

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CONTEMPORÂNEA E EFICAZ**

**MARILISA GARCIA**

**O PORTAL CORPORATIVO E A COMUNIDADE INTERNA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA**

**Porto Alegre**

**2011**

MARILISA GARCIA

**O PORTAL CORPORATIVO E A COMUNIDADE INTERNA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública.

Orientadora: Profa Dra Angela Freitag

Brodbeck

**Porto Alegre**

**2011**

MARILISA GARCIA

**O PORTAL CORPORATIVO E A COMUNIDADE INTERNA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE ACADÊMICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Administração Pública contemporânea e Eficaz, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Administração Pública.

Aprovado em 16 de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

---

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca) Instituição

## **AGRADECIMENTO**

Agradecer aos participantes do processo desse trabalho é reconhecer a sua importância a cada espaço de compreensão, apoio e estímulo, na busca constante do conhecimento e crescimento de estudantes, pesquisadores, cidadãos, e todos os interessados em fazer parte de um projeto maior de desenvolvimento da nação.

Assim, agradeço a minha família, pelo constante carinho em minha vida e aos amigos, pela fonte de informação e contribuição de sua parceria e suas experiências.

Quero fazer um agradecimento especial à minha orientadora, professora Angela, pelo grandioso trabalho em me direcionar ao caminho do conhecimento através de sua percepção nas grandes corporações e ao prof. Klering, como um Coordenador preocupado em fornecer o melhor, revelando sua tenacidade e liderança nesse desafio positivo e alentador que é o aprendizado à distância.

Por fim, gostaria também de agradecer aos tutores desse curso, pela atenção desprendida em todos os momentos e o interesse em proporcionar o melhor ao grupo.

“Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe”.

Leonardo da Vinci

## RESUMO

A organização pública busca, cada vez mais, atender as demandas da população, ao mesmo tempo obedecendo a legislação. Para isso, está em constante aprimoramento associado à tecnologia da informação. Dentro dessa perspectiva, o uso dos portais corporativos pode promover a realização de atividades pelos servidores a qualquer momento e, desse modo, auxiliar na resolução das solicitações das demandas internas e externas. Contudo, o engenho de novas tecnologias, como o portal, alterou os métodos de trabalho da organização, apresentando alternativas de execução de tarefas do cotidiano, incluindo novos aspectos de como encaminhar as informações, gerando questões relevantes como dúvidas e o retrabalho no processo. Assim, o presente estudo apresenta o portal corporativo e sua utilização pelos servidores através de um estudo de caso realizado em uma unidade acadêmica de uma instituição de ensino. O processo do uso e encaminhamento da informação e serviços, bem como as questões relevantes em função do desejo de otimizar as atividades, resultaram num processo mais eficiente. E, a partir de uma pesquisa qualitativa, foram identificados elementos pontuais que podem ser utilizados em estudos futuros para entender os mecanismos de sucessos e insucessos no uso do portal corporativo pela organização.

**Palavras chave: portal corporativo, servidores, informação, acesso**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo de uso do portal corporativo e seus serviços -----	18
Figura 2- Portal da Universidade-----	36
Figura 3- Portal de serviços individual da Universidade-----	36
Figura 4- Catálogo de serviços portal da instituição-----	37
Figura 5- Relação da comunidade e o portal-----	38
Figura 6- Fluxo padronizado de informações sem o uso do portal corporativo-----	38
Figura 7- Locais de acesso à informação e serviços na instituição de ensino-----	40
Figura 8- Encaminhamento e recebimento de informações após a inclusão do portal de serviços-----	41
Quadro 1- Características da geração dos portais corporativos-----	14
Quadro 2- Características mínimas para um portal corporativo-----	19
Quadro 3- Impacto no uso do portal corporativo-----	20
Quadro 4- Sucessos e insucessos no uso de portais corporativos-----	26
Quadro 5- Conveniências e inconveniências no uso do portal corporativo-----	27
Quadro 6- Perfil dos entrevistados-----	31
Quadro 7- Quadro sintético das respostas dos entrevistados-----	49
Quadro 8- Principais contribuições e fatores críticos-----	56

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
<b>1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA</b> .....	<b>11</b>
1.2.1. Objetivo Geral .....	11
1.2.2. Objetivos específicos .....	11
1.2.3. Estrutura do trabalho .....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 PORTAIS CORPORATIVOS.....	13
2.1.1. Vantagens/desvantagens e benefícios .....	16
2.1.2. Requisitos .....	18
2.1.3. Impactos .....	20
2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL .....	21
2.2.1 A influência do uso de novas tecnologias na cultura organizacional	22
2.3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DOS PORTAIS CORPORATIVOS .....	24
<b>3. MÉTODO</b> .....	<b>28</b>
3.1. ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	28
3.2. SELEÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS ENTREVISTADOS .....	29
3.2.1. Perfil dos entrevistados .....	30
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.3.1. Entrevistas .....	31
3.3.2. Observação direta .....	32
3.3.3. Observação participante .....	33
3.3.4. Análise de documentos.....	33
3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	33
<b>4. O ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>34</b>
4.1. A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTUDADA .....	34
4.1.1. O portal corporativo na instituição .....	35
4.2. A COMUNIDADE INTERNA E AS ROTINAS DE TRABALHO .....	39
<b>5. RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>42</b>
5.1. RELATÓRIO DA PESQUISA .....	50
5.2. CONVENIÊNCIAS VERSUS INCONVENIÊNCIAS NO USO DOS PORTAIS CORPORATIVOS PELA INSTITUIÇÃO. ....	54
<b>6. SUGESTÕES DE MELHORIAS</b> .....	<b>57</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>



## 1.INTRODUÇÃO

O portal corporativo é uma ferramenta cujos elementos mudaram a forma de compreensão da sociedade em relação à informação e ao conhecimento. Assim, mais do que apenas um suporte ao planejamento e execução de projetos, promove à comunidade interna e externa acessos integrados e novas rotinas para a instituição, como o acesso fora do ambiente da universidade, permitindo aos usuários atuarem longe de suas mesas de trabalho (TERRA, 2001; ROBBINS 2006).

Os portais de serviços são funcionais, com sistemas cooperativos de trabalhos, geralmente voltados à missão, visão e negócio da instituição (SIQUEIRA 2005; SEFFRIN 2010; TERRA 2000; DIAS 2001).

O amparo a esse modelo permite um novo comportamento desligado da área física, bem como do papel antes representado pelo servidor atuante em determinada área, e um achatamento do modelo hierárquico. As informações são pulverizadas e transformadas em novos organismos vivos atuando indistintamente e independentemente (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002; GUIMARÃES, 2005).

O serviço público tem um predicado de longa data onde a comunicação é formal, realizada através de ofícios, comunicados, ordem de serviço, entre outros. Desta feita, as instituições públicas foram extremamente afetadas, visto trabalharem com tal modelo de comunicação e cujas etapas buscam atender à legislação vigente como órgãos comprometidos com a transparência. Dentre desse contexto, as universidades são um dos exemplos dessa transformação, principalmente no que tange às mudanças ocasionadas em função do processo de comunicação formal e informal, demandados pela comunidade (TERRA, 2000; CARVALHO, 2005; TACHIZAWA e ANDRADE, 2002).

O acesso ao portal corporativo promoveu a exposição à troca de informações através de locais como: correio eletrônico, o portal de serviços individual, bem como as páginas dos setores da organização. Para o público interno, esse intercâmbio se tornou complexo, face não haver a rapidez suficiente para informar situações pertinentes e que atinjam a comunidade, uma vez que não se sabe onde essas orientações podem ser encontradas com segurança (GERSTEIN e SHAW,1993; GUIMARÃES, 2005).

Neste sentido, a nova cultura tecnológica - onde a comunicação formal existe, mas é recebida e transferida de forma atribulada sem o encaminhamento padrão dos órgãos competentes - ocasiona ineficiências a exemplo de retrabalho, excesso, distorção e dificuldade no acesso à informação.

Cabe levantar uma questão relevante que pode influenciar na execução correta desse mecanismo tecnológico - a cultura da organização, ou melhor, no tempo de serviço dos servidores e nas tarefas realizadas dentro da organização. Esse é um preceito de que os colaboradores efetuam um serviço com um fim em si mesmo, sem a inclusão de metas e sem a preocupação em atender efetivamente a sociedade (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002; ROBBINS, 2006, BITENCOURT, 2004).

Isto pode se tornar mais intrincado se esses servidores fizerem parte de instituições de ensino, cujas estruturas tradicionais são tipo vertical e funcional, onde é adotada a departamentalização das atividades acadêmicas e administrativas. Essas organizações possuem características de hierarquia fraca, pouca disciplina, processo decisório lento e departamentalização baseada em especialização (WOOD, 2002; TACHIZAWA e ANDRADE, 2002).

Uma vez que a tecnologia alterou diversas atividades dentro da organização modificando rotinas de trabalho (ROBBINS, 2004) seria pertinente analisar o uso do portal dentro de uma unidade acadêmica. A partir disso, surgem alguns questionamentos: Por que é necessário o uso do portal corporativo em uma instituição de ensino? Quais as razões para o sucesso e insucesso em empregar esse mecanismo? Como tratar um problema como esse? De que forma a universidade pode criar mecanismos para informar a todos de maneira formal e rápida, solucionando esses problemas com atividades simples e rotineiras?

Para responder essas questões foi realizado um estudo de caso em uma instituição de ensino superior, através de uma pesquisa qualitativa exploratória com servidores de uma unidade acadêmica desta organização.

## 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

O problema que estimulou a pesquisa tem a ver com a dificuldade de encaminhamento da informação dentro da unidade acadêmica e o uso do portal de serviços. Por que se tornou tão complexo o processo de comunicação dentro da unidade, já que agora os servidores podem solicitar serviços e informações pelo portal e seus dirigentes tendo maior acesso à informação? As pessoas se queixam de não saberem o que acontece. Acaba resultando em mais trabalho, duplicação de informação e aumento do número de cópias do mesmo documento sendo encaminhado ao setor ou ao servidor diversas vezes, incluindo o correio eletrônico.

## 1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

Os objetivos foram delineados na busca de responder as questões de pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a situação de uso do portal de serviços em uma unidade acadêmica de uma instituição de ensino superior.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos que buscam auxiliar no atingimento do objetivo geral são:

- Revisar os conceitos de portais corporativos buscando identificar as melhores proposições de portais;
- Revisar conceitos de cultura organizacional e individual e sua influência no uso de novas tecnologias;
- Mapear o uso que está sendo feito do portal corporativo de uma instituição de ensino superior;
- Identificar fatores de sucesso e insucesso do uso de portais corporativos comparando os mapeados com aqueles referenciados pela literatura;
- Indicar melhorias para a instituição estudada com relação ao uso do portal corporativo atual.

### **1.2.3. Estrutura do trabalho**

No capítulo 1 – Introdução: encontra-se descrita a importância dos portais corporativos e de seu uso, o problema e os objetivos da pesquisa.

No capítulo 2 – Referencial Teórico: encontram-se descritos os principais conceitos sobre portais corporativos; cultura organizacional e individual e sua influência no uso de novas tecnologias e fatores de sucesso e insucesso do uso de portais corporativos.

No capítulo 3 – Método: encontra-se o método selecionado, o público-alvo, os instrumentos de coleta e os resultados da pesquisa;

No capítulo 4- A instituição de ensino expõe as situações do estudo de caso;

No capítulo 5- estão os resultados da pesquisa;

No capítulo 6 – estão as sugestões de melhorias e

No Capítulo 7 – estão as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, encontram-se descritos os principais pilares conceituais que envolvem esta pesquisa, distribuídos da seguinte forma e seqüência: em primeiro lugar, são descritos os conceitos e modelos de portais corporativos, as vantagens, a razão de utilizar, e também a diferença deles das intranets; em segundo, são retratados aspectos sobre cultura organizacional e individual; em terceiro são descritos os fatores críticos de sucesso/insucesso, conveniências e inconveniências no uso de portais corporativos assim como alguns procedimentos que podem melhorar o uso de portais pelos envolvidos, facilitando a comunicação entre eles.

### 2.1 PORTAIS CORPORATIVOS

Antes da existência dos portais corporativos as organizações utilizavam a intranet ou webs internas, uma rede interna que permitia o acesso limitado a informações e aos dados de maneira padronizada, a um custo bastante reduzido, e, ao mesmo tempo, privilegiando a informação interna na organização, (CARVALHO, 2006; POLLONI E FEDELI, 2003).

Aos poucos, as instituições passaram a armazenar informações em excesso na intranet, gerando problemas já comuns na Internet, como a dificuldade de se encontrar a informação desejada. Quando a situação atingiu esse estágio, tornou-se necessária uma mudança de paradigma de forma a perceber o servidor Web como um repositório de conteúdo (CARVALHO, 2006).

Assim com crescimento do uso da intranet pelas corporações, aparece um novo termo o “portal corporativo”, ou seja, uma forma ampliada da intranet e que propicia um único ponto interativo entre funcionários e clientes (CAIÇARA JUNIOR, 2007).

O termo “portal corporativo” apareceu pela primeira vez em um relatório de Merrill Lynch de 1998, sob a titulação de “portal de informações empresariais”. Surge

no intuito de se tornar o principal meio de acesso às informações digitais em uma organização (SEFFRIN, 2010).

A complexidade desse tipo de portal em relação aos outros portais está ligada ao seu processo de criação baseado na missão e visão de uma organização. Sua funcionalidade é o desbloqueio da informação armazenada na corporação, disponibilizando-a aos utilizadores através de um único ponto de acesso (TERRA E BAX, 2003). Esse ponto de acesso único, que lhe confere o signo de “portal”, disponibiliza aplicações e informações personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico (de negócio), tático e operacional (TERRA e BAX, 2003).

O desenvolvimento e projeção dos portais foram ganhando força e assim desenvolvendo, a cada geração, características específicas expostas no quadro a seguir (ECKERSON, 1999 apud DIAS, 2001).

GERAÇÃO	CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS DAS GERAÇÕES DOS PORTAIS CORPORATIVOS
Primeira	Referencial	Máquina de busca, com catálogo hierárquico de conteúdo da web. Cada entrada do catálogo contém uma descrição do conteúdo e um link. Enfatiza a gerência de conteúdo, disseminação em massa das informações corporativas e o suporte à decisão.
Segunda	Personalizado	O usuário através de um ID e senha pode ter uma visão personalizada do conteúdo do portal, onde são mostradas apenas as categorias de interesse de cada usuário. Os usuários podem publicar documentos no repositório corporativo e esses documentos podem ser visualizados por outros usuários.
Terceira	Interativo	Aqui existem aplicativos que podem ser incorporados para melhorar a produtividade das equipes e dos próprios usuários, como por exemplo, fluxo de atividades, gerência de projetos e indicadores de produtividades, adicionando a característica de cooperativismo ao portal, promovendo maior interatividade.
Quarta	Especializado	Para a gerência de atividades específicas na instituição, a exemplo de finanças e pessoal, havendo uma integração de aplicativos corporativos, permitindo aos usuários executar transações e incorporar outras possibilidades.

**Quadro 1- Características da geração dos portais corporativos**

Fonte: Adaptação de Eckerson (2000) apud Dias (2001, p.54)

Essa arquitetura funcional permite que diferentes serviços com propósitos diversos sejam adicionados à plataforma. Os autores Terra e Gordon (2002) comentam que, através dos portais corporativos, é possível o uso variado de aplicativos, provendo diversas “soluções” para que as organizações escolham com liberdade as tecnologias que serão “conectadas” ao ambiente web conforme suas necessidades específicas. Desse modo, a integração de diferentes serviços é personalizada mediante o perfil organizacional.

As informações estruturadas são disponibilizadas em dois espaços de acesso, sendo um público disponível para todos os usuários da Internet e outro restrito (ambiente da intranet), permitindo acesso apenas para alguns colaboradores como, por exemplo, funcionários e fornecedores. No entanto, é válido comentar que o acesso ao ambiente restrito obedece a regras de personalização para cada usuário, ou seja, cada colaborador possui acesso diferenciado a determinadas informações e aplicativos, (STRAUSS,1999; GOODMAN e KLEINSCHMIDT,2002; COLLINS, 2001; 2003).

No espaço dedicado para acesso restrito, segundo Tatnall (2005) normalmente são disponibilizadas páginas pessoais, de grupos de trabalho ou de projetos específicos, ferramentas para colaboração, tais como email e fóruns de acesso, documentos, gráficos, catálogos, especificações técnicas, planilhas e manuais com conteúdos referentes ao histórico e negócio da organização.

No ambiente externo, são fornecidas informações referentes a novidades sobre a organização, links externos e conteúdos variados, tais como informações referentes à governança corporativa, divulgação de serviços, entre outros (TATNALL, 2005).

Assim, além do suporte à decisão e processamento cooperativo, o portal tem um papel fundamental no processo de otimização das informações, possibilitando às organizações uma infra-estrutura tecnológica capacitadora, para apoiar e sustentar fluxos otimizados de informação e conhecimento (DIAS, 2001; TERRA e GORDON, 2002).

Para auxiliar no processo de comunicação, existem tecnologias disponíveis, tais como as ferramentas de colaboração, a exemplo de: email, chat e fórum de discussão, videoconferência, sistemas de gerenciamento de conteúdo e de

documentos, workflow, data warehouse, whiteboards, sistemas ligados, dentre outros (TATNALL, 2005).

Da mesma forma que “uma partícula atômica pode parecer uma partícula ou uma onda, dependendo de como os cientistas a observam, o conhecimento pode ser visto tanto como um processo como um ativo”. Os ativos do conhecimento englobam tanto o conhecimento explicitado em normas, procedimentos, sistemas de informação, patentes e melhores práticas, quanto o conhecimento tácito e a expertise dos funcionários da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6 apud CARVALHO, 2006).

Através dessa expertise os colaboradores extraem, por meio do portal, o valor da informação e a transformam em conhecimento, aprimorando e convertendo a um novo conhecimento. Para isso permite, em seu núcleo, a tecnologia das redes, fazendo uso de interfaces nos padrões de comunicação da Internet, integrando em um só ambiente diversos serviços para o acesso, categorização e compartilhamento de informação (SCHONS e COSTA, 2008).

### **2.1.1. Vantagens/desvantagens e benefícios**

A otimização da capacidade de troca de conhecimento entre setores e departamentos da organização, a redução de custo, a rapidez e facilidade de gerenciamento dos fluxos de informação são exemplos de vantagens no uso da tecnologia dos portais (DIAS, 2001; TERRA, 2002; CARVALHO, 2003).

A organização, a partir dessas vantagens de acesso, passa a apresentar uma redução na hierarquia alterando os padrões, pois:

No plano interno tem-se a ampliação da capacidade de processar informações, além daquelas proporcionadas pela própria conformação da estrutura organizacional. Portanto, amplia-se o processo decisório, o que possibilita a obtenção de estruturas mais achatadas e com menor número de níveis hierárquicos (TACHIZAWA, ANDRADE 2002, p.183).

E, com o enxugamento organizacional e o aumento da conectividade, novos processos de comunicação foram conduzidos, visto que:



[...] se insere a intensa utilização de redes locais voltadas para a ativação da comunicação e do fluxo de informações horizontalmente ao longo da estrutura da organização, promovendo uma eficiente gestão interface entre processos. [...] tais possibilidades conjugadas com a adoção da dimensão por processos sistêmicos tendem a resultar em estruturas horizontais e configurações organizacionais, enxutas e adaptáveis às mutações ambientais (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002, p.183).

Os mecanismos de acesso, comunicação e interação do portal, além de permitirem uma redução da hierarquia, ampliam a capacidade de tomada de decisão até o nível operacional, e permitem aos funcionários, em qualquer lugar de uma mesma organização, comunicarem-se entre si sem passar pelos canais formais. Os conceitos de autoridade e manutenção da cadeia de comando são cada vez menos importantes à medida que os funcionários operacionais estão sendo autorizados a tomarem decisões que anteriormente eram reservadas à administração (ROBBINS 2006, p.175).

É possível então perceber a razão dessa tecnologia ser vista como um facilitador do compartilhamento do conhecimento e como a internet revolucionou os negócios, permitindo uma maior interação entre os aspectos gerenciais e elementos humanos (TERRA, 2000). A ação cooperativa de acesso e interação entre usuários difere de outros portais, como os públicos, por exemplo, em função de sua preocupação em agregar valor aos negócios, procurando inserir e disponibilizar ferramentas que aumentam a inteligência informacional da organização (SIQUEIRA 2005, p.85).

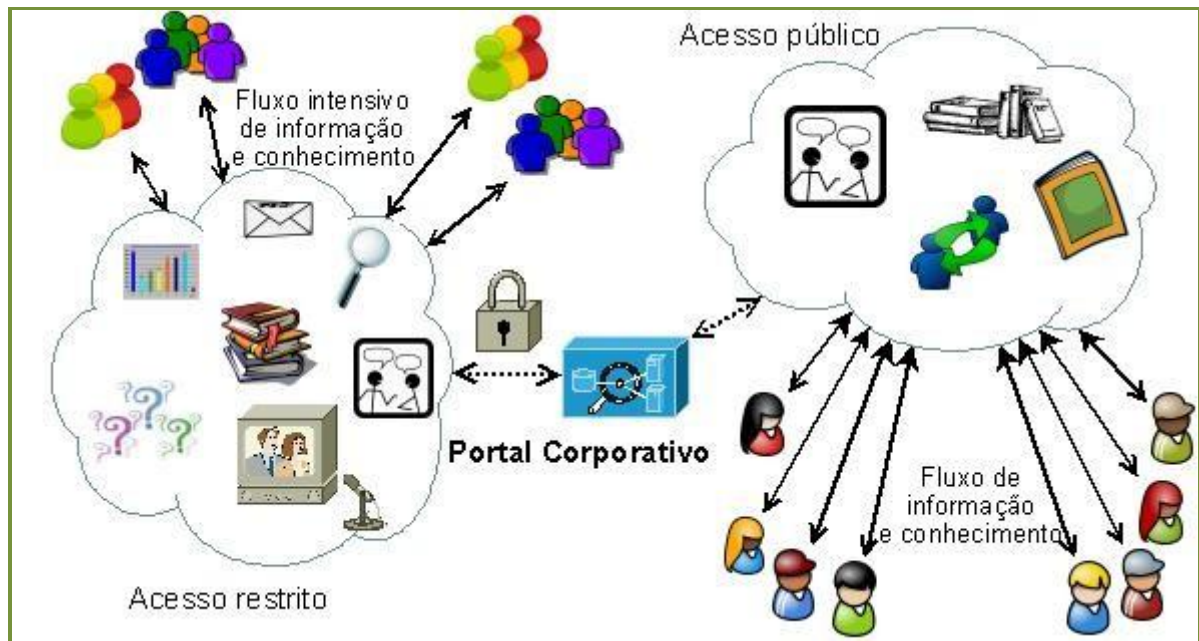
Essa permuta de conhecimento pode ser realizada através de um espaço centralizado para a participação coletiva, disposto de diversas fontes online, voltado ao debate, à discussão e análise de idéias (CARVALHO, 2006).

Resulta da mudança da ordem das informações internas da empresa, passando a ser projetada em função dos conhecimentos e experiências das equipes e dos próprios indivíduos na utilização do portal de serviços (REYNOLDS e KOULOPOULOS, 1999).

A criação de ambientes personalizados para cada colaborador, promovido pelos portais, facilita a localização rápida de informações, permitindo a classificação e a pesquisa intuitiva, o compartilhamento corporativo, a conectividade universal dos recursos de informação e o acesso dinâmico aos mesmos. Em resumo: economiza

o tempo dos colaboradores, bem como otimiza seus processos decisórios. (DIAS, 2001; CARVALHO, 2006).

A figura 1 é um exemplo do processo complexo e efetivo de um portal corporativo.



**Figura 1- Modelo de uso do portal corporativo e seus serviços**

Fonte: Schons e Costa (2008)

Complementando com a criação e acesso de ferramentas para o compartilhamento de serviços e conhecimentos em um ambiente de trabalho integrado, o portal incorpora a visão comum da memória da organização a todos os colaboradores (GUIMARÃES, 2005). Isso representa um ambiente informacional com alto valor agregado para os processos de criação, intercâmbio, retenção e reuso do conhecimento pela comunidade (CHOO et al., 2000).

### 2.1.2. Requisitos

Existem condições importantes para um bom portal corporativo, principalmente, ligados a seu formato e usabilidade. A seguir estão descritos os

elementos referenciais deste processo (DIAS, 2001, baseado em ECKERSON 1999).

Requisitos	Descrição
<b>Fácil para usuários eventuais</b>	Os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta com o mínimo de treinamento, não importando o local de armazenamento dessa informação.
<b>Classificação e pesquisa intuitiva</b>	Portal com capacidade de indexar e organizar as informações da empresa. A máquina de busca deve refinar e filtrar as informações, suportar palavras chaves e operadores booleanos e apresentar o resultado da pesquisa em categorias de fácil compreensão.
<b>Compartilhamento cooperativo</b>	O usuário deverá ter permissão de publicar, compartilhando e recebendo informações de outros usuários, provendo mecanismos de integração entre as pessoas e equipes na organização.
<b>Conectividade universal aos recursos informacionais</b>	Prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos a exemplo de correios eletrônicos, bancos de dados, sistemas de gestão etc.
<b>Acesso dinâmico aos recursos informacionais</b>	Acesso dinâmico às informações armazenadas no portal, permitindo ao usuário receber informações sempre atualizadas
<b>Roteamento inteligente</b>	O portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados
<b>Ferramenta de inteligência de negócio integrada</b>	O portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios
<b>Arquitetura baseada em servidor</b>	Deve basear-se em uma arquitetura de cliente servidor a fim de suportar um grande número de usuários e volume de informações.
<b>Serviço distribuído</b>	O portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores para melhor balanceamento de carga de processamento
<b>Definição flexível das permissões de acesso</b>	O administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa, por meio de seus perfis.
<b>Interfaces externas</b>	O portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas.
<b>Interfaces programáveis</b>	Capacidade de ser chamado por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável.
<b>Segurança</b>	As informações devem estar salvaguardadas e, para isso, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls, bem como auditorias dos acessos a informações, das alterações de configuração etc.
<b>Fácil administração</b>	Deve prover meios 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, aproveitando, na medida do possível, a base instalada de hardware e software adquirida anteriormente pela organização
<b>Customização e personalização</b>	A customização, de acordo com as políticas e expectativas da organização, assim como os próprios usuários, deve ser capaz de personalizar sua interface para facilitar e agilizar o acesso às informações consideradas relevantes.

**Quadro 2- Características mínimas para um portal corporativo**

Fonte: Adaptação de Ekerson (2000) apud Dias (2001)

### 2.1.3. Impactos

A implantação de uma solução integrada de colaboração no portal corporativo também causou impactos significativos nos aspectos: Tecnológicos, Econômicos, Sociais e Ambientais, como observado no quadro 3 (NASCIMENTO, 2004).

Aspecto	Impacto
<b>Tecnológico</b>	Centralização em um único ambiente de todos os processos de colaboração e comunicação; Necessidade do uso de metodologia de implantação da tecnologia, tendo como resultado um roteiro para a criação de um ambiente organizacional propício ao aprendizado, à criação e à colaboração; redefinir o papel dos colaboradores da empresa e seus processos de trabalho; e disponibilizar infra-estrutura tecnológica adequada para dar suporte e consistência à estratégia.
<b>Econômico</b>	formação de cadeias do conhecimento no sentido de consolidar e induzir o surgimento de novas cadeias produtivas, aumentando a cadeia de valor e reduzindo custos para sua formação; Redução (mais de 30%) do uso físico do papel para comunicação interna e externa das Organizações; Otimização (mais de 40%) nos processos de comunicação, aumentando a agilidade e a produtividade nas atividades de negócios.
<b>Social</b>	Aumento de acesso à informação às comunidades envolvidas onde a tecnologia foi implantada; Uso do Sistema Integrado de Colaboração Corporativa para projetos de Inclusão Social, permitindo atuar nos bastidores dos programas sociais, facilitando o gerenciamento e a transparência dos projetos; Democratização do uso da informação através do ambiente proposto, apesar do mesmo ser configurado para definir hierarquia e poder de acesso às informações por usuário;
<b>Ambiental</b>	Com a redução do uso de papel e o incremento dos processos digitais, pode-se contribuir para a redução do desmatamento de florestas para fabricação do mesmo.

**Quadro 3-Impacto no uso do portal corporativo**

Fonte: Nascimento(2004)

## 2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

A concepção e o desenvolvimento de uma cultura organizacional ocorrem com o passar do tempo, na medida em que as instituições vão adquirindo valores, maneiras e expectativas conscientes ou não, condicionadas ao pensamento e comportamento dos colaboradores (CHIAVENATO,1999; MOTTA,2004).

Em grandes organizações existe uma cultura dominante e um conjunto de subculturas desenvolvidas em razões de experiências e problemas compartilhados pelos indivíduos da organização (ROBBINS, 2000).

Essas aquisições formam o conhecimento da organização, já embutido nas pessoas e disperso em manuais, documentos, repositórios, rotinas, processos, práticas, normas, etc. É composto de valores, experiências e insights que fazem parte da complexidade e imprevisibilidade humana, podendo ser dividido em tácito e explícito (DAVENPORT e PRUSAK,1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Nesse cenário, a cultura da organização sofre a influencia das experiências advindas do conhecimento tácito em função dos modelos mentais, processo de aprendizagem, enfim; do conhecimento subjetivo. Em relação ao conhecimento explícito, este é codificado e repassado em documentos e projetos , e materializado no próprio serviço (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Essa complexidade pode ser observada através da história de cada organização, nos êxitos e fracassos, envolvendo grandes pressupostos e crenças, definindo como os membros dos grupos vêem suas relações internas e externas (MOTTA, 2004;CHIAVENATO,2000).

Os resultados desses conhecimentos são passados aos membros e somente aqueles que compartilharem ou se adaptarem, permanecendo, é que poderão progredir na organização (CHIAVENATO, 2000; WOOD, 2002).

### 2.2.1 A influência do uso de novas tecnologias na cultura organizacional

As novas tecnologias de comunicação e informação sinalizam profundas mudanças nos processos organizacionais e na forma de desempenhar as tarefas cotidianas em uma instituição (GUIMARÃES, 2005). Desta maneira a mudança na força de trabalho operacional promove alterações em estruturas como a burocracia, pois a administração muda sua orientação de forma total (MINTZBERG, 1995).

As normas e regulamentos estão sendo direcionadas às máquinas e não mais aos trabalhadores. A burocracia mecânica está dando lugar a uma nova era em função da complexidade, advinda de forças como a globalização e tecnologia. A busca, a partir de novas formas de estruturas organizacionais como ferramentas, e também no intuito de aumentar a eficácia e eficiência, trouxe vantagens competitivas para organização (MINTZBERG, 1995; GERSTEIN e SHAW, 1993).

No entanto, a complexidade do sistema demandará mais dos membros da organização, face transformação da estrutura burocrática em orgânica e também pela automação do núcleo operacional (MINTZBERG, 1995). Além disso:

Criará exigências significativas para a administração. Os que trabalharem em organizações orientadas para o controle e altamente funcionalizadas terão de desenvolver estruturas novas, que poucas semelhanças terão com as organizações existentes [...] a burocracia esta no “código genético” daqueles que, em ultima análise, serão responsáveis pela projeção e administração das novas organizações (GERSTEIN e SHAW, 1993, p.249).

As normas e valores de cultura organizacional servem como sistemas de controle, podendo levar a alto grau de conformidade e ao mesmo tempo de autonomia (TERRA, 2000). Então o processo pode ficar mais enredado, pelo fato de uma cultura não poder ser montada nem mudada, pois tem direção própria e flexibilidade sem limites estabelecidos (BITTENCOURT, 2004; CHIAVENATO, 2000).

A insegurança, frente a um novo método dentro da organização pode causar ansiedade nos colaboradores. Para lidar com essa perspectiva as pessoas tem criado variadas formas para lidar com essas questões, como as advindas de heranças culturais, reforçadas por instituições como a família, a escola e o estado (WOOD, 2004).

Como a turbulência da mudança é percebida principalmente nos contrastes entre o antigo e o novo, as organizações procuram se adaptar a esses novos cenários, bem como ao conceito de incertezas através de alguns mecanismos, criando situações externas para que as pessoas se motivem a mudar. Neste momento, aumenta a importância das práticas informais sobre as formais, pois são mais presentes quando se fala em criação do conhecimento, estimulando o compartilhamento e a inovação (WOOD, 2004; BITTENCOURT, 2004; CHIAVENATO, 2000; CARVALHO 2006, p.238).

A partir desse conjunto, a troca de informações intra e entre as organizações amplia as possibilidades de colaboração entre as pessoas, independente da localização física. Para tal compartilhamento, aparecem as comunicações eletrônicas ganhando força e se tornando promotoras da reformulação das organizações, de acordo com as exigências do trabalho. Deve estar integrada na comunicação interna da empresa, a partir da valorização da cultura e do relacionamento dentro da instituição (GUIMARÃES, 2005; GERSTEIN e SHAW, 1993; MATOS, 2006)

A combinação entre os diversos conhecimentos universais da organização, incluindo as diversas informações como manuais, cursos, documentos on-line, entre outros, disponíveis no portal, servirão de base para a criação de novos entendimentos. E uma vez aprendido pelos colaboradores, poderão ser disponibilizados, em uma prática promovedora da transferência de conhecimento para a Plataforma, transformando-o de tácito para explícito, ou seja, explicitando-o (SCHONS e COSTA, 2008).

É válido lembrar que os valores se modificam muito lentamente, mas a arquitetura organizacional evoluirá bastante. Mesmo durante o rápido fluxo ambiental, tal como uma arte social, deve permanecer fundamentada nas necessidades daqueles que atuam na organização cotidianamente, criando oportunidades, desafios e recompensas (GERSTEIN e SHAW,1993).

### 2.3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DOS PORTAIS CORPORATIVOS

Existem fatores relevantes em relação ao sucesso dos portais corporativos e às organizações.

Uma das dificuldades é sobre o sistema e a formalização da atividade, pois quanto mais regulador for um sistema, mais formalizado será o trabalho operacional. Não existe nenhuma liberdade de ação dos executores da obra, tornando o trabalho mais especializado e rotineiro (MINTZBERG, 1995). A intranet é um bom exemplo, já que, através de seus sistemas de fluxo de informação, acabou por afastar as pessoas dentro da organização (MATOS, 2006).

Esse afastamento foi permitido a partir de um controle mais impessoal, na medida em que é dado o poder aos analistas delimitadores do trabalho. Assim, quanto mais difícil de compreender o sistema, mais elaborada é a estrutura não operacional, e maiores também serão a descentralização seletiva e a utilização de instrumentos de interligação (MINTZBERG, 1995). Ao final, o acesso aos arquivos de dados serão mais importantes do que a pessoa e a imagem verdadeira da organização será percebida mais pelos emails do que pelo organograma (GERSTEIN e SHAW, 1993).

Ao mesmo tempo, eleva-se o valor da transformação da informação, pois depende da mente humana e da capacidade de interpretação. A tecnologia da informação tem um papel apenas habilitador no processo de geração de conhecimento (TERRA, 2000; NASCIMENTO, 2004).

As pessoas podem ainda não estar adaptadas a essa realidade, visto o uso das intranets e portais, não passando mais de uma hora diária em algumas organizações. Ainda estão longe de ser ferramentas estratégicas, funcionando mais como um apoio (Carvalho, 2006, p.235).

Frente essas situações, crescem a necessidade e a importância da comunicação informal entre os colaboradores, buscando apoio entre si e suporte nos instrumentos de interligação, permitindo uma mudança na estrutura administrativa (MINTZBERG, 1995).

Mas esse diálogo ainda é complicado, visto o nível de interação entre as equipes responsáveis e os usuários ainda ser muito pequeno. Um dos motivos está



na falta de canais formais para manifestarem suas opiniões através de pesquisas e reuniões (CARVALHO, 2006, p.235).

As informações devem ser disponibilizadas em um formato acessível ao seu uso, pois os processos de gestão estão interligados com o compartilhamento de conhecimento, o elemento humano e o acesso às informações (TERRA, 2000, p.152-159). Do contrário, a visibilidade organizacional fica afetada, impedindo a melhoria dos processos desenvolvidos (CARVALHO, 2006, p.235).

Outro fator relevante é o processo de confiabilidade da atualização constante, bem como o cuidado de absorver apenas as informações necessárias, evitando os excessos, garantindo maior qualidade e evitando a desorientação do usuário (TERRA, 2000, p.152-159; SCHONS e COSTA, 2008, DIAS, 2001).

Conseqüentemente, os dirigentes, responsáveis pelo gerenciamento das atividades de conhecimento (TERRA, 2000; NASCIMENTO,2004),bem como as organizações, devem estar preparados para as mudanças, desenvolvendo antecipadamente estratégias como a adaptabilidade, flexibilidade e rapidez nas decisões ,começando a atuar não mais em uma estrutura e sim em uma “arquitetura organizacional” (GERSTEIN e SHAW,1993).

Essa nova “arquitetura” para o desenvolvimento da organização permitirá maior liberdade, ampliando o acesso a diversas interfaces restritas a um número maior de colaboradores e permitindo uma construção do conhecimento (TERRA, 2000; p.152-159; GERSTEIN e SHAW,1993).

Um dos fatores críticos dos portais depende também do planejamento e da projeção para o usuário. A seguir será apresentado um quadro 4, sobre o sucesso e o insucesso na utilização dos portais corporativos.

Portais corporativos		
	Sucesso	Insucesso
<b>Projeto estético e minimalista</b>	Um portal esteticamente agradável e legível. Facilita a leitura da informação nele apresentada, melhorando o desempenho do usuário na realização da tarefa, influenciando sobre o nível de satisfação durante a interação com o portal. Incluindo os níveis de detalhamento: no primeiro plano, os aspectos mais importantes e gerais, seguido de detalhes para páginas suplementares acessadas por usuários interessados em mais informações sobre o assunto.	Informação com densidade muito alta ou muito baixa. Acarreta a ocorrência mais freqüente de erros na maioria das tarefas, prejudicando o desempenho dos usuários; Alto nível de distração do usuário por informação desnecessária, probabilidade desse usuário em desempenhar suas tarefas de forma ineficiente, com maior probabilidade de erros; Informações irrelevantes ou raras, diminuindo a visibilidade relativa das informações importantes.
<b>Visibilidade e reconhecimento do estado ou contexto atual</b>	Manutenção da informação: Orientando ao usuário quanto à página em que ele se encontra, como chegou e quais são suas opções de saída, numa seqüência de interações ou na execução de uma tarefa.	Desorientação do usuário causada por excesso de páginas disponíveis na Internet.
<b>Condução do usuário</b>	A condução adequada: Facilita o aprendizado e a utilização do portal, possibilitando um melhor desempenho e a diminuição do número de erros. Se os usuários reconhecerem onde estão, simplesmente olhando para a página em que se encontram, sem a necessidade de relembrem o caminho percorrido a partir da página principal, a probabilidade de se perderem ou ficarem desorientados será menor.	Dificuldade do usuário em deter o controle sobre o sistema interativo, não respondendo às suas solicitações e expectativas.
<b>Controle do usuário</b>	Ações reversíveis: O usuário deve ser capaz de desfazer pelo menos a última ação realizada, diminuindo a ansiedade, pois sabe, de antemão, que os erros cometidos podem ser corrigidos, estimulando –o a explorar opções desconhecidas do portal.	Ações inesperadas do sistema: As infundáveis seqüências de entrada de dados, incapacidade ou dificuldade em obter a informação necessária e incapacidade em produzir os resultados desejados, contribuem para o aumento da ansiedade e da insatisfação do usuário.
<b>Prevenção de erros</b>	Mensagens de erro legíveis redigidas em linguagem natural (sem códigos), exatas quanto à natureza do erro cometido, sugerindo possíveis ações para sua correção. Isto favorece o aprendizado do sistema, indicando ao usuário a razão do erro e suas possíveis correções.	Negativas sobre a atividade do usuário com o portal prolongam e perturbam a realização de suas tarefas. Quanto maior a probabilidade de erros, maiores serão as interrupções no desempenho do usuário.
<b>Consistência</b>	Um projeto consistente padronizado facilita a aprendizagem: Padronizar tanto quanto possível os elementos do portal quanto a seu formato, cor, localização e denominação, para que o usuário identifique mais facilmente situações e elementos similares e realize suas tarefas com maior rapidez. Permite o reconhecimento, a localização e, por fim, o aprendizado.	Ausência de padronização: Um portal menos previsível aumenta a incidência de erros, as dificuldades de aprendizado e da compreensão. A falta de homogeneidade pode comprometer tanto o desempenho quanto a satisfação do usuário com o portal.
<b>Flexibilidade e eficiência de uso</b>	Interface permite, frente a diversidade de tipos de usuários de um portal, a realização da mesma tarefa de diferentes maneiras, de acordo com o contexto e com as características de cada tipo de usuário.	Páginas ou passos sem uma seqüência para a realização de uma tarefa e o uso de valores padronizados, criará a necessidade de digitação por parte do usuário.
<b>Compatibilidade</b>	Informações em uma ordem lógica e natural: O portal deve "falar" a língua do usuário, com palavras, frases e conceitos familiares, ao invés de termos técnicos relacionados ao portal ou à tecnologia web. Os procedimentos e as tarefas devem ser organizados de acordo com as expectativas e costumes dos usuários.	O desempenho dos usuários de qualquer sistema interativo piora quando os procedimentos necessários ao cumprimento da tarefa não são compatíveis com as características psicológicas, culturais e técnicas dos usuários;

**Quadro 4-Sucessos e insucessos no uso de portais corporativos**

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao mesmo tempo na implantação e manutenção desta tecnologia em instituições, deve ser levado em consideração as conveniências e inconveniências objetivando uma maior efetividade da organização e contribuindo com melhorias

para a comunidade. A seguir foram destacados do texto aspectos relevantes dos diversos autores sobre o tema.

Conveniências	Inconveniências
<p>Processo de criação baseado na missão, visão da organização (TERRA E BAX, 2001); Redução de custo, rapidez e facilidade no acesso e gerenciamento de informações (TERRA,2002;DIAS,2001);</p> <p>Ampliação do processo decisório, apoio e suporte à gestão e gerenciamento (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002);</p> <p>Redes voltadas à ativação da comunicação e do fluxo de informação; (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002);</p> <p>Enxugamento de configurações organizacionais; (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002);</p> <p>Atividades realizadas sem a necessidade de estar dentro da área física da organização; (ROBBINS ,2006);</p> <p>Tecnologias de apoio: ferramentas de colaboração, como email, chat, fórum de discussão entre outros; (TATNALL, 2005);</p> <p>Disponibilização dos diversos conhecimentos como manuais, cursos e documentos(TATNALL(2005);</p> <p>Acesso dinâmico com informações sempre atualizadas (DIAS,2001);</p> <p>Otimização da capacidade de troca de conhecimento entre os setores (CARVALHO, 2003);</p> <p>O conhecimento como um processo ativo, em procedimentos e sistemas de informações(TERRA,2002);</p> <p>Ação cooperativa, disponibilizando ferramentas que aumentam a inteligência informacional da organização, agregando valor aos negócios( SIQUEIRA 2005 );</p> <p>A organização das informações internas em função dos conhecimentos e experiências das equipes e dos indivíduos da organização (TERRA,2002);</p> <p>Redução do uso físico do papel para a comunicação interna.(FORTES,2002);</p> <p>Aumento do acesso à informação pela comunidade, facilitando a transparência dos projetos envolvidos (NASCIMENTO,2004).</p>	<p>Necessidade de mudanças nas organizações, principalmente àquelas orientadas para o controle e altamente; funcionalizadas (MINTZBERG.1995);</p> <p>Necessidade de investimentos em infraestrutura apropriada para a mudança tecnológica(NASCIMENTO,2004);</p> <p>Excesso de informações, poluem, ocasionando problemas em encontrar a informação(DIAS,2001);</p> <p>Quanto maior a descentralização, maior a necessidade de instrumentos de interligação (MINTZBERG.1995);</p> <p>Necessidade do uso de metodologia de implantação da tecnologia (NASCIMENTO,2004);</p> <p>Exigência de um novo processo de organização para a transformação da informação em conhecimento pela instituição em função da cultura existente (NASCIMENTO,2004)</p> <p>Necessidade da liberação da informação ao maior número de servidores para permitir a construção de conhecimento dentro da organização (DIAS,2001);</p> <p>As inclusões tecnológicas podem promover ansiedade e insegurança nos colaboradores (WOOD,2002);</p> <p>Necessidade de redefinição do papel dos colaboradores e os processos de trabalho (NASCIMENTO,2004);</p> <p>Aumento das práticas informais sobre as formais, sem controle das trocas efetuadas (CARVALHO, 2006);</p> <p>Sistemas reguladores formalizam o trabalho mais operacional (MINTZBERG.1995);</p> <p>Controle mais impessoal, em função de maior poder aos analistas (MINTZBERG.1995).</p>

**Quadro 5- Conveniências e inconveniências no uso do portal corporativo**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3. MÉTODO

Neste capítulo será apresentado o método selecionado para a pesquisa, a definição do estudo de caso, os entrevistados, o roteiro de entrevistas e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Para a realização do presente trabalho foi escolhida a pesquisa qualitativa exploratória com estratégia de um estudo de caso. De acordo com Yin, (2010) serve para compreensão de fenômenos organizacionais e individuais, muito utilizada em pesquisas na administração, em função da necessidade da compreensão dos fenômenos sociais e complexos.

Michalinszyn e Tomasini (2005, p.32) tratam da mesma forma este estudo de caso, como sendo um estudo profundo e exaustivo de indivíduos e instituições de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

As etapas para a realização desta pesquisa foram:

- Revisão da literatura e preparação do roteiro de entrevistas;
- Seleção da organização e dos entrevistados;
- Agendamento de entrevistas para a coleta de dados;
- Análise dos dados coletados e revisão dos resultados com especialista;
- Publicação do relatório final.

#### 3.1. ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A partir da base dos quadros contendo as principais orientações dos autores sobre o sucesso e insucesso de um portal corporativo, bem como dos benefícios e custos do uso do portal pela organização, foi elaborado um roteiro para guiar as entrevistas. Abaixo se encontram as perguntas realizadas aos entrevistados dando margem para mais questionamentos:

1. Com que frequência você utiliza o portal corporativo? Qual o objetivo?
2. Quais benefícios você identifica no portal?

3. Quais as dificuldades captadas no uso do portal?
4. Como você percebe o uso do portal na transmissão da informação das atividades dentro da instituição?
5. Quais as formas de comunicação realizadas com a comunidade de sua unidade acadêmica? Que mudanças você notou? Foram positivas ou negativas? E por que você identifica dessa forma (positivamente ou negativamente)?
6. Como otimizar o uso dos recursos do portal corporativo na execução das atividades e encaminhamento das informações dentro da organização?

### 3.2. SELEÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS ENTREVISTADOS

Os participantes da pesquisa foram servidores de uma unidade acadêmica de mais de cento e dez anos de existência, que utilizam de maneira diversa o portal de serviços. Essas pessoas assumem um papel estratégico dentro da organização, recebendo e transmitindo informações aos grupos de trabalhos nos setores da unidade. Dentre os selecionados, existem aqueles com vasta experiência na realização de atividades na instituição, necessitando do uso do portal, o que os torna elementos fundamentais na colaboração com a pesquisa.

A unidade acadêmica selecionada conta com servidores técnicos, docentes e funcionários de empresas terceirizadas. Porém, em função da pesquisa basear-se na análise da situação ocasionada pelo uso do portal de serviços e a falta de comunicação e seus resultados, o público alvo serão os servidores da unidade acadêmica.

Para a realização das entrevistas na referida unidade acadêmica foram selecionados servidores que repassam informações e realizam atividades administrativas junto ao portal, além dos que recebem as informações e fazem uso apenas pessoal e funcional, o que resulta numa análise identificadora de prováveis fatores de sucesso ou insucesso no uso do portal.

Sendo assim, o pesquisador entrevistou servidores com tempos de serviço diversos: inferior a três anos de atuação na universidade, superior a vinte anos, exercendo diversas funções dentro da organização, superior a trinta anos e outros

com quinze anos efetuando a mesma função. Além desses, um servidor, secretário de departamento, e um dos dirigentes da unidade, pois Yin (2010) diz que a comparação dos dados das entrevistas com outras fontes é importante para compreensão do estudo.

### **3.2.1. Perfil dos entrevistados**

Cabe destacar o perfil dos entrevistados apresentando cada um (quadro 6). Os contatos iniciais foram com dois servidores: B.B e D.P., ambos com menos de três anos de atividade junto à universidade. A escolha foi baseada na busca de uma visão da perspectiva da atualidade, ou seja, uma avaliação das características do portal hoje, sem a interferência da imagem do passado.

A entrevista seguinte foi efetuada com o colaborador K.L, que está há mais de vinte anos na unidade acadêmica. O servidor já realizou várias funções dentro da unidade. Hoje usa o portal apenas para questões pessoais e funcionais. Dentro do ponto de vista de permanência na instituição, aparecem os dois selecionados seguintes. Os servidores R.S. e R.C., que fazem parte do setor de finanças da organização, local esse que sofreu modificações em função de alterações no sistema no portal, face inclusão ou extinção da legislação. Os dois servidores, com mais de trinta anos de exercício, estão há mais de quinze, realizando a mesma função neste setor.

O portal permite interfaces acessadas somente com autorização e, para isso, foi selecionado um servidor com função de secretário de departamento, L. F. que repassa as orientações encaminhadas até o departamento e reflete uma linha da forma de comunicação interna com informações da universidade. O servidor envia essas informações aos professores do setor. Além disso, a forma como se relaciona com o chefe e como conduz as autorizações no portal é relevante para entender o problema da pesquisa.

Por último, foi entrevistado P.R., um dos dirigentes da organização, uma vez que o acesso está relacionado diretamente com o processo de decisão, recebendo as comunicações e decidindo como essas informações serão repassadas.

SERVIDORES	ESCOLARIDADE	CARGO	TEMPO NO CARGO	SETOR DE ATUAÇÃO	FAIXA ETÁRIA
B.B.	Mestrado	Fonoaudióloga	Dois anos e três meses	Clínica especializada	20 a 30 anos
D.P.	Graduação incompleta	Técnico em eletrônica	Dois anos e oito meses	Infraestrutura	20 a 30 anos
K.L.	Especialização	Técnico Administrativo	Dezenove anos	Gerencia de clínicas	40 a 50 anos
R.S.	Graduação	Técnico Administrativo	Trinta anos	Financeiro	40 a 50 anos
R.C.	Graduação	Economista	Trinta e dois anos	Financeiro	50 a 60 anos
L.F.	Graduação incompleta	Técnico Administrativo	Trinta anos	Secretaria de Departamento acadêmico	50 a 60 anos
P.R.	Doutorado	Docente	Trinta anos	Dirigente	50 e 60 anos

**Quadro 6- Perfil dos entrevistados**  
 Fonte: servidores da unidade acadêmica

### 3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados pode utilizar várias técnicas ou fontes de evidências. De acordo com Yin (2010, p.143), algumas das principais fontes que podem ser utilizadas em um estudo de caso são: entrevistas, observação direta, observação participante e análise de documentação. Segundo o autor, o uso de fontes múltiplas permite que o pesquisador aborde uma variação maior dos aspectos comportamentais.

#### 3.3.1. Entrevistas

Para Gil (2008), a entrevista é uma técnica onde o investigador se apresenta ao investigado fazendo perguntas no intuito de obter dados de interesse na investigação. Esse é um dos pontos fundamentais e de aspecto “essencial” na pesquisa de um estudo de caso, e Yin (2010, p. 133) sugere que seja feito um

trabalho junto ao entrevistado para dar mais liberdade para o mesmo relatar suas experiências e insights em relação ao caso. Para isso, segundo o autor, as perguntas devem ser feitas ao entrevistado de forma quase ingênua, no intuito de estimular seus pensamentos e ao mesmo tempo fazê-lo sentir-se à vontade para falar.

Yin (2010) também orienta que, em um estudo de caso, as entrevistas são extensas e profundas, podendo ser efetuadas por um longo período de tempo. Também ressalta a possibilidade da realização de entrevistas focadas com questões amplas que assumam um papel mais conversacional, onde o pesquisador busca utilizar essa técnica, uma vez que, fazendo parte da organização, torna-se mais informal.

Nesse sentido, Gil (2008) expõe a entrevista como uma técnica eficiente na obtenção de dados do comportamento humano, principalmente no aspecto de entendimento de elementos da cultura da organização.

Cabem ressaltar as limitações da pesquisa frente aos relatos verbais, visto sofrerem de problemas como “parcialidade, má lembrança e articulação pobre e inexata” (YIN, 2010, p.135) e ainda desmotivação do entrevistado, onde conclui que o sucesso dependerá do nível de relação pessoal estabelecido entre o entrevistador e o entrevistado (GIL,2008).

As entrevistas aconteceram entre os meses de julho a outubro, nas dependências da referida unidade, e cada entrevistado levou uma hora, em média, na realização desta atividade.

### **3.3.2. Observação direta**

De acordo com Yin (2010, p.136) a observação direta serve como outra fonte de evidencia de estudo de caso, uma vez que proporciona a observação das condições ambientais e comportamentos relevantes, principalmente se for relacionada com novas tecnologias em funcionamento. São auxiliares importantes para o entendimento dos verdadeiros usos e dos problemas encontrados.



### **3.3.3. Observação participante**

Para Yin (2010), essa é uma técnica onde o pesquisador pode assumir vários papéis no estudo de caso, promovendo oportunidades incomuns para a coleta de dados, como a capacidade. Para essa análise o pesquisador, como servidor da instituição e da referida unidade acadêmica, já vem acompanhando ao longo dos anos as ocorrências, desde a instalação do portal corporativo e do uso pelos servidores da organização, bem como a forma de trabalho e o comportamento da instituição frente ao estudo realizado.

### **3.3.4. Análise de documentos**

O procedimento de análise documental é essencial para corroborar outras fontes de pesquisa em um estudo de caso (YIN, 2001) pelo seu valor global. No caso da organização, devem ser efetuados diversos acessos ao portal de serviços para complementar, o estudo e a análise vinculadas ao portal corporativo.

## **3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

Para a realização do processo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, uma das técnicas ou métodos mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. Trata-se de um método de análise textual utilizado em questões abertas de questionários e (sempre) no caso de entrevistas. Utiliza-se na análise de dados qualitativos, na investigação histórica ou outros, em que os dados tomam a forma de texto escrito (YIN, 2010).

## 4. O ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será descrita a unidade acadêmica, objeto do estudo de caso, além da apresentação do portal, dos serviços e informações acessados pelos colaboradores e as alterações de rotinas de trabalho.

### 4.1. A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR ESTUDADA

A organização estudada faz parte de uma Instituição de Ensino Superior Pública, constituída sob a forma de autarquia de regime especial, a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade (NETTO, 2005).

A universidade, cuja área territorial abrange cidades como Porto Alegre, Eldorado do Sul, Imbé dentre outras, possui um total de vinte e sete mil quinhentos e noventa e cinco mil alunos da graduação, distribuídos nas 27 unidades de ensino e nas 06 unidades acadêmicas. A instituição de ensino tem ainda diversos órgãos auxiliares e complementares e seu corpo de servidores é composto por dois mil quinhentos e cinquenta e três técnicos administrativos e dois mil quinhentos e quarenta e um docentes, além dos funcionários contratados de empresas terceirizadas que fornecem serviços à organização, como segurança e limpeza do estabelecimento.

A unidade objeto de estudo tem aproximadamente cento e treze anos de funcionamento desde sua criação. Atuam, em media, duzentos e dez servidores, entre professores e técnicos, além de quarenta funcionários de empresas terceirizadas, cujo contrato é realizado pela universidade.

A organização tem quinhentos e sessenta e oito acadêmicos matriculados, e desses, sessenta estudam no turno da noite desde dois mil e dez, face ampliação de vagas do curso pelo processo de expansão do **Reuni que foi instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 e é uma das ações que integram o**

**Plano de desenvolvimento da Educação (PDE).** Para complementação do ensino, a faculdade oferece serviços à comunidade em atendimento especializado com uma demanda de mais de seiscentas pessoas por semana, realizando uma ampla rede de atividades.

#### **4.1.1. O portal corporativo na instituição**

A diversidade e a complexidade da instituição requerem um planejamento estratégico que determine metas para o crescimento e desenvolvimento da organização. Os gestores buscam constantemente soluções, atendendo o compromisso social em demandas importantes, não apenas do público externo, mas principalmente de seu público interno, responsáveis pelas atividades operacionais e manutenção da organização. É importante ressaltar que estes locais de atuação são relativamente distantes um do outro, em função da particularidade de cada ambiente.

Assim, a questão da disponibilização das informações existentes para a comunidade se tornou fundamental à organização. O portal projeto criado pelo Centro de Processamento de Dados teve como objetivo modernizar os processos de planejamento e de gestão, bem como informatizar as atividades, processos gerenciais e de decisão.

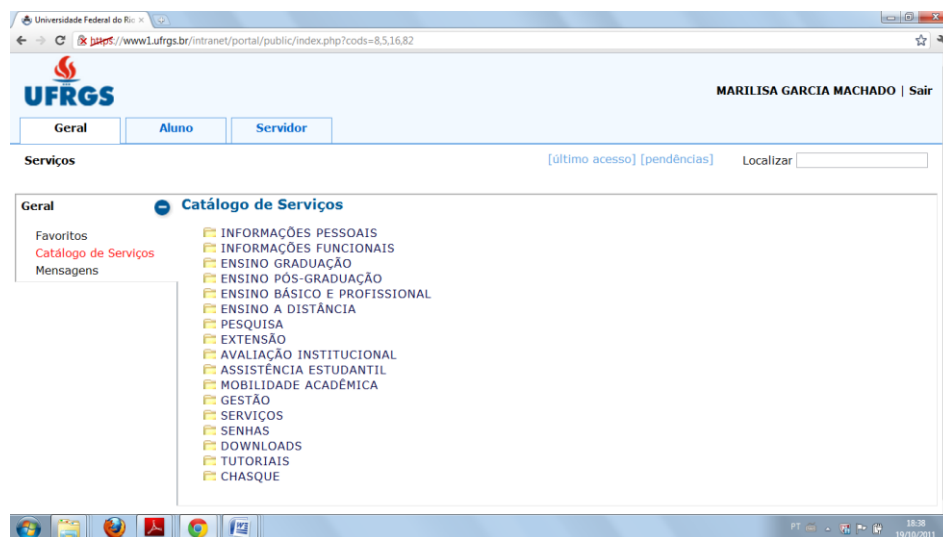
Os servidores já tinham acesso a sistemas de informação como a intranet, mas o uso era limitado dentro da área física da instituição. Para o uso desses sistemas, cada servidor recebia uma autorização específica de acesso, ou seja, mesmo dentro da intranet existiam atividades que só poderiam ser efetuadas com autorização. Os sistemas e a informação necessitavam de atualização constante e eram solicitados pelo próprio sistema, depois de um número determinado de acessos.

O servidor ganhou cartão de identificação de usuário e uma senha, dando acesso para seus dados pessoais, funcionais, carga patrimonial e uma conta de correio eletrônico. Hoje os servidores podem acessar o portal de serviços entrando na interface abaixo com número do cartão e senha:



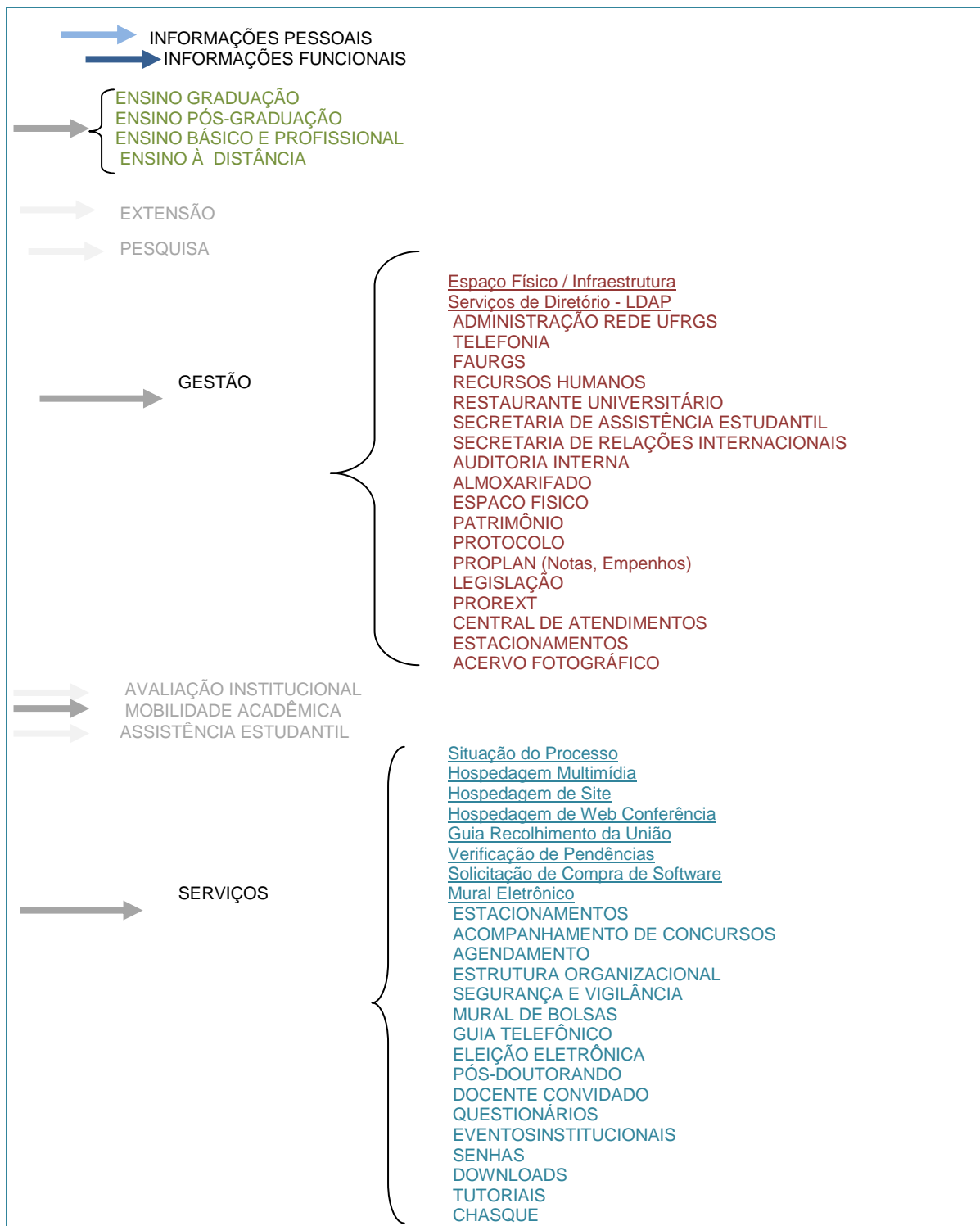
**Figura 2- Portal da universidade**  
Fonte: site ufrgs

E a liberação ao portal individual como a figura 3.



**Figura 3- Portal de serviços individual da Universidade**  
Fonte: Portal de serviços individual

O portal oferece também serviços e informações. Veja os itens destacados a seguir:



**Figura 4-Catálogo de serviços do portal da instituição**

Fonte: Adaptação do portal individual de serviços do autor

Cada pasta contém um rol de serviços e informações que podem ser acessadas de acordo com a liberação permitida ao usuário. A ideia da projeção de cada pasta foi realizada com o apoio partindo da necessidade de cada pro-reitoria. Esse novo modelo promoveu a descentralização das atividades, uma vez liberado

aos colaboradores o acesso a serviços no portal, sendo efetuadas em qualquer computador com acesso à internet.

Para os alunos, foram possibilitados, na Internet, os dados cadastrais, informações acadêmicas e serviços, assim como a realização da matrícula descentralizada e emissão de atestado com certificação digital. Da mesma feita, documentos entregues no momento da efetuação do vínculo com a universidade podem ser acessados e impressos, pois já estão digitalizados.

Na unidade acadêmica estudada, o portal é aproveitado na medida em que cada setor trabalha de acordo com a natureza de suas atividades, a exemplo do setor de orçamento e compras, do setor de graduação como planejamento ,do oferecimento das disciplinas e respectivas matrículas, do espaço físico e do setor de infraestrutura. Os professores usam a ferramenta de apoio no ensino presencial e à distancia , como a inclusão de conceitos dos alunos e lista de chamadas, planos de ensino, relatório de atividades do próprio docente, cadastramento de solicitação de pesquisa e extensão.

A comunidade interna tem acesso às atividades funcionais, informações e serviços, interagindo com a comunidade externa em função do uso do portal, como destacado na figura 5.

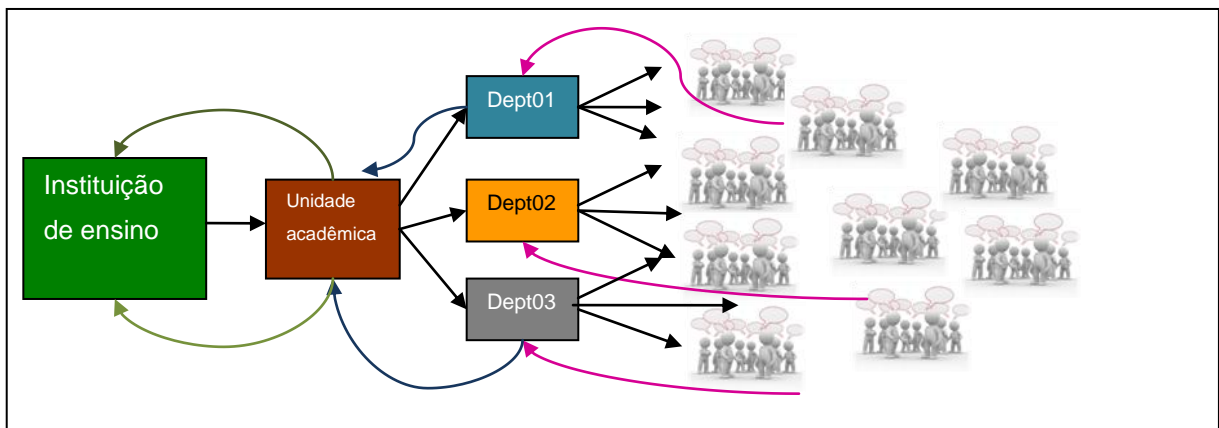


**Figura 5-Relação da comunidade e o portal**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2. A COMUNIDADE INTERNA E AS ROTINAS DE TRABALHO

No entanto, os servidores da organização estavam habituados a trabalharem recebendo informações através de um fluxo padronizado de encaminhamento a partir da origem até o setor/servidor, como observado na figura 6.



**Figura 6- Fluxo padronizado de informações sem o uso do portal corporativo**  
 Fonte: Setor de protocolo e expedição da secretaria acadêmica

O fluxo de encaminhamento das documentações e informativos baseia-se na hierarquia da organização, de acordo com o regimento e estatuto da instituição. As pessoas tomavam conhecimento através do departamento/setor onde estavam lotadas.

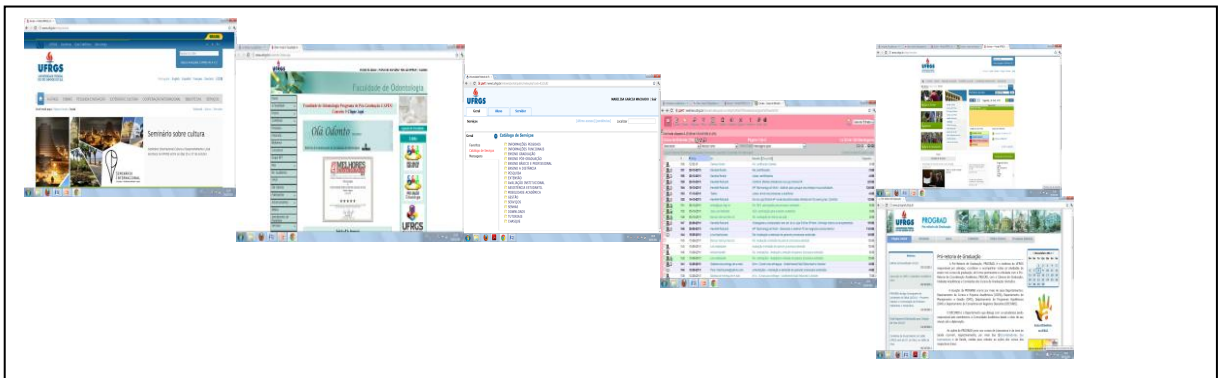
O acesso à informação através do uso portal foi potencializado em meio virtual, com acesso às páginas de serviços, à universidade e unidade acadêmica, ao sistema intranet e ao correio eletrônico. A comunicação das atividades da organização é transmitida pelos meios acima citados e do modo físico através de ofícios, portarias, decisões, pareceres, cartazes, etc. Desde então, o uso do portal tem promovido uma realidade diferente nas rotinas da organização em função da resposta rápida e acesso facilitado.

E se por um lado ficou mais rápido, por outro cresceu o volume de atividades, face ampliação dos serviços da organização através do aumento do número de alunos na graduação e pós-graduação, principalmente com o advento do REUNI,

das parcerias com outras universidades, esferas federais, estaduais e municipais, fundações e empresas.

As rotinas de atendimento ao usuário (aluno, técnico e docente), sofreram alterações em função do uso do portal e trouxeram à tona questões como retrabalho, duplicação, excesso e problemas de informação, dificultando os processos de comunicação dentro da organização.

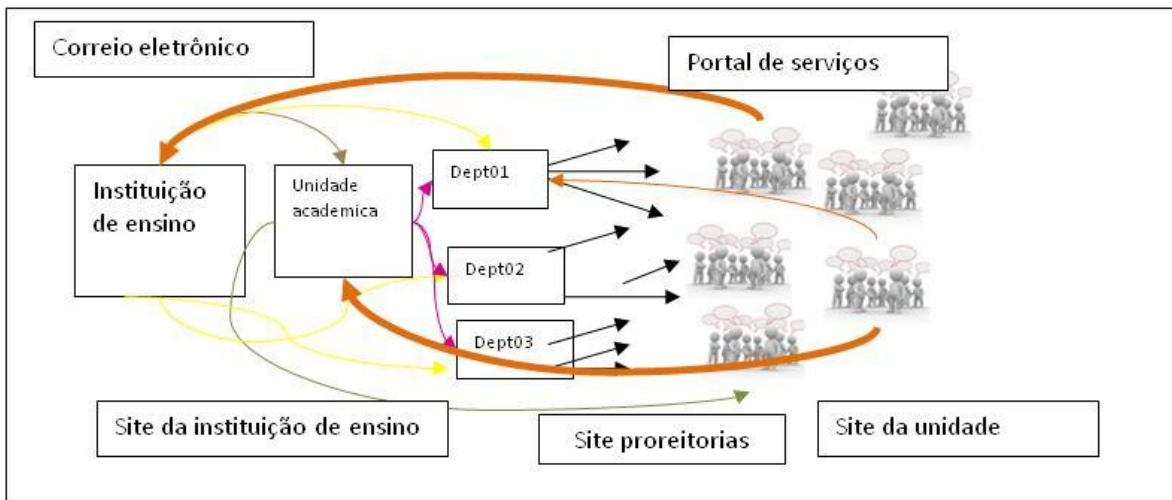
Hoje a instituição conta com diversas interfaces para transmitir a informação, sem contudo estar definido onde esses dados estarão. Às vezes encontram-se em um dos sites e, em outras ocasiões, espalhados em muitas páginas(figura 7).



**Figura 7- Locais de acesso à informação e serviços na instituição de ensino**  
Fonte: Site UFRGS(2011)

Na unidade, as pessoas da comunidade se queixam de não saber o que está acontecendo e tem dificuldades em entender como acessar dados importantes do portal e onde encontrá-los. A organização aparentemente não atingiu seu potencial, frente ao processo de tomada de decisão no uso do portal, pois não identificam onde e quando buscar a informação ou se devem aguardar alguém para orientar(figura 8).





**Figura 8-Encaminhamento e recebimento de informações após a inclusão do portal de serviços**

Fonte: autor

A respeito da figura acima, pode-se perceber a complexidade envolvendo o sistema de recebimento e encaminhamento de informações e como o público interno perde seu direcionamento, na medida da ampliação dos contatos. Ao mesmo tempo, torna confuso saber “quem ficou responsável pelo que” e a quem se deve recorrer no intuito da resolução da dúvida.

Ao recorrer aos diversos meios virtuais, os servidores já não se dirigem aos setores de origem para buscar orientação, como o caso dos docentes, e, dessa forma, os técnicos, como os secretários do departamento, não possuem condições de saber se o professor recebeu a informação correta.

Os servidores da secretaria da unidade acadêmica, recebem as informações da reitoria e repassam aos setores através de cópias enviadas aos departamentos e aos professores encaminhadas ao escaninho pessoal de cada um.

Mesmo sabendo que essa orientação havia sido encaminhada pela Pro-Reitoria via email e disposta no site da instituição de ensino, a secretaria geral e os departamentos ainda sentem a necessidade do uso da informação no “papel” obtendo a certeza de que o servidor recebeu a orientação.

Quando ocorrem inclusões de serviços no portal, a exemplo dos planos de ensino das disciplinas dos cursos, o fluxo de informação para orientar as comissões de graduação, departamentos e docentes não é suficientemente efetivo e coordenado, pois não houve um retorno imediato para sanar as dúvidas de todos os envolvidos no processo. Quando uma atividade não funciona como deveria dentro

portal, esse problema é repassado a um email que é encaminhado a um setor da Pró-Reitoria de Graduação e repassado ao Centro de Processamento de Dados, o retorno demora demais.

As relações expostas acima provocaram aspectos relevantes em relação à disseminação de dúvidas pelos servidores. Surgiram perguntas como: “quando esse serviço mudou e foi incluído no portal?” “Como fazer?” “Não funciona; e agora, com quem falo?”, “mandar email ou ligar?”.

Adicionando esse rol aos inúmeros sites onde hoje estão dispostos dados, informações e orientações, criam-se situações de tensão dentro da organização, dificultando, atender não apenas o colaborador, mas a comunidade externa que conta com a habilidade e definição de processos para o serviço ser executado de maneira efetiva.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

Esse capítulo apresentará o resultado das entrevistas. Dando continuidade, será introduzido o relatório da pesquisa na união das respostas, nas análises dos arquivos e registros, acrescentando a observação direta e observação participante e o quadro da síntese das perguntas e respostas.

Antes do início da pesquisa foi questionado antecipadamente se os respondentes sabiam a diferença entre intranet e portal corporativo, sendo explicadas aos mesmos as diferenças entre um e outro e como é a atuação das ferramentas do portal e da intranet, inclusive o correio eletrônico. Os entrevistados se manifestaram quanto às questões expostas a partir do roteiro da entrevista:

Resultado da questão 01(Qual a frequência que Você utiliza o portal corporativo? Qual o objetivo?):

Os servidores utilizam o portal, em média , uma vez por semana. Aqueles que possuem função de chefia ou que acessam serviços específicos como o dirigente e o secretário, fazem uso mais frequente. O dirigente comenta que acessa “muito no

mesmo dia”, não apenas para buscar informação, mas pelo processo decisório de autorizações e encaminhamentos de solicitações pendentes. (L.F.), secretário, utiliza o portal diversas vezes na semana.

Por outro lado, aqueles que utilizam apenas para uso funcional relatam passar longos períodos sem acessar o portal, ou mesmo o correio eletrônico, pois possuem mais de um correio e não se adaptam com o modelo de ferramenta instituído pela universidade. O entrevistado (K.L.) se deu conta que utiliza muito pouco o portal de serviços, apenas para solicitações pessoais como férias e inscrições para capacitações.

Questionados sobre o porquê da tão pouca frequência, relatam não ter “nada de importante” (K.L.) a ser procurado ali, não havendo motivos para entrar no portal.

Resultado da questão 02 (Quais benefícios você identifica no portal para o servidor?):

Um dos benefícios no uso do portal foi o acesso em qualquer lugar, tornando-o mais fácil e prático. (L.F.) diz que uma foi uma “grande inovação” dentro da universidade, já que as demandas podem ser efetuadas de casa, exemplificando a execução das atividades de monitoria, anteriormente realizadas via sistema de graduação, operável apenas dentro da instituição. Aqui o servidor faz uma referência importante sobre o atendimento ao usuário fora do espaço físico da organização. Ainda sobre esse assunto, revela ter “resolvido problemas” utilizando o portal na praia em período de férias acreditando ser um ótimo meio de trabalho.

(P.R.) acredita ser uma ferramenta essencial no processo decisório de gestão, pois aumenta a visibilidade dos assuntos tratados. Adiciona que através do portal consegue efetuar atividades além dos espaços físicos da instituição e cita já ter acessado atividades relevantes, inclusive fora do país, portanto uma ótima ferramenta de apoio à gestão.

Os servidores relataram dificuldades no formato do sistema, considerando muitos deles inacessíveis e complexos para o trabalho, pois, mesmo com os tutoriais, demandam tempo no uso dos sistemas e interfaces do portal (K.L.).

Os servidores criticam a falta de atualização de alguns sites que compõem o portal da universidade e a importância na confiabilidade das informações, mas não foram específicos sobre quais sites seriam estes.

Já B.B. não percebe isso como um problema, visto que, ao fazer a solicitação, deparou-se com algumas dificuldades em compreender o funcionamento do sistema, mas afirma, que após esse primeiro momento, sentiu-se “tranquilo”.

Resultado da questão 03(Quais as dificuldades que você percebe no uso do portal?):

Para (K.L.) o problema se encontra na perda do controle de saber quem tira férias e quando, por exemplo. Apesar dessas informações, estarem disponíveis para alguns, não vê positivamente essa abertura e diz que isso pode trazer riscos para a unidade se não for organizado. Ao mesmo tempo, encontram dificuldades em buscar informações, alguns deles relatam excesso de informação e é “muito poluído”(L.F.).

Sobre as dificuldades (L.F.) comenta também sobre as atualizações efetuadas e a falta de informação sobre essas modificações. Essa ausência de comunicação promove uma insegurança sobre a confiabilidade no sistema. Inclui a falta de feedback por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas nessas mudanças, uma boa forma de capacitações permanentes que, além de mudarem os interfaces do sistema e do portal , às vezes também induzem pessoas a cometerem erros em determinadas atividades, necessitando aprender o processo desde o início.

Quando problemas referentes à capacidade de armazenamento são identificados, evita-se a lentidão do sistema. Nessa mesma ordem, o dirigente também registra a necessidade de um cuidado especial com a segurança dos dados armazenados - um risco a ser considerado nos dias de hoje.

Resultado da questão 04(Como você percebe o uso portal na transmissão da informação das atividades dentro da instituição?):

A maioria não encontrou grande dificuldade em relação ao recebimento das informações, como as comunicações formais, dizendo receberem pelo email e também por escrito. Percebem que as informações poderiam ser divulgadas em um único ambiente, a exemplo do portal pessoal, em links para acesso ou ainda em pendências, com o objetivo das pessoas saberem que existe “algo novo” (K.L.)

Um servidor, com quase trinta anos de casa (L.F.), teve muita dificuldade nas mudanças como a das inclusões de serviços no portal. A questão fundamental,

segundo ele, é que hoje as informações devem ser procuradas, ao contrário do passado, onde viam comunicações escritas dos setores. Perguntado sobre os locais buscados dentro do portal, cita a Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas e, sendo secretário de departamento, cita também que, dentro da página do servidor, tem acesso às pastas e orientações como as questões relacionadas a concursos docentes e processos seletivos de professores temporários.

K.L., R.S., R.C. e L.F. relataram, como exemplo da solicitação de férias, que no último ano passou a ser via portal e reclamaram, neste sentido, da falta de orientação dos procedimentos, necessitando ligar para diversos setores e falar com muitas pessoas antes de conseguir efetuar o pedido, acrescentando, inclusive, que esta falta de unidade não auxiliava o processo.

**“eu não sabia como fazer e ninguém me avisou, fiquei sabendo por acaso, por colegas de outro setor, que também estavam com dificuldades. Achei isso um horror” (R.S.).**

**“Ficou bem complicado, antigamente sempre tinha alguém na secretaria para ajudar e agora a gente precisa ficar ligando pros setores e falar com monte de gente e ainda assim a gente não sabe como fazer” (R.C.).**

Perguntado sobre as comunicações de ordem de interesse funcional como solicitação de imposto de renda e prazos, diz que poderia estar em um local de acesso mais restrito e em um único local obrigando os servidores a procurarem nessa interface(K.L.).

O servidor (L.F.) registra a necessidade de um sistema mais restrito com informações apenas para servidores, que, em função da natureza do assunto, não deva ser divulgado ao grande grupo.

Resultado questão 05(Quais as formas de comunicação você efetua com a comunidade de sua unidade acadêmica ? Você percebeu alterações positivas ou negativas? E por que você identifica dessa forma (positivamente ou negativamente?):

Os responsáveis da área de compras percebem a dificuldade por parte da Pró-Reitoria de Planejamento em tentar incluir dentro do site os avisos de alterações e informações pertinentes, uma vez que, segundo eles: “não acessamos o portal, ou

a intranet todos os dias. Na verdade, fazemos isso uma vez por semana e fica difícil de perceber se tem algo novo”(R.C.).

De acordo com a maioria, as dificuldades estão ligadas na busca de esclarecimentos e dúvidas até quando, por telefone, não encontrar alguém que consiga informar e orientar corretamente.

Para (k.L.) muitas pessoas da unidade e mesmo da universidade, se recusam a utilizar o email corporativo ou até mesmo qualquer tipo de email. Esses colaboradores ainda não estão preparados para esse tipo de comunicação, pois não participam na busca de informações, ou seja, estão acostumados a receberem de uma única fonte. Para o servidor dentro da unidade, a melhor maneira de comunicações formal ainda é através do papel com assinatura do servidor recebendo a informação.

Sobre a comunicação (P.R.) não percebe grandes dificuldades, pois recebe a maior parte das informações por email e algumas na forma física. Acredita que “difícilmente irá mudar essa situação, pois sempre existirá a necessidade da correspondência na forma física em relação a alguns assuntos”.

Um dos pontos a ser destacado nesta entrevista está na reclamação do servidor (L.F.) em relação à comunicação dentro da unidade, pois diz que “tudo que é importante” recebe via email das Pro-Reitoria, mas reclama que na maioria das vezes a secretaria da unidade faz cópia física desses ofícios e encaminha ao departamento. Há momentos que recebe a informação duas vezes, em outros, três ou quatro vezes, visto que a Pro-Reitoria encaminha a cópia física e então a recebe, como secretario de departamento e como servidor.

Toda essa situação para (L.F.) é um absurdo, pois onera o custo com material e com pessoal. A informação torna-se banalizada, e, ao mesmo tempo, reflete insegurança o fato de acreditar que as pessoas não serão informadas por email.

O servidor comenta que existe um serviço de envio de emails da unidade para todos da comunidade - servidores e alunos - mas que é muito amplo.

Sobre o processo do uso do portal e das comunicações dentro de seu departamento, (L.F.) diz não ter problemas em encaminhar as informações via correio eletrônico aos professores. Os mesmos preferem desse modo por já estarem acostumados com essa comunicação. Contudo o sucesso acaba aí, pois em relação

ao uso do portal explicam ter “muita dificuldade”, necessitando de um amparo e atendimento personalizado para a realização de tarefas simples.

Para ele a comunicação informal nessas mudanças foi fundamental, dado o exemplo da solicitação das férias, quando precisou ligar freqüentemente para o setor em busca de orientações não constantes no portal.

Resultado da questão 06(Como otimizar o uso dos recursos do portal corporativo na execução das atividades e encaminhamento das informações dentro da organização?):

Além do aumento da capacidade virtual, o dirigente relata a possibilidade de inclusões de senhas de segurança e cartões de identificação com “Chip” para maior confiabilidade no uso desses mecanismos.

Houve sugestões de criação de área restrita para acesso a informações, como por exemplo, horários dos alunos, locais e estágios permitindo esse acesso apenas a pessoas autorizadas como os alunos, professores e técnicos envolvidos no trabalho. (B.B.).

Outras sugestões pertinentes estão na relação com a Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas, onde encontram-se os processos de capacitação, os avisos de cursos e de selecionados para os referidos cursos, “emails” semanais de informações sobre ocorrências da universidade restrita aos servidores, além do fácil acesso aos documentos digitalizados sem a necessidade de abertura de tantos processos contendo informações já existentes nos referidos documentos. Um dos exemplos interessantes são os ofícios circulares e a criação de um “folhetim” mensal enviado aos servidores.

De acordo com L.F., as melhorias estão nas atualizações e comunicações mais freqüentes e, mais precisamente, sobre as capacitações. Acrescenta que, se fosse possível uma interface mais acessível com quadros informativos ao lado de cada serviço, seria mais fácil de trabalhar.

K.L. sugeriu a criação e implantação de um sistema corporativo de mensagens instantâneas. Esse mecanismo poderia agilizar os processos dentro da organização. Ao mesmo tempo, tudo ficaria gravado, havendo a possibilidade de documentar as atividades realizadas dentro da instituição. Essa situação também reduziria o uso das ligações telefônicas e o atendimento seria muito mais rápido e

prático. A seguir será apresentado o quadro analítico da entrevista efetuada com os servidores da instituição.

Questões	Respostas
1. Qual a frequência que Você utiliza o portal corporativo? Qual o objetivo?	<p>“Acesso muitas vezes no mesmo dia... em vista do processo decisório de autorizações e encaminhamentos de solicitações pendentes”(P.R.).</p> <p>“Utilizo muito pouco o portal de serviços, apenas para solicitações pessoais como férias e inscrições para capacitações”(K.L.)... “não tem nada de importante a ser procurado ali”(K.L.; B.B.).</p>
2. Quais benefícios você identifica no portal para o servidor?	<p>“Um dos benefícios no uso do portal foi o acesso em qualquer lugar tornando mais fácil e prático” (L.F.).</p> <p>“Uma grande inovação dentro da universidade já que as demandas podem ser efetuadas de casa como as atividades de monitoria antes eram realizadas via sistema de graduação, e só podia ser feito dentro da universidade”(L.F.).</p> <p>“Resolvi diversos problemas utilizando o portal na praia em período de férias” (L.F.).</p>
3. Quais as dificuldades que você percebe no uso do portal?	<p>“Como todos os sistemas de informação da universidade não são acessíveis para trabalhar, demandando tempo e como é complicado, mesmo com os tutoriais trabalhar com os sistemas e interfaces do portal”(K.L.;D.O.;R.N.;R.C.;L.F.).</p> <p>“A gente nunca sabe quando o foi a última atualização e fica difícil confiar se são as ultimas informações”. “A falta de indicação de modificação e a falta de comunicação causam insegurança sobre a confiabilidade no sistema” (L.F.).</p> <p>“Acho que a gente não tem mais do controle de acontece...antes eu sabia quais os períodos de férias que as pessoas pediam, mas agora fica mais difícil ter esse controle”.Isso é ruim pra unidade não ter ninguém controlando, as pessoas acabam fazendo o que querem”(K.L.).</p> <p>“Dificuldades em buscar informações, tem muita informação e muito poluído” (L.F.). “o portal não informa qual o problema, o que estou errando e nem aonde posso procurar orientação”(L.F.).</p> <p>“Os docentes têm muita dificuldade e necessitam de um atendimento personalizado para a realização das tarefas junto ao portal”(L.F.).</p>
4. Como você percebe o uso portal na transmissão da informação das atividades dentro da instituição?	<p>“O recebimento das informações, como as comunicações formais é via email e também por escrito”(L.F.;K.L.;P.R.).</p> <p>“O email corporativo para comunicações e contatos é muito útil”(P.R.).</p> <p>“Falta de orientação dos procedimentos necessitando ligar para diversos setores e falar com muitas pessoas antes de conseguir efetuar o pedido”(R.C.).</p> <p>“As informações devem ser procuradas ,ao contrário do passado, onde viam em comunicações escritas dos setores”(R.C).</p> <p>“Eu não sabia como fazer e ninguém me avisou, fiquei sabendo por acaso, por colegas de outro setor que também estavam com dificuldades. Achei isso um horror” (R.S.).</p> <p>“Tudo que cabe a minha atividade eu recebo via email, integro inclusive tenho um grupo de discussão da nossa área pela internet que facilita bastante”(B.B.).</p> <p>“Muitas vezes tenho dificuldade... não sei aonde ou com quem posso procurar orientação”(L.F.)</p> <p>“Não acessamos o portal, ou a intranet todos os dias. Na verdade fazemos isso uma vez por semana e fica difícil de perceber se incluíram algo novo” (R.C.).</p> <p>“Sinto falta de feedback por parte da Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas e mais capacitações permanentes pois além de mudar o sistema e o portal as vezes também as pessoas que fazem</p>



<p>5. Quais as formas de comunicação você efetua com a comunidade de sua unidade acadêmica? Você percebeu alterações positivas ou negativas? E por que você identifica dessa forma (positivamente ou negativamente)?</p>	<p>determinadas atividades, necessitando aprender desde o início”(L.F.).</p> <p>“As pessoas da unidade e mesmo da universidade, se recusam a utilizar o email corporativo ou até mesmo qualquer tipo de email. As pessoas daqui ainda não estão preparadas para esse tipo de comunicação, pois não participam na busca de informações... estão acostumados a receberem de uma única fonte”(K.L.).</p> <p>“Recebo a informação duas vezes, três ou quatro vezes, visto a Pro-Reitoria e a secretaria encaminharem a cópia física também. Essa situação é um absurdo com custo de com material, pessoal, tempo. É imenso e decorre da informação tornar-se banalizada”(L.F.).</p> <p>“Ficou bem complicado, antigamente sempre tinham alguém na secretaria para ajudar e agora a gente precisa ficar ligando pros setores e falar com monte de gente e ainda assim a gente não sabe como fazer” (R.C.).</p> <p>“Informações poderiam ser divulgadas em um único ambiente a exemplo do portal pessoal, em links para acesso ou ainda em pendências afim das pessoas saberem que existe algo novo”(K.L.).</p> <p>“Falta da unidade que não auxilio muito no processo”(K.L.; R.S.; R.C.;L.F.).</p> <p>“Muita dificuldade na busca de esclarecimentos e dúvidas quando por telefone para encontrar alguém que consiga informar e orientar corretamente”(K.L.;R.C.;D.P.).</p> <p>“Dentro da unidade a melhor maneira de comunicações formal ainda é através do papel com assinatura do servidor recebendo a informação”(K.L.).</p> <p>“Recebo a maior parte das informações por email e algumas na forma física. Acredito que dificilmente irá mudar essa situação, pois sempre existirá a necessidade da correspondência na forma física em relação a alguns assuntos”(P.R.).</p> <p>“Necessitamos de um sistema mais restrito com informações apenas para servidores e não dever ser divulgado ao grande grupo”(K.L.;L.F.;D.P.).</p> <p>“Não tenho problemas em encaminhar as informações via correio eletrônico aos professores... já estão costumados com essa comunicação”(L.F.).</p> <p>“A comunicação informal nessas mudanças foi fundamental”(L.F.).</p>
<p>6. Como otimizar o uso dos recursos do portal corporativo na execução das atividades e encaminhamento das informações dentro da organização?</p>	<p>“Criação de área restrita para acesso a informações, horários dos alunos, locais e estágios com acesso apenas a pessoas autorizadas como os alunos, professores e técnicos envolvidos no trabalho”( B.B.).</p> <p>“Capacitação e avisos de cursos e de selecionados para os referidos cursos, emails semanais de informações sobre ocorrências da universidade, restritas aos servidores”(L.F.;K.L.;D.P.;R.S.).</p> <p>“O acesso aos documentos digitalizados sem a necessidade abertura de tantos processos”(L.F.).</p> <p>“Criação de um folhetim mensal enviado aos servidores da casa”(K.L.;L.F.).</p> <p>“Um sistema corporativo de mensagens instantâneas”(K.L.). “O atendimento seria muito mais rápido e prático”( K.L.).</p> <p>“Aumento da capacidade virtual...senhas de segurança e cartões de identificação com “Chip” para maior confiabilidade”(P.R.).</p>

**Quadro 7- Quadro sintético das respostas dos entrevistados**

Fonte:entrevistas realizada na unidade acadêmica

## 5.1. RELATÓRIO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os principais resultados obtidos pela pesquisa bem como uma comparação com as principais especificações encontradas na literatura.

Traçando um paralelo com as gerações de portais citadas na literatura (Quadro1) pode-se dizer que o portal desta instituição está na geração quatro, na categoria especializado, devido as suas características (Quadro 2) como: Acesso dinâmico aos recursos informacionais, Roteamento inteligente, Ferramenta de inteligência de negócio integrada, Arquitetura baseada em servidor, Serviço distribuído, Definição flexível das permissões de acesso, Interfaces externas e Segurança.

O uso do portal não parece ser um problema para os servidores que entraram recentemente, ao contrário daqueles que estão há mais tempo na organização. Os colaboradores mais novos na “casa” procuram a informação dispondo da comunicação através de emails, grupos de discussões e buscas no site.

A frequência de utilização do portal está de acordo com a necessidade de atuação dos servidores também. Aqueles cuja função é de chefia ou de responsabilidade costumam acessar com mais frequência e outros apenas para considerações pessoais e funcionais. A questão do correio corporativo ocorre da mesma forma.

Estes resultados vêm ao encontro do que a literatura prega sobre as características mínimas de um portal e das permissões flexíveis de acesso exposta por Dias (2001). A constância da utilização do portal pelos colaboradores varia de acordo com a especificidade de atuação de cada um, limitando assim o acesso aos serviços e informações disponíveis, bem como as interfaces internas para os servidores da organização e externas para uso da sociedade. (STRAUSS,1999; GOODMAN e KLEINSCHMIDT, 2002; COLLINS, 2001, 2003; TATNALL,2005).

A questão do uso do portal igualmente pode ser comparada com o fato exposto por Bittencourt (2004) da cultura não poder ser montada demonstrando os colaboradores e sua falta de hábito em adotar esse mecanismo tecnológico.

Os benefícios percebidos no uso do portal estão relacionados com apoio ao processo decisório e suporte à gestão, aumento da visibilidade e o acesso em

qualquer lugar, tornando mais fácil e prático saber das informações sobre a universidade. A independência também foi identificada como aspecto positivo, uma vez que o servidor pode fazer suas solicitações sem a obrigação de um responsável pela atividade. O próprio colaborador é responsável pelas suas necessidades.

Esse resultado corrobora as afirmações de Terra (2001), Dias (2001), Terra e Gordon (2002) e Carvalho (2006). Tachizawa e Andrade, (2002); Robbins, (2006) e Bitencourt, (2004), na redução da estrutura organizacional, sobre as atividades realizadas à distância e na mudança do aspecto da hierarquia e da transferência de tomada de decisão em nível operacional.

No entanto, ainda não foi possível observar alguns dos benefícios apontados na literatura por Tachizawa e Andrade, (2002) e a eficiente gestão interface entre processos, face ativação da comunicação e do fluxo de informações horizontalmente ao longo da estrutura da organização, resultando em estruturas horizontais enxutas e adaptáveis às mutações ambientais.

Outra prerrogativa não percebida ainda pela comunidade foi a ressaltada por Reynolds e Koulopoulos (1999) em relação à mudança da ordem das informações internas da empresa, passando a ser projetadas em função dos conhecimentos e experiências das equipes e dos próprios indivíduos na utilização do portal de serviços.

As dificuldades percebidas no uso do portal como apontada na literatura na percepção de Dias (2001), podem estar relacionadas com o excesso de informação e a falta em estipular um local para as comunicações específicas da corporação. O portal comporta inúmeros links, confundindo a pessoa na busca de orientações e pelo alto nível de distração do usuário, tratado por Dias (2001), frente à variação da densidade da informação, podendo acarretar uma ocorrência mais freqüente de erros e promover um desempenho de suas tarefas de forma ineficiente.

As informações devem ser disponibilizadas em um formato acessível ao seu uso, pois os processos de gestão estão interligados com o compartilhamento de conhecimento, o elemento humano e o acesso às informações (TERRA, 2000, p.152-159). Do contrário, a visibilidade organizacional fica afetada, impedindo a melhoria dos processos desenvolvidos (Carvalho 2006, p.235).

O formato de apresentação das interfaces do sistema não foi considerado acessível para trabalhar, demandando tempo para sua utilização. As especificidades

dos problemas, em diversos casos, não são passíveis de serem resolvidas apenas lendo os tutoriais disponíveis.

Atualmente não existe uma checagem sobre cada etapa a ser realizada, já estar disponibilizada ao servidor, como apontado por Dias (2001), que enfatiza dizendo que a condução adequada facilita o aprendizado e a utilização do portal, aumentando o desempenho e a reduzindo os erros. Os usuários precisam reconhecer onde estão simplesmente olhando para a página em que se encontram, sem a necessidade de lembrarem o caminho percorrido a partir da página principal.

Um dos principais pontos está na importância da atualização constante do portal e quando foi realizada a última atualização. Disso depende a confiabilidade no uso das informações, o cuidado com a baixa capacidade de armazenamento e a lentidão e a segurança dos dados armazenados.

Essa questão do processo de confiabilidade da atualização constante, bem como o cuidado de absorver apenas as informações necessárias, evita os excessos e garante maior qualidade. O ato de evitar a desorientação do usuário também é de extrema relevância na utilização do portal e tratado na literatura por diversos autores como Terra (2000); Schons e Costa, (2008) e Dias(2001).

As informações, como as orientações formais, são usualmente recebidas pelo correio corporativo e também por escrito. A princípio poderia estar em um único ambiente, a exemplo do portal pessoal, em links ou pendências, ou em acesso restrito no site da unidade. A comunicação informal ainda é o mecanismo mais usado entre o grupo para elucidar questões do portal.

As mudanças ocorrem sem nenhuma orientação sobre os procedimentos e, para sanar as dúvidas, os servidores buscam os setores responsáveis. Assim, o suporte dos especialistas deve ser simultâneo, em função das alterações ocorrerem muito rápidas e o colaborador ter um parâmetro a fim de executar a atividade com mais eficiência e eficácia.

O controle e organização do grupo podem estar em risco, uma vez que as informações são recebidas através de mais de uma maneira. As respostas também podem retornar sob várias vias, apresentando um cenário de pouca confiança em relação ao domínio do conteúdo.

A dificuldade da comunicação igualmente foi percebida pelo grupo, além dos muros da unidade até mesmo na Pro-Reitoria de Planejamento. A mudança na forma de transmitir a informação ficou dúbia, visto não terem elegido um único local para postar essas orientações. A literatura aponta que o diálogo ainda é complicado, visto o nível de interação entre as equipes responsáveis e os usuários ainda ser muito pequeno.

O portal, segundo autores como Dias (2001), deve "falar" a língua do usuário, com palavras, frases e conceitos familiares, ao invés de termos técnicos relacionados ao portal ou à tecnologia web. Os procedimentos e as tarefas devem ser organizados de acordo com as expectativas e costumes dos usuários.

Existe a necessidade e a importância da comunicação informal entre os colaboradores, buscando apoiarem entre si e buscarem suporte nos instrumentos de interligação permitindo uma mudança na estrutura administrativa como exposto por Mintzberg (1995).

Então cabe destacar a diversificação da universidade e, apesar da organização ter metas em comuns, alguns locais são muito distintos de outros, como o caso das unidades de ensino da própria universidade, havendo necessidade da adaptação das interfaces do portal para o ajuste de tarefas pelos especialistas.

Atualmente os esclarecimentos das dúvidas e orientações são realizados pelos meios usuais como o email, telefone e em conversas informais. Falta a designação de equipes de trabalho multifuncionais, para atender as demandas, pois, com o advento do portal, ocorreu a descaracterização de responsáveis pelos serviços, prejudicando a resolução de dúvidas dos acessos.

Isso foi percebido pelos autores Gerstein e Shaw (1993), quando comentaram que o acesso aos arquivos de dados serão mais importantes do que a pessoa e finalmente a imagem verdadeira da organização será percebida mais pelos emails do que pelo organograma.

A questão da influência cultural da organização é perceptível em diversos aspectos, inclusive quando se detectou, pelas observações dos servidores, a recusa em utilizar o email corporativo ou até mesmo qualquer tipo de email. Então, já que a manutenção da comunicação formal com esses colaboradores parece ser através do papel, fica garantida a confirmação do recebimento da orientação com a assinatura do servidor.

Essa insegurança em identificar se a informação foi recebida aparece nesse contexto organizacional com a replicação desordenada da mesma informação dentro da unidade pela secretaria geral. A cópia física das comunicações é encaminhada aos setores duas, três ou quatro vezes. Essa informação já foi enviada pelo correio eletrônico pelo setor de origem e muitas vezes pela própria unidade em um boletim eletrônico para a comunidade. As informações devem ser procuradas, ao contrário do passado, que vinham em comunicações escritas aos setores.

Estas dificuldades igualmente coincidem com aquelas apontadas por Carvalho (2006); Terra, (2000); Nascimento, (2004), quando comentam que as pessoas podem ainda não estar adaptadas a essa realidade. Neste ponto cabe o alerta, visto a tecnologia da informação ter um papel apenas habilitador no processo de geração de conhecimento dependendo das pessoas e da capacidade de interpretação da informação; ou seja, como apresentado por Nascimento, que, em sua pesquisa sentiu a necessidade de criar uma metodologia de ensino aos colaboradores sobre o uso do portal.

Outra característica é a ausência de feedback por parte da Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas nessas mudanças, através de reuniões e capacitações permanentes atingindo as unidades acadêmicas.

O resultado apresentou pequenos problemas no portal, mas que o problema maior está na própria comunidade, cuja percepção sobre esse instrumento de trabalho aparece como um novo modo de trabalhar e atuar dentro da instituição, afetando seus papéis como servidores e necessitando assim de uma adequação padronizada a todos os colaboradores para partirem de uma única premissa.

## 5.2. CONVENIÊNCIAS VERSUS INCONVENIÊNCIAS NO USO DOS PORTAIS CORPORATIVOS PELA INSTITUIÇÃO.

Um dos benefícios identificado nas rotinas da unidade acadêmica através da inclusão de serviços no portal individual foi a rapidez e facilidade no acesso e gerenciamento de informações, como apontado na literatura por Terra, (2002) e Dias (2001). O gestor da organização percebeu também como aspecto positivo o uso do

portal na ampliação do processo decisório, apoio e suporte à gestão, como exposto por Tachizawa e Andrade (2002).

A inclusão de atividades da universidade no portal, economizou recursos financeiros (TERRA, 2002; DIAS2001), como a redução do uso do papel, (FORTES, 2002) a disponibilização de documentos, comprovantes e formulários. A possibilidade do acesso à informação pela comunidade interna e externa facilitou a transparência de projetos envolvidos (NASCIMENTO, 2004).

Os funcionários se sentem favorecidos em função da alternativa de realizar as tarefas sem a necessidade de estar dentro da área física da organização, como Robbins (2006) ressalta. Igualmente estão percebendo a alteração e enxugamento das configurações organizacionais (TACHIZAWA e ANDRADE, 2002).

Esses servidores atuam na instituição de ensino, cuja orientação organizacional é voltada para o controle e altamente funcionalizada (MINTZBERG, 1995), com características de hierarquia fraca, pouca disciplina, processo decisório lento e departamentalização baseada em especialização (WOOD, 2002; TACHIZAWA e ANDRADE, 2002).

Os colaboradores mais antigos demonstram algumas dificuldades, (WOOD, 2002), para lidar com as redes voltadas à ativação da comunicação e do fluxo de informação, em contraponto com o aspecto positivo apresentado por Tachizawa e Andrade (2002).

Isto pode ser visto também como um inconveniente, frente à necessidade de instrumentos de interligação e sistemas reguladores, formalizando o trabalho mais operacional. Esse controle mais impessoal (MINTZBERG, 1995), aumenta a importância de investimentos em infraestrutura (NASCIMENTO, 2004).

As pessoas conseqüentemente passam a executar as práticas informais sobre as formais sem controle das trocas efetuadas (CARVALHO, 2006; MINTZBERG, 1995). Para manter esse domínio, existe a necessidade de investimentos permanentes em ampliações das capacitações, o que pode ser outro inconveniente em um primeiro momento para a organização.

Por outro lado, oportunamente nesse processo, estarão incluídas as metodologias próprias para a implantação da tecnologia, assimilando o novo papel dos colaboradores na organização e as alterações dos processos de trabalho (NASCIMENTO, 2004). Para isso são fundamentais as tecnologias de apoio e

ferramentas de colaboração, como email, chat e fórum de discussão entre outros (TATNALL, 2005).

A partir de profissionais mais capacitados e seguros com a tecnologia, uma vez alterado o padrão dentro da instituição, será possível aumentar a liberação da informação ao maior número de servidores e assim permitir a construção de conhecimento dentro da organização (DIAS, 2001; TERRA E GORDON, 2002), ou seja, um crescimento para a comunidade e a organização.

Principais contribuições
<p>Os portais corporativos em organizações públicas, como os utilizados nas instituições de ensino superior, são de extrema importância pois:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitam o acesso eletrônico às informações relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à infra-estrutura;</li> <li>• São referências para as atividades de uma organização;</li> <li>• Surgem como um importante instrumento de gestão, informação, conhecimento e comunicação;</li> <li>• Servem como apoio ao processo decisório e suporte à gestão;</li> <li>• Promovem rapidez e facilidade no acesso e gerenciamento de informações;</li> <li>• Inovam em atividades realizadas à distância;</li> <li>• Aumentam o processo de visibilidade;</li> <li>• Reduzem a estrutura organizacional;</li> <li>• Permitem tomada de decisão em nível operacional;</li> <li>• Auxiliam na economia de recursos financeiros;</li> <li>• Promovem a transparência;</li> </ul>
Principais fatores críticos
<p>Os fatores críticos no uso do portal estão ligados a questões como os processos de adaptação e entendimento sobre a nova tecnologia em questões como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotina de receber em “mãos” os documentos;</li> <li>• Ausência de feedback;</li> <li>• Subutilização dos serviços do portal pela falta de hábito;</li> <li>• Descaracterização de responsáveis pelos serviços;</li> <li>• Distanciamento face serviço específico;</li> <li>• Interação entre as equipes e usuários ser pequena;</li> <li>• Dificuldade de adaptação afeta papéis na organização;</li> <li>• Dificuldade de comunicação além dos muros da unidade;</li> <li>• O controle do grupo em risco, pouca confiança no domínio do conteúdo;</li> <li>• Dificuldades com as redes de comunicação e fluxo de informação;</li> <li>• Insegurança no encaminhamento das informações;</li> <li>• Práticas informais sobre as formais sem controle das trocas efetuadas;</li> <li>• Dificuldade de compartilhamento do conhecimento tratando de problemas em comum.</li> <li>• Necessidade de parcerias entre Pró-Reitorias, Centro de Processamento de Dados e Unidades Acadêmicas;</li> <li>• O formato das interfaces não serem acessíveis;</li> <li>• Falta de checagem sobre cada etapa a ser realizada;</li> <li>• Excesso de informação;</li> <li>• Problemas na confiabilidade sobre as atualizações;</li> </ul>

**Quadro 8- Principais contribuições e fatores críticos**

Fonte: Autor

A seguir serão apresentadas as sugestões de melhoria e considerações finais.



## 6. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Através das entrevistas com os servidores, bem como em função da observação direta foram identificadas, para o aprimoramento das atividades, algumas possibilidades de melhorias destacadas abaixo:

- Espaço formal de inclusão de retroalimentação, junto ao portal corporativo pelos usuários, sobre o uso das interfaces do portal para adequação dos serviços;
- Nomeação de equipes de apoio e suporte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Centro de Processamento de Dados, promovendo discussões e utilizando como base as informações dos servidores;
- A partir do resultado das reuniões e discussões, montar capacitações permanentes aos colaboradores da organização;
- Informação no portal individual sobre procedimentos internos da Universidade, restritas aos servidores;
- O acesso aos documentos digitalizados evita a replicação de informações em processos físicos;
- Interface mais acessível com quadros informativos ao lado de cada serviço;
- Criação e implantação de um sistema corporativo de mensagens instantâneas, documentação das atividades realizadas dentro da instituição, reduzindo custos em ligações telefônicas, atendimento rápido e prático;
- O aumento da capacidade virtual e cartões de identificação com “Chip”.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os portais corporativos em organizações públicas, como os utilizados nas instituições de ensino superior, são de extrema importância, pois possibilitam o acesso eletrônico às informações relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à infra-estrutura. É referência para as atividades de uma organização e assim surge como um importante instrumento de gestão, informação, conhecimento e comunicação. Isto parece justificar o atingimento do objetivo principal desta pesquisa, que foi analisar a situação de uso do portal de serviços em uma unidade acadêmica de uma instituição de ensino superior.

Uma das razões aparentes da possibilidade do insucesso em empregar o portal está ligada a fatores como a cultura da organização, seu processo de adaptação e entendimento sobre a nova tecnologia. As observações efetuadas até hoje demonstram como os serviços oferecidos pelo portal são subutilizados pela falta de hábito da comunidade em adotar esses benefícios. Da mesma maneira permanece a rotina de aguardar que a comunicação venha até as “mãos” do servidor, ao contrario de buscar a informação acessando os diversos sites e serviços da organização.

O uso do portal, como a intranet, promoveu o distanciamento das pessoas em função dos procedimentos e atividades não estarem mais ligados a estas, e sim ao serviço específico. Ao mesmo tempo, trouxe os colaboradores para mais perto, através do mecanismo da informalidade. Os servidores, independente de sua função, passaram a dividir seu conhecimento através de telefonemas, contatos, em momentos de capacitações, reuniões e conversas informais. A idéia é tratar sobre problemas em comum e compartilhar as possíveis soluções.

A presença mais ativa por parte de equipes da Pro-Reitoria de gestão de pessoas e parceria com os especialistas do Centro de Processamento de Dados, em capacitações e atualizações permanentes, permitirá uma maior segurança na realização das atividades pelas pessoas que fazem parte da cultura organizacional da instituição.

Nessas reuniões a discussão e o feedback são elementos essenciais como subsídios para que, posteriormente, sejam incorporados no intuito de aperfeiçoar os

sistemas e interfaces de acordo com a necessidade. Isto não apenas da universidade, mas de acordo com os grupos envolvidos, como as comunidades das unidades acadêmicas do campus centro, campus saúde e campus do vale.

Assim, procedimentos como esses podem promover melhoria das atividades, evitando retrabalho, duplicação de informação e gastos de recursos no intento de operacionalizar, as atividades na organização.

É importante salientar que todo processo de mudança leva tempo, partindo de cada um a busca nesse processo. Porém a instituição poderia auxiliar na criação de “equipes temporárias”, formadas a partir de servidores ligados ao Centro de Processamento de Dados em parceria com servidores das Pró-Reitorias, juntamente com representantes das unidades acadêmicas em sistema de rodízio. Em dado momento, todos participariam e teriam o entendimento das ações.

As equipes trabalhariam em conjunto para resolver os problemas apresentados pelos usuários em relação aos sistemas, identificando elementos pontuais para o planejamento de novas ações e implantação de outros serviços.

O fluxo da comunicação formal deve ser definido dentro das unidades acadêmicas. Após, deve ser divulgado amplamente, a fim de criar uma cultura de acesso. O uso do correio eletrônico corporativo deve ser incentivado. Algumas orientações são restritas a servidores e em alguns momentos, a grupos específicos dentro da instituição. Portanto, apenas esses devem receber as questões relacionadas, a fim de não “poluir” a caixa do correio eletrônico e assim banalizar o recebimento de comunicações.

Outra forma de auxiliar o encaminhamento das orientações sobre as mudanças dentro do portal é efetuar de maneira a atingir o grande grupo, evitando dúvidas e inseguranças no acesso. Os serviços e informações através do portal seriam melhores aproveitados com a ampliação da divulgação da inserção de novos serviços e manutenções executadas pelos especialistas, responsáveis pelo portal.

Esse processo de exposição interna na instituição tem como objetivo, colocar os colaboradores a par dos novos mecanismos e assim fazer uso dele de forma mais efetiva.

Portanto, o uso do portal corporativo dentro de instituição de ensino faz parte da atualidade, crescimento e desenvolvimento da organização. Falta um maior planejamento dos dirigentes para adaptar ações de capacitação para a comunidade

interna fazer uso desses serviços de maneira inteligente, ampliando os espaços e compartilhando conhecimento através de grupos integrados direcionados a atender as demandas da sociedade com maior efetividade.

**Cabe deixar registradas as limitações desta pesquisa, como o reduzido número de entrevistados, que pode gerar viés de interpretação sobre o portal da UFRGS. Sugere-se a realização de estudos com um grupo maior de pessoas representativas da organização que utilizam o portal da UFRGS, como os acadêmicos, servidores técnicos, servidores docentes e comunidade em geral.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira das Agências e Comunicação – Abracom. **Como entender a Comunicação Interna**. Caderno de Comunicação Organizacional, 2008, 67p. Disponível <<http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>>. Acesso em 19 agosto de 2011.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004, 522p.

CAIÇARA Junior, Cícero. **Informática, Internet e Aplicativos**, wandersom stael paris-curitiba: ibpex, 2007.

CARVALHO, R. B. de. **Intranet, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas**. Tese programa de pós-graduação em ciência da informação da Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 610p.

CHOO, Chun Wei; DETLOR, Brian; TURNBULL, Don. **Web Work: information seeking and knowledge work on the World Wide Web**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

COLLINS, H. **Enterprise knowledge portals**. New York: AMACOM, 2003.

COLLINS, Heidi. **Corporate portals: revolutionizing information Access to increase productivity and drive the botton line**. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. 2001, 399p.

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

DIAS, Cláudia Augusto. **Métodos de avaliação de usabilidade no contexto de portais corporativos: um estudo de caso no Senado Federal**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001, 229p. Disponível em:

<[http://www.geocities.com/clauidiadiaad/heuristica\\_web.htm](http://www.geocities.com/clauidiadiaad/heuristica_web.htm)>. Acesso em 05 agosto de 2011.

DIAS, Cláudia Augusto. **Terminologia: Conceitos e Aplicações. Ci. Inf.**, Brasília, v.29,n.1,abril 2000. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_Arttext&pid=S0100-19652000000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_Arttext&pid=S0100-19652000000100009&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 20 set. de 2011.

DIAS, Cláudia Augusto. **Portal Corporativo:. Conceitos e Características Ci. Inf. ,** Brasília,v.30,n. 1,abril2001.Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a07v30n1.pdf> >.. Acesso em 20 de agosto de 2011.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1986.

ECKERSON, Wayne. **Plumtree blossoms: new version fullfills enterprise portal requirements.** Boston, MA:Patricia Seybold Group, June 1999. <on-line>, abril 2000. <http://www.plumtree.com/moreinfo/specialoffer.htm>.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Publicas: Processo, Funções, Tecnologia E Estrategias**, editora summus, 2002.

GIORGIO DAL MOLIN (Brasil). **Notícias em intranets: alinhe objetivos e aumente a produtividade.** Biblioteca Terra Forum. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 25 ago. 2011.

GOODMAN, A., e KLEINSCHMIDT, C. **Frequently asked questions about portals.** 2002. Disponível em <<http://www.traffick.com/article.asp?aID=9>>. Acesso em 10 out. 2011.

GUIMARÃES, André Sathler .**Novas tecnologias de informação e comunicação e a comunicação organizacional: impactos e mudanças.** Revista Comunicação e Estratégia,São Paulo, v. 2, n. 3, 2005.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MAIA, C. de F. M. **Conhecimento Organizacional, como gerencia-lo?Uma visão do uso de portais corporativos no Serpro.** Apresentado no XXV simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – ANPAD. 2008, Brasília DF. 22 a 24 de outubro.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

MICHALISZYN, Mario Sérgio. **Pesquisas: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos.** Petrópolis, Vozes, 2005. 140p.

Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.** Disponível em : [http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=28](http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28). Acesso em 09 de outubro de 2011.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000, 229p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução: Cyro Bernardes. São Paulo, Atlas, 1995, 304p.

MOLINA, Leticia Gorri. **Portais corporativos: tecnologia de informacao e comunicação aplicadas a gestao da informacao e do conhecimento em empresas de Tecnologia de Informacao,** 2008. 211f. Dissertacao de Mestrado Programa de Pos-Graduacao em Ciencia da Informacao, Faculdade de Filosofia e Ciencias, Universidade Estadual Paulista, 2008. Disponível em <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/molinalgmemar.pdf>. Acesso em 23 de out. de 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004, 224p.

NADLER, David A., Marc S. Gerstein, Robert B. Shaw. **Arquitetura Organizacional a Chave para a Mudança Empresarial.** Edição 6, Campus, 1993, 264p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.** 2º Edição, Campus, 1997.

PINHO, José Antonio Gomes de. **Sociedade da informação, capitalismo e sociedade civil: reflexões sobre política, internet e democracia na realidade Brasileira.** *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 51, n. 1, Feb. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902011000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 18 de agosto de 2011.

POLLONI, Enrico Giulio Franco; PERES, Fernando Eduardo e Fedeli, Ricardo Daniel. **Introdução à Ciência da Computação.** Editora Thomson; Edição: 1Ano: 2003, 238 páginas.Janeiro. Campus, 1997.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de. **Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação.** *Rev. adm. contemp.* Curitiba, v.2, n.2, Aug. 1998. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551998000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551998000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 01 nov. 2011.

PROCURADORIA GERAL DO ESTADO (Comp.). **COMUNICAÇÃO INTERNA ELETRÔNICA via E-mail institucional para a troca de documentos administrativos no âmbito da Procuradoria Geral do Estado de Alagoas, na forma desta Portaria.** PORTARIA PGE Nº 054/2011. PROCURADORIA GERAL DO ESTADO, GABINETE DO PROCURADOR-GERAL. Disponível em: <<http://www.procuradoria.al.gov.br/legislacao/portarias/Portaria%2054-2011%20-%20Comunicacao%20eletronica%20PGE.pdf>>. Acesso em:05 de setembro de 2011.

REYNOLDS, H.; KOULOPOULOS, T. (1999). **Enterprise knowledge has a face.** ROBBINS,Stephen Paul.**Administração: mudanças e perspectivas**,Tradução:Cid Knipel Moreira, São Paulo,Saraiva,2000,524p.

SANGHIKIAN, Alex e FLORIANO, Paulo. **Gestão estratégica de conteúdo: Portais Corporativos.** biblioteca Terra Forum Consultores. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/gestao-estrategica-de-conteudo.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2011.

SCHONS, Cláudio Henrique e Costa Marilia Damiani. **A Comunicação Interna entre Grupos Gerenciais em Organizações Intensivas em abordagem teórica.** Disponível em<[http://www.gestacebt.com.br/wp-content/files\\_mf/artigo\\_mar%C3%ADia\\_portais.pdf](http://www.gestacebt.com.br/wp-content/files_mf/artigo_mar%C3%ADia_portais.pdf)>. Acesso em 30 de set. de 2011.

SEFFRIN, VINICIUS. **Análise de fatores determinantes do uso de intranets e portais corporativos.** Dissertação de mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2010.



Shitsuka Ricardo, Cláudio Boghi et al. **Tecnologia de informação para portais corporativos**. Exata, São Paulo vol 3, p.103-114, 2005. Disponível em <<http://www4.uninove.br/ojs/index.php/exacta/article/view/638/607>>. Acesso em 01 de novembro de 2011.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro, brasport, 2005.

STRAUSS, H. **All about Web portals: A home page doth not a portal make**. In R. N. Katz e Associates, Web portals and higher education. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, R.O.B. **Tecnologia da informação aplicadas às instituições de ensino e as universidades corporativas**. São Paulo, Atlas, 2003, 246p.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, R.O.B. **Gestão de instituições de ensino**. 3 edição, Rio de Janeiro, FGV, 2000, 276p.

TATNALL, Arthur. **Portals, Portals Everywhere. Web Portals: The New Gateways to Internet Information and Services**. Idea Group Publishing, 2005.

TERRA, J. C.; BAX, M. P. **Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento**. In: Isis Paim. (Org.). A Gestão da Informação e do Conhecimento. 1 ed. Belo Horizonte, 2003, v. , p. 33-53.

TERRA, J. C.C. e GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução do conhecimento**. São Paulo, Negócio Editora, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial : uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo : Negócio Editora, c2000. xvii, 283 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Fortalecendo Cadeias Produtivas através de Portais do Conhecimento**. Terra Forum Consultores. Disponível em: <[http://www.gestaoct.org.br/forum\\_municipal/apresent/terra/terra\\_gc\\_cp.pdf](http://www.gestaoct.org.br/forum_municipal/apresent/terra/terra_gc_cp.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2011.

TRINDADE, Ana Lúcia Batista. **Atributos para avaliação da qualidade da informação nos ambientes de intranet no contexto da gestão do conhecimento.** Porto Alegre, 2008. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em <http://www.ufrgs.br>. Acesso em 30 julho de 2011.

WOOD JUNIOR, Thomaz (Coord). **Mudança Organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional.** 3ed., São Paulo, Atlas, 2002, 282 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução Daniel Gr,assi. 2 ed., Porto Alegre, Bookman, 2001, 205p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4ed., Porto Alegre, Bookman, 2010, 248 p.