizadas – identificação unificada (single login)   |

**Quadro 5 - Evolução da intranet**

Fonte: Terra e Gordon (2002)

A partir destes referenciais, portanto, a proposta deste trabalho é identificar os requisitos relevantes para um portal corporativo de suporte à gestão da informação e do conhecimento no âmbito da organização analisada, o TRE/RS.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste Capítulo é o de informar ao leitor quais os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho, partindo-se do método e da estratégia de pesquisa, e depois apresentando-se as técnicas de coleta e de análise dos dados.

### 4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Estudo de caso, conforme Yin (2005, p. 32), “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”.

Ainda sob a visão de Yin (2005), apesar de geralmente os estudos de caso apresentarem questões do tipo “como?” e “por quê?”, ao abordar questões essencialmente exploratórias do tipo “o quê?” ou “quais?” (“quais são os requisitos considerados relevantes em um Portal Corporativo para suporte à Gestão da Informação e do Conhecimento?”), a presente pesquisa pode ser considerada um estudo exploratório de caso, mas com uma parte descritiva, já que inicia pela apresentação dos sistemas disponíveis na organização, o que será relevante para a etapa exploratória.

Roesch (1999) afirma que, diferentemente dos experimentos, os quais são realizados em ambientes controlados e à parte, os estudos de caso possuem como uma das vantagens o estudo das pessoas em seu contexto. Na pesquisa em tela, é imprescindível esta interação com a realidade organizacional, uma vez que a proposta do estudo surgiu de uma necessidade identificada na organização, embora não sendo específica apenas desta organização, podendo os resultados servir de referência para estudos em outras organizações.

Embora estudos de caso sejam mais frequentemente associados a uma abordagem qualitativa, entende-se que o paradigma quantitativo mostra-se adequado

para fins de delineamento dos procedimentos metodológicos do presente estudo, o que encontra respaldo em Yin (2005, p.34) que afirma:

E sim, os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas, e mesmo a elas ficar limitados. Na verdade, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa.

O fato de a pesquisadora pertencer ao quadro efetivo do TRE/RS favorece a observação, o que, segundo Yin (2005), fornece oportunidades ímpares de coleta de dados, bem como acesso a dados que talvez de outra maneira não fossem disponibilizados.

Ainda, tomando por referência o propósito do estudo, entende-se que se trata da modalidade de projeto “proposição de planos”, cuja intenção é “(...) apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais.” (ROESCH, p. 75).

Resumindo, trata-se de uma pesquisa quantitativa, exploratório-descritiva, cuja estratégia é o estudo de caso para proposição de um plano.

Definido isto, passa-se à definição de quem serão os sujeitos participantes da pesquisa, quais as técnicas de coleta e as técnicas de análise de dados.

## 4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Dentro do universo composto pelos servidores da Justiça Eleitoral do RS, a amostra se limitou àqueles lotados nos 173 Cartórios Eleitorais, distribuídos em 148 municípios do RS, por terem sido os que, em pesquisas anteriores, apresentaram sugestões de melhorias relacionadas ao tema do presente estudo.

Quanto ao perfil dos participantes, variáveis como idade, gênero ou função exercida dentro da instituição foram considerados irrelevantes para a pesquisa.

Também foram ouvidos dois dos responsáveis pelo desenvolvimento e gestão da intranet do TRE/RS, sobre aspectos técnicos envolvendo esta ferramenta.

Por fim, cabe registrar a participação da autora no contexto do TRE/RS, onde desempenha suas atividades na Seção de Suporte às Zonas Eleitorais (SUPZE) da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) desde novembro de 2008.

### 4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados aconteceu em duas etapas: Pesquisa exploratória e survey dirigida aos Cartórios Eleitorais.

#### 4.3.1 Pesquisa Exploratória

A literatura revista apresenta o conceito de Portal Corporativo como sendo uma evolução do conceito de intranet, mais especificamente, a partir de alguns atributos bastante técnicos. Considerando o objetivo geral do presente estudo, buscou-se a correta qualificação da intranet do TRE/RS quanto às funcionalidades que viabilizariam a evolução desta para um Portal Corporativo, através de pesquisa exploratória.

Segundo Malhotra (2001, p.105):

a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem.

A pesquisa foi realizada através de um questionário apresentado a dois integrantes do Comitê Gestor da Internet/Intranet do TRE/RS, responsáveis pelo seu desenvolvimento e manutenção.

O questionário foi elaborado a partir dos principais aspectos que diferenciam os três níveis de portais (PdCC), apresentados por Terra e Gordon (2002, p.129): Intranet, PdCC básico e PdCC avançado, e enviado e recebido por e-mail. Assim, para cada um dos aspectos avaliados, foi solicitado que o respondente atribuísse um valor, conforme a seguinte escala:

|   |   |
|---|---|
| 1 | Coincide com os aspectos atribuídos à intranet              |
| 2 | Está mais próximo de intranet que de PdCC básico            |
| 3 | Coincide com os aspectos atribuídos a um PdCC básico        |
| 4 | Está mais próximo de um PdCC básico que de um PdCC avançado |
| 5 | Coincide com os aspectos atribuídos um PdCC avançado        |



### 4.3.2 Survey dirigida aos Cartórios

Nesta parte da pesquisa, optou-se por um levantamento (“survey”) através da distribuição de questionário fechado, devido à distância física existente entre a pesquisadora e os respondentes, e também por questão de custos, evitando telefonemas e deslocamentos.

#### 4.3.2.1 Elaboração do questionário

O questionário foi dividido em duas partes, sendo que a primeira buscava Identificar, junto aos usuários, a utilização das ferramentas identificadas na seção 4.3.1, suas principais necessidades relacionadas à informação e ao conhecimento e seu uso.

Esta parte do questionário foi composta por 5 perguntas, com alternativas fixas de respostas de múltipla escolha, podendo ser incluídas opções não contempladas na lista fixa. Essa providência mostrou-se útil, uma vez que 13% dos respondentes incluíram uma mesma opção de resposta para a pergunta P1.4.

A segunda parte do questionário visa a Identificar a percepção dos usuários quanto aos atributos sugeridos pelos estudos de Eckerson (1999) como sendo os que caracterizam um portal corporativo;

A maior parte das perguntas desta segunda parte foi elaborada a partir destes atributos e do método OKA (Organizational Knowledge Assessment), desenvolvido pelo Banco Mundial, instrumento de diagnóstico e de apoio na elaboração do plano de GC para as organizações públicas.

Para as respostas, foi utilizada a escala Likert, com quatro categorias ordinais, sendo a primeira sempre a de menor intensidade. Foi incluído um espaço para observações no final, com preenchimento opcional.

A opção por quatro categorias levou em consideração a tendência de, em uma escala simétrica e com número ímpar de categorias, a categoria central representar indecisão. A retirada da categoria central é indicada quando o que se deseja é registrar a opinião do entrevistado que retrate a realidade do fenômeno estudado. (ALEXANDRE et al., 2003)

Uma primeira versão do questionário foi alvo de pré-testes, realizados com três servidores, visando a validar o texto das questões quanto à clareza e correção. As correções propostas foram todas atendidas.

A versão final do questionário foi aplicada via internet, através de formulário criado com o editor de formulários do Google Docs. Foi enviado um convite, a partir do e-mail particular da pesquisadora, para o e-mail corporativo de cada um dos 173 Cartórios Eleitorais do RS, contendo o *link* onde o respondente deveria clicar para ter acesso às questões.

O convite foi enviado em 16/11/2010, com solicitação de retorno até 18/11/2010. Em 17/11/2010, tendo sido contabilizadas 36 respostas, foi enviado novo e-mail reforçando o convite. Foram preenchidos mais 56 questionários, obtendo-se uma taxa de retorno total de 53,18% dos convites enviados, ou seja, 92 questionários respondidos.

O período de realização da pesquisa (pré-teste, aplicação e recebimento das respostas) foi bastante restrito em função de o cumprimento dos pré-requisitos necessários para a saída a campo ter coincidido com o período de preparação das eleições gerais, e o conseqüente acúmulo de trabalho em toda a Justiça Eleitoral.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para a análise dos dados coletados, foi adotada perspectiva quantitativa através de análises estatísticas simples (distribuição de frequência e média) e estudo da relação entre as variáveis estudadas e a revisão da literatura.

A seguir, serão apresentados os dados obtidos em cada etapa da pesquisa, para posterior apresentação dos resultados ao final do capítulo.

### **5.1 FERRAMENTAS DISPONÍVEIS NO ÂMBITO DO TRE/RS**

Segundo Terra (2005), a partir do portal, o usuário deve ter acesso a pelo menos uma tecnologia de cada tipo de conversão do conhecimento, de modo a se

ver habilitado a gerar e compartilhar conhecimento tácito (socialização), codificar conhecimento tácito em explícito (externalização), coordenar e armazenar o conhecimento explícito (combinação) e transferir e difundir o conhecimento explícito, transformando-o em tácito (internalização).

A TI é fundamental para a combinação (agrupamento) dos conhecimentos explícitos, mas não contribui tão significativamente com o formato tácito do conhecimento. Basicamente, o que pode fazer para a troca de conhecimento tácito-tácito é facilitar que pessoas sejam encontradas (contactadas), e a partir daí podendo ocorrer a socialização. No entanto, a TI pode facilitar as outras duas conversões do conhecimento. Assim sendo, pode facilitar a externalização (auxilia no registro do conhecimento) e a internalização (agiliza o acesso ao conhecimento explícito) (SILVA, 2004).

Considerando que um dos objetivos deste trabalho consiste em sugerir ações de adaptação da intranet, com vistas à evolução para um portal corporativo para suporte à gestão da informação e do conhecimento, tornou-se essencial a verificação da atual disponibilidade de ferramentas capazes de fornecer tal suporte.

Assim, com base na literatura revista e na observação dos sistemas disponíveis na intranet do TRE/RS, foram identificadas ferramentas capazes de apoiar os quatro modos de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), como mostra o quadro 6:

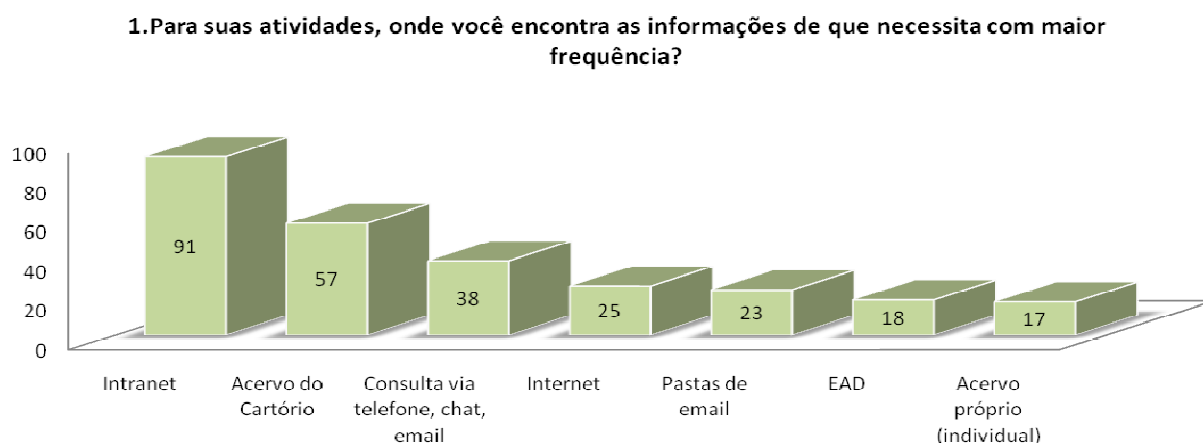
| Ferramenta | Socialização | Externalização | Combinação | Internalização |
|------------|--------------|----------------|------------|----------------|
| Webmail    |              |                |            |                |
| CRONO      |              |                |            |                |
| iBase      |              |                |            |                |
| GEDI       |              |                |            |                |
| CVC        |              |                |            |                |
| EAD        |              |                |            |                |
| Fórum      |              |                |            |                |
| Pandion    |              |                |            |                |

**Quadro 6 - Ferramentas de suporte à conversão do conhecimento**  
Fonte: Elaboração própria.

## 5.2 TROCA DE INFORMAÇÃO/CONHECIMENTO ENVOLVENDO OS CARTÓRIOS ELEITORAIS

A primeira parte do questionário apresentado, que pretendia verificar a utilização dos recursos disponíveis para troca de informação/conhecimento, admitia respostas múltiplas. Por esse motivo, a soma dos percentuais ultrapassa 100%.

Apenas a questão 5 “dificuldades no uso dos recursos disponíveis” admitia como resposta apenas Sim/Não, havendo um espaço para livre complementação, a critério do respondente.



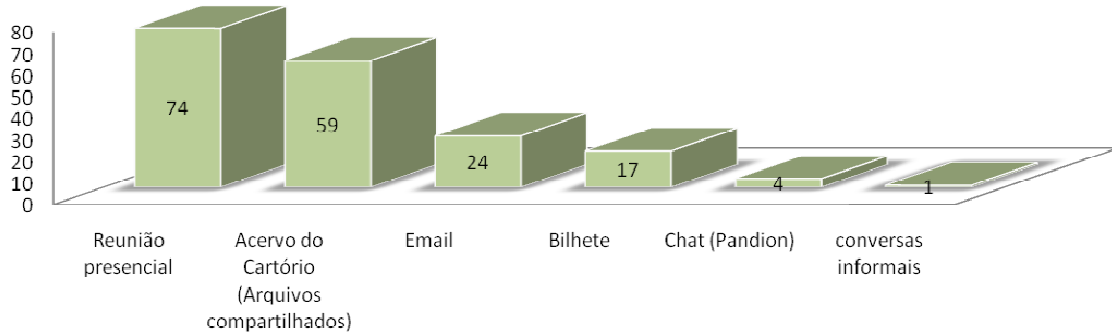
**Figura 4 - Localização das Informações.**

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas dadas à primeira pergunta evidenciam a consolidação do papel fundamental da intranet como fonte de informação, uma vez que é nela que 91% dos respondentes buscam as informações de que necessitam com maior frequência.

Entretanto, observa-se que 57% dos respondentes também encontram as informações necessárias em arquivos localizados no próprio cartório, o que pode indicar o hábito de manter em acervo local as informações com indicativos de potencial reutilização, talvez por considerar mais fácil sua posterior localização.

**2. Que recursos você utiliza para a troca de informações/conhecimento entre a equipe do Cartório?**

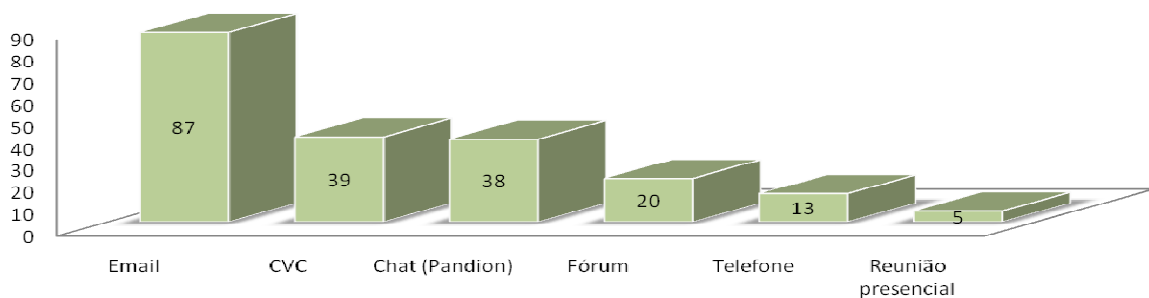


**Figura 5 - Compartilhamento interno.**

Fonte: Dados da pesquisa.

A estrutura física e o número restrito de servidores da maioria dos cartórios justificam sua preferência pela reunião presencial para troca de informações/conhecimento, manifestada por 74% dos respondentes, uma vez que, quase sempre, trabalham no mesmo ambiente. Aqui também o acervo do cartório aparece como o segundo recurso mais utilizado (59% dos respondentes), o que reforça o entendimento de que as informações com chances de se tornarem novamente necessárias são armazenadas localmente. Parte deste comportamento pode encontrar justificativa nas dificuldades alegadas por 41% dos respondentes quanto ao uso dos recursos disponíveis para troca de informação/conhecimento. (figura 8).

**3. Que recursos você utiliza para a troca de informações/conhecimento com os demais Cartórios?**

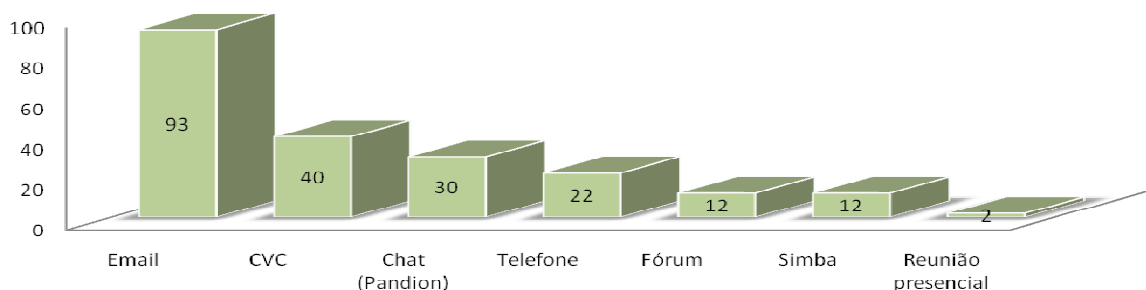


**Figura 6 - Compartilhamento com outros Cartórios.**

Fonte: Dados da pesquisa.

A pouca referência ao uso do fórum nas respostas a esta pergunta evidencia que ainda não há maior preocupação em tornar as informações/conhecimento disponíveis para toda a organização, o que é essencial para a Gestão do conhecimento, que depende diretamente de um processo de compartilhamento eficaz. Entretanto, o compartilhamento depende menos de recursos tecnológicos e mais de cultura organizacional, fugindo ao escopo do presente trabalho.

**4. Que recursos você utiliza para a troca de informações/conhecimento com as demais unidades do TRE-RS?**

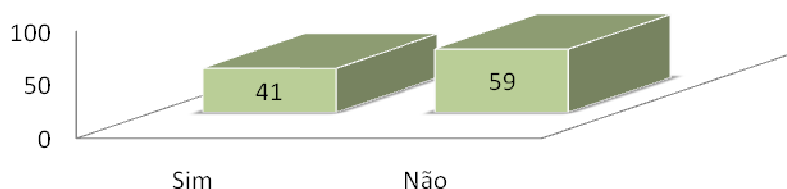


**Figura 7 - Compartilhamento entre Cartórios e demais unidades.**

Fonte: Dados da pesquisa..

Os resultados aqui obtidos demonstram que não há diferença significativa na escolha do melhor recurso para a troca de informação/conhecimento entre Cartórios e entre Cartórios e Secretarias do TRE/RS, cabendo, então, as mesmas reflexões dedicadas ao item anterior.

**5. Você encontra alguma dificuldade no uso dos recursos disponíveis para a troca de informações/conhecimento entre a equipe e/ou entre as diversas unidades do TRE-RS?**



**Figura 8 - Compartilhamento Secretarias.**

Fonte: Dados do trabalho.

Encerrando a primeira parte do questionário, chama a atenção o elevado número de respondentes que declara encontrar alguma dificuldade no uso dos recursos disponíveis (41%), embora em alguns casos estejam relacionadas a dificuldades pessoais dos respondentes, conforme ilustram alguns complementos da mesma pergunta:

*“Sim, deficiência própria ou pouca frequência na utilização de certas ferramentas.”*

*“A única dificuldade é a falta de conhecimento mais amplo na utilização das ferramentas.”*

*“Sim. Tenho limitações quanto à informatização, fiz apenas curso básico de informática e não tenho computador em casa.”*

*“As dificuldades que tenho ficam por conta da minha resistência aos recursos tecnológicos, mas luto muito contra isso.”*

### 5.3 A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AOS REQUISITOS SUGERIDOS POR ECKERSON (1999)

Segue a apresentação dos dados obtidos na segunda parte dos questionários enviados, visando a atender o objetivo específico de Identificar, junto aos usuários, a relevância percebida nos requisitos sugeridos pelos estudos de Eckerson (1999) e Terra e Gordon (2002) que caracterizam um portal corporativo.

A partir de sentenças afirmativas, os servidores foram convidados a manifestar seu grau de concordância, conforme tabela composta por quatro níveis, variando de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente.

### 5.3.1 Requisito 1: Fácil para usuários eventuais

Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação. Encontrar informações de negócios no portal deve ser tão simples quanto usar um navegador *web* (ECKERSON,1999).

| Requisito 1: Fácil para usuários eventuais |   |
|--|---|
| <b>P2.1</b>                                | De modo geral, é possível localizar e acessar facilmente a informação correta, não importando o local de armazenamento dessa informação |
| <b>P2.2</b>                                | É fácil para os servidores saber onde buscar informações sobre os processos organizacionais.  |
| <b>P2.3</b>                                | É fácil para os servidores saber onde localizar novas informações disponíveis na organização  |
| <b>P2.5</b>                                | Existem ferramentas disponíveis capazes de prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização                            |
| <b>P2.7</b>                                | Os servidores identificam com facilidade quais as fontes são as mais adequadas para uma necessidade específica.                         |
| <b>P2.9</b>                                | A intranet provê acesso fácil aos documentos corporativos, tais como manuais de normas, manuais técnicos, jurisprudência...             |
| <b>P2.15</b>                               | Para o bom andamento do trabalho do Cartório é fundamental obter a informação necessária com agilidade e precisão.                      |

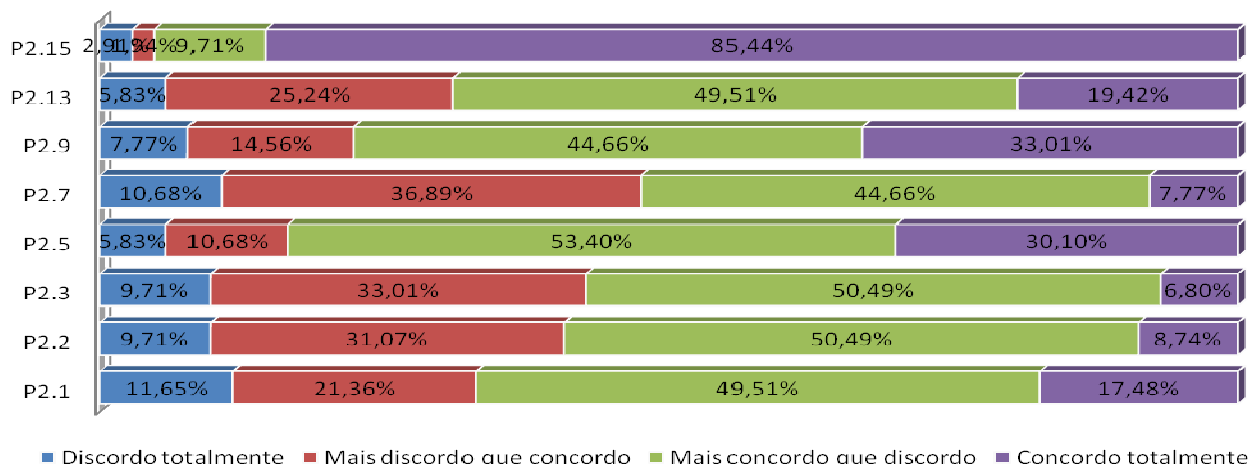
**Quadro 7 - Questionário: Fácil para usuários eventuais.**

Fonte: Dados da pesquisa.

| Fácil para usuários eventuais | P2.1        | P2.2        | P2.3        | P2.5        | P2.7        | P2.9        | P2.13       | P2.15       |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Discordo totalmente           | 12          | 10          | 10          | 6           | 11          | 8           | 6           | 3           |
| Mais discordo que concordo    | 22          | 32          | 34          | 11          | 38          | 15          | 26          | 2           |
| Mais concordo que discordo    | 51          | 52          | 52          | 55          | 46          | 46          | 51          | 10          |
| Concordo totalmente           | 18          | 9           | 7           | 31          | 8           | 34          | 20          | 88          |
| <b>Média</b>                  | <b>2,73</b> | <b>2,58</b> | <b>2,54</b> | <b>3,08</b> | <b>2,50</b> | <b>3,03</b> | <b>2,83</b> | <b>3,78</b> |

**Quadro 8 - Compilação das respostas – Fácil para usuários eventuais.**

Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 9 - Compilação das respostas – Fácil para usuários eventuais.**

Fonte: Dados da pesquisa.



Dos 103 servidores que responderam a pesquisa, 85,44% concordam totalmente e 9,71% concordam parcialmente com a afirmação de que é fundamental obter a informação necessária com agilidade e precisão para o bom andamento das atividades do cartório (P2.15). Somente 3 respondentes discordaram totalmente da afirmação, porém, considerando que as demais respostas fornecidas por eles mostravam coerência, optou-se por não excluí-los da amostra.

As três sentenças que contêm afirmações sobre a facilidade em encontrar (não especificando onde encontrar) informações sobre os processos organizacionais, novas informações e as fontes mais adequadas para uma necessidade específica (P2.2, P2.3 e P2.7), obtiveram níveis médios de concordância bastante próximos (2,58; 2,54 e 2,50) e demonstram que, de modo geral, não é considerado muito fácil encontrar as informações necessárias.

A sentença que propõe a mesma afirmação, porém, tratando especificamente da intranet (P2.9), apresenta média de concordância 3,03, indicando que os respondentes tendem a concordar que a intranet facilita o acesso aos documentos corporativos, porém, ainda pode melhorar.

Comparando-se com as respostas obtidas na primeira parte deste questionário, quando solicitado que o respondente informasse onde encontra as informações de que necessita com maior frequência, percebe-se que há uma variedade grande de fontes utilizadas, conforme mostra o quadro a seguir, o que pode explicar parte desta dificuldade.

| <b>Quantidade de fontes utilizadas</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Respostas                              | 15       | 26       | 20       | 11       | 17       | 5        | 5        | 3        | 1        |

**Quadro 10 - Compilação das respostas – Quantidade de fontes utilizadas.**

Fonte: Dados da pesquisa.

### **5.3.2 Requisito 2: Classificação e pesquisa intuitiva**

O portal deve ser capaz de indexar e organizar as informações da empresa. Sua máquina de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras-chave e operadores booleanos, e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão (ECKERSON, 1999).

| <b>Requisito: Classificação e pesquisa intuitiva</b> |  |
|--|--|
| <b>P2.4</b>  | Os mecanismos de busca disponíveis para encontrar as informações necessárias são eficientes.   |
| <b>P2.14</b>   | A quantidade de recursos (CRONO, intranet, SIMBA, e-mail, chat, CVC, EAD) utilizados para divulgar informações não dificulta a busca pela informação desejada. |

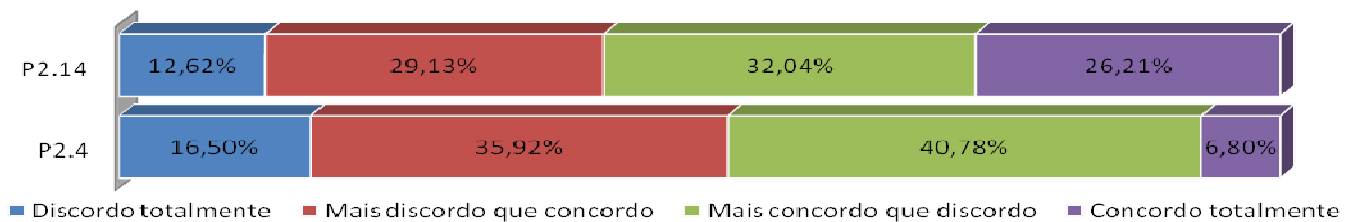
**Quadro 11 - Questionário: Classificação e pesquisa intuitiva.**

Fonte: Dados da pesquisa.

| <b>Classificação e pesquisa intuitiva</b> | <b>P2.4</b> | <b>P2.14</b> |
|---|-------------|--------------|
| Discordo totalmente                       | 17          | 13           |
| Mais discordo que concordo                | 37          | 30           |
| Mais concordo que discordo                | 42          | 33           |
| Concordo totalmente                       | 7           | 27           |
| <b>Média</b>                              | <b>2,38</b> | <b>2,72</b>  |

**Quadro 12 - Compilação das respostas – Classificação e pesquisa intuitiva.**

Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 10 - Compilação das respostas – Classificação e pesquisa intuitiva.**

Fonte: Dados da pesquisa.

A afirmação de que os mecanismos de busca disponíveis são eficientes obteve nível de concordância na média de 2,38, indicando que os respondentes estão muito mais propensos a discordar.

A possível relação entre a grande quantidade de recursos disponíveis e a dificuldade na busca pela informação é testada na afirmação P2.14, onde 41,75% dos respondentes concordam que a quantidade de recursos disponíveis dificulta a busca pela informação, indo ao encontro do que foi percebido na análise do requisito anterior.

Percebe-se que há uma relação direta entre ser fácil para usuários eventuais (requisito 1) e contar com classificação e pesquisa intuitiva (requisito 2), todavia, comparando-se as médias gerais de concordância obtidas, 2,88 o primeiro e 3,05 o segundo, pode-se concluir que a pouca eficiência dos sistemas de pesquisa não é a única responsável pelas dificuldades de uso apontadas pelos respondentes.

### 5.3.3 Requisito 3: Compartilhamento Cooperativo

O portal deve permitir ao usuário publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. O portal deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização. Na publicação, o usuário deve poder especificar quais usuários e grupos terão acesso a seus documentos/objetos (ECKERSON, 1999).

| Requisito: Compartilhamento cooperativo |  |
|---|--|
| P2.5                                    | Existem ferramentas disponíveis capazes de prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização.                                      |
| P2.6                                    | Na publicação, é possível especificar quais usuários ou grupos terão acesso a seus documentos/objetos.   |
| P2.10                                   | A intranet permite publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários com facilidade.   |
| P2.11                                   | A intranet provê acesso fácil a aplicativos de colaboração, tais como e-mail, chat (mensagens instantâneas) e fóruns.                              |
| P2.16                                   | A interação entre servidores é fundamental para que o TRE/RS produza seus resultados.  |
| P2.17                                   | Para o bom desempenho das atividades do Cartório, a facilidade de publicar, compartilhar e receber informações de outros servidores é fundamental. |

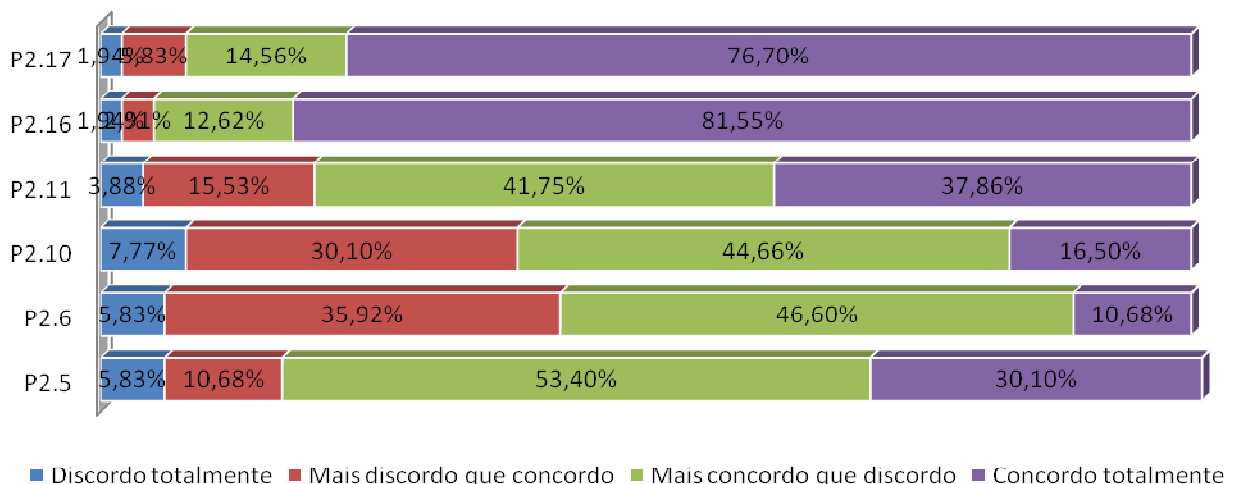
**Quadro 13 - Questionário: Compartilhamento cooperativo.**

Fonte: Dados da pesquisa.

| Compartilhamento cooperativo | P2.5        | P2.6        | P2.10       | P2.11       | P2.16       | P2.17       |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Discordo totalmente          | 6           | 6           | 9           | 4           | 2           | 2           |
| Mais discordo que concordo   | 11          | 37          | 31          | 16          | 3           | 6           |
| Mais concordo que discordo   | 55          | 49          | 46          | 43          | 13          | 15          |
| Concordo totalmente          | 31          | 11          | 17          | 40          | 85          | 80          |
| <b>Média</b>                 | <b>3,08</b> | <b>2,63</b> | <b>2,69</b> | <b>3,16</b> | <b>3,76</b> | <b>3,68</b> |

**Quadro 14 - Compilação das respostas: Compartilhamento cooperativo.**

Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 11 - Compilação das respostas – Requisito: Compartilhamento cooperativo.**

Fonte: Dados a pesquisa.

Não restam dúvidas de que o valor do compartilhamento de informação/conhecimento é percebido pelos servidores entrevistados. As afirmações de que, tanto a interação entre os servidores (P2.16) quanto a facilidade de publicar, compartilhar e receber informações (P2.17) são fundamentais, receberam quase 100% de concordância.

A afirmação de que a intranet provê acesso fácil a aplicativos de colaboração como e-mail, chat e fórum (P2.11) obteve um dos mais altos níveis de concordância da presente pesquisa: 3,16. Percebe-se coerência entre esse resultado e o descrito na seção 5.3.1, onde a afirmação de que a intranet facilita o acesso aos documentos corporativos obteve média de 3,03 de nível de concordância.

#### 5.3.4 Requisito 4: Localização de Especialistas

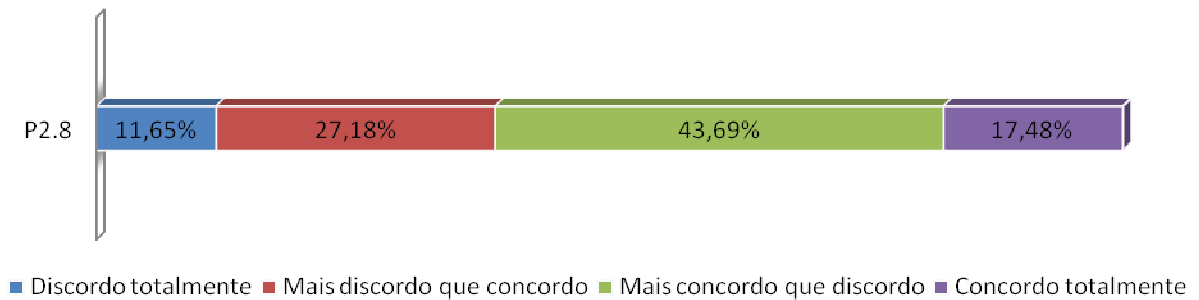
Dias (2001) sugere que seja acrescentado este requisito, definido como sendo a habilidade de localizar especialistas na organização, de acordo com o grau de conhecimento exigido para o desempenho de alguma tarefa.

| <b>Requisito: Localização de Especialistas</b> |  |
|--|--|
| <b>P2.8</b>                                    | É fácil identificar quem sabe determinados assuntos na organização |

**Quadro 15 - Questionário: Localização de Especialistas.**  
Fonte: Dados da pesquisa.

| <b>Localização de especialistas</b> | <b>P2.8</b> |
|-------------------------------------|-------------|
| Discordo totalmente                 | 12          |
| Mais discordo que concordo          | 28          |
| Mais concordo que discordo          | 45          |
| Concordo totalmente                 | 18          |
| <b>Média</b>                        | <b>2,67</b> |

**Quadro 16 – Compilação das Respostas - Localização de Especialistas.**  
Fonte: Dados da pesquisa.



**Figura 12 - Compilação das Respostas - Localização de Especialistas.**

Fonte: Dados da pesquisa.

A média do nível de concordância com essa afirmação ficou em 2,67; ou seja, já não é tão fácil identificar quem sabe determinados assuntos no TRE/RS.

É como declara um dos respondentes:

*“ Encontro dificuldade em identificar o setor, ou a pessoa a quem devo me dirigir para dirimir dúvidas dentre as diversas equipes do TRE. Há subdivisões que muitas vezes não sei o que significam, o que fazem.”*

Segundo Terra (2005, p.196), “De maneira geral as pessoas tendem a buscar outras pessoas quando em dúvida ou quando buscam algum tipo de informação pela primeira vez”, daí a importância deste requisito.

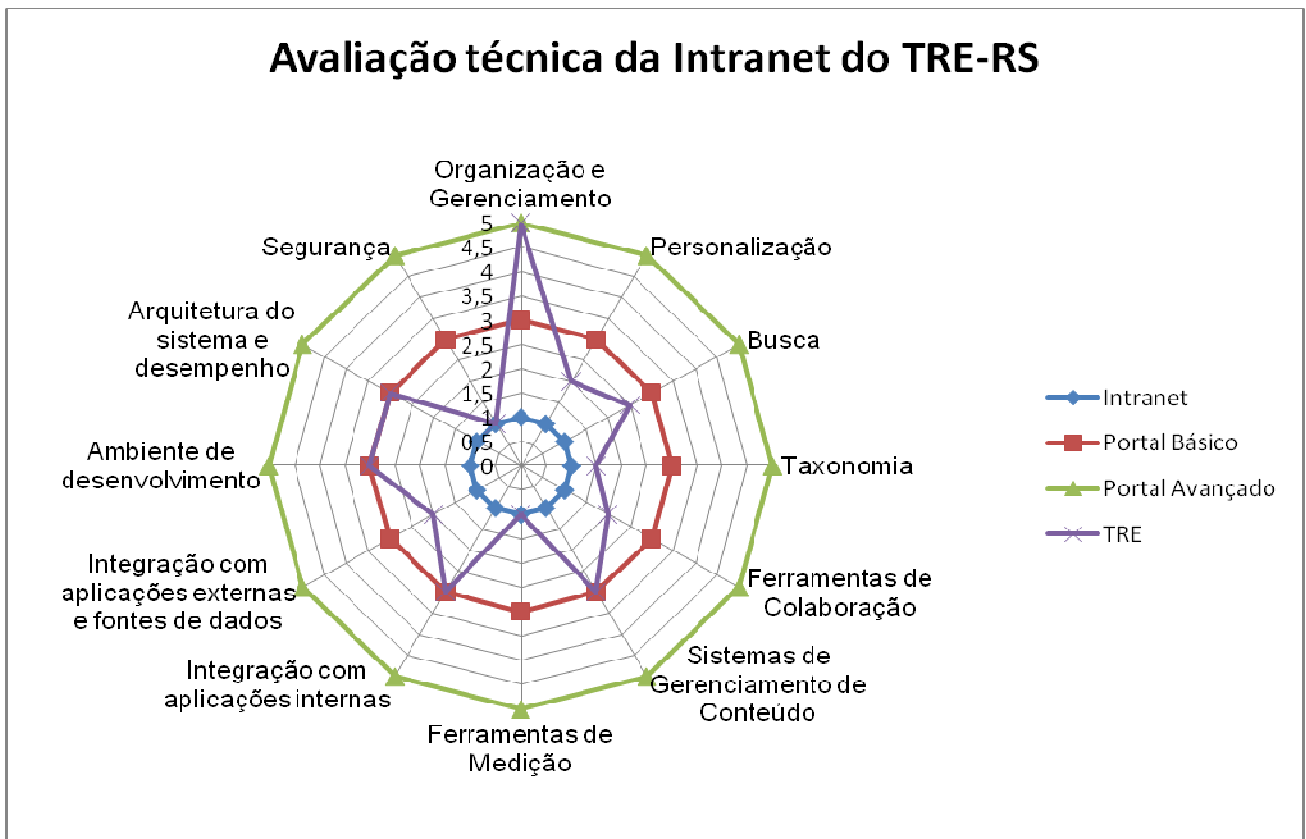
#### 5.4 AVALIAÇÃO TÉCNICA DA INTRANET DO TRE/RS

Terra e Gordon (2002, p.129) defendem que pessoas diferentes têm ideias diferentes do que pode ser considerado um portal, variando de uma simples internet até um portal sofisticado. A figura 7 (p.32) apresenta os principais aspectos que diferenciam os três níveis de portais (PdCC).

Visando a conhecer, a partir dos critérios apresentados, o nível de evolução em que se encontra a intranet do TRE/RS, foram ouvidos dois responsáveis pela gestão da intranet/internet, a quem foi solicitada a atribuição de um valor para cada um dos atributos descritos, conforme escala abaixo:

|   |   |
|---|---|
| 1 | Coincide com os aspectos atribuídos à intranet              |
| 2 | Está mais próximo de intranet que de PdCC básico            |
| 3 | Coincide com os aspectos atribuídos a um PdCC básico        |
| 4 | Está mais próximo de um PdCC básico que de um PdCC avançado |
| 5 | Coincide com os aspectos atribuídos um PdCC avançado        |

As respostas obtidas podem ser visualizadas no gráfico a seguir (figura 13):



**Figura 13 - Avaliação Técnica da intranet.**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico demonstra que há uma aproximação da intranet do TRE/RS com um portal básico, segundo os critérios apresentados por Terra e Gordon (2002).

Dos critérios que precisam evoluir para que a intranet do TRE/RS possa receber o signo de portal, quatro podem ser mais percebidos pelos usuários: Personalização, Ferramentas de colaboração, Taxonomia e Busca.

## 5.5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa demonstrou que a intranet já está totalmente inserida no dia-a-dia dos servidores dos cartórios eleitorais. Algumas dificuldades relatadas pelos usuários, entretanto, mostram que esta já não atende totalmente suas expectativas:

*“Motores de busca do TRE/RS extremamente deficientes, pois não localizam mais de uma palavra chave e não varrem todas as fontes de documentos. A implantação do SOGO para leitura e envio de e-mails desestimula o uso, porque é muito lento.”*

*“A grande quantidade de material (manuais, orientações, Etc.) e as diversas formas de divulgação (Intranet, e-mail, simbas, Etc.) dificultam a centralização das informações e o acesso por todos.”*

*“tem coisas demais. ao fim das contas, pra saber usar tudo, tem que ser um analista de sistemas. é um emaranhado de sistemas e informações. Muitas unidades do TRE/RS têm informações ou contraditórias com outras unidades ou inconclusivas.”*

*“Página da Intranet é horrível para a localização de assuntos, dispositivo de pesquisa ineficiente”.*

*“A única ressalva é quando dependemos de informações oriundas do TSE, recebemos normalmente truncadas ou pouco claras, diferentemente de quando estas são filtradas e repassadas pelo TRE.”*

A partir da comparação do resultado da avaliação técnica, baseada nos estudos de Terra e Gordon (2002), com o resultado da pesquisa feita com os servidores dos cartórios eleitorais, baseada em Eckerson (1999), foi possível estabelecer a seguinte relação:

|                       |                        |   |                                    |       |
|-----------------------|------------------------|---|------------------------------------|-------|
| <b>Terra e Gordon</b> | Personalização         | Ferramentas de colaboração                                    | Taxonomia                          | Busca |
| <b>Eckerson</b>       | Fácil para os usuários | Compartilhamento cooperativo;<br>Localização de especialistas | Classificação e pesquisa intuitiva |       |

**Quadro 17 - Consolidação dos requisitos de Eckerson.**

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os atributos testados oferecem espaço para melhorias, segundo os servidores dos Cartórios Eleitorais, ao mesmo tempo em que as funcionalidades presentes em um Portal Corporativo, capazes de promover essas melhorias, não estão satisfatoriamente implementadas na intranet do TRE/RS, segundo avaliação técnica.

Assim, visando à ampliação dos benefícios de uso dessa plataforma tecnológica para gestão da informação e do conhecimento, sugere-se que a intranet evolua, transformando-se aos poucos em um Portal Corporativo, agregando gradativamente suas principais funcionalidades e vantagens, com especial atenção aos requisitos Personalização, Ferramentas de colaboração, Busca e Taxonomia.

Entretanto, cabe lembrar que, quando um Portal Corporativo está inserido em um programa de Gestão do conhecimento, sua importância e seus benefícios transcendem a soma de suas funcionalidades. É nesse contexto que ele deixa de ser uma intranet ou “mais um software” e ganha uma dimensão maior.

## 5.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa demonstrou que, apesar de ainda não haver uma política de gestão do conhecimento estabelecida, o TRE/RS dispõe de ferramentas capazes de oferecer suporte ao processo de criação e expansão do conhecimento pela interação entre os dois tipos de conhecimento – explícito e tácito – apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997),

Ficou clara, também, a grande relevância atribuída à obtenção e compartilhamento de informação/conhecimento, assim como à interação entre os servidores da instituição.



Ao mesmo tempo, entre os recursos mais utilizados para troca de informação/conhecimento entre os cartórios e as demais unidades, incluídos os demais cartórios, estão o e-mail, o chat e o telefone.

Tal preferência encontra justificativa nas dificuldades apontadas pelos respondentes, principalmente, em relação à localização e recuperação das informações/conhecimentos necessários, seja, ou pelo excessivo número de ferramentas disponíveis e não integradas, ou pela falta de mecanismos de pesquisa eficientes.

Enfim, os resultados da pesquisa indicam que há por parte de muitos dos servidores ouvidos a predisposição necessária para o compartilhamento, base da gestão da informação/conhecimento, e que as dificuldades relatadas podem ser satisfatoriamente superadas com a evolução da intranet para um portal corporativo, especialmente por quatro das suas funcionalidades: Personalização, Ferramentas de Colaboração, Busca e Taxonomia, melhorando de forma significativa a maneira como as informações/conhecimentos são gerados, compartilhados e utilizados na instituição.

A partir do momento em que os servidores conseguem encontrar tudo que precisam para realizar bem o seu trabalho assim como se manter atualizado e bem informado, de forma clara e objetiva, num ambiente visualmente atrativo, o sucesso do portal começa a ser garantido.(TERRA, 2005)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou verificar quais os requisitos que podem ser considerados relevantes em um Portal Corporativo para suporte à Gestão da Informação e do Conhecimento no TRE/RS,

Para atingir tal objetivo, num primeiro momento, foram identificadas as principais ferramentas disponíveis para suporte à gestão da informação e do conhecimento no âmbito do TRE/RS.

Buscando conhecer de que forma acontecem essas trocas de informação/conhecimento no âmbito dos Cartórios Eleitorais, foi realizado um levantamento (“survey”), através da distribuição de questionário fechado, que foi respondido por 103 dos 173 servidores convidados.

Por limitação de tempo, a presente pesquisa limitou-se aos Cartórios Eleitorais, embora tenha sido percebido que as práticas de compartilhamento de informação/conhecimento entre os Cartórios e entre os Cartórios e as demais unidades sejam praticamente as mesmas. Seria interessante confirmar tal percepção através de semelhante pesquisa envolvendo as Secretarias do TRE-RS.

Chama a atenção o alto índice de retorno de questionários preenchidos: praticamente 60% dos 173 enviados. Embora tenha sido ressaltado o caráter puramente acadêmico da presente pesquisa, parece evidente a influência da atual lotação da autora, a Secretária de Tecnologia da Informação, e, talvez, a possibilidade de algum resultado prático tenha sido considerada pelos respondentes.

A avaliação técnica das funcionalidades necessárias para que a intranet do TRE/RS evolua para um portal corporativo, segundo Terra e Gordon (2002), associada às práticas, expectativas e dificuldades percebidas nas respostas dos usuários, permitem concluir que a implementação ou melhoria de quatro destas funcionalidades: Personalização, Ferramentas de Colaboração, Busca e Taxonomia, trariam grandes benefícios para o desempenho das atividades dos Cartórios Eleitorais, especialmente se inseridas em um programa de gestão do conhecimento.

Foi importante para o estudo perceber que, apesar da intranet estar totalmente inserida no dia-a-dia dos cartórios eleitorais, embora o seu uso seja restrito à divulgação de informações sobre a estrutura do TRE/RS, resoluções da

administração, jornal interno com notícias selecionadas (clipping) e outros tipos de informações.

Talvez seja essa a maior diferença do portal corporativo para uma intranet: enquanto o foco do primeiro é filtrar, direcionar, otimizar e estimular a troca de informações e sua conversão em conhecimentos, as intranets estão mais preocupadas em economizar o tempo perdido na busca de informações ou na execução de serviços – algo também importante, mas sem dúvida um desafio menor, se confrontado com o primeiro.

Neste sentido, a contribuição que este trabalho pretende dar é demonstrar o quanto as funcionalidades de um portal corporativo podem contribuir, favorecendo a integração das pessoas, facilitando a eliminação das fronteiras entre unidades, ajudando a prevenir a fragmentação das informações e permitindo o uso e o compartilhamento eficientes das informações e do conhecimento necessários para o bom desempenho da instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliano Jordan. **Monografia no Curso de Administração**: Guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALEXANDRE, J. W. C. et al. **Análise do número de categorias da escala Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria de resposta ao item**. ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto – MG, 21 a 24 de out de 2003.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. **Gestão do Conhecimento ou Gestão de Organizações da Era do Conhecimento?: Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira**. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p.5-24, jan/abr. 2007.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: Proposta de mapeamento Conceitual Integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**: Texto para discussão 1095. Brasília: Ipea, 2005. 125 p. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td\\_1095.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/2005/td_1095.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2010.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento**: Análise das Experiências de Organizações Brasileiras e Portuguesas Belo Horizonte Escola de Ciência da Informação da UFMG 2006. 280 f.

Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Gestão do conhecimento**. Niterói: Cneg, 2008.

CUNHA, Antônio Augusto Portinho da. **A evolução dos mecanismos de transparência no desenvolvimento do projeto de votação eletrônica no Brasil: 1996-2008**. 2009. 179 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração Pública Eficaz, Departamento de PPGA, UFRGS, Porto Alegre, 2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: POR QUE SÓ A TECNOLOGIA NÃO BASTA PARA O SUCESSO NA ERA DA INFORMAÇÃO**. 3ª São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237 p.

DIAS, CLÁUDIA A. **Portal corporativo: conceitos e características**. Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ECKERSON, Wayne. **15 rules for enterprise portals**. Oracle Magazine, v. 13, n. 4, p. 13-14, July/Aug. 1999.

LAUDON, J. LAUDON, K. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação: Com internet**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999. 389 p.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre:Bookmann, 2001.

NONAKA, Ikuo; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** 19. ed. São Paulo: Elsevier, 1997.

PRATES, Natália Gomes da Silva. **Proposição de indicadores para a gestão de pessoas no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.** Trabalho de conclusão. Programa de pós-graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre: 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999, 2.ed.

SALMAZO, Paulo Rogério. **Um Estudo em gestão do conhecimento para uma empresa de tecnologia da informação.** 2004. 139 f. Tese (Mestrado) - Curso de Informática, Universidade Federal do Rs, Porto Alegre, 2004.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Sérgio Luis da. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyryneu; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento.** 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2002. 453 p.

TERRA, José Cláudio Cyryneu. **Gestão do conhecimento: O Grande desafio empresarial.** 5ª Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 315 p.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **História da Justiça Eleitoral.** Intranet do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

[2008]. Disponível em:  
<[http://ibase.tre.gov.br/index.php/Hist%C3%B3ria\\_da\\_Justi%C3%A7a\\_Eleitoral](http://ibase.tre.gov.br/index.php/Hist%C3%B3ria_da_Justi%C3%A7a_Eleitoral)>.  
Acesso em: 23 de julho de 2010.

\_\_\_\_\_. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. **Estrutura do TRE: Secretaria**. Intranet do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. [2007]. Disponível em: <<http://intranet1.tre.gov.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

TURBAN, Efraim; RAINER JUNIOR, R. Kelly; POTTER, Richard E.. **Introdução a Sistemas de Informação: Uma Abordagem Gerencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TURBAN, Efraim et al. **Tecnologia da Informação para Gestão: Transformando os Negócios na Economia Digital**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 720 p.

VALENTIM, Maria Ligia Pomim. **Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em Ambientes Organizacionais: conceitos e compreensões**. TPBCI, Vol. 1, No 1 (2008): Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação. Disponível em:  
<<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewFile/3/14>>. Acesso em: 26 jul. 2010.

WOBETO, Daniel. **Desdobramento estratégico em TI: estudo de caso do plano de eleições do TRE-RS**. 2009. 71 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Administração da Tecnologia da Informação, Universidade do Vale do Rio Dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## ANEXO A – ORGANOGRAMA DO TRE/RS

