



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ALLANA DE ALBUQUERQUE SOUSA SILVA

**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO USO DE
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO SISTEMA ÚNICO DE
INFORMAÇÕES DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

Brasília – DF

Dezembro 2016



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ALLANA DE ALBUQUERQUE SOUSA SILVA

**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO USO DE
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO SISTEMA ÚNICO DE
INFORMAÇÕES DO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Comunicação e Mediação da Informação

Professora Orientadora: Dra. Ivette Kafure Muñoz

Brasília – DF

Dezembro 2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

AAL345 Albuquerque, Allana
e As estratégias de comunicação organizacional no
uso de sistemas de informação: estudo de caso do
Sistema Único de Informações do Ministério Público
Federal / Allana Albuquerque; orientador Ivette
Kafure. -- Brasília, 2016.
161 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Ciência da
Informação) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Comunicação organizacional. 2. Estudo de
usuários. 3. Sistemas de informação. 4. Sensemaking
organizacional. 5. Ministério Público Federal. I.
Kafure, Ivette, orient. II. Título.



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “As estratégias de comunicação organizacional no uso de sistemas de informação: estudo de caso do Sistema Único de Informações do Ministério Público Federal”.

Autor (a): Allana de Albuquerque Sousa Silva

Área de concentração: Gestão da Informação

Linha de pesquisa: Comunicação e Mediação da Informação

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Brasília, 02 de dezembro de 2016.

Profª. Drª. Ivette Kafure
Presidente (UnB/PPGCINF)

Profª. Drª. Marta Lígia Pomim Valentim
Membro Titular Externo (Unesp)

Profª. Drª. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares
Membro Titular (UnB/PPGCINF)

Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha
Membro Suplente (UnB/PPGCINF)

Dedico este trabalho à minha mãe Marly Albuquerque de Sousa e à minha irmã Núbia de Sousa Quintas, que me criaram com muito amor e carinho.

Todas as vitórias ocultam uma abdicação.

Simone de Beauvoir

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me permitido realizar este sonho de ser mestre pela Universidade de Brasília (Unb).

À minha orientadora Dra. Ivette Kafure que com todo seu carinho acreditou em mim e nesta pesquisa, dedicando-se à análise de cada parte deste trabalho. Às professoras Dra. Marta Valentim, Dra. Lillian Alvares e Dr. Murilo Cunha pelos apontamentos sempre construtivos para a melhoria desta pesquisa.

Ao procurador regional da República Lauro Pinto Cardoso Neto por permitir que este estudo se tornasse realidade.

Ao grupo de pesquisa Fatores Humanos na Interação e Comunicação da Informação (FHICI), do qual faço parte.

A todos meus amigos que torceram por mim, em especial Agatha Guerra, Jeane Ramalho, Graça Costa, Cecília Carreiro e Gabriel Nunes pelo apoio nesta pesquisa, cada um contribuindo em suas áreas de conhecimento.

À minha família que compreendeu as minhas ausências e, principalmente, à Fabiana Nascimento que acompanhou e apoiou cada etapa desta conquista, com todo seu carinho e amor.

RESUMO

A pesquisa avaliou as estratégias de comunicação organizacional voltadas aos membros (procuradores da República, procuradores regionais da República e subprocuradores-gerais da República) e servidores lotados em gabinete (analistas/assessores/técnicos) no uso do Sistema Único de Informações do Ministério Público Federal. Percorreu os seguintes objetivos específicos: identificação do perfil do usuário da informação; caracterização do Sistema Único; descrição das atividades realizadas por membros e servidores lotados em gabinetes; e descrição das estratégias de comunicação organizacional no uso do sistema. Teve como base estudos acerca da ciência da informação, comunicação organizacional, sistemas de informação, estudos de usuários e de construção de sentido organizacional. É de cunho descritivo, com abordagem construtivista, de natureza aplicada. Os procedimentos metodológicos foram baseados em observação participante e na análise de registros documentais, além da categorização de conteúdo e análise de dados captados por meio do *Google Analytics*. Identificou-se o deslocamento da identidade do sistema de gestão de documentos para um sistema de gestão estratégica. Esta pesquisa demonstrou a importância dos fatores de construção de sentido para se estabelecer ações de comunicação que possam incentivar e conscientizar o usuário acerca do seu papel dentro da instituição na estruturação do fluxo de informação e comunicação. Observou-se que o comportamento informacional do usuário na busca por informações para utilização de sistemas é majoritariamente passivo, preferindo a comunicação face a face e o recebimento de *e-mail*. Como solução emergem os treinamentos com foco no usuário e ações de comunicação mais contínuas e segmentadas, baseadas nos fatores de construção de sentido, de acordo com os tipos de usuários gerencial, tácito e operacional. A capacitação dos usuários gerenciais deve estimulá-los a promoverem um fluxo de comunicação descendente mais qualificado. A participação de um profissional de comunicação pode auxiliar na geração de informações que contribuam na construção de sentido.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Estudo de usuários. Fluxos de comunicação. Fluxos de informação. Sistemas de informação. *Sensemaking*. Gestão do conhecimento. Ministério Público Federal.

ABSTRACT

The research assessed the organizational communication strategies aimed to members (Federal Prosecutor, Federal Circuit Prosecutor and Associate Federal Prosecutor General) and servants (analysts/ advisors/technical) assigned in its offices in the use of the Unified Information System of the Federal Prosecution Service. It coursed the following specific objectives: identification of the profile of the information user; characterization of the Unified Information System; description of the activities carried out by its members and servants assigned in its offices; and description of organizational communication strategies in using the system. This research is based on studies of information science, organizational communication, information systems, user studies and sensemaking in organizations. It has a descriptive nature, with constructivist approach, applied work together nature. The methodological procedures were based on participant observation and analysis of documentary records, in addition to the categorization of content and data analysis obtained through Google Analytics. It was identified the displacement of the identity of the document manager system to a system of strategic management. This research demonstrated the importance of sensemaking factors to establish communication actions that can encourage and educate the user about their role within the institution in structuring the flow of information and communication. It was noted that the information behavior of the user in the search for information for use systems is more passive, preferring to face-to-face communication and receiving e-mail. As a solution, it arises the trainings focused on the user and more continuous and targeted communication actions, based on sensemaking factors, according to the types of management, tacit and operational users. The training of managerial users should to encourage them to promote a downward flow of communication more qualified. The participation of a professional communication can help generate information to assist in the sensemaking.

Keywords: Organizational communication. User studies. Communication Flows. Information flows. Information systems. Sensemaking. Knowledge management. Federal Prosecution Service.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	O Papel da Comunicação na Ciência da Informação	15
2.2	Comunicação organizacional	18
2.2.1	<i>Fluxos de Comunicação</i>	23
2.2.2	<i>Funções, Formas e Canais de Comunicação nas Organizações</i>	24
2.3	Diálogo entre Algumas Pesquisas acerca da Ciência da Informação e da Comunicação Organizacional.....	26
2.4	Sistemas de Informação.....	37
2.5	Estudos de Usuários.....	42
2.5.1	<i>Fluxos de Informação.....</i>	45
2.6	A construção do sentido (sensemaking)	48
2.7	Gestão do conhecimento – Metodologia PwC.....	52
2.7.1	Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento do MPF	57
2.7.2	A Gestão do Conhecimento e a Comunicação Organizacional do MPF	59
2.7.3	A Gestão do Conhecimento e os Sistemas de Informação	63
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	75
3.1	Procedimentos Metodológicos.....	76
4	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	80
4.1	O Ministério Público Federal.....	80
4.1.1	<i>O Planejamento Estratégico Institucional</i>	81
4.1.2	<i>Os fiscais da lei, os analistas e os técnicos do MPF</i>	84
4.1.3	<i>Quantitativo e gênero de membros e servidores do MPF</i>	85
4.1.4	<i>Perfil dos usuários do Sistema Único</i>	86
4.2	O Sistema Único de Informações	88
4.2.1	<i>Caracterização, histórico e governança do Sistema Único</i>	90

4.2.2	<i>Funcionalidades do Sistema Único</i>	95
4.2.3	<i>Regulamentação referente ao funcionamento do Sistema Único</i>	103
4.2.4	<i>Suporte aos usuários</i>	105
4.3	Mapeamento dos fluxos de trabalho dos gabinetes	108
4.3.1	<i>Atuação judicial</i>	111
4.3.2	<i>Atuação extrajudicial</i>	117
4.4	As estratégias de comunicação organizacional	121
4.4.1	<i>Principais funções, formas e canais de comunicação</i>	121
4.4.2	<i>Plano de Comunicação do Sistema Único</i>	126
5	ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO USO DO SUI	135
5.1	A Construção da Identidade e o Ambiente Organizacional	141
5.2	Fatores retrospectivo, social e contínuo: periodicidade e segmentação dos conteúdos	145
6	CONCLUSÃO	148
6.1	Propostas de trabalhos futuros	150
	REFERÊNCIAS	151
	APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA	158
	APÊNDICE B – TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL	159

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxos formais e informais.	21
Figura 2 - Fluxos de comunicação.....	23
Figura 3 - Relação entre processo de comunicação, comportamento informacional de usuários e as TICs como apoio ao sistema de informação, no contexto organizacional.	28
Figura 4 - Processo de Promoção/Comunicação em Unidades de Informação.....	30
Figura 5 - Modelo para o processo de planejamento de sistemas de informação.	39
Figura 6 - Modelo de fluxo interno e os fluxos extremos da informação.	46
Figura 7 - Modelo de representação do fluxo da informação.....	47
Figura 8 - Diagrama representativo da noção de sensemaking.	50
Figura 9 - Estrutura de melhores práticas de gestão do conhecimento.	54
Figura 10 - Ciclo de Processos de Gestão do Conhecimento da PwC.	55
Figura 11 - Histórico dos sistemas de gestão do conhecimento do MPF.....	64
Figura 12 - Ciclos de desenvolvimentos dos sistemas de informação ligados à gestão do conhecimento do MPF.....	65
Figura 13 - Mapa estratégico do MPF.	82
Figura 14 - Ícones da tela inicial do Sistema Único após outubro de 2015.	98
Figura 15 - Tela inicial do Sistema Único até agosto de 2015.....	99
Figura 16 - Nova tela do Sistema Único disponibilizada em agosto de 2016.	100
Figura 17 - Subpastas das pastas da página inicial do Sistema Único.	100
Figura 18 - Pasta a receber no Sistema Único.	102
Figura 19 - Gerenciador de gabinetes para processos judiciais.....	103
Figura 20 - Tela do Sistema Nacional de Pedidos.....	107
Figura 21 - Cadeia de valor da atuação finalística do MPF.....	109
Figura 22 - Representação do processo judicial nas três instâncias do MPF.	111
Figura 23 - Representação do processo extrajudicial nas três instâncias do MPF.	111
Figura 24 - Representação do subprocesso de trabalho “recebimento e distribuição aos ofícios”.	112

Figura 25 - Representação do subprocesso “triagem e designação da atuação judicial”.	113
Figura 26 - Representação do subprocesso “atuação judicial”	114
Figura 27 - Representação do subprocesso “saída judicial na 3ª instância – PGR”	115
Figura 28 - Representação do subprocesso “saída judicial” nas 1ª e 2ª instâncias”	116
Figura 29 – Representação do processo de trabalho "atuação extrajudicial".	117
Figura 30 - Representação do subprocesso “recebimento e distribuição aos Ofícios”.	118
Figura 31 - Representação do subprocesso "atos de instrução e procedimentais".	119
Figura 32 - Representação do subprocesso "finalização extrajudicial"	120
Figura 33 - Identidade visual do Sistema Único	121
Figura 34 - Tela do Sistema Único na Wiki MPF.	122
Figura 35 - Tela principal da intranet do MPF.	123
Figura 36 - Boletim eletrônico MPF em Destaque	124
Figura 37 - Divisão do público-alvo do Plano de Comunicação do Sistema Único 2.0.	127
Figura 38 - Sistema de Comunicação proposto para o Sistema Único 2.0	128
Figura 39 – Tela inicial do site Único Web	131
Figura 40 - Boletim Único Web	132
Figura 41 - Processos Judiciais - Combate à Corrupção.	136
Figura 42 - Mapa da corrupção no Brasil.	137
Figura 43 - Variáveis atuantes na produção de valor institucional.	142

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade por ano de publicações referente a área pública.	13
Gráfico 2 - Análise de recursos utilizados pelos membros para se manter atualizados.	60
Gráfico 3 - Análise de recursos utilizados pelos servidores para se manter atualizados.....	61
Gráfico 4 - Análise de informações que membros e servidores gostariam de ter acesso.....	63
Gráfico 5 - Nível de utilização de sistemas.	66
Gráfico 6 - Nível de utilização de sistemas (membros).....	67
Gráfico 7 - Nível de utilização de sistemas (servidores).	68
Gráfico 8 - Nível de satisfação de membros e servidores com treinamentos nos sistemas.....	69
Gráfico 9 - Nível de satisfação dos membros com os treinamentos nos sistemas.....	70
Gráfico 10 - Nível de satisfação dos servidores com os treinamentos.	71
Gráfico 11 - Nível de utilização, influência e satisfação com treinamentos de sistemas.	72
Gráfico 12 - Análise do Sistema Único.	73
Gráfico 13 - Faixa etária de membros do MPF.	85
Gráfico 14 - Faixa etária de servidores do MPF.....	85
Gráfico 15 - Levantamento sobre a viabilidade do sistema realizado em 25/06/2010.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceitos de Ciência da Informação.....	17
Quadro 2 – Fluxos de informação estruturados e não-estruturados.	47
Quadro 3 - Níveis de maturidade de gestão do conhecimento - Metodologia PwC.....	53
Quadro 4 - Métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa.	78
Quadro 5 - Descrição dos perfis dos usuários do Sistema Único de Informações.	87
Quadro 6 - Descrição dos principais serviços de tecnologia da informação e comunicação do MPF.	88
Quadro 7 - Descrição dos principais sistemas internos de informação do MPF.	89
Quadro 8 – Funcionalidades do Sistema Único de Informações previstas na Portaria PGR 405/2010.	95
Quadro 9 - Níveis de atendimento aos usuários.	106
Quadro 10 - Aspectos a serem explorados nas estratégias de comunicação, baseados na Teoria do sensemaking organizacional.	138
Quadro 11 - Formas de comunicação e ações de comunicação ligadas ao Sistema Único.	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de correlação de barreiras individuais e fontes de comunicação interna globais.....	41
Tabela 2 - Interações mais proveitosas para os membros.	62
Tabela 3 - Quantidade de atendimentos registrados no GLPI em 2015.....	108
Tabela 4 - Quantidade de matérias publicadas sobre o Único, de janeiro de 2014 a setembro de 2016, na intranet.	125

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABCDM – Arquivologia, Biblioteconomia, Ciência da Informação, Documentação e Museologia

BDBH - *Biblos: Revista do Departamento de Biblioteconomia e História*

BI – *Business Intelligence*

BPM – *Business Process Management*

CCR – Câmara de Coordenação e Revisão

CI – Ciência da Informação

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público.

COJUD – Coordenadoria Jurídica e de Documentação

DSU – Divisão de Suporte ao Usuário do Sistema Único

Enancib – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

ESMPU – Escola Superior do Ministério Público da União

GC – Gestão do Conhecimento

G-INFO – Grupo de Apoio

GLPI – Sistema de Gestão de Chamados

G-MIGRA – Grupo de Conversão de Dados

G-CONS – Grupo de Consolidação de Informações

G-Implanta – Grupo de Implantação

G-O&M – Grupo de Organização e Métodos

IPL – Inquérito Policial

Mogab – Projeto de Modernização dos Gabinetes

MPF – Ministério Público Federal

PEI – Planejamento Estratégico Institucional

Peti – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação

PFDC – Procuradoria Federal dos Direitos dos Cidadãos

PGR – Procuradoria-Geral da República

PwC - PricewaterhouseCoopers

RPHAN - *Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*

Secom – Secretaria de Comunicação Social

Sejud – Secretaria Jurídica e de Documentação

Seti – Subcomitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação

Sige – Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança

STF – Supremo Tribunal Federal

STIC – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

STJ – Superior Tribunal de Justiça

SUI – Sistema Único de Informações

TAC – Termo de Ajustamento de Conduta

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da tecnologia da informação, os processos de trabalho passam a ser cada vez mais dependentes de sistemas informacionais capazes de realizar, organizar e acompanhar os fluxos de informação no ambiente de trabalho. A utilização de canais de comunicação organizacional passa a fazer parte da estratégia da organização na disseminação de uma gama de informações acerca das dinâmicas organizacionais relativas a políticas de tecnologias da informação e comunicação, que envolvem a automação de atividades, a produção de novas ferramentas tecnológicas de compartilhamento e de gestão da informação, e o desenvolvimento de novas funcionalidades em sistemas já disponibilizados.

Nesse sentido, a percepção dos serviços oferecidos para execução das tarefas pode ser influenciada pelas mensagens acerca de estratégias e políticas de tecnologia da informação e comunicação. Os canais de comunicação organizacional passam a disseminar informações ligadas às novas tecnologias que “[...] colocam ao nosso alcance uma infinidade de informações e dados, excedendo as capacidades cognitivas individuais” (ALMEIDA, 2009).

O Ministério Público Federal (MPF) tem como alguns dos seus objetivos estratégicos: prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia; implementar o processo de gestão do conhecimento; fomentar relacionamento com públicos de interesse; e institucionalizar uma política de comunicação interna, com a sociedade e com a imprensa. De 2006 a 2015, a instituição investiu na implantação do Sistema Único de Informações (SUI) como ferramenta de unificação dos trâmites de documentos judiciais, extrajudiciais e administrativos. Além de integrar nacionalmente esses trâmites, o sistema abrangeu outros aspectos como editor de textos, indexação textual, pautas informatizadas, certificação digital, assinatura eletrônica e importação de dados dos processos que tramitam no Poder Judiciário. É importante esclarecer que todos os membros e servidores do MPF têm acesso ao Sistema Único.

Foram quase 10 anos para a implantação do SUI em todas as suas unidades espalhadas em mais de 200 municípios brasileiros. Nesse período, a identidade do sistema se transformou, passou de um sistema de tramitação de documentos para ser o principal sistema de gestão estratégica do MPF, pois é por meio dos dados inseridos nele que são geradas estatísticas relevantes e apurados os resultados da instituição entregues à sociedade. No entanto, nem sempre as estatísticas apontam corretamente os resultados institucionais devido ao uso

inadequado com o preenchimento incorreto dos dados dos processos e procedimentos institucionais no sistema.

Nesse contexto, um dos desafios da comunicação organizacional do MPF foi o de informar a respeito das etapas de implantação e, paralelamente, das novas funcionalidades e sistemas satélites que também foram disponibilizados a partir de dados coletados no próprio SUI. A cada dia as tarefas e atividades dos membros e servidores estão ligadas ao uso do sistema.

Mesmo com diversos investimentos em estratégias de comunicação voltadas aos usuários do sistema, a própria instituição, por meio da Secretaria de Comunicação Social (Secom), destaca que informações estratégicas não chegam da maneira apropriada a seus destinatários, há baixo conhecimento e percepção negativa do uso das ferramentas do sistema por parte de alguns públicos que não o usam ou não conhecem as melhorias implantadas. A partir dessas questões observadas surge como problema de pesquisa: como as estratégias de comunicação organizacional podem auxiliar o Sistema Único de Informações no pleno atingimento de seus objetivos institucionais?

Pela sua importância no contexto organizacional, o SUI – objeto de análise desta pesquisa – reúne uma gama de características que podem auxiliar na avaliação das estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários de sistemas tecnológicos de informação. A comunicação organizacional surge como um ferramental de apoio para construção de sentido do contexto organizacional entre os integrantes da instituição, a redução de disparidades e de ruídos causados pelo excesso de informações, proporcionando o incremento na geração de valor e de conhecimento. De acordo com Garcia e Fadel (2010), os fluxos informacionais são alimentados pela comunicação e pelos processos decisórios nas organizações, baseados nos pressupostos culturais, sendo que esses fatores influenciam na forma como os indivíduos se apropriam da informação. A comunicação e a mediação da informação podem potencializar práticas organizacionais na geração de conhecimento e, conseqüentemente, no alcance dos seus objetivos estratégicos.

Manucci (2008, p. 45) destaca que a comunicação tem um novo papel como processo que proporciona construir e gerir realidades compartilhadas em um modelo corporativo baseado em sistemas complexos. Para o autor, a comunicação passa de uma “ferramenta de transmissão” para auxiliar no desenho e na gestão dos significados dos vínculos cotidianos. Isso implica mudanças no comportamento pela busca de informações que, de acordo com Wilson (1981), interferem nas necessidades fisiológicas individuais, cognitivas e efetivas. Envolve, ainda, as

necessidades relativas às demandas do trabalho ou da vida pessoal, bem como aos ambientes políticos, econômicos e tecnológicos (WILSON, 2000).

Fernandes (2013, p. 220) afirma que “se as pessoas se relacionam em um espaço, de forma recorrente, persistente e propositiva, por meio da comunicação e da informação, é porque nesse espaço há produção de valor”. O entendimento do papel da comunicação organizacional permite também a melhor compreensão de como impulsionar a geração de valor, contribuindo para o amadurecimento da gestão do conhecimento da instituição.

Este estudo tem como foco as estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários do SUI. Para avaliar essas estratégias, foi selecionado um público específico de usuários, formado por membros do MPF – entendidos como aqueles que representam a instituição na execução da sua missão constitucional, ou seja, procuradores da República, procuradores regionais da República e subprocuradores-gerais da República –, bem como os servidores (analistas/assessores e técnicos) lotados nos gabinetes dos membros do MPF. Esses núcleos são responsáveis pela produção de peças judiciais e extrajudiciais, ou seja, pela atividade fim da instituição que, segundo a Constituição Federal de 1998, é “[...] a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”.

O MPF iniciou processo de modernização com a elaboração do seu primeiro Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020. Investiu na criação de estruturas especializadas para a realização do mapeamento e redesenho de processos e na inovação, por meio de novos projetos institucionais. Em 2014 e 2015, o processo de modernização foi marcado pela execução do Projeto de Modernização dos Gabinetes (Mogab). Para a condução do Mogab, foi contratada consultoria que analisou as rotinas de trabalho de 20 gabinetes – inclusive do Procurador-Geral da República -, realizou entrevistas semiestruturadas, análise de dados, mapeamento e redesenho das rotinas desenvolvidas nos gabinetes e aplicou pesquisa sobre gestão do conhecimento (BRASIL, 2015e) com o intuito de conhecer e propor o aperfeiçoamento e a melhoria de fluxos de trabalho para proporcionar o alcance dos resultados previstos na estratégia de atuação. Desse projeto se originou uma ampla gama de documentos e relatórios. Entre os documentos, estão fluxos e manuais de trabalho (BRASIL, 2015a, 2015b, 2015c), informações sobre gestão do conhecimento (BRASIL, 2015e), modelo de organização do trabalho (BRASIL, 2015d), usuários e sistemas de informações – entre eles, o SUI.

Além desses registros documentais, a análise das estratégias de comunicação organizacional tem como base as informações ligadas ao uso do SUI disseminadas e produzidas pela Secretaria de Comunicação Social, responsável pelas notícias divulgadas no MPF. Vale

ressaltar que, embora seja um estudo de caso, a análise do problema de pesquisa retratou de que forma indivíduos, no mesmo contexto de trabalho, buscam informações a respeito de sistemas disponibilizados para a execução de suas tarefas ou atividades, servindo como campo experimental e, permitindo, a sua replicação em outros ambientes para confirmação dos efeitos de determinada estratégia no aumento ou/e na adequada utilização de um sistema.

Esta pesquisa tem como motivação a compreensão de quais as estratégias de comunicação organizacional devem ser adotadas por uma organização para impulsionar o uso de sistemas de informação. Como a organização e os serviços de informações existem para um determinado grupo de usuários (KAFURE *et al.*, 2013), a análise das estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários de um sistema permite identificar a forma como uma organização reconhece a sua própria dinâmica em torno dos seus sistemas de informação. A comunicação organizacional é utilizada para distribuir, disseminar e transferir dados, informação e conhecimento no ambiente corporativo (VALENTIM, 2006, p. 17).

Davenport e Prusak (2003, p. 106) afirmam que “os usuários precisam ser conduzidos ao material importante e receber um contexto no qual possam entendê-lo”. A comunicação organizacional é um dos caminhos que conduz seus diversos integrantes ao entendimento desse contexto. Davenport (1998, p. 11-12) assinala, ainda, que a comunicação é um dos fatores-chave para administração da informação e do conhecimento quando relacionadas ao papel desempenhado pelas pessoas, pois esses dois conceitos são criações essencialmente humanas.

Para Garcia e Fadel (2010, p. 21), o desafio da gestão contemporânea está no alinhamento entre a percepção dos indivíduos e os objetivos organizacionais, influenciados pelos problemas relacionados ao acesso, à quantidade e à multiconceitualização de informações. Kunsch (2003, p. 73) destaca que um dos caminhos para compreender a complexidade do ato comunicativo é estudar aspectos presentes na gestão do processo comunicativo como fluxos e meios de comunicação.

No âmbito da organização, o seu quadro de pessoal encontra-se no centro das atividades voltadas ao alcance da sua missão e realização do seu planejamento estratégico, sendo as pessoas que compõem usuários-chave da informação gerada pela própria instituição e recebida do ambiente externo. Por meio do estudo de usuários da informação, é possível identificar como a informação pode chegar até ele com rapidez e eficiência e em relação ao desenvolvimento dos acervos dos serviços de informações (KAFURE *et al.*, 2013).

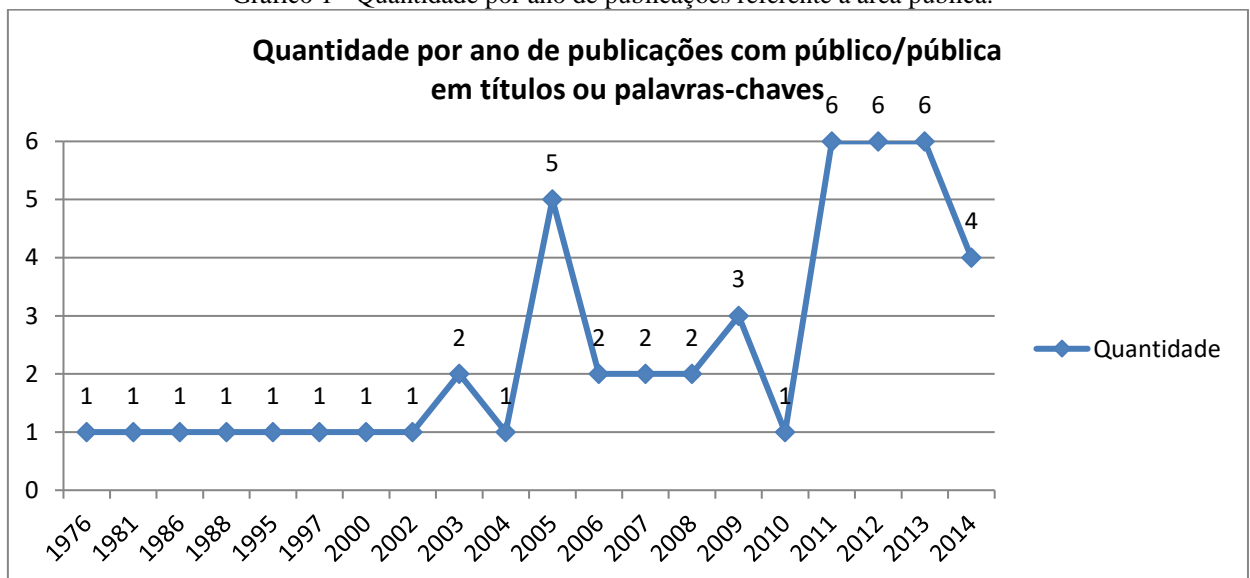
Miranda (2006, p. 102) propõe que: “Um modelo de estudo de usuário deve começar com um modelo da organização em que ele trabalha e com o entendimento de como isso afeta o comportamento individual de busca de informação”. Tal modelo se alinha com a proposta de descrição das atividades realizadas nos gabinetes, por meio da apresentação dos fluxos de trabalhos.

Kunsch (2009, p. 113) defende que “[...] a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar nas organizações”, capaz de explicar os processos organizacionais.

Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto (KUNSCH, 2009, p. 113).

Na base de dados ABCDM (Arquivologia, Biblioteconomia, Ciência da Informação, Documentação e Museologia), que reúne cerca de 10.150 artigos de periódicos e eventos científicos, foram identificados nove trabalhos com a palavra comunicação organizacional ou nas organizações, no seu título ou palavra-chave; e 47 com a palavra “público” ou “pública” (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Quantidade por ano de publicações referente a área pública.



Fonte: Elaboração própria, com base na ABCDM em 2/10/2015.

Criada pela Universidade de Brasília, a ABCDM reúne 34 periódicos científicos do Brasil e Portugal, no período de 1963 a 2014, bem como artigos e pôsteres dos 14 Encontros Nacionais de Pesquisa em Ciência da Informação (Enancib).

Além da ABCDM, serviram como fonte de informações o Portal de Periódicos da Capes, que abrange mais de 37 mil publicações periódicas, internacionais e nacionais, e permite o

acesso à diversas bases de dados que reúnem desde referências e resumos de trabalhos acadêmicos e científicos até normas técnicas, patentes, teses e dissertações dentre outros tipos de materiais, cobrindo todas as áreas do conhecimento. Esta pesquisa apoiou-se em estudos acerca da comunicação organizacional, com destaque para os processos organizacionais internos a partir da visão dos fluxos de informação e comunicação que envolve os usuários do sistema.

No intuito de responder o problema de pesquisa, definiu-se como objetivo geral:

- Analisar as estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários do Sistema Único de Informação (SUI) do Ministério Público Federal (MPF).

Os objetivos específicos são:

- Identificar o perfil do usuário do SUI – membros e servidores de gabinetes do MPF;
- Caracterizar o SUI do MPF;
- Descrever as atividades realizadas por membros e servidores dos gabinetes do MPF;
- Descrever as estratégias de comunicação organizacional no uso do SUI.

Este trabalho foi estruturado com o intuito de demonstrar a interdisciplinaridade entre a Comunicação e a Ciência da Informação. Para isso, na revisão de literatura, aborda conceitos que envolvem essas duas ciências, bem como apresenta modelos de fluxos de comunicação e fluxos de informação. Adentra ainda conceitos ligados a sistemas de informação e à gestão do conhecimento (GC), apresentado a metodologia de GC utilizada no MPF para analisar o seu nível de maturidade e que traz informações acerca da percepção do usuário no uso do Sistema Único de Informações (SUI). A Teoria do *Sensemaking* organizacional é o elo entre todos esses aspectos necessários para a análise das estratégias de comunicação voltadas aos usuários e a construção da resposta de pesquisa. Em seguida apresenta os procedimentos metodológicos desta pesquisa e os tópicos referentes à análise documental, perpassando o perfil dos usuários, a caracterização do SUI, o mapeamento dos processos de trabalho ligados aos gabinetes e a análise das estratégias de comunicação organizacional. A conclusão da pesquisa traz uma reflexão com base em todas essas variáveis.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresenta o papel da comunicação na Ciência da Informação (CI) e algumas pesquisas sobre CI e comunicação organizacional identificadas na base ABCDM. Além disso, explora fundamentos teóricos da comunicação organizacional, sistemas de informação, fluxos de comunicação, estudos de usuários da informação e construção de sentido (*sensemaking*). Engloba ainda análise dos dados referentes à pesquisa de gestão do conhecimento conduzida pela própria instituição.

2.1 O Papel da Comunicação na Ciência da Informação

Em uma análise epistemológica, a diferença dos vocábulos informação e comunicação é: informa (in-formare) é formar por/a partir de dentro, dar, pôr ou colocar em forma; comunicar (com-municare) é tornar comum, pôr em comum.

Capurro e Hjørland (2007) trazem duas maneiras de se interpretar a palavra *informatio*, oriunda de raízes latinas e de gregas. A primeira no sentido de dar forma a alguma coisa em um contexto epistemológico e ontológico, e a segunda no sentido de pedagógico de educação e instrução (SCHUTZ *apud* CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 157). Segundo esse autor, na transição da idade média para a modernidade, o uso do conceito de informação passa de dar forma (substancial) à matéria para comunicar alguma coisa a alguém (CAPURRO; HJORLAND, 2007).

Ora, aquilo que tomou forma, mas ainda não saiu do âmbito de quem deu forma é tão-somente uma configuração, já que não tornado comum. Por outro lado, unidirecionalmente ninguém informa ninguém; cada um se forma informando-se, isto é, formando-se interiormente. O que alguém pode fazer é tornar comum algo de que tem a posse, isto é, compartilhá-lo com outrem, situação em que o compartilhado é a informação, aquilo que vai levar à formação do outro por dentro. E isto é comunicação (FERREIRA, 1997, p. 67).

Segundo Capurro e Hjørland (2007, p. 159), “sob a tutela do empirismo, a informação gradualmente moveu-se da estrutura da essência, da forma para a substância, da ordem intelectual para os impulsos sensoriais”.

Cohn (2001, p. 17) afirma que: “A comunicação é um processo expansivo e voltado para a inclusão de novos elementos significativos, ao passo que a informação é um processo seletivo, voltado para a exclusão de elementos definidos como insignificantes”. A comunicação está ligada ao ato, ao processo de transmitir uma informação, enquanto a informação é a comunicação estanque, interiorizada.

Dois níveis compõem o ato comunicativo: conteúdo da mensagem e a relação estabelecida entre emissores e receptores. “É através das interações, das trocas, que ocorre o processo de

comunicação” (GOMES, 2011). Pode-se classificar a informação, no contexto organizacional, em três tipos de mensagens: políticas, de manutenção, e de tarefas.

As Mensagens Políticas se referem a mensagens de controle social e comportamental, associadas a regras formais e informais na organização. As mensagens de Manutenção que mantêm a cultura organizacional. Trocadas de pessoa para pessoa, estão associadas a aspectos relacionais da comunicação. Por fim, as mensagens de Tarefas se referem ao operacional e tático da organização. Essas mensagens têm foco em produtos, serviços e atividades da organização e estão associadas a treinamento, orientação e definição de objetivos, além de todas as informações necessárias para que os colaboradores sejam capazes de executar suas tarefas (SOARES, 2014, p. 28-29).

Duarte (2007, p. 98) lembra a definição de Paulo Freire para comunicação: “é a coparticipação dos sujeitos no ato de pensar [...] ela implica uma reciprocidade que não pode ser rompida [...] comunicação é um diálogo na medida em que não é transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados”.

[...] não faz sentido falar de informação abstraído-se a ideia de comunicação, nem vice-versa, quer se esteja considerando essas categorias como atividades, quer como produtos ou resultados: a informação não existe senão para “ser in-formada”, e a comunicação não se realiza a não ser pela presença de informação ou outra modalidade qualquer de conhecimento compartilhável (FERREIRA, 1997, p. 72).

A comunicação representa, dessa maneira, a integração e interlocução da informação entre emissores e receptores. A Teoria Matemática da Comunicação, conhecida como Teoria da Informação, elaborada por Shannon e Weaver em 1949, trata o processo de comunicação de maneira tecnicista (tratamento físico), baseado no emissor, canal, mensagem e receptor, sujeito a interferências (ruídos) ou barreiras. O foco é a chegada da informação ao emissor sem nenhum tipo de interferência. Essa teoria foi base de outras abordagens, como as sociais, em que se amplia o olhar do processo de comunicação, voltando-se ao sentido da informação à qual se quer comunicar.

Temos que, seja como processo de atribuição de sentido, seja como processo de representação para a comunicação, a informação comporta um elemento de sentido, ou seja, o objetivo do ato de informar é o envio e a apreensão de sentido. Podemos considerar que se não ocorre atribuição de sentido (recepção) e processo de representação (geração e transferência) o fenômeno informacional não se desenvolve (ARAÚJO, 2001).

A Teoria do Conceito de Dahlberg (1978) diz que um conceito é elaborado com base em seus enunciados, ou seja, seus elementos conceituais. Nesse sentido, ao analisarmos o conceito de CI (Quadro 1) percebe-se que a comunicação é um dos enunciados mais presentes, estando ligada ao fluxo, compartilhamento e distribuição da informação, bem como ao uso e à geração de conhecimento.

Quadro 1- Conceitos de Ciência da Informação.

Autores/Ano	Conceito de CI
Borko/1968	É a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação , e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e à usabilidade ótima. (Borko, 1968, p. 1).
Goffman/1970	Enfoque científico homogêneo para estudo dos vários fenômenos que cercam a noção de informação sejam eles encontrados nos processos biológicos, na existência humana ou nas máquinas [...]. É o estudo das propriedades dos processos de comunicação que devem ser traduzidos no desenho de um sistema de informação apropriado para dada situação física.
Wersig e Neveling/1975	Ciência baseada na noção das necessidades de informação de certas pessoas envolvidas em trabalho social, e relacionadas com o estudo de métodos de organização dos processos de comunicação numa forma que atenda estas necessidades de informação.
Belkin e Robertson/1976	A Ciência da Informação tem como propósito facilitar a comunicação entre seres humanos.
Becker/1976	Estudo do modo pelo qual as pessoas criam, usam e comunicam informações .
Le Coadic/1996	Estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), ou seja: a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação; e a concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso.
Saracevic/1996	Campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas de efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Fonte: Elaboração própria, com base em Saracevic (1996).

Dos conceitos apresentados no Quadro 1, apenas Borko (1968) não traz explicitamente a palavra comunicação como parte do enunciado que compõe a CI. No entanto, Araújo (2014a, p. 125) afirma que “os estudos [de fluxos de informação] acabaram por desviar o foco da informação em si, enquanto produto, recurso ou documento, para os seus fluxos, a sua transferência – ou, para usar o termo mais utilizado, a sua comunicação”. Com base nisso, percebe-se que, mesmo não sendo citada, a comunicação encontra-se nas entrelinhas de Borko (1968).

Araújo (2014b) identifica como linhas de pesquisa da CI os estudos referentes ao fluxo da informação, que envolvem os tipos e características das fontes de informação (formais ou informais) e a melhoria de serviços e sistemas de informação. O fluxo da informação tem um campo prático e de cunho organizacional que auxilia a gestão, controle e disseminação da informação. Dessa maneira, tem sido estudado não só no âmbito na comunidade científica, mas em organizações, o que se alinha aos objetivos desta pesquisa.

Goffman (1970) trata a CI como estudo das propriedades dos processos de comunicação a serem traduzidos no desenho de um sistema de informação apropriado para dada situação física. A maneira como as pessoas se relacionam e se comunicam devem estar espelhadas na construção

de um sistema de informação. A comunicação torna-se enunciado central, pois é a partir da análise dos seus processos que é possível avaliar impactos do uso da informação.

Wersig e Neveling (*apud* Saracevic, 1996) enfatizam que a CI deve estar ligada a necessidades de informação e ao estudo de métodos de organização dos processos de comunicação. Por outro lado, Belkin e Robertson são mais diretos e definem o propósito de CI como facilitador da comunicação entre seres humanos. Becker (*apud* Saracevic, 1996) apresenta a CI como o modo pelo qual as pessoas criam, usam e comunicam informações.

Le Coadic (1996) apresentou a CI como o estudo das propriedades gerais dos processos de construção, comunicação e uso da informação. A comunicação é um ato, um processo, um mecanismo e a informação é um produto, uma substância, uma matéria (LE COADIC, 1996).

O próprio Saracevic, em 1996, traçou um conceito de CI que se volta para o estudo dos problemas de efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

Esta pesquisa baseia-se no conceito de Saracevic (1996) que, dentre esses autores, apresenta o conceito mais amplo de CI, englobando de maneira clara não só o mundo científico como o profissional, e traz os problemas de efetiva comunicação do conhecimento como enunciado central.

2.2 Comunicação organizacional

O estudo da comunicação está intrinsecamente ligado ao da Ciência da Informação. Ao estudá-la no contexto de uma organização, entendida como um sistema social e histórico, formalmente constituído que se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, como outros sistemas sociais e com a sociedade (NASSAR, 2009, p. 62), tem-se um rico ambiente para compreensão da relação entre fluxos de comunicação e de informação com o comportamento dos usuários da informação e a construção de sentido (*sensemaking*) por parte desses usuários.

Curvello (2002, p. 2) ressalta que a doutrina tradicional da retórica, de perfil aristotélico, foi a primeira grande influência da comunicação organizacional, estando marcada por questionamentos acerca se esse campo “[...] não seria o campo da persuasão, mais do que o campo da informação”. Os estudos nesse campo foram percorrendo a (i) integração entre organização e empregado, (ii) o funcionamento das redes organizacionais e a análise de redes de comunicação em estruturas complexas, (iii) meios de comunicação, canais, políticas e planos operacionais, (iv) divisão da comunicação interna e externa, (v) prescrição de fórmulas, regras

e recomendações, (vi) descrição a partir de estudos de casos e pesquisas empíricas, (vii) pesquisas aplicadas, com estudos comparativos e explicativos, (viii) identificação e resolução de problemas de gestão. A relação entre a comunicação organizacional e Ciência da Informação não aparece como estudo expressivo, no levantamento a partir da base de dados ABCDM.

Kafure *et al.* (2013, p. 13) afirma que “[...] a Comunicação Organizacional centra esforços no estudo e na proposição de estratégias que visam ao fortalecimento e à consolidação dos relacionamentos de instituições com os seus diferentes públicos”. Para isso, deve ser capaz de formular estratégias de relacionamento a partir da compreensão das características e dos interesses dos seus públicos (pessoas, instituições ou grupos) e do modo “[...] como tais públicos a influenciam, ou influenciam as suas atividades”.

De acordo com Oliveira e Paula (2007, p. 17), as contribuições teóricas da produção científica do campo da comunicação abrangem a comunicação organizacional, “[...] levando-se a entendê-la como produtora de sentido estratégico nas organizações, a partir da interação com os atores sociais”.

A comunicação organizacional é o processo por meio do qual “[...] os indivíduos da organização obtêm as informações pertinentes sobre as mudanças que nela ocorrem, desempenhando a função de fonte de informação para os indivíduos da organização” (VALENTIM; ZWARETCH, 2006, p. 45).

A comunicação organizacional é um processo contínuo em que palavras, signos e significados da organização e do ambiente corporativo são constantemente decodificados pelos indivíduos e ressignificados no espaço comunicacional da organização. Ao produzir novos conhecimentos os indivíduos estarão ressignificando informações que foram percebidas e incorporadas; intencionalmente organizadas gerando inovações, e transferidas e disponibilizadas por meio da comunicação organizacional eficiente. Cabe, dessa forma, a comunicação organizacional criar e promover espaços dialógicos e informacionais para que os conhecimentos sejam socializados, incorporados, apropriados e traduzidos em inovação (PORÉM; GUARALDO, 2012, p. 9).

Duarte e Braga (2012) afirmam que a comunicação organizacional ao ser processo de comunicação existente nas organizações envolve conhecimento, estudo de grupos de interesse, planejamento e políticas de comunicação, por meio de uso de instrumentos comunicacionais. “A eficácia das comunicações entre a fonte e os receptores será baseada no grau de empatia que estes possuem reciprocamente” (DUARTE; BRAGA, 2012, p. 188).

Para pensar a comunicação organizacional, é preciso refletir sobre a comunicação humana e as várias perspectivas que circulam o ato comunicativo dentro das organizações, pois é um processo relacional entre pessoas, departamentos e organizações (SILVA; NOGUEIRA, 2013).

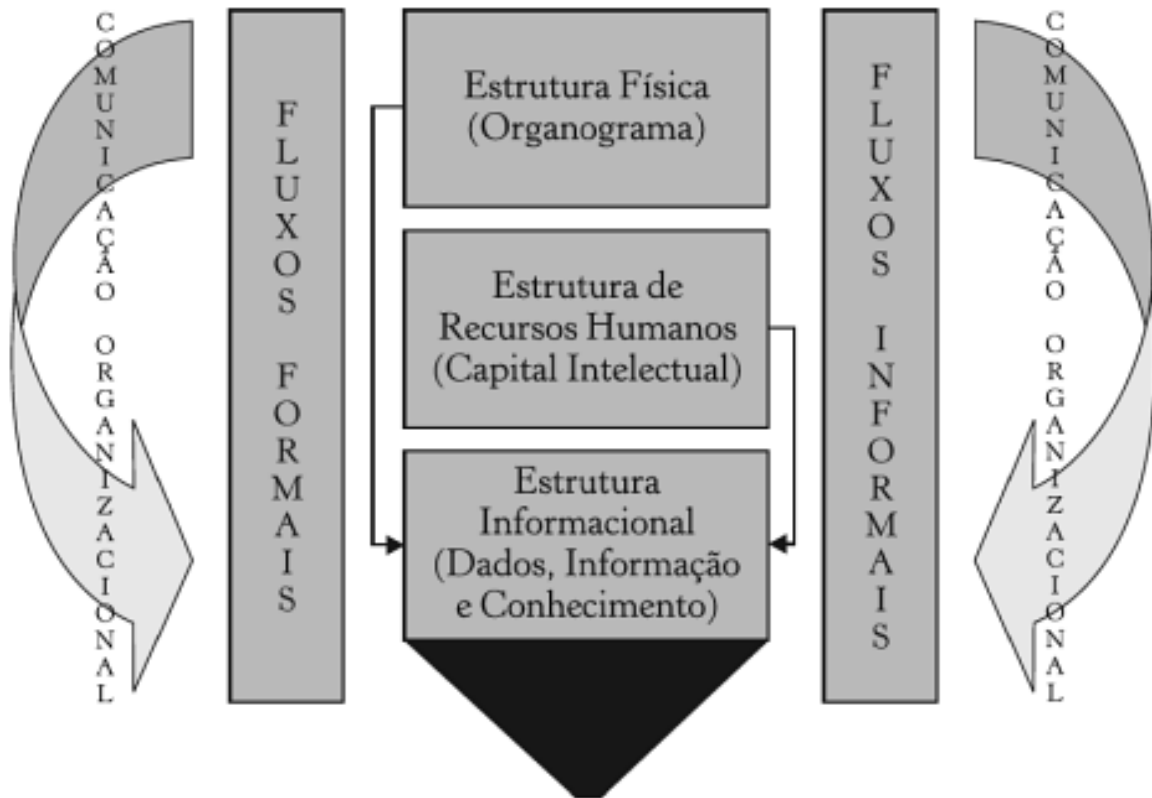
É preciso criar a consciência comunicativa nas organizações, sendo esta construída com base em cinco pilares: informação compartilhada e integrada; pertencimento; empoderamento; autonomia e governança (GOMES, 2011).

Kunsch (2003) esclarece que, no Brasil, comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas indistintamente para designar o trabalho de comunicação feito pelas organizações em geral. O trabalho conjunto, o compartilhamento de conhecimento, experiências e culturas pressupõe a comunicação organizacional (TAVARES, 2011).

Em relação à distinção entre comunicação interna e externa, Curvello (2002) afirma que a comunicação interna abrange as ações ocorridas dentro dos limites da empresa, refere-se à chamada comunicação administrativa, às relações de trabalho, ao jornalismo empresarial e à gestão da comunicação, sendo que as teorias da administração têm sido as principais referências teóricas (CURVELLO, 2002).

Para Valentim (2006), a comunicação organizacional está relacionada aos fluxos de comunicação formais e informais, bem como à estrutura física (organograma), à estrutura de recursos humanos (capital intelectual) e à estrutura informacional (dados, informação e conhecimento). A Figura 1 retrata essa relação.

Figura 1 - Fluxos formais e informais.



Fonte: Valentim (2006, p. 14).

Puente-Palacios e Albuquerque (2015) entendem a comunicação como o processo pelo qual as pessoas criam e enviam mensagens que são recebidas, interpretadas e respondidas por outras pessoas. O propósito desse processo é desenvolver significados que seriam compartilhados por membros do grupo, ou seja, da organização.

Os processos constituem o objetivo de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação. Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Por meio das ferramentas de comunicação organizacional, linguagens comuns podem ser desenvolvidas para auxiliar na transferência produtiva do conhecimento. “Sob este aspecto a comunicação organizacional tem como competência o alinhamento de diálogos e discursos entre os *stakeholders*¹ das organizações, por meio da integração das diferentes formas ou programas de

¹ No Brasil, *stakeholders* são conhecidos como partes interessadas.

comunicação existentes no ambiente organizacional” (PORÉM; GUARALDO, 2012).

Davenport e Prusak (2003, p. 105) defendem que as definições do entendimento comum são necessárias para o funcionamento de sistemas, a arquitetura da gestão do conhecimento e a construção de um “[...] terreno comum necessário para que a comunicação exista em toda a extensão da empresa”. Nas linguagens comuns, estão incluídos termos técnicos decorrentes da área de atuação ou até mesmo da utilização de sistemas de informação. Denhardt (2013, p. 236) afirma que os padrões de comunicação assimétricos ocasionam distorções na vida social e na psique individual.

Saracevic (1974) coloca luz sobre os interesses e problemas que ocorrem em um processo de comunicação: problemas técnicos ou de engenharia; semânticos ou de linguagem de comportamento; e problemas de eficiência ou relevância (a ser definida como a medida de eficiência do contato entre uma fonte e um destinatário no processo de comunicação). Nesse contexto, ele afirma que “os sistemas que conduzem aos processos de comunicação são chamados sistemas de informação”.

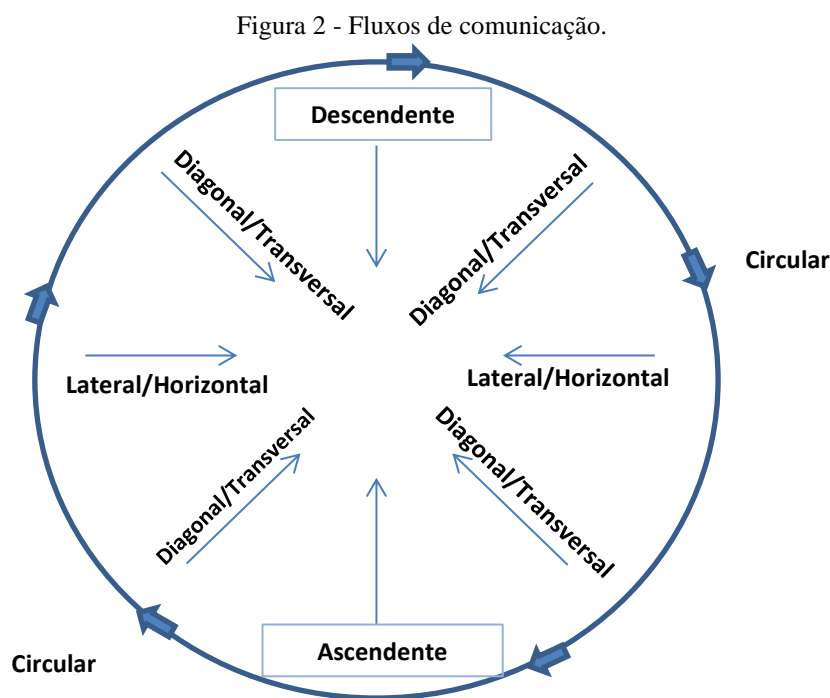
Porém e Guaraldo (2012) afirmam que, para implantar uma cultura organizacional diferente, as políticas de comunicação devem estar alinhadas a essa nova proposta. A cultura organizacional poderá propiciar ou não avanços no sentido da geração de conhecimento novo na medida em que haja eficiência na comunicação em promover as relações humanas que são os elementos constitutivos dessa cultura organizacional. “A comunicação é estratégica porque propicia interfaces permanentes e produtivas, facilita a construção de um espaço social participativo e democrático, promove a interação social necessária para a socialização e a aprendizagem organizacional” (PORÉM; GUARALDO, 2012).

No MPF, a comunicação organizacional e os sistemas de informação têm sido impactados pela própria mudança de cultura que, a partir da elaboração do primeiro Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020, voltou-se a aspectos ligados à gestão estratégica. É nesse terreno que se baseou a análise das estratégias de comunicação no uso do SUI, ao identificar as formas de comunicação e outros aspectos ligados ao usuário da informação e sua percepção no uso do sistema.

Esta pesquisa visou à compreensão da relação entre a Comunicação Organização e a Ciência da Informação, em especial no que se refere à estrutura informacional abrangida pela obtenção de dados, geração de informação e gestão do conhecimento.

2.2.1 Fluxos de Comunicação

Torquato (2002) divide os fluxos de comunicação interna em descendente, ascendente, diagonal e lateral. Os três primeiros assemelham-se às classificações de Nassar (2009). O fluxo de comunicação lateral é aquele que ocorre entre sujeitos de mesmo nível hierárquico. Os fluxos de comunicação apresentados por Kunsch (2003) são bastante similares aos apresentados por Torquato (2002): descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular. O fluxo horizontal descreve o mesmo do fluxo lateral. Por outro lado, Nassar (2009) destaca que os fluxos de comunicação podem ser classificados em descendente (do comando para a base), ascendente (da base para o comando), transversal (não respeita limites hierárquicos – interdepartamentais) e circular (segue todas as direções – redes de relacionamento digitais). Numa junção dessas classificações (Figura 2), podemos dividir os fluxos de comunicação em:



Fonte: Elaboração própria, baseada em Torquato (2002), Kunsch (2003) e Nassar (2009).

Porém e Guaraldo (2012) explicam que, no fluxo ascendente, existem restrições informacionais decorrentes das diferenças hierárquicas, o que gera insegurança no colaborador da instituição ao supor que sua posição pode ser avaliada de maneira negativa pela chefia. Nas organizações mais autoritárias e hierárquicas, as comunicações laterais ou horizontais podem ser utilizadas para a apropriação de informações estratégicas com o intuito de utilizá-las no controle de colaboradores. No fluxo descendente, a sobrecarga de informações pode bloquear as respostas esperadas pelos diretores, além de causar uma maior tensão nas redes informais.

A partir dos fluxos de comunicação, os seguintes sistemas de comunicação podem ser estabelecidos:

[...] burocrático (prevalência do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais); retroalimentado (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente *feedback*); espontâneo ou informal (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal); e democrático (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobrepor) (CURVELLO, 2012, p. 24).

O estudo do fluxo de comunicação a partir dos instrumentos utilizados nas organizações pode auxiliar na estruturação e no aperfeiçoamento dos fluxos informacionais, tendo em vista o atrelamento entre comunicação e informação.

2.2.2 Funções, Formas e Canais de Comunicação nas Organizações

Pinho (2006), citando Richmond e McCroskey, destaca seis funções da comunicação nas organizações: (1) informativa; (2) regulatória, (3) persuasiva, (4) integrativa, (5) gerenciamento e (6) socialização. A função informativa ou de informação está voltada às tarefas e atividades necessárias para a realização do trabalho de forma efetiva. A função regulatória ou de regulação visa ajustar as pessoas em torno das normas, ordens, expectativas e restrições da direção da empresa, atuando como forma de controle e repreensão. A função de gerenciamento é a comunicação que o supervisor estabelece para que o trabalho seja realizado de maneira coordenada e conjunta. A função persuasiva ou de persuasão busca a conformidade do entendimento, por meio de pedidos face a face e interações pessoais, sendo considerada um prolongamento da função de gerenciamento. A função integrativa atua na capacidade de integração, dando unidade, coesão, identidade e uniformidade à organização, em torno de objetivos comuns, incluindo a coordenação e a programação de atividades entre diversos departamentos e chefias. A função de socialização significa saber agir nas redes de comunicação da organização, compreendendo a hora de falar, ouvir e calar, da importância de ser informado e de se informar, da utilização da vestimenta adequada, respeitando as normas informais da organização.

Torquato (2002) define como formas de comunicação: cultural (ligada ao clima organizacional); administrativa (cartas, memorando, ofícios); social (jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing); e sistema de informação (agrega informações ligadas a banco de dados). Três variáveis impactam nos canais de comunicação: a tecnologia –

que reúne o sistema tecnológico da organização, os equipamentos e os procedimentos; a própria instituição – por meio dos seus normativos, processos, sistemas de trabalho, políticas, princípios e valores; e o sentimento – que se relaciona aos padrões, às atitudes e aos comportamentos das comunidades internas (TORQUATO, 2002, p. 53).

Goffman (2005) destaca como forma de comunicação: a expressão transmitida e a expressão emitida. A primeira diz respeito aos símbolos utilizados e a intenção presente na veiculação da informação. A segunda tem natureza não-verbal e não-intencional. “Com base nas duas formas de comunicação gerenciamos as impressões que causamos através do convívio social” (GOMES, 2011, p. 219).

Barreto (1999) alerta que a transferência da informação ocorre quando os espaços semânticos são compatíveis em sensibilidade, compreensão e aceitação. Nesse contexto, a comunicação eletrônica surge propiciando acesso rápido às informações o que pode proporcionar uma maior assimilação da informação a partir da facilidade de uso. O receptor, virtualmente, posiciona-se nos elos da cadeia de geração, armazenamento e transferência da informação (BARRETO, 1999).

Duarte e Braga (2012) listaram os principais problemas da comunicação administrativa: excesso de informações; defasagem tecnológica da comunicação; indefinição clara de responsabilidades; falta de conhecimento pleno do negócio; dissonâncias normativas; equivocada administração do tempo; planejamento inadequado do consumo informativo na organização; inadequação das linguagens; maior segmentação; ausência de tempestividade; inadequação dos canais e desvios na direção dos mesmos; morfologia inadequada dos canais, sistema de distribuição inadequado; ausência de critérios editoriais; falta de especialistas na área específica da comunicação organizacional, dentre outros.

Como alternativas metodológicas de solução dos problemas da comunicação administrativa, Duarte e Braga (2012) apresentaram as seguintes: enxugamento das massas informativas; preparação dos corpos funcionais no que tange às tecnologias de comunicação; estabelecimento de segmentações temáticas e de responsabilidade; informatização da comunicação; estabelecimento de normas claras e objetivas; disponibilização de um sistema de fontes e gestores (especialistas em comunicação); maior tempestividade na disponibilização das informações; redefinição das identidades na equipe; massificação do conhecimento dentro da organização; adequação dos canais; sistema de distribuição eficiente; exigência de critérios editoriais e aprimoramento das comunicações ascendentes.

Quanto aos objetivos da comunicação social, para Duarte e Braga (2012), eles devem: criar um conceito adequado das organizações em sinergia com valores, políticas, crenças; desenvolver, criar e manter meios de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades cotidianas; estabelecer junto aos centros disseminadores de opinião e poder o respectivo pensamento ideológico da organização; influenciar e acompanhar o meio ambiente, viabilizando representações junto aos poderes institucionais existentes. “Os principais objetivos da comunicação interna devem ser gerar consentimentos e produzir aceitação dentro da organização” (DUARTE; BRAGA, 2012). Para isso, devem utilizar canais e campanhas internas para a efetivação do processo comunicacional.

Para que esses fluxos ocorram são utilizados canais de comunicação tradicionais como os orais: face a face; impressos - boletins, jornais, revistas, manuais, relatórios; os audiovisuais - vídeos, televisões corporativas; e os modernos: meios digitais - *Intranet, Internet, blogs*; e os funcionais - mostras, feiras, brindes, concursos (NASSAR, 2009, p. 65).

Elementos que podem acarretar em problemas na comunicação organizacional, segundo Duarte e Braga (2012), os canais são divididos em: tempestivos (*e-mails*); ágeis (boletins noticiosos); simultâneos (conversas telefônicas, pessoais, MSN); complexos e lentos (canais impressos, periódicos); visíveis, difusos e atrativos (reuniões, eventos, convocações, comunicados oficiais); e seletivos (relatórios técnicos e confidenciais para pessoas específicas).

A análise das estratégias de comunicação organizacional voltadas ao usuário do Sistema Único de Informações do Ministério Público Federal é o objetivo geral desta pesquisa, que buscou identificar essas formas de comunicação ligadas ao objeto da pesquisa.

2.3 Diálogo entre Algumas Pesquisas acerca da Ciência da Informação e da Comunicação Organizacional

Na base ABDCM, foram identificados nove trabalhos (CARDOSO, 1996; SANTOS, 2003; CHAGAS, COSTA, 2007; SÓLIO, 2008; GOMES, 2011; PORÉM, GUARALDO, 2012; DUARTE, BRAGA, 2012; SILVA, NOGUEIRA, 2013; GARÇON, YANAZE, 2013) com o termo “comunicação organizacional” ou “comunicação nas organizações” em seu título ou palavra-chave. Essas pesquisas contribuem para um maior entendimento sobre a relação entre a CI e a Comunicação Organizacional (CO).

Cardoso (1996) discorreu, em sua pesquisa, a respeito da “rádio peão” ou “rádio corredor”, que representa um mecanismo para fazer circular informações que um grupo social

considera importante para suas necessidades, as quais não estão sob controle ou direção de gerentes ou funcionários e que se insere na comunicação informal nas organizações. O escopo do seu trabalho foram os boatos decorrentes de “comunicações e mensagens cujos conteúdos digam respeito aos aspectos comportamentais e pessoais dos membros da organização e principalmente das relações empresa *versus* empregado” (CARDOSO, 1996).

Segundo esse autor, o processo de construção de um boato é desencadeado por uma situação ambígua ou uma proposição específica. Além da própria interação dinâmica entre as pessoas, Cardoso (1996) realça, como fatores do ato comunicativo, a importância (valor que o fato tem para a vida dos indivíduos envolvidos), a informação (nível de informação acerca do fato) e o julgamento (interpretação dada que varia conforme a experiência, o repertório e a cultura dos envolvidos). Ele afirma, ainda, que o boato tem uma característica indestrutível, “a menos que se consiga uma forma de trabalho que não haja interação entre as pessoas”.

O autor observa, também, a importância dos fatores ambientes no favorecimento ao surgimento e à propagação de boatos dentro da organização, bem como das cadeias ou redes de comunicação. Ele critica as seguintes divisões de redes de comunicação apresentadas por Davis em 1953, afirmando que são meras hipóteses teóricas:

(1) cadeia simples (*the single-strand chain*), A falar para B que fala para C;

(2) a fofoca (*the gossip chain*), “A” conta para todos a novidade”;

(3) cadeia aleatória (*the probability chain*), “A” fala aleatoriamente para “E” e “H”, que agem da mesma forma falando para “X”, “Z”;

(4) cadeia ramificada (*cluster chain*), que parece com o item 3, no entanto, atinge todos os integrantes da organização.

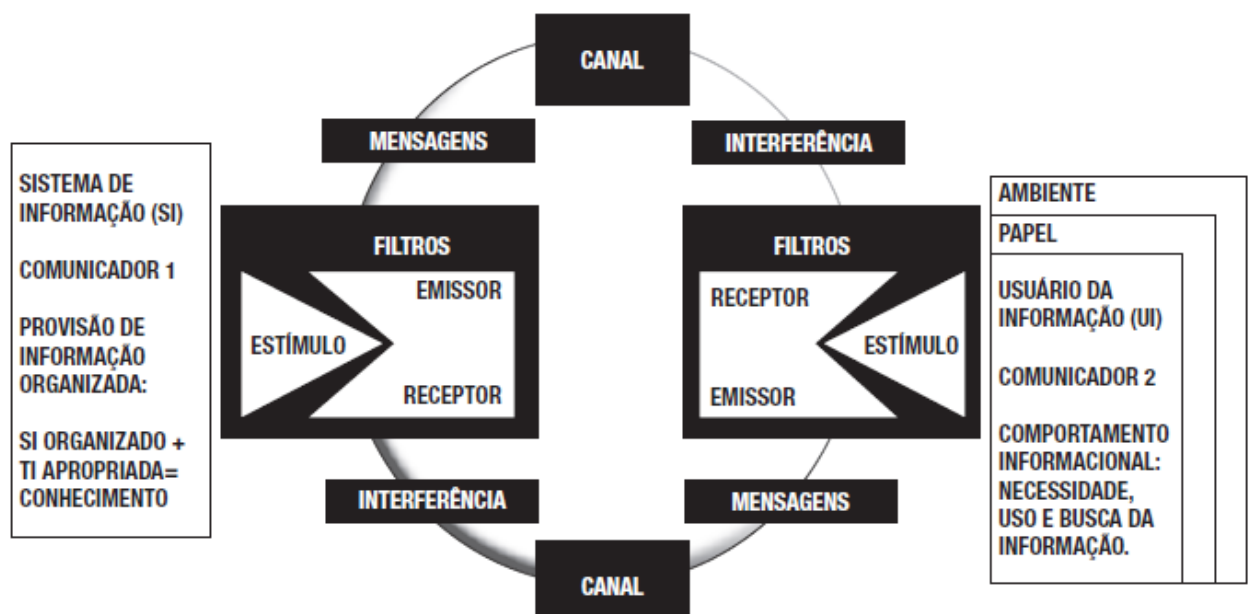
Em 1996, o trabalho do autor já alertava para o impacto das novas tecnologias e a facilidade de interação decorrentes delas, que podem potencializar o poder do boato nas organizações.

Chagas e Costa (2007) estudaram os padrões de comportamento informacional dos usuários para delinear um sistema de informação, fundamentando-se na abordagem dos processos de comunicação organizacional. Para isso, elegeram o modelo de comunicação de Tubbs (2003), como o mais adequado ao contexto organizacional analisado. Nesse modelo de comunicação circular – que ocorre de maneira contínua, interativa e repetitiva – os comunicadores realizam, simultaneamente, as atividades de receber e emitir mensagens, que

ocorrem a partir de um estímulo e podem conter interferências em sua transmissão de acordo com o canal de comunicação utilizado (TUBBS e MOSS, 2003). Trataram do comportamento informacional humano proposto por Wilson (1981), no qual destaca que os fatores que influenciam a necessidade e o comportamento de busca de informação envolvem as concepções de necessidades afetivas, cognitivas e psicológicas, bem como aquelas relativas ao ambiente em que está inserido o indivíduo. Segundo elas, os padrões de comportamento informacional de usuários de sistemas de informação fazem parte do processo de comunicação e podem influenciar a efetividade tanto do sistema de informação quanto do processo de comunicação, dependendo da situação do usuário e o uso dos serviços de informação. O estudo de Chagas e Costa (2007) utilizou a metodologia de sistemas flexíveis, tomando como base a abordagem fenomenológica.

Com base nesses modelos conceituais, as autoras estabeleceram (Figura 3) a relação entre processo de comunicação, comportamento informacional de usuários e as tecnologias da informação e comunicação, como apoio ao sistema de informação no contexto organizacional.

Figura 3 - Relação entre processo de comunicação, comportamento informacional de usuários e as TICs como apoio ao sistema de informação, no contexto organizacional.



Fonte: Chagas e Costa (2007), adaptado de Wilson (1981), Checkland e Howell (1998), Tubbs e Moss (2003).

De acordo com Chagas e Costa (2007, p. 48), no caso estudado, as melhorias no processo de comunicação “[...] parecem estar relacionadas à inclusão dos padrões de comportamento informacional dos usuários como insumo (*input*) para as definições e decisões relacionadas ao desenho do sistema de informações”. Além disso, afirmam que foi possível identificar uma

possível relação entre padrões de comportamento informacional e comunicação efetiva, no uso de sistemas de informação. Evidenciou-se a importância dos padrões de comportamento informacional como insumo à comunicação (CHAGAS; COSTA, 2007, p. 48).

As autoras destacam, ainda, que para ocorrer a efetividade do processo de comunicação há a necessidade de o sistema de informação estar baseado no padrão de comportamento informacional dos profissionais que o utilizam, além de prover, pelo uso de tecnologia adequada, informação relevante para a tomada de decisão. Para as autoras, a comunicação deve ser tomada como um componente crucial para a gestão do conhecimento, com grande aplicabilidade no desenvolvimento de trabalhos futuros. Chagas e Costa (2003) apresentam um modelo que vem ao encontro desta pesquisa, ao envolver sistemas de informação, comunicador, receptor, conhecimento, usuário da informação.

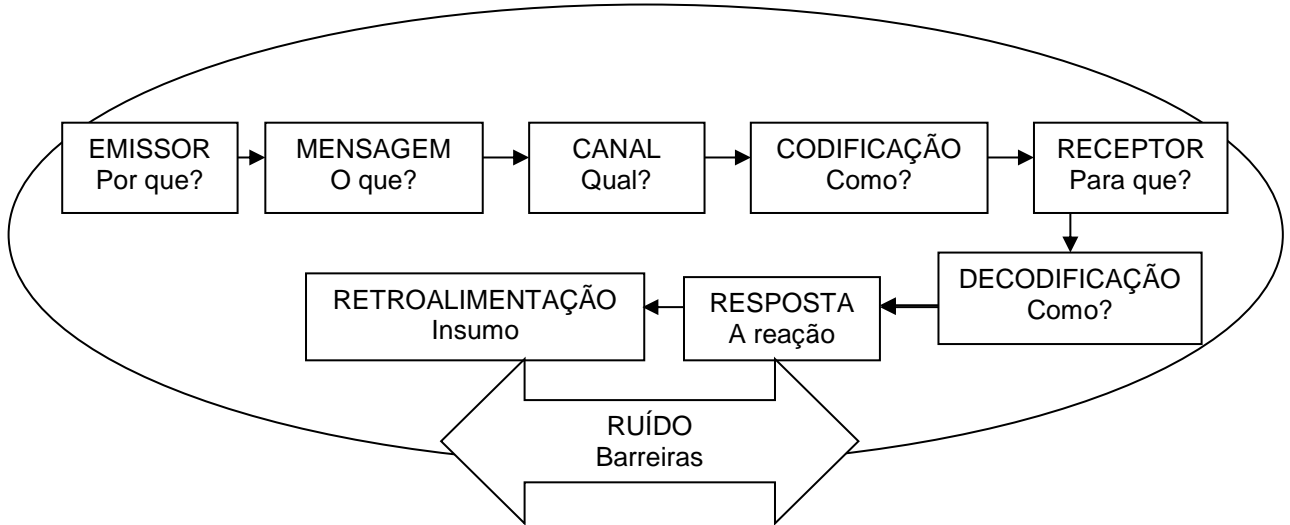
A pesquisa de Santos (2003) tem aplicação prática ao estudar a comunicação da informação organizacional por meio da tevê corporativa do Banco Central do Brasil. Ela define comunicação “[...] como o processo social básico de interação entre partes, onde o pensamento é transmitido por qualquer canal, o fluxo de informação é permanente e intercambiável em diversas situações sociais e a informação é compreendida por quem a recebe” (SANTOS, 2003, p. 22).

Esclarece que a compreensão da informação transmitida depende de “[...] competências específicas do sujeito, que compreende seu contexto informacional, a sua convivência institucional no presente e as suas perspectivas para o futuro” (SANTOS, 2003, p. 22). Outro termo apresentado pela autora é o de informação organizacional que pode ser definido como:

[...] o produto do processamento de dados, mecanizados ou não, advindos dos fatos do cotidiano da organização, objetivando viabilizar a operacionalização dos sistemas produtivos e gerenciais, para os quais é insumo indispensável, tornando possível a interação na rede social e, em última análise, viabilizando a existência da organização (BAR *apud* SANTOS, 2003, p. 27).

A autora considera informação e comunicação como processos devido à ocorrência constante, que permite a organização saber mais acerca dela própria e seu ambiente, assim como proporciona a comunicação interna entre os integrantes e seus ambientes. Um ponto importante é que a autora acredita não haver um processo de comunicação correto ou ideal, elegendo para seu estudo o modelo proposto do Weingand, em 1987, e aperfeiçoado por Amaral (2001) que acrescentou o ruído como parte do processo (Figura 4).

Figura 4 - Processo de Promoção/Comunicação em Unidades de Informação.



Fonte: Amaral (2001).

Nesse processo, a mensagem é elaborada pelo emissor que a transmite por meio de um canal, utilizando uma codificação para enviá-la ao receptor, que a recebe e a decodifica (com mais facilidade se não ocorrer ruídos), obtendo uma resposta, uma reação. O processo de comunicação pode ser adaptado pelo emissor em decorrência da resposta ao estímulo emitido pelo receptor. Esses aspectos do processo de comunicação foram analisados por Santos (2003) que concluiu pela necessidade de se dar maior atenção ao receptor, explorando o *e-mail* como ferramenta de pesquisa para obtenção de informações que possa retroalimentar o sistema.

Sólio (2008) trata da comunicação e o poder nas organizações com base no movimento discurso/fala/discurso, objetivação/subjetivação/objetivação, buscando compreender aspectos da psique dos sujeitos organizacionais implicados na construção dos processos de comunicação organizacional.

Pensar os processos comunicacionais é pensar o discurso, pois é por meio da linguagem que o sujeito acontece. [...] O que Foucault denomina de formação discursiva, portanto, é um grupo de enunciados, ou seja, um conjunto de performances verbais, ligadas no nível dos enunciados. E o que legitima uma frase, uma proposição ou um ato de fala como enunciado é a função enunciativa, ou seja, ele ser produzido por um sujeito a partir de um lugar institucional, determinado por regras sócio-históricas que permitem que seja enunciado (SÓLIO, 2008, p. 208-209).

A autora cita a importância dos aspectos da subjetividade dos sujeitos no âmbito organizacional e na legitimação do ambiente profissional em um lugar antes ocupado pelo social. Traz à tona a questão da ideologia e a submissão à ordem estabelecida. O discurso organizacional acabado se contrapõe à instância subjetiva da fala informal, da troca de

impressões, da conversa de corredor, constituindo-se uma resistência à objetivação discursiva. Entre as fontes de poder estão: a personalidade, a propriedade e a organização (GALBRAITH *apud* SÓLIO, 2008).

Segundo a autora, ao reconhecer a instância da psique uma nova sociabilidade emerge aumentando a ansiedade/pressão pela transparência/visibilidade e pela competência para análises complexas, em múltiplas perspectivas. Além disso, defende que a informação como matéria-prima é necessária para chegar ao conhecimento. Ao agregar a seus processos comunicacionais a noção de conhecimento, uma organização abre espaço para que se reconfigurem relações de poder, mas ao mesmo tempo ao privilegiar, “[...] exclusiva ou majoritariamente, a noção de informação, estará cristalizando a arquitetura de poder instituída e dificultando a oxigenação de seus valores culturais” (SÓLIO, 2008, p. 216). Ela afirma ainda que:

À medida que os sujeitos são invocados a absorver práticas e valores culturais da organização e à medida que são submetidos a uma rígida hierarquia, parecem realçar sua visão de mundo/realidade, o que acaba por facilitar uma relação assimétrica (de dominação), que por sua vez abre caminho para que a organização assuma o papel de produtora de significação e de valores (SÓLIO, 2008, p. 216-217).

Sólio (2008) critica o apego à implantação de sistemas reducionistas e meramente informais nos processos de comunicação para a manutenção das relações de poder, o que pode gerar entropia à medida que se agrega à arquitetura organizacional.

Garçon e Yanaze (2013) estudaram o jogo de poder na comunicação organizacional a partir de um projeto social. Afirmam que “a comunicação como encontro representa um esforço individual e social para relacionar, interpretar e relativizar um sistema de signos convencionados que se expressam simbolicamente” (GARÇON; YANAZE, 2013, p. 311).

A partir da Teoria do Interacionismo Simbólico, os autores têm como postura metodológica o entendimento de que a sociedade “[...] é um produto das interações entre os indivíduos, construída a partir da negociação de símbolos e da construção de significados que moldam a conduta destes personagens” (GARÇON; YANAZE, 2013, p. 313). Para a construção de relacionamentos nas organizações, é importante a obtenção de informações e conhecimentos acerca dos interlocutores de uma interação. Além disso, os autores ressaltam a necessidade de se alcançar o consenso para melhores resultados de uma negociação simbólica promovida pelas interações sociais. “A administração acertada dos *inputs* e *throughputs* entrega *outputs* de comunicação adequados, capazes de negociar a tensão simbólica” (GARÇON; YANAZE, 2013, p. 314).

Além das fontes de poder (personalidade, propriedade, organização), citadas também por Sólito (2008), Garçon e Yanaze (2013) destacaram três instrumentos de manuseio: Poder Condigno (domina pela força da punição); Poder Compensatório (atua como recompensa, com ganhos materiais ou emocionais-psicológicos) e Poder Condicionado (atua como mecanismo mais complexo que objetiva a mudança de crenças).

Para a análise do estudo de caso, Garçon e Yanaze (2013) utilizaram o aporte de Bakhtin que divide os enunciados em categorias léxico-semânticas de semelhança, complementaridade, diversidade e divergência. Os autores pontuam que os processos comunicacionais geram lacunas que representam um profícuo campo de estudo para a comunicação organizacional. Defendem ainda uma melhor formação dos gestores em teorias de comunicação. No caso em estudo, a partir do momento que as partes passaram a defender seus próprios interesses, sem negociação, houve a interrupção do diálogo. “A comunicação como troca, voltada ao entendimento e aprimoramento recíproco foi anulada” (GARÇON; YANAZE, 2013, p. 325).

Porém e Guaraldo (2012) apresentaram uma tríade indispensável para a gestão do conhecimento: comunicação, informação e conhecimento. Para elas, “[...] se a base da gestão do conhecimento é a informação, esta é um componente próprio e inexorável ao processo comunicativo” (PORÉM; GUARALDO, 2012, p. 2). Com base em Choo (2006), destacam que uma organização que usa a informação estrategicamente, o faz para criar uma organização do conhecimento, a qual deve ser constituída por estruturas e processos de informação flexíveis e permeáveis, sendo que definir o papel da informação na gestão de seus processos com clareza é um dos desafios.

As autoras entendem que os processos de informação para serem compreendidos devem levar em consideração a priorização do ambiente, a cultura (valores e crenças) em que são produzidas as informações e sua aplicabilidade, ou seja, o modo como os indivíduos usam as informações e como os ruídos criam interferências na comunicação. Citando Davenport (1998), ressaltam as características de como pode ser uma cultura organizacional: fechada ou aberta; orientada por fatos ou baseadas na intuição ou rumores, de enfoque interno ou externo, controlada ou autorizada; há preferências por tipos de canais ou meios. “Cada traço cultural e informacional da organização reverte-se em um comportamento individual e coletivo em relação à informação e à capacidade desta em gerar conhecimento estruturado” (PORÉM; GUARALDO, 2012, p. 3).

A utilização de sistemas informatizados específicos, sem conexões, decorrente da administração fragmentada, dificulta a análise da real situação da organização. Os relatórios

gerados acabam por não apresentar uma visão sistêmica e global do que está ocorrendo. Sistemas informatizados integrados que levem em consideração a realidade da instituição e de seus usuários auxiliam na geração de informações mais qualificadas, bem como significam economia de recursos com a redução de tempo na elaboração de relatórios.

Entre as táticas dos gestores ressaltadas pelas autoras, estão as sugeridas por Davenport (1998):

- a) comunicar que a informação é valiosa;
- b) tornar claros as estratégias e os objetivos da organização;
- c) identificar competências informacionais necessárias;
- d) concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação;
- e) atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional;
- f) criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;
- g) instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional;
- h) apresentar os problemas de gerenciamento das informações para todos os colaboradores envolvidos.

Compromisso e sentimento de pertencimento entre os integrantes de uma instituição são gerados em uma gestão participativa, aberta e democrática, sendo a comunicação parte essencial no processo de difusão de informação e aquisição do conhecimento. É por meio das trocas e relacionamentos mediados pelos processos comunicativos que as pessoas são valorizadas (PORÉM; GUARALDO, 2012).

Para as autoras, uma organização do conhecimento deve ter como diretrizes para a percepção de avanços e limitações as arenas propostas por Choo (2006): criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Porém e Guaraldo (2012) explicam a diferenciação de conhecimento tácito e explícito:

- a. conhecimento tácito: conjunto de habilidades técnicas que se desenvolvem no plano da dimensão cognitiva, construídas pela experiência e pelas experimentações pessoais, com difícil articulação por envolverem modelos mentais, crenças e perspectivas incorporadas na formação identitária dos colaboradores, que moldam a percepção de mundo;
- b. conhecimento explícito: aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável capaz de transformar o conhecimento tácito (individualizado) em explícito (coletivo) (PORÉM; GUARALDO, 2012, p. 6).

As autoras defendem que a geração de conhecimento é feita por meio do compartilhamento das informações entre os colaboradores da organização, implicando comunicação. Dessa maneira, é necessário promover e facilitar o conhecimento por intermédio da cultura organizacional e comunicacional orientada para aprendizagem e memória organizacional. Concordam com Valentim e Zwaretch (2006): os fluxos informacionais ocorrem apoiados pela comunicação organizacional e são entendidos como resultado da interação formal e informal. A busca pela compreensão prática dessa afirmação é uma das premissas desta pesquisa.

Um ponto importante que elas esclarecem é a noção de informação como notícia que, atualmente, se ampliou para aquela constante em bancos de dados, acervos digitais, arquivos multimídias (informações de base), filmes, vídeos, jornais, programas televisivos, livros (informação cultural) e invenções, patentes, protótipos (*know-how*).

Entre as barreiras comunicacionais identificadas por Porém e Guaraldo (2012), estão: as mecânicas, a genética ou biológica, as semânticas, as psicológicas, as administrativas, o excesso (sobrecarga) ou carências de informação, bem como os níveis organizacionais, a autoridade da administração e a especialização ou departamentalização por especialidades. Corroborando com Cardoso (1996), destacam também o poder da comunicação de informações por meio dos boatos. Concluem afirmando que assim como “[...] a informação na gestão do conhecimento é peça essencial, pois é matéria-prima do cotidiano das pessoas, não obstante, a informação é componente intrínseco ao processo comunicativo” (PORÉM; GUARALDO, 2012, p. 13). Além disso, ressaltam a essencialidade da tríade comunicação, informação e conhecimento para que se possa intitular organização do conhecimento.

Gomes (2011) faz uma reflexão teórica relacionada à divisão do trabalho na sociedade em rede, a construção de identidades e a comunicação organizacional. Segundo o autor, a sociedade em rede é o contexto de produção e trabalho que envolve flexibilidade, cooperação e parcerias na produção de bens e serviços que utilizam tecnologia e geram informação/conhecimento. A organização é um ator social coletivo composto de relações e interações, sendo que, nas organizações em rede, os ambientes são constituídos por meio de uma lógica de colaboração. Para Gomes (2011, p. 210), “[...] parece adequado pensar na comunicação como fundação para a colaboração e como um caminho para construção de significados que emergem da interação social”.

Uma rede seria formada por um conjunto de nós interconectados que podem ser, na esfera social, pessoas ou organizações interconectadas por meio de relações flexíveis e com objetivos

comuns (GOMES, 2011). O autor destaca, nesse contexto, o trabalhador autoprogramável, que seria focado em um objetivo bem definido, com a capacidade de encontrar, processar e transformar informações importantes em conhecimento, sendo essencial para a criação de valor na sociedade em rede. Em contraposição estaria o trabalhador genérico, “[...] responsável por tarefas pouco valorizadas, mas necessárias, que podem ser substituídas por máquinas ou transferidas para locais com custos de produção reduzidos” (GOMES, 2011).

Nas organizações que se relacionam em rede, projetos e objetivos específicos são essenciais para o funcionamento adequado, no entanto, tais estruturas precisam ter como requisitos a flexibilidade e a adaptabilidade. Citando Kovács, Gomes (2011) apresenta o conceito de racionalização flexível decorrente da acirrada competição global, que exige um retorno à lógica do trabalho e da administração científica de Taylor, constituindo uma nova onda de racionalização.

Outro ponto destacado é o conceito de identidade que, segundo Gomes (2011), é um mecanismo de diferenciação do indivíduo ou grupo, mas depende do reconhecimento e da relação com o outro, ou seja, da interação. “A identidade se constrói também através da manipulação de impressões e dos acordos tácitos e explícitos que regulam as relações de uma equipe ou organização”, sendo a comunicação e os símbolos aspectos fundamentais para sua compreensão (GOMES, 2011, p. 216).

Nesse contexto, é possível o indivíduo se identificar durante a vida com vários projetos, pessoas, equipes, grupos ou acontecimentos, a partir da lógica comunicacional que se realiza naquele determinado momento. Quanto à comunicação, Gomes (2011) afirma que é multicanal (configuração organizacional das fontes de comunicação) e multimodal (variedade de tecnologias). Emissores e receptores ao interagir formam redes de comunicação que produzem significados compartilhados, interpretando códigos e filtrando o significante para encontrar um novo significado.

Dentro de uma organização, ter uma consciência comunicativa significa a valorização do compartilhamento de informações em todos os níveis e em todos os sentidos. Em ambientes flexíveis, adaptáveis e colaborativos, a compreensão da comunicação por meio dos diálogos/interações pode ser o caminho para entendermos o processo dinâmico de construção das lógicas identitárias (GOMES, 2011). Além disso, as teias de relações construídas podem auxiliar na compreensão das diferentes identidades e identificações envolvidas nas organizações.

[...] pensamos que a compreensão das interações e da teatralidade do cotidiano das redes, fluxos, atores, canais e mensagens envolvidos na comunicação interna das organizações pode, a partir de uma perspectiva interacionista, ser um caminho para a investigação da construção de identidades e de identificações nas organizações rede (GOMES, 2011, p. 222).

Os aspectos da flexibilidade, da sociedade em rede e, indiretamente, da identidade da mesma forma estão presentes no estudo de Silva e Nogueira (2013), ao ressaltar investigar o papel da cultura e da comunicação, abrangendo o conceito de sociedades flexíveis, estruturadas na base da alta velocidade, do virtual e da comunicação acessível. Segundo as autoras, a cultura produz a comunicação, que também é produtora de cultura, no entanto, a cultura não pode ser vista apenas por uma perspectiva, até mesmo, porque ela não é fechada, imutável.

Nesse contexto, o papel da Internet fica em destaque. Com a Internet e a comunicação global – decorrente da integração de todos meios de comunicação -, Silva e Nogueira (2013) defendem que o mundo está em construção em que “[...] o tempo do determinismo da ciência clássica não tem mais lugar hoje. Não há mais possibilidades das certezas e o futuro é incerto porque é aberto”.

Assim como a identidade, “a cultura organizacional vai sendo influenciada, transformada e transmitida, pois está vinculada a um universo amplo de culturas e valores individuais de cada um que nela se insere e de cada sociedade da qual faz parte” (SILVA; NOGUEIRA, 2013, p. 3-4). A diferença entre cultura organizacional e identidade organizacional seria que esta última não precisa ser comum a todos, mas estaria presente em grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos formais e informais (SILVA; NOGUEIRA, 2013).

A comunicação organizacional é mediadora da cultura, pois não há comunicação sem cultura. Os dois são recursos estratégicos e indissociáveis, responsáveis pelo bom desempenho da organização, bem como contribuem para a reputação, imagem e identidade organizacional. Além disso, o processo comunicacional é permeado de complexidade, pois envolve diferentes culturas, indivíduos e universos cognitivos (SILVA; NOGUEIRA, 2013).

Duarte e Braga (2012) analisaram a comunicação organizacional em unidades de informação. Os autores afirmam que a comunicação organizacional tem como propósito harmonizar a comunicação externa com a interna, criando um clima motivador dentro de uma organização ou unidades de informação que atua com indivíduos (DUARTE; BRAGA, 2012).

Eles destacam o papel do bibliotecário gestor como fonte disseminadora de informação para a organização na qual se insere e a comunicação gerencial que passa a ser fator crucial à

comunicação organizacional dentro de uma unidade de informação, sendo que a figura do gerente determina se fatores podem ser atenuados ou acentuados, pois os maiores problemas percebidos nesse processo são na fonte/gerente (DUARTE; BRAGA, 2012).

Duarte e Braga (2012) destacam os problemas na comunicação que são decorrentes das fontes, apresentados por Torquato: nível intra (a capacidade de o gestor influenciar na eficácia da comunicação); nível inter (comunicação entre interlocutores ou setores); nível grupal (exposição dos gestores em palestras ou reuniões para explicação de determinado tema); e nível coletivo (utilização de meio de comunicação como boletins, jornais, revistas).

De acordo com esses autores, as dificuldades das fontes em dominar as temáticas das mensagens que serão enviadas aos subordinados ocorrem, normalmente, ou devido ao código (regras gramaticais) ou ao conteúdo (falta de domínio e clareza quanto ao assunto) ou ao tratamento (abordagem de acordo com o público-alvo). Além disso, a utilização dos canais inadequados está relacionada aos problemas ligados às fontes. Três fatores afetam a natureza das comunicações em uma unidade de informação: a tecnologia (sistemas tecnológicos), a instituição (diretrizes, normas, políticas) e o sentimento (padrões, atitudes e comportamentos dos profissionais da organização). Os receptores devem ser objeto de atenção por parte dos gestores, que devem se alinhar aos objetivos e expectativas dos receptores (os subordinados) (DUARTE; BRAGA, 2012).

Os temas abordados nas pesquisas bibliográficas identificadas permitiram aprofundar o conhecimento acerca do papel das pessoas dentro da organização, além de apresentar como modelos e aspectos dos estudos da Ciência da Informação que estão se relacionando com as pesquisas sobre comunicação organizacional. Esses estudos proporcionam o aprimoramento das análises dos dados que serão apresentados nesta pesquisa, ao abordar temas como barreiras comunicacionais, divisão de trabalho, sistemas de informação e estudos de usuários.

2.4 Sistemas de Informação

Araújo Júnior e Álvares (2008) explicam que a evolução dos sistemas de informação foi marcada, no primeiro momento, pela expansão na abrangência e na precedência do seu papel nos negócios e na administração estratégica e, posteriormente, pela a expansão no uso sistemático de produtos e serviços ofertados pelos sistemas de informação no contexto da administração estratégica. Eles explicam que, na Década de 1970, consolidaram-se os

chamados sistemas de apoio à decisão, que se subdividiam em: processo decisório propriamente dito e sistemas de apoio à gestão administrativa.

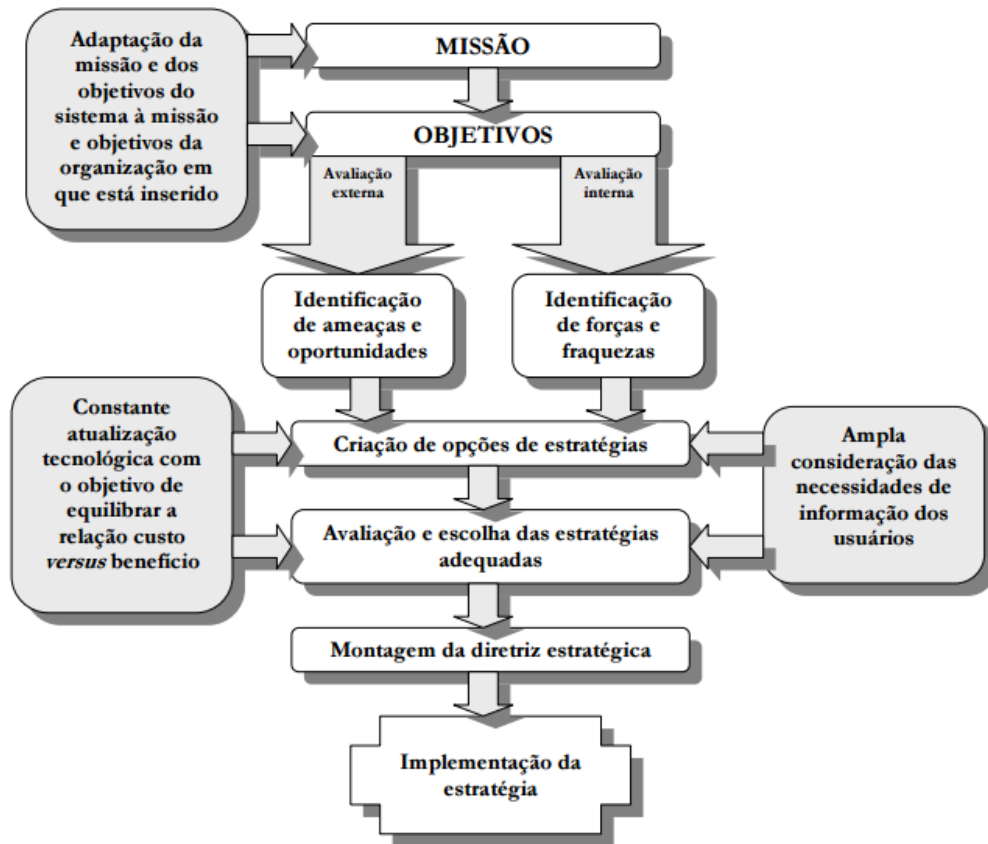
Na Década de 1980, os sistemas de informação se aproximam mais das necessidades de informação dos usuários voltados à vantagem competitiva, “[...] fazendo surgir os chamados sistemas de informação executiva” (ARAÚJO JÚNIOR; ÁLVARES, 2008, p. 209). Entre 1990 e 2000, os sistemas de informação passam a ser interconectados, utilizam as potencialidades das tecnologias da informação e comunicação, possibilitando administrar estrategicamente os recursos informacionais disponíveis na Internet e Intranet.

No entanto, no início dos Anos 2000, havia relatos de problemas com o volume de informação coletados e a não de capacidade para interpretação e definição de soluções (ARAÚJO JÚNIOR; ÁLVARES, 2008). Tal problema já tinha sido assinalado por Saracevic, em 1974, ao apontar a existência de problemas sérios na obtenção da informação correta, realçando ainda a tentativa de solução desses problemas a partir do desenvolvimento de vários tipos de sistemas de informação, mas alertando sobre a necessidade de compreensão dos problemas da informação sob uma ótica mais ampliada, não limitada aos aspectos tecnológicos, pois “[...] as soluções não repousam apenas na tecnologia” (SARACEVIC, 1974, p. 58).

Destaca-se, nos dias atuais, o prejuízo que a má utilização dos sistemas de informação pelos usuários impacta na coleta e recuperação da informação. A inclusão de dados incorretos nos sistemas e a falta de entendimento quanto à geração de informação e conhecimento para a instituição está ligada à falta de visão sistêmica da organização. Torquato (2002) define sistemas de informação como uma forma de comunicação ao agregar informações ligadas a banco de dados.

Pode-se observar que o modelo para o processo de planejamento de sistemas de informação, de Araújo Júnior e Álvares (2008), abrange uma visão ampliada e sistêmica (Figura 5). O modelo envolve a adaptação da missão e dos objetivos do sistema à missão e objetivos da organização, a ampla consideração das necessidades de informação dos usuários e constante atualização tecnológica com o objetivo de equilibrar a relação custo *versus* benefício. Para tanto, os autores do modelo defendem avaliações periódicas das estatísticas de uso e da satisfação das necessidades de informação dos usuários do sistema e levantamento dos perfis de consumo da informação das organizações e de seus colaboradores (ARAÚJO JÚNIOR; ÁLVARES, 2008).

Figura 5 - Modelo para o processo de planejamento de sistemas de informação.



Fonte: Araújo Júnior e Álvares (2008).

Saracevic (1974) defende a perspectiva de sistemas de informação como utilidade pública, na qual o sistema deve se basear no impacto psicológico, cujos conceitos de utilidade de empresa (ou serviço público) geram uma resposta positiva ao se associar com a ideia de operar o bem comum, devendo ser a diretriz principal dos serviços de informação; e no nível de execução, em que são reconhecidas como utilidade pública. A análise da informação, da comunicação e dos sistemas de informação é essencial para verificação quanto à utilidade pública. Nesse contexto, Saracevic (1974, p. 60) afirma que “a comunicação é um processo onde algo chamado informação se transmite de uma entidade a outra”, em que a entidade pode ser pessoas, organismos, objetos inanimados ou máquinas. Defende que certos tipos sistemas de recuperação da informação, centros de análise da informação, sistemas de informação gerencial, financeiro e de negócios, sistemas de controle e decisão, sistemas de informação governamental, de estatísticas de ciência e tecnologia “[...] deveriam tornar-se empresas semelhantes a um serviço de utilidade pública. Deveriam tornar-se informação de utilidade pública” (SARACEVIC, 1974, p. 64).

Durante o 22º *Interdisciplinary Information Management Talks*, ocorrido em 2014, na República Checa, Holá e Capek apresentaram o estudo *Internal Communication as a neglected part of ICT Management*. Nesse trabalho, os autores utilizaram métodos de estatística descritiva, análise de correlação e alguns métodos de estatística multivariada, pelos quais identificaram que caso não haja vontade, tempo e conhecimento, os processos de comunicação interna podem não ser os mais eficazes. Os resultados foram extraídos por meio da aplicação de questionário online que abrangeu gestores de 252 empresas.

De acordo com Holá e Capek (2014), o processo de criação do sistema de informação deve estar atento aos fatores humanos como política de gestão operacional, formação, atividades laborais e o propósito final da informação entregue. Eles ressaltam a importância da liderança e a dificuldade de incorporação de comunicação interna para aumentar a eficiência no âmbito dos sistemas de informação, sendo a comunicação uma das mais importantes fontes de conflito, estresse e insatisfação, mas também fonte de compreensão, cooperação mútua e trabalho reforçado desempenhado pelo líder para a competitividade e inovação.

Holá e Capek (2014) tocam em aspectos importantes para a avaliação da estratégia de comunicação no uso de qualquer sistema ao elencar os objetivos da comunicação interna, quais são:

- transferência de informações necessárias para o desempenho do trabalho;
- informação e motivação necessária para a cooperação e partilha de *know-how*; e
- formação da moral desejada, comportamento de trabalho e atitudes necessárias para alcançar estabilidade do empregado.

Nesse contexto, Holá e Capek (2014) afirmam que os pré-requisitos básicos para o funcionamento de um sistema de comunicação interna estão ligados a valores morais e éticos; estratégias da organização e de comunicação declaradas; equipe de gestão unificada e responsável pela comunicação interna; direitos trabalhistas, estruturas organizacionais e processos da organização definidos; política social declarada entre organização e funcionários; estabelecimento de padrões de comunicação que garantam a integração dos novos colaboradores, explicando o negócio da organização, fornecendo informações a respeito dos principais objetivos, o desempenho financeiro e a avaliação de pessoal e de carreira; marketing interno efetivo, principalmente, relações públicas influenciando a relação entre trabalhadores e organização; competências de comunicação dos gestores; comunicação aberta com *feedback*; e tecnologia – conjunto de informações e infraestrutura de comunicação para necessidades de

comunicação interna. Os autores identificaram as principais barreiras para a comunicação interna, agrupando-as em dois grupos: competências gerenciais e capacidades. O primeiro grupo é formado por falta de interesse em comunicação interna (CI), falta de vontade, processos definidos erradamente e falta de conhecimento e habilidades. As capacidades são formadas por falta de tecnologia, falta de financiamento e falta de tempo (HOLÁ; CAPEK, 2014). Os resultados da pesquisa comprovaram que a necessidade de melhoria da comunicação interna por meio da redução dessas barreiras para que a organização seja mais competitiva no mercado global.

A Tabela 1, apresentada por Holá e Capek (2014), demonstra que há um nível de correlação alto entre falta de interesse em comunicação interna com falta de vontade e processos erradamente definidos. Além disso, há um alto nível de correlação entre falta de interesse em comunicação interna e de conhecimento e habilidade. De acordo com os autores, a falta de conhecimento pode ser a causa do desinteresse.

Tabela 1 - Matriz de correlação de barreiras individuais e fontes de comunicação interna globais.

Correlação das variáveis	Falta de tempo	Falta de financiamento	Falta de conhecimento e habilidades	Falta de tecnologia	Processos erradamente definidos	Falta de vontade	Falta de interesse em comunicação interna	Eficiência e avaliação da comunicação interna
Falta de tempo	1,000	0,223	0,241	0,273	0,182	0,147	0,141	0,035
Falta de financiamento	0,223	1,000	0,326	0,432	0,117	0,127	0,177	-0,166
Falta de conhecimento e habilidades	0,241	0,326	1,000	0,448	0,567	0,485	0,518	-0,311
Falta de tecnologia	0,273	0,432	0,448	1,000	0,300	0,301	0,284	-0,181
Processos erradamente Definidos	0,182	0,117	0,567	0,300	1,000	0,594	0,624	-0,452
Falta de vontade	0,147	0,127	0,485	0,301	0,594	1,000	0,789	-0,434
Falta de interesse em comunicação interna	0,141	0,177	0,518	0,284	0,624	0,789	1,000	-0,457
Eficiência e avaliação da comunicação interna	0,035	-0,166	-0,311	-0,181	-0,452	-0,434	-0,457	1,000

Fonte: Holá e Capek (2014).

Foram percebidas como as mais fortes barreiras na comunicação interna: processos de trabalho definidos de forma errada, falta de vontade e falta de interesse. O estudo demonstra que a mais importante barreira na comunicação interna ainda é o processo erradamente definido. A vontade e o interesse são os maiores motivadores para a atividade e melhoria contínua,

diálogo, cooperação e sucesso. No entanto, habilidades e conhecimentos devem estar de mãos dadas com a vontade e o interesse.

Com esses resultados, percebe-se que a utilização de estratégias de comunicação deve se basear em ações voltadas ao despertar da vontade e do interesse na utilização de sistemas de informações, bem como na divulgação de ligações entre o processo de trabalho e as facilidades decorrentes desses sistemas.

Investir na comunicação organizacional pode ser uma estratégia para despertar o interesse e a vontade necessários para a criação de *know-how*, que influencia na correta definição de processos no ambiente de trabalho. A estratégia de comunicação deve ter como foco a sensibilização dos usuários sobre seu papel e sua importância no processo de trabalho, tendo em vista as correlações apontadas acima.

2.5 Estudos de Usuários

No Brasil, as pesquisas acerca do comportamento informacional dos usuários, em geral, são conhecidas como estudos de necessidades e estudos de usuários (KAFURE *et al.*, 2013). Os autores explicam que as duas abordagens para estudar os usuários: a tradicional, centrada no serviço de informação; e a segunda, nas necessidades de informação do usuário.

Esta pesquisa amplia ainda mais a segunda abordagem, ao estudar as estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários do Sistema Único de Informação do MPF. Nesse contexto, o usuário tem papel-chave na gestão da informação, coleta e recuperação da informação.

Para avaliar o comportamento informacional, Gasque e Costa (2010) afirmam que elementos como sociabilidade, cultura, normas organizacionais e recursos, mudanças tecnológicas e relação de forças não podem ser excluídos do processo de pesquisa.

Entre as razões apontadas por Cunha *et al.* (2015, p. 38-39) para a realização dos estudos de usuários, estão o aprimoramento da tomada de decisão no processo administrativo da organização, o planejamento de serviços e treinamentos de usuários; a redistribuição de recursos financeiros e humanos no processo decisório; a identificação de tipos de usuários; a identificação e o estabelecimento de prioridades com relação às necessidades de informação dos diversos segmentos de usuários, a identificação dos hábitos dos usuários frente à

informação e do impacto produzido ou serviços implantados; e a avaliação dos produtos/serviços oferecidos para modificação ou estabelecimento de novos.

Cunha *et al.* (2015, p. 14) alertam também para a realização de estudos de usuários cujos resultados auxiliem os profissionais da informação “[...] a entender o tipo de demanda a ser atendida se não quiserem correr o risco de ter a sua oferta limitada a acervos informacionais não procurados e sem utilização, seja qual for a justificativa alegada para essa situação”.

Em 1981, Wilson levantou um ponto de reflexão a respeito de como o estudo do comportamento informacional tem se centrado nas demandas que as pessoas fazem sobre os sistemas de informação formais, negligenciando o estudo acerca de como a informação é usada - esfera de interesse de sociólogos e teóricos organizacionais em vez de cientistas da informação.

Assim como Chagas e Costa (2007, p. 41), esta pesquisa trata os sistemas de informação como aspecto importante para a tomada de decisão, “[...] como o canal por meio do qual emissor e receptor trocam mensagens dentro de um processo de comunicação”.

Para Araújo Júnior e Alvares (2007), o gerenciamento estratégico da informação só é efetivo no ambiente corporativo, a partir do pleno conhecimento das necessidades de informação dos usuários dos sistemas de informação.

Araújo Júnior e Alvares (2007, p. 50) destacam que a sobrecarga de informação “[...] não mais representa vantagem, ao contrário, a coleta sistemática de dados só se justifica se houver aproveitamento em uma situação ou decisão previamente selecionada, senão a acumulação de dados e de papéis sem destinação clara comprometerá a correta gestão do fluxo da informação”.

Kafure e Cunha (2006) afirmam que a qualidade da comunicação entre o usuário e a interface depende fortemente da adequação entre o modelo mental do usuário e a interface da ferramenta tecnológica. Segundo Almeida (2009), a forma de construir e apresentar a informação, prevendo os meios para acessá-la, não é universal, estando relacionada aos esquemas culturais de quem as disponibiliza muito mais do que aos esquemas de quem a acessa. Cañada (*apud* Kafure *et al.*, 2013, p. 5) esclarece que “[...] a percepção sobre um objeto muda dependendo se ele é fácil de usar ou não, pois os vínculos emocionais positivos nunca serão desenvolvidos com algo que o uso seja trabalhoso”.

A identificação dos suportes e interações informacionais em uma organização permite observar lacunas e realizar ações para mitigar os acessos à informação potencializando a gestão do conhecimento. De acordo com Gomes (2008, p. 1), o processo de construção do

conhecimento depende “[...] da interação com o acervo simbólico transmitido através do suporte e ambientes que se ocupam da preservação e do acesso aos conteúdos informacionais que subsidiam o desenvolvimento das práticas dos saberes”.

Com a interatividade tecnológica, a relação do usuário com o tempo da informação se modifica, permitindo novas perspectivas em termos de acesso à informação. Barreto (1999) afirma que a interconectividade permite o deslocamento do usuário da informação para outros espaços de informação, tornando-se o próprio mediador da escolha de documentos e gerente das suas necessidades de informação.

Vale destacar que, para Wilson (1999), comportamento informacional refere-se às atividades de busca, uso e transferência de informação nas quais uma pessoa se engaja quando identifica as próprias necessidades de informação. Em organizações públicas ou privadas, esse engajamento é essencial para a movimentação eficaz e efetiva da instituição.

Dentro da estrutura organizacional de cada instituição, as pessoas que trabalham precisam se informar e estruturar suas informações para que possam gerar conhecimento explícito. “Certamente, a diversidade e a individualidade ampliam a complexidade da relação entre indivíduo/grupo e a informação” (CUNHA, 2015, p. 36).

Ao buscar percorrer essa trajetória, a pesquisa identifica-se com algumas recomendações apontadas por Gasque e Costa (2010) que incluem mais atenção ao contexto e a influência social e no entendimento da mente do indivíduo. “[...] a ênfase na interação entre os contextos cognitivo, social, cultural, organizacional, afetivo e fatores linguísticos, em que o fenômeno do comportamento informacional é parte do processo de comunicação do ser humano” (GASQUE; COSTA, 2010, p. 29).

Segundo Courtright (*apud* GASQUE; COSTA, 2010), os mais citados fatores e elementos que influenciam o contexto são o papel desempenhado; recursos da informação (bibliotecas, livrarias, agências de informação); meio cultural; fatores sociais, como rede e capital social, normas e colaboração no trabalho; aspectos relacionados a tarefas, problemas, situações e tecnologias; e, por fim; a função no trabalho e a atividade. A comunicação organizacional e seus canais estariam ligados aos recursos de informação, por meio das notícias divulgadas é possível ter acesso ao que está ocorrendo no contexto organizacional.

Em organizações que têm diversas culturas e climas organizacionais envolvidos, como é o caso do MPF que tem unidades em mais de 200 municípios, o processo de construção do

conhecimento torna-se um desafio, pois o comportamento do usuário não se baseia apenas na cultura organizacional, sofre influência também da cultura local.

Nesta pesquisa, o comportamento informacional engloba qualquer interação entre usuários ou entre estes e profissionais da informação, bem como entre o usuário e a informação disponibilizada em um suporte tecnológico. No MPF, o SUI é considerado um sistema de informações que inclui ferramentas de armazenamento, busca, recuperação e geração da informação e de conhecimento.

2.5.1 Fluxos de Informação

Barreto (1999) afirma que há dois critérios de observação do fluxo da informação entre os estoques e os receptores: o da tecnologia da informação e o critério da Ciência da Informação. Segundo o autor, o primeiro almeja aumentar e melhorar o acesso à informação disponível. O segundo visa à qualificação deste acesso em termos das competências individuais para assimilação da informação. Embora Barreto (1999) faça essa distinção quanto à forma de observação, Kafure (2000) ressalta que no âmbito da tecnologia da informação, especificamente na interação humano-computador, “[...] é fundamental que o sistema, ou a operação do sistema seja adaptada às características do(s) usuário(s), da tarefa e do ambiente de trabalho”.

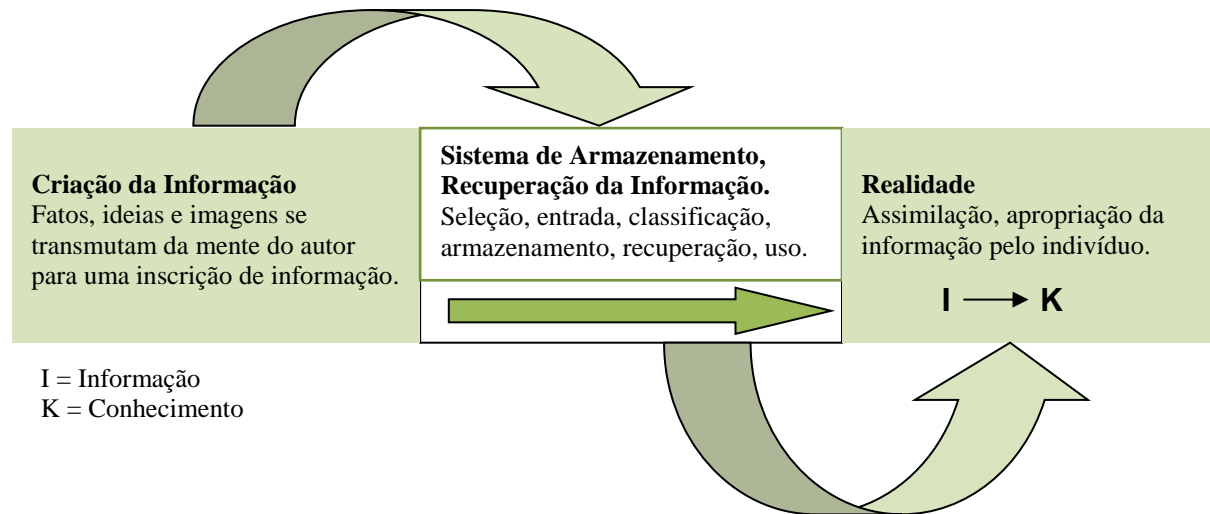
Com o advento da tecnologia da informação, instrumentos de comunicação e mediação surgiram para melhorar e impulsionar a produção intelectual. Por meio dos fluxos de informação é possível estabelecer etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição e uso da informação no contexto organizacional (VITAL *et al.*, 2010).

Todas essas atividades estão orientadas para a organização e controle de estoques de informação, para uso imediato ou futuro. O repositório de informação representa um estoque potencial de conhecimento, e a sua existência é imprescindível para que se realize a transferência de informação. Contudo, por ser estático, o estoque não produz, por si só, qualquer conhecimento (BARRETO, 1999, p. 2).

Para Araújo (2009), o fluxo da informação é compreendido como um transporte físico – que, para o aumento da produtividade, precisa ser aprimorado, liberado de ruídos e redundâncias.

Ferreira e Perucchi (2011) destacam três modelos de fluxos de informação identificados por Floriani (2007): Fluxos internos e os fluxos extremos da informação (Figura 6), de Smit e Barreto (2002); Etapas de fluxo da informação, de Lesca e Almeida (1994); e Modelo de representação do fluxo da informação (Figura 7), de Beal (2008).

Figura 6 - Modelo de fluxo interno e os fluxos extremos da informação.



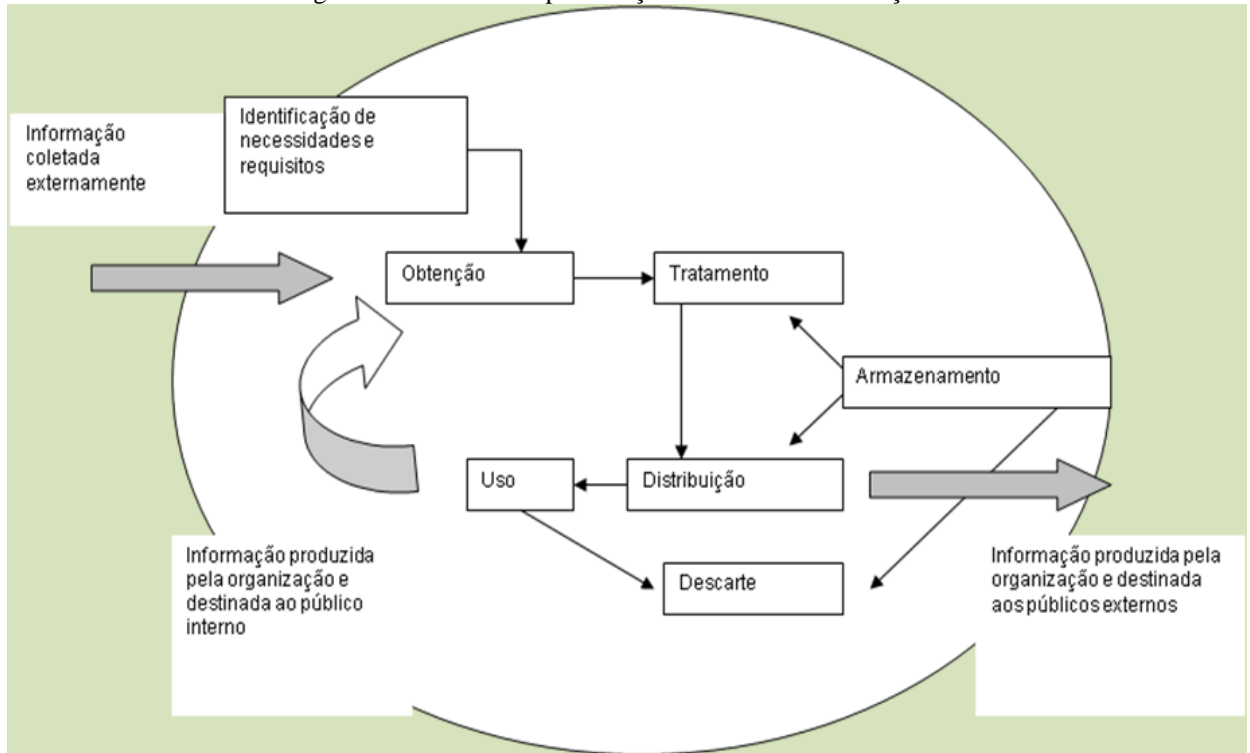
Fonte: Smit e Barreto (2002).

Três fluxos básicos de informação são reconhecidos por Smit e Barreto (2002): o primeiro ligado à criação da informação (fatos, ideias e imagens que se transmutam na mente do autor para uma inscrição de informação), o segundo, ao sistema de armazenamento e recuperação da informação; e o terceiro, à assimilação e apropriação da informação pelo indivíduo. Seriam nos fluxos extremos (1º e 3º nível) os locais em que ocorreriam atividades cognitivas do conhecimento.

Lesca e Almeida (1994) evidenciam três etapas de fluxo de informação: 1ª) coletado externamente à organização e utilizado por ela; 2ª) produzido pela organização e destinado à própria organização; 3ª) produzido pela organização e destinado ao mercado. No caso das organizações públicas, parece ser necessária uma adaptação da 3ª etapa para: produzido pela organização e destinado à sociedade.

O outro modelo é o de Beal (2008) que, segundo Ferreira e Perucchi (2011), destaca (i) a informação coletada externamente; (ii) a informação produzida pela organização e destinada ao público interno; (iii) a informação produzida pela organização e destinada aos públicos externos.

Figura 7 - Modelo de representação do fluxo da informação.



Fonte: Beal (2008, p. 29).

Lesca e Almeida (1994) e Beal (2008) apresentam categorizações similares dos fluxos de informação. No entanto, Beal (2008) identifica sete etapas que possibilitam o fluxo da informação: identificação de necessidades e requisitos; obtenção; tratamento; distribuição, uso, armazenamento e descarte.

Valentim (2010) divide os fluxos de informação em dois tipos: formais (estruturados) e informais (não estruturados), conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Fluxos de informação estruturados e não-estruturados.

	Estruturados	Não-estruturados
Fluxos informacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Dados e informações repetitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados e informações não repetitivos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
	<ul style="list-style-type: none"> • São apoiadas por normas de procedimentos e especificações claras. 	<ul style="list-style-type: none"> • São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas.
	<ul style="list-style-type: none"> • São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorrem em distintos suportes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Os dados e as informações circulam em distintos meios (malote/correio interno, sistemas de informação internos (Intranet), ambiente <i>Web</i> (Internet)). 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulam em distintos meios (sistemas de informação internos específicos para esse fim (Intranet)).

	Estruturados	Não-estruturados
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da informação por uma ou várias pessoas, cuja responsabilidade se refere a organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais.

Fonte: Valentim (2010, p. 20).

Os dados coletados para esta pesquisa são aqueles gerados pela própria instituição tanto para uso interno quanto externo, as informações permeiam os fluxos estruturados e não-estruturados.

2.6 A construção do sentido (*sensemaking*)

Apoiada na abordagem construtivista que visa o entendimento do ambiente no qual os indivíduos interagem no dia a dia, esta pesquisa se fundamenta também na Teoria do *Sensemaking* Organizacional, de Weick (1995), para identificar os aspectos determinantes da comunicação organizacional na retenção sem ambiguidades da informação pelos seus usuários.

Leitão e Nassif (2009) trazem uma distinção na utilização da abordagem de *sensemaking* de Dervin e a de Weick, na qual a primeira autora aborda *sensemaking* como uma metodologia para entender o processo de comunicação humana e o segundo considera um fenômeno que ocorre nas organizações e altera seu funcionamento. Eles defendem que “a teoria do *sensemaking* organizacional propõe que a organização, por meio de um processo coletivo, tece uma rede de significados a partir de fragmentos de informação” (LEITÃO; NASSIF, 2009, p. 144).

A perspectiva do *sensemaking* organizacional pode esclarecer como lidar com informação em contextos diversos e como aspectos “subjetivos” influenciam no uso e na busca da informação; além disso, essas questões subjetivas têm relações explícitas com aspectos cognitivos, hoje considerados fundamentais pelos estudiosos dessa área, como as emoções, as crenças e valores dos indivíduos e a forma como estes interagem com os eventos sociais (LEITÃO; NASSIF, 2009, p. 151).

É nessa última linha, de Weick (2005), que se apoia esta pesquisa ao avaliar quais são as estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários do Sistema Único de Informações do MPF. Manucci (2008, p. 47) afirma que, assim como as pessoas, as organizações não interpretam o mundo como ele é, mas de acordo com o que seu sistema cognitivo permite que seja filtrado da realidade. A comunicação organizacional, por estar envolvida com fluxos de informação e de comunicação, pode atuar na mudança de percepção

dos usuários da informação, no que se refere à necessidade e uso da informação, por meio da construção de sentido (*sensemaking*).

Gondim e Silva (2014, p. 217) explicam que “as pessoas precisam construir sentido sempre que se deparam com eventos que estão fora de uma situação que já é conhecida”, ou seja, o processo de *sensemaking* é acionado em situações novas, desconhecidas.

Weick (1995) destaca sete características na construção de sentido (*sensemaking*):

1) Fundamentada na construção da identidade: que decorre do processo de interação e das definições que cada um realiza individualmente. De acordo com o Weick (1995), essa característica é o núcleo teórico do *sensemaking*, que se apoia ainda em três necessidades: de autoaprimoramento (busca e manutenção de um estado cognitivo e afetivo sobre si mesmo), de autoeficácia (desejo de perceber a si mesmo como competente e eficaz) e de autoconsistência (desejo de sentir e experimentar coerência e continuidade). Weick (1995, p. 20) afirma que “é o destino em curso dessas necessidades que afeta a construção de sentido do indivíduo nas organizações” (tradução nossa).

2) Retrospectiva: parte da análise do significado a partir do que já foi experimentado. Weick (1995) ressalta ainda que “a escolha do estímulo afeta a escolha do que significa a ação” (tradução nossa).

3) Extraída de ambientes sensíveis: as pessoas estão envolvidas no ambiente em que vivem. Somente aquilo que chama a atenção do indivíduo é percebido.

4) Social: é um processo coletivo influenciado pela presença, pensamentos, sentimentos e comportamentos dos demais indivíduos do grupo ao qual um indivíduo pertence.

5) Contínuo: nunca para porque o processo de construção nunca termina. As pessoas estão sempre entre coisas ligadas a fluxos constantes e em meio a projetos.

6) Focado e extraído de pistas ou dicas: o contexto influencia em como a pista é extraída e interpretada.

7) Guiado pela plausibilidade em vez de certezas: o *sensemaking* defende que a precisão não é necessária, pois é parte de uma dica em um determinado contexto, é influenciada pela necessidade de rapidez nas decisões, sendo plausível, pois está no caminho da busca pela precisão.

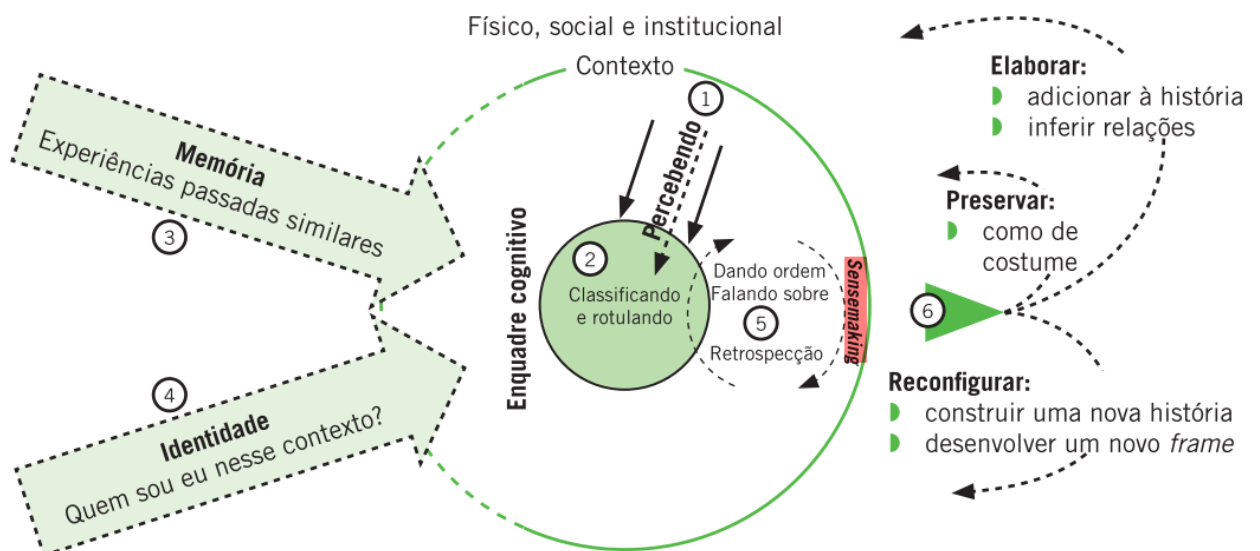
Weick (1995) alerta que nos relacionamentos organizacionais intensos, de curta duração, a probabilidade de interrupção inesperada é maior porque os parceiros se conhecem pouco. Nesse contexto, ele destaca o papel da emoção que ocorre entre a consciência do evento interrompido e uma ação alternativa que irá manter ou promover o bem-estar do indivíduo diante do evento.

Depois que as pessoas começam a agir (ordenamento), elas geram resultados tangíveis (dicas) em algum contexto (social), e isso as ajudam a descobrir (retrospecto) o que está ocorrendo (em curso), o que precisa ser explicado (plausibilidade), e o que deveria ser feito em seguida (reforço da identidade) (WEICK, 1995, p. 55).

O autor afirma ainda que, nas organizações, a geração de emoções negativas é mais presente que as positivas devido a três fatores: 1) as pessoas têm pouco controle sobre o início e o término das interrupções; 2) as pessoas experimentam mais estímulos de interrupção, devido à elaboração de regulamentos, a presença de competidores e controladores, a realização de reorganizações e até a ocorrência de mortes; 3) o alcance dos planos nas organizações ocorre de maneira mais lenta, pois têm que lidar com cortes de orçamento, *turnover*, demissões, escassez e revalorização da moeda.

Gondim e Silva (2014) afirmam que a noção do ambiente externo depende do indivíduo e sua essência. Trazem ainda a perspectiva de que só há resistência à mudança a partir da percepção de que ela está em curso, pois ao não perceberem a mudança não são capazes de construir sentido para ela. Além disso, as conclusões de um indivíduo são influenciadas pela visão de seu grupo. “Enquanto nós interpretamos e agimos, estamos mudando a situação, e os efeitos de nossas ações não podem ser previstos” (GONDIM; SILVA, 2014, p. 218). A Figura 8 apresenta a noção de *sensemaking* e a dinâmica que ocorre na busca de sentido.

Figura 8 - Diagrama representativo da noção de *sensemaking*.



Fonte: Gondim e Silva (2014), com base em Howden.

Com base nesses conceitos, é possível perceber a presença no ambiente organizacional de diversas variáveis que atuando em sinergia alavancam a produção de conhecimento e de valor para a instituição.

Segundo Capurro (2003), a mensagem está ligada à oferta de sentido e a informação à seleção de sentido. Luhmann (*apud* Capurro, 2003) afirma que comunicação é a união da oferta de sentido, da seleção e da compreensão. Para ele, a avaliação de um sistema de informação não está baseada no *matching* de um dado de entrada (*input*) com outro dado previamente registrado, mas que esse dado registrado é concebido como uma oferta frente à qual o usuário desempenhe um papel eminentemente ativo. Dessa maneira, a consciência, seus modelos mentais, e seus conhecimentos e interesses prévios estão entrelaçados nas redes social e pragmática que os sustentam (CAPURRO, 2003).

Choo (2003, p. 21) ressalta três níveis para o uso da informação: situacional, cognitivo e afetivo. O nível situacional ocorre a partir da observação do ambiente de trabalho, das demandas que geram a necessidade e uso da informação. O cognitivo refere-se a lacunas do conhecimento; e o afetivo, às emoções e ao estado psicológico que influenciam a busca pela informação. O autor (2003, p. 23) destaca, ainda, que existem três tipos de conhecimento em uma organização: tácito, ligado à experiência de indivíduos e grupos; explícito, constante em normas, rotinas e procedimentos da instituição; e cultural referente às crenças, normas e pressupostos usados para dar valor e importância a novos conhecimentos e informações.

Na construção do conhecimento, a empresa identifica e estimula atividades que geram conhecimentos capazes de fortalecer as capacidades organizacionais específicas, permitindo que elas cresçam com o tempo. Essas atividades capazes de construir conhecimento são: partilhar a solução de problemas, experimentar, implementar e integrar novos processos e ferramentas, e importar conhecimentos. Indivíduos com atribuições diversas trabalham juntos na solução de um problema. Por meio da experimentação, a organização amplia suas habilidades e cria novas capacidades para o futuro. Para ser bem-sucedida, a implantação de novos processos e ferramentas requer adaptação e complementação entre usuários e tecnologias. Informações sobre novas tecnologias e sobre o mercado são importadas e absorvidas pela organização (CHOO, 2003, p. 23).

Fatores da teoria *sensemaking* serão analisados a partir da identificação das estratégias utilizadas pelo MPF, bem como poderão ser verificados na percepção dos usuários em relação aos fatores que exercem maior influência no ambiente de trabalho.

2.7 Gestão do conhecimento – Metodologia PwC

A análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento no Ministério Público Federal (MPF) foi realizada em 2015 pela PricewaterhouseCoopers (PwC). Uma pesquisa foi aplicada, no período de 7 a 22 de maio de 2015, com o objetivo de coletar percepções acerca dos conceitos e ideias de gestão do conhecimento (GC) dentro da organização e identificar ferramentas disponíveis na instituição para compartilhamento e gerenciamento de informações.

A metodologia utilizada pela PwC apoiou-se no entendimento de que a gestão do conhecimento efetiva é aquela que fornece uma abordagem clara para a captura e uso de informações que resultam em benefícios organizacionais. É o processo pelo qual a organização gera valor, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual. É também a disciplina a partir da qual uma organização coletivamente e de forma sistemática captura, armazena, compartilha aplica e faz a gestão do conhecimento para atingir objetivos (BRASIL, 2015f). Vale lembrar Castells (2015, p. 75), nesse contexto, ao afirmar que “valor é aquilo que é processado em todas as redes dominantes em todos os momentos e em todos os lugares de acordo com a hierarquia programada na rede pelos atores que atuam sobre ela”.

Segundo Brasil (2015f), os benefícios da gestão do conhecimento estão divididos em quatro categorias: eficiência, inovação, agilidade e adaptabilidade. A eficiência é alcançada por meio de iniciativas de padronização e gestão de processos, do aumento do acesso a informações institucionais e do fornecimento de padrões de entrega e qualidade. A inovação a partir da melhoria do modelo organizacional e de bases de informação, do compartilhamento, da colaboração e da alavancagem de experiências. A agilidade é impactada ao possibilitar a execução de atividades mais rapidamente e resolução de problemas e ao criar e fortalecer o relacionamento entre as diferentes áreas da organização. A adaptabilidade da organização também é fortalecida, pois com a gestão do conhecimento cria-se um referencial para o conhecimento institucional, a transferência de informação com um formato e método consistente e fornece para a liderança um método de mitigação dos riscos associados com a retenção e a perda de conhecimento.

A PwC apresenta cinco níveis de maturidade (Quadro 3) na gestão do conhecimento dentro de uma organização, os quais oferecem significado e propósito para o conhecimento.

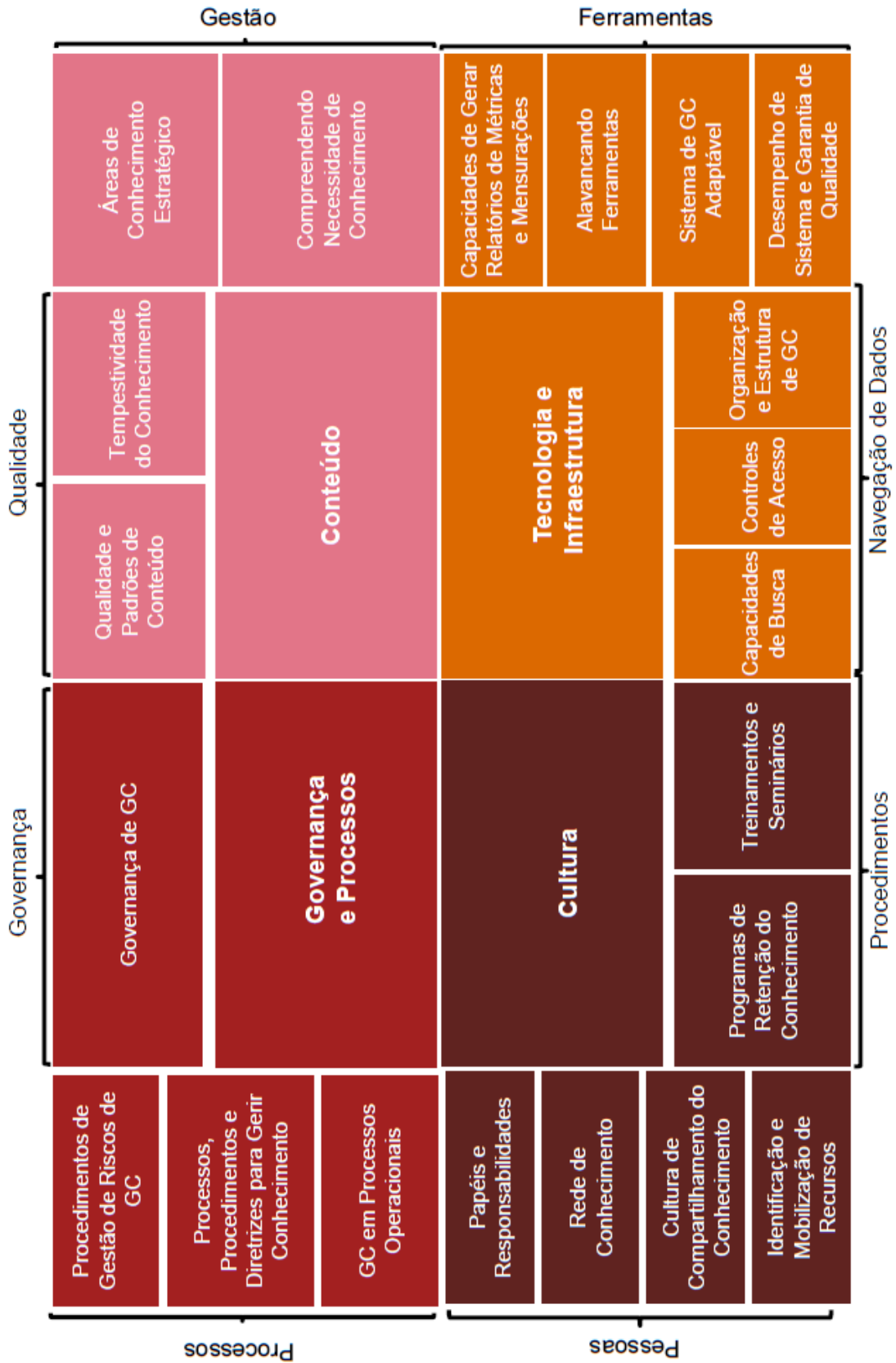
Quadro 3 - Níveis de maturidade de gestão do conhecimento - Metodologia PwC.

Nível	Detalhamento	Benefícios
5 - Inovação	Processos de GC maduros, uso de ferramentas padronizadas, compartilhamento e organização centralizada de gerenciamento de conteúdo de GC avançados. Inovação gerada a partir de centros de excelência e disseminada pela organização.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidade e inovação; ▪ Maior engajamento; ▪ Redução de duplicidade de esforço; ▪ Aumento na troca de conhecimento.
4 - Colaboração	Processos de GC maduros e compartilhamentos de lições aprendidas e melhores práticas, uso de ferramentas padronizadas e organização centralizada de gerenciamento de conteúdo de GC avançado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profissionais capacitados; ▪ Menos tempo e recursos gastos com treinamentos; ▪ Inovação acelerada; ▪ Maior eficiência em processos de trabalhos.
3 – Gestão	Processos de GC desenvolvidos, implantando arquitetura de conhecimento e integrando sistemas de tecnologia da informação, compartilhamento de conhecimento ampliado e organização de gerenciamento de conteúdo de GC centralizada.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respostas rápidas a mudanças e demandas do público externo; ▪ Aumento da produtividade; ▪ Mais tempo gasto com atividades de valor, menos tempo com buscas.
2 – Conceituação	Processos e GC limitados, arquitetura preliminar de conhecimento e sistema de tecnologia da informação subutilizado, compartilhamento limitado do conhecimento e gerenciamento de conteúdo de GC descentralizado,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudanças culturais apoiam oportunidades de criações colaborativas e compartilhamento de conhecimento; ▪ Maior captura e uso de conhecimentos individuais.
1- <i>Ad-Hoc</i>	Não existem processos formais de GC, tecnologias da informação desconectadas, falta de compartilhamento de conhecimento e incerteza sobre ativos de GC.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não aplicável

Fonte: Brasil (2015f).

Brasil (2015f) enfatiza que, de acordo com a metodologia PwC, para a maturidade ser atingida é preciso organizar as melhores práticas em uma estrutura de GC com quatro macrotemas: governança e processos, conteúdo, cultura, e tecnologia e infraestrutura (Figura 9).

Figura 9 - Estrutura de melhores práticas de gestão do conhecimento.



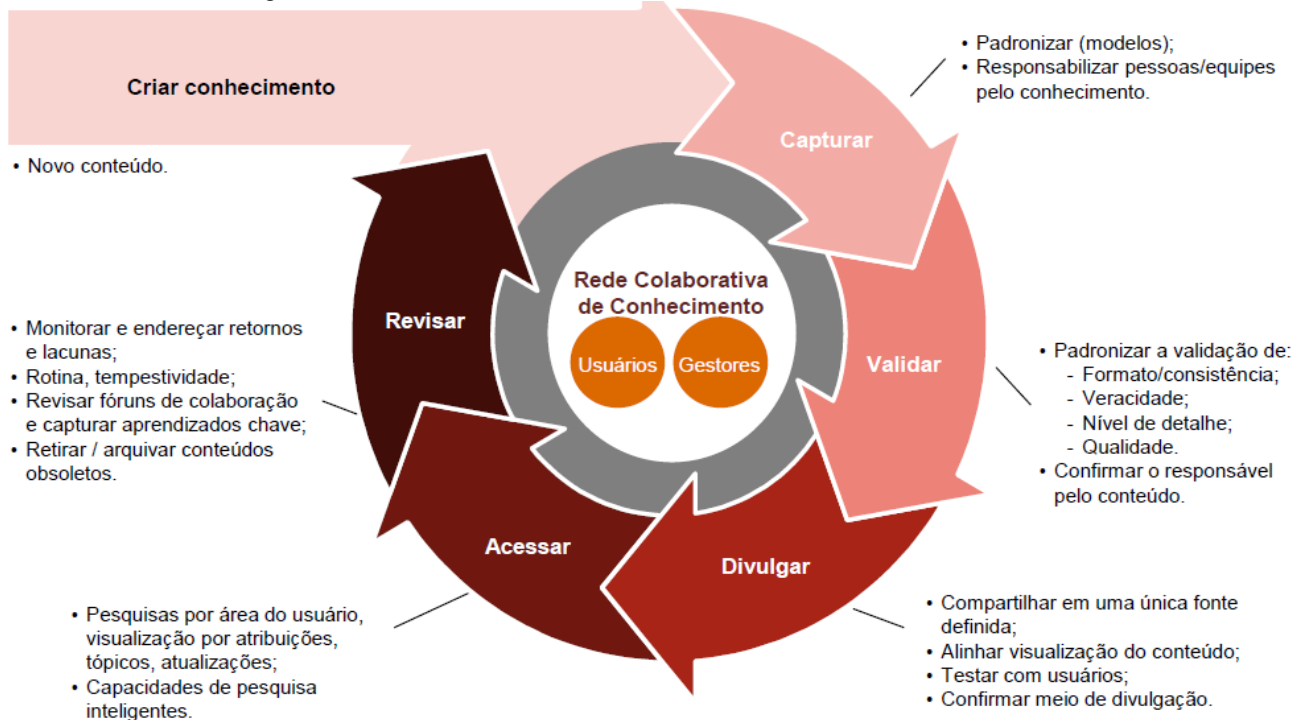
Fonte: Brasil (2015f).

Para que a maturidade em governança e processos seja atingida é preciso que haja integração de princípios de GC nos planos organizacionais, definição de estratégia específica para GC, instauração de processos entre fontes e usuários, critérios de documentação e compreensão. A maturidade está relacionada ainda com a criação de padrões de qualidade e de organização para o conteúdo e práticas de gestão do conteúdo (identificação de fontes, avaliação de necessidade de conteúdos e mecanismos para avaliar o sucesso da GC).

A cultura organizacional envolve rede de compartilhamento entre as pessoas da organização e procedimentos instaurados para apoiar a rede (captura, coleta e organização do conhecimento). A tecnologia e infraestrutura dependem da estratégia organizacional de TI com tecnologias específicas de GC, monitoramento de sistemas e facilidade de acesso do conteúdo por meio de tecnologias. Essas quatro temáticas relacionam-se com melhores práticas que envolvem fatores como pessoas, gestão, governança, ferramentas, procedimentos, navegação de dados, qualidade do conteúdo, conforme registrado na Figura 9.

De acordo com a metodologia PwC, essa estrutura se mantém atualizada a partir de um ciclo de processos que retroalimentam a gestão do conhecimento (Figura 10).

Figura 10 - Ciclo de Processos de Gestão do Conhecimento da PwC.



Fonte: Brasil (2015f).

A 1ª etapa do ciclo é a **criação de conhecimento** por meio da elaboração de novo conteúdo. A 2ª etapa é a **captura** do conhecimento a partir da padronização (modelos) e a

responsabilização de pessoas/equipes pelo conhecimento. A 3ª etapa é a **validação** do formato, veracidade, nível de detalhe e qualidade com o responsável pelo conteúdo. A 4ª etapa é a **divulgação** que engloba o compartilhamento do conhecimento a partir de uma fonte definida, alinhamento da visualização do conteúdo, teste com os usuários e confirmação por meio da própria divulgação. A 5ª etapa é o **acesso** ao conhecimento por meio de pesquisas por área do usuário, visualizações por atribuições, tópicos, atualizações e capacidade de pesquisa inteligente. E a 6ª etapa é a **revisão** por meio do monitoramento e endereçamento de retornos e lacunas, das rotinas tempestivas, dos fóruns de colaboração e captura de aprendizados-chave e a retirada/arquivamento de conteúdos obsoletos.

Para diagnosticar a maturidade da gestão do conhecimento do MPF, a metodologia PwC dividiu-se em quatro etapas: (i) coleta de dados a partir de documentos, visitas técnicas, entrevistas e observação de sistemas; (ii) pesquisa com membros e servidores de gabinetes do MPF com foco em práticas de gestão do conhecimento nos gabinetes e utilização de sistemas; (iii) aplicação de ferramentas de diagnóstico de maturidade com base nos resultados de pesquisa e coleta de dados; (iv) análise de oportunidades para melhorias com base na estrutura de melhores práticas de GC e o nível de maturidade.

Os resultados do questionário de pesquisa trazem informações ligadas ao uso do Sistema Único de Informações do MPF (SUI) e à comunicação organizacional. Vale ressaltar que a aplicação do questionário foi acompanhada de perto por esta pesquisadora, sendo válida a utilização dos seus dados, tendo em vista que a metodologia pesquisa baseou-se em Barbetta (2006), que define população como o conjunto de elementos que se deseja estudar. Para o autor, amostra é como um subconjunto, parte da população, ou uma parte das possíveis observações de uma variável de interesse. Para selecionar os elementos da amostra da pesquisa de gestão do conhecimento, utilizou-se o método aleatório de amostragem, baseada na seguinte fórmula de cálculo, em que n=amostra calculada; Z=variável normal padronizada associada ao nível de confiança; N=população, p=verdadeira probabilidade do evento; e=erro amostral:

$$\frac{n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)}$$

A população da pesquisa foi formada por todos os procuradores do MPF e servidores lotados em gabinetes, totalizando 5.217 pessoas. Desse quantitativo, 30% participaram da pesquisa, representando 1.584 questionários, quantitativo maior que a amostra mínima necessária de 1.147. Em meio aos respondentes, 21% eram membros e 79% servidores entre

analistas, técnicos e assessores jurídicos (definidos como aqueles bacharéis de direito sem vínculo efetivo com o MPF, ou seja, ocupantes de cargo em comissão). Sendo que 49% desses participantes estão concentrados nos cargos de apoio na análise jurídica nos processos analisados pelos gabinetes.

2.7.1 Nível de maturidade em Gestão do Conhecimento do MPF

O diagnóstico de maturidade de GC ocorreu com base na avaliação das dimensões da estrutura de GC em uma escala de 1-5, levando em consideração as capacidades da organização em comparação com melhores práticas identificadas. O resultado trouxe um perfil de maturidade da organização e a identificação de níveis de prioridade para implantação de melhorias. Na régua de maturidade da GC da PwC, o MPF ficou no nível 2, de conceituação.

No macrotema governança e processos, que obteve pontuação 2 de acordo com a metodologia PwC, observou-se a necessidade de compreensão de práticas de GC, pois é partilhada por uma parte apenas da organização; há falta de estratégias específicas definidas para integrar os princípios de GC em todas as áreas da instituição; e existe a intenção de iniciar a integração de princípios em planos já existentes. Mais especificamente em relação aos processos, percebe-se que há análise limitada de fluxos de conhecimento e integração com os princípios de GC; há documentação de procedimentos básicos, mas que não são conhecidos nem utilizados por todos; inexistente a análise de risco de perda do conhecimento; e alguns princípios de GC são adotados isoladamente por algumas áreas. Com base nesse diagnóstico, sugeriu-se criar uma estratégia de GC para organização integrada com a estratégia institucional, a adoção de uma estrutura de GC integrada com os processos organizacionais e a tecnologia; e a análise dos processos de GC adequando-os à estratégia de GC organizacional. Observa-se que a estratégia sugerida corrobora com a construção de sentido necessária para que os usuários tenham uma visão mais abrangente e sistêmica da organização.

Com pontuação 2,2, o macrotema cultura destacou-se o reconhecimento das lideranças na necessidade de requisitos de GC mais efetivos, o interesse de algumas áreas no tema e a aptidão para atuação por meio da GC, a necessidade de clarear o papel da GC no MPF e de capturar formalmente o conhecimento em geral. Esses fatores estão ligados ao conhecimento compartilhado entre equipes e colegas próximos, conhecimento não codificado e compartilhado em escala, perda de conhecimento com movimentação dos indivíduos na organização, falta de treinamento formal quanto aos princípios fundamentais da GC e responsabilidade de

capacitação difusa entre a Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) e o Centro de Educação e Desenvolvimento Profissional². Entre as oportunidades observadas, estão: o encorajamento de uma cultura de compartilhamento e captura de conhecimento, a promoção de práticas de gestão do conhecimento a partir da liderança, a criação de mecanismos formais para documentar e validar documentos, a identificação, o mapeamento e a disponibilização das fontes de conhecimento da organização para os usuários e a criação de mecanismos formais de disseminação do conhecimento a partir de fontes únicas. Nesse macrotema, o papel das lideranças aparece como diferencial para que haja o compartilhamento de conhecimento, isso se reflete também no uso do Sistema Único de Informações, no qual os membros do MPF devem ter uma atuação mais ativa e orientativa em relação aos dados e informações que devem ser inseridos no sistema.

Quanto ao macrotema conteúdo, foram destacadas as vertentes da qualidade e da gestão. Identificou-se a existência de alguns padrões de qualidade internos como a revisão e consistência, bem como variabilidade de padrões e qualidade dentro de equipes. Observou-se ainda padrões e processos institucionais não reforçados e cobrados. Na análise da gestão, os seguintes fatores foram caracterizados como limitados: a organização de fontes de informação e o conteúdo ofertado nos sistemas de informação, que ocorre de acordo com a avaliação dos provedores com pouca interação com o usuário. Faltam mecanismos eficientes para a captura da percepção dos usuários e não existência de indicadores de mensuração de sucesso de práticas de GC. Como oportunidades de melhorias, o documento (BRASIL, 2015f) lista a criação de padrões e modelos para documentação do conhecimento e disponibilização aos usuários, revisão de documentos e de processos de atualização de conteúdo nas ferramentas e fóruns, aprimoramento de métodos de *feedback* e requisição de informação, bem como a avaliação da facilidade de acesso e frequência que são encontradas as informações necessárias com o uso das ferramentas de informação.

No diagnóstico, o macrotema tecnologia e infraestrutura recebeu nota 2,4. No ambiente organizacional do MPF, há uma navegação de dados com indexação limitada de fontes de informação, com esforços e iniciativas para consolidar as fontes fragmentadas de informação, ferramentas específicas em algumas áreas que suportam a GC e com pesquisa de busca simples, e interfaces de sistemas difíceis de uso. Em relação às ferramentas, foram apontados, ainda, que os mecanismos de captura de dados refletem o que se encontra facilmente acessível, sendo que

² Criado em 8 de outubro de 2014 por meio da Portaria SG/MPF nº 1218 e transformado em Secretaria de Educação e Desenvolvimento Profissional em junho de 2015.

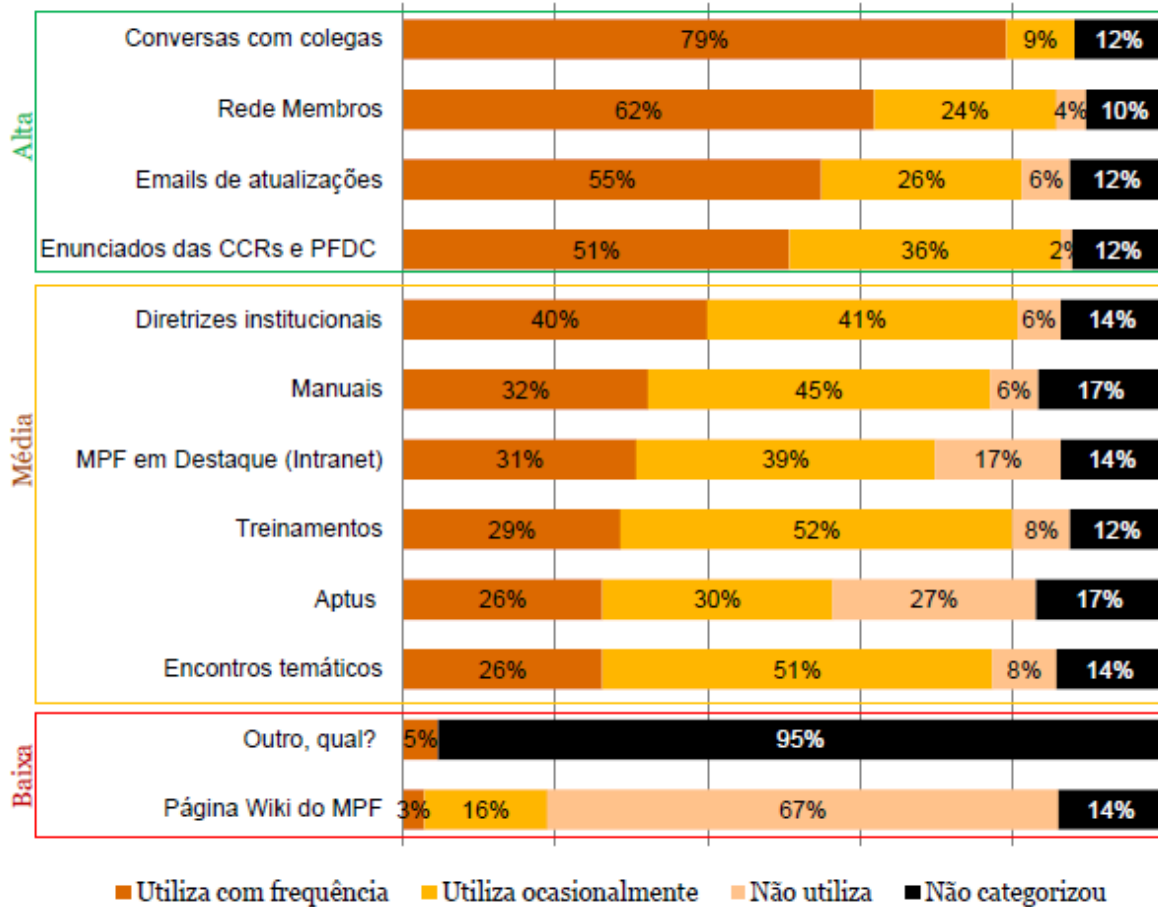
os requerimentos não são facilmente compreendidos; há a existência de relatórios disponíveis, mas que não possuem base em GC, e não existem acordos de níveis de serviço para todas as áreas de suporte. Nas oportunidades de melhoria, destacam-se a criação de procedimentos para a captura, mensuração e revisão da qualidade do conteúdo; o aperfeiçoamento de relatório de maneira que contenham estratificações e as informações requisitadas pelos usuários; alinhamento com a estratégia de tecnologia da informação com a de GC, a implantação de acordos de níveis de serviços para a área de TI com o intuito de aumentar a eficiência da resolução de problemas, a indexação de fontes de informação (tácitas e codificadas) e o aperfeiçoamento de mecanismos de busca das ferramentas de informação.

2.7.2 A Gestão do Conhecimento e a Comunicação Organizacional do MPF

A pesquisa realizada pela PwC traz informações acerca da dinâmica do MPF, mais especificamente dos membros e servidores que atuam nos gabinetes, ligadas à comunicação organizacional.

Os resultados apresentam, por exemplo, os recursos mais utilizados por membros (Gráfico 2) e servidores (Gráfico 3) para se manterem atualizados na atuação são os ligados fortemente à comunicação informal e a recursos de fácil acesso.

Gráfico 2 - Análise de recursos utilizados pelos membros para se manter atualizados.

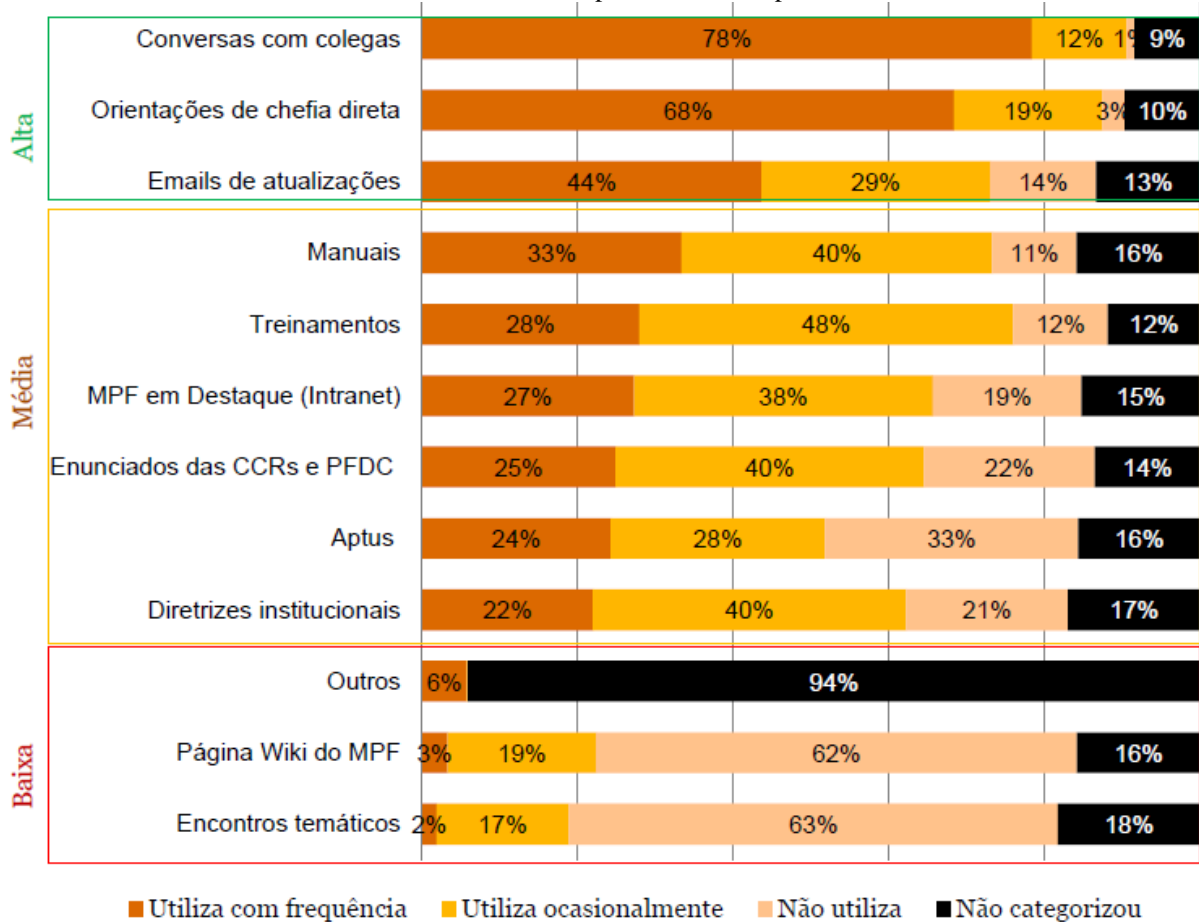


Fonte: Brasil (2015e).

Na avaliação dos membros da instituição (Gráfico 2) como recurso de atualização, o tópico “conversas com colegas” aparece em 1º lugar; rede membros (lista de correio eletrônico que reúne todos os membros da instituição), em 2º; *e-mails* de atualizações, em 3º; enunciados das Câmaras de Coordenação e Revisão (CCRs) e Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), em 4º; diretrizes institucionais, em 5º; manuais, em 6º, e o MPF em Destaque em 7º lugar – o principal veículo de comunicação organizacional. Os treinamentos ficaram em (8º) e o Sistema Aptus (9º). A biblioteca não foi citada por nenhum dos procuradores que responderam à pesquisa.

Entre as formas pelas quais os servidores dos gabinetes se mantêm atualizados, estão: conversas com colegas (1º), orientações de chefia direta (2º), *e-mails* de atualizações (3º), manuais (4º), treinamentos (5º) e o boletim eletrônico MPF em Destaque (6º).

Gráfico 3 - Análise de recursos utilizados pelos servidores para se manter atualizados.



Fonte: Brasil (2015e).

Cabe esclarecer que o boletim eletrônico também é encaminhado por *e-mail* diariamente, podendo ser classificado como *e-mail* de atualização. Os encontros temáticos presenciais são considerados ferramentas de baixa utilização, embora reúna e sirva para facilitar a conversa entre colegas. Deve-se ressaltar que os serviços da Biblioteca foram lembrados por apenas quatro dos servidores respondentes.

Os resultados dessa pesquisa destacam, por exemplo, as interações mais proveitosas no ambiente de trabalho para os membros (Tabela 2). De acordo com o relatório da pesquisa, para estabelecer a ordem de interações mais proveitosas para menos proveitosas foi calculada a média para cada interação, sendo que as médias mais baixas são consideradas mais proveitosas, pois indicam que a opção foi colocada em uma posição mais alta de prioridade. Observa-se que, nas outras interações apontadas, não há consenso. A interação com o SUI ficou em 6º lugar.

Tabela 2 - Interações mais proveitosas para os membros.

1. Equipe interna do meu Gabinete	4,4	7. Meu Gabinete – Polícia Federal	8,2	13. Meu Gabinete – Entidades Privadas	12,6
2. Meu Gabinete – Outros Gabinetes	5,1	8. Meu Gabinete – Procurador-Chefe	8,4	14. Meu Gabinete – Instituições de Ensino	12,8
3. Meu Gabinete – CCRs	5,7	9. Meu Gabinete – COJUD/SEJUD	8,8	15. Meu Gabinete – ONGs e Organismos internacionais	13,1
4. Meu Gabinete – Poder Judiciário	5,8	10. Meu Gabinete – Suporte Pericial do MPF	9,2	16. Meu Gabinete – Imprensa	13,2
5. Meu Gabinete – Outros Órgãos Públicos (ex. TCU, CGU, Receita Federal, INSS etc.)	6,9	11. Meu Gabinete – Aptus	10,6	17. Meu Gabinete – Ferramentas de <i>Business Intelligence</i>	13,7
6. Meu Gabinete – Sistema Único	7,2	12. Meu Gabinete – Corregedoria do MPF	10,8	18. Outros	17,7

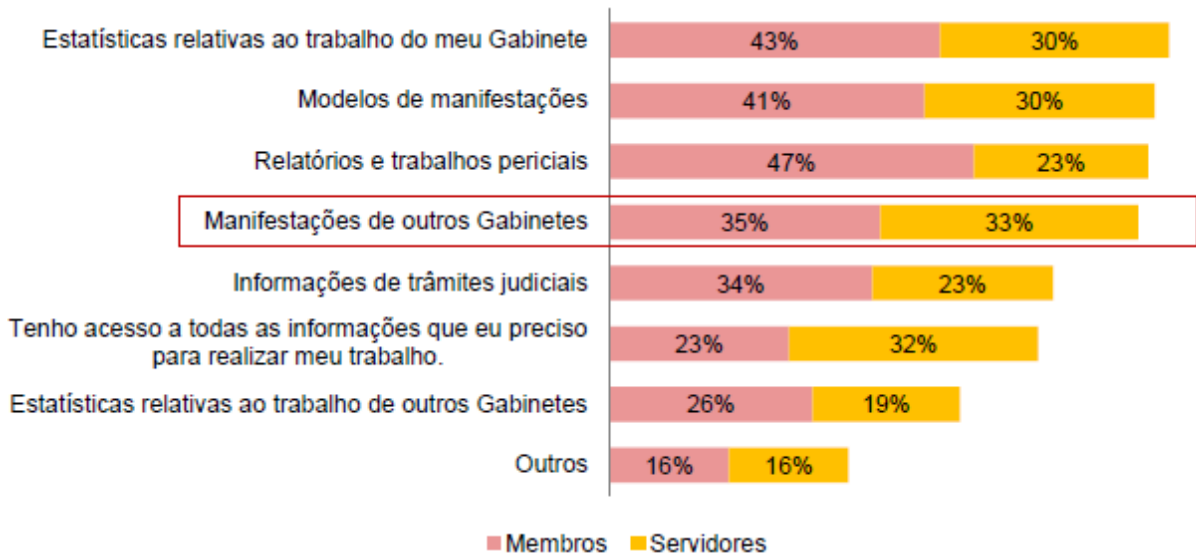
Legenda: Média Alta Intermediária Baixa

Fonte: Brasil (2015e).

Outro ponto analisado pela pesquisa refere-se à integração entre chefias e subordinados. A grande maioria dos respondentes (82%) teve algum grau de concordância com a afirmação “recebo apoio dos meus superiores com relação à informação que preciso para realizar meu trabalho”. Quanto a receber apoio dos superiores para a utilização das ferramentas de trabalho, respondida apenas pelos servidores, mais de 73% indicou algum grau de concordância com a afirmação, sendo que 38% concordaram plenamente. No entanto, a pesquisa não especifica diretamente o que seriam essas ferramentas de trabalho.

Entre as informações que membros e servidores gostariam de ter acesso (Gráfico 4), estão manifestações de outros gabinetes e modelos de manifestações, ambos podem ser obtidos por meio do Aptus, no entanto o sistema parece ter pouca utilização de acordo com os resultados do próprio levantamento. As estatísticas relativas ao trabalho realizado pelo gabinete também são um objeto de interesse dos respondentes, para isso a atualização correta do SUI é essencial, mas como será visto mais adiante nem todos os campos são preenchidos corretamente. Uma porcentagem grande de 30% acredita ter acesso a todas as informações necessárias para realização do trabalho, no entanto, o relatório destaca que, desse quantitativo, 18% marcaram pelo menos mais uma opção.

Gráfico 4 - Análise de informações que membros e servidores gostariam de ter acesso.



Fonte: Brasil (2015e).

A diferença entre os percentuais só não se encontra acentuada quando o tópico é “manifestações de outros gabinetes”, identificando a percepção de que temáticas e padrões de peças podem ser replicados e/ou que haja o desejo de otimização do trabalho realizado. Isso se reflete também na porcentagem de procuradores desejosos por modelos de manifestações. A pesquisa aponta inclusive que 59% utilizam modelos para elaboração de alguns tipos de manifestações, sendo que 14% têm modelos para todos os tipos de manifestações.

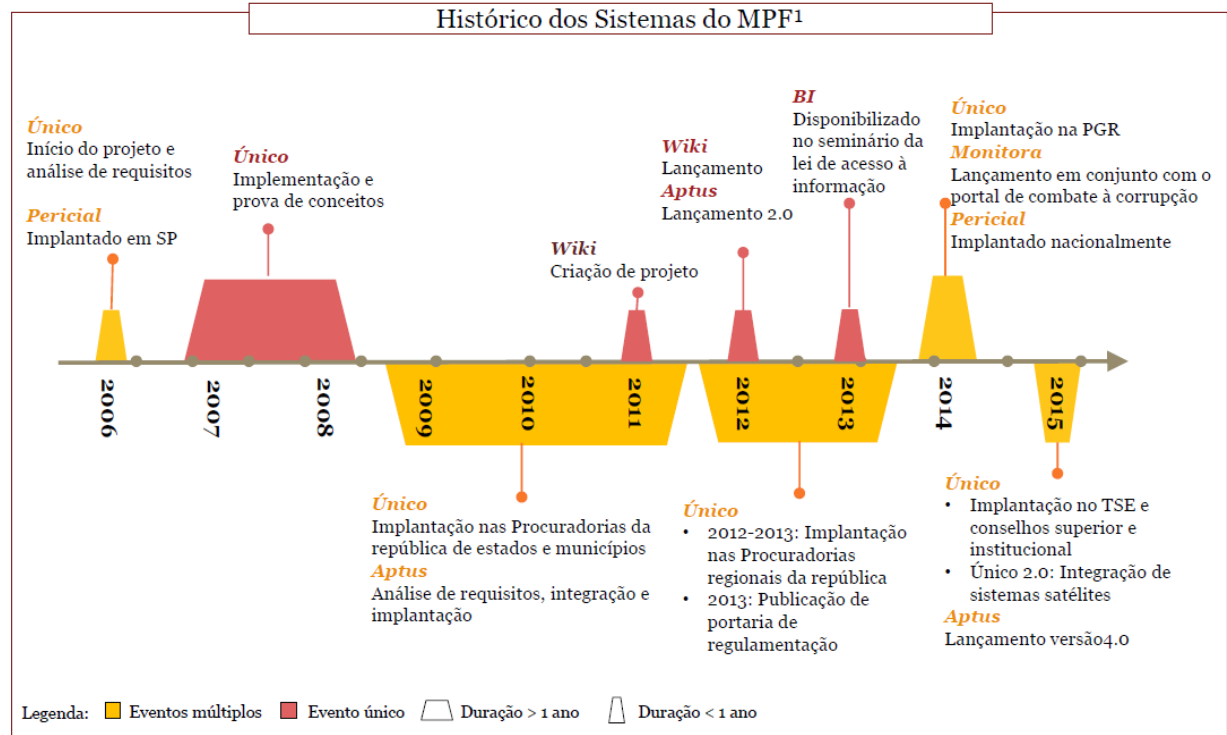
2.7.3 A Gestão do Conhecimento e os Sistemas de Informação

O Sistema Único de Informações (SUI) é considerado um dos seis sistemas utilizados pelo MPF relacionados à gestão do conhecimento. Antes de caracterizar o SUI – um dos objetivos específicos deste trabalho –, esta pesquisa apresenta dados decorrentes do levantamento realizado pela PwC em 2015.

De acordo com relatório desse levantamento (BRASIL, 2015f), a gestão do conhecimento no MPF está relacionada com o Sistema Único e mais cinco sistemas: Sistema Pericial, WikiMPF (compartilhamento de informações), Aptus (busca de informações no SUI), Monitora (informações georreferenciadas com base no SUI) e BI (*Business Intelligence* - relatórios gerenciais a partir do banco de dados do SUI). Os três últimos utilizam o banco de dados do Sistema Único.

A história desses sistemas se inicia em 2006 (Figura 11), com a análise de requisitos para o projeto de implantação do SUI e a implantação de um sistema pericial no Estado de São Paulo.

Figura 11 - Histórico dos sistemas de gestão do conhecimento do MPF.

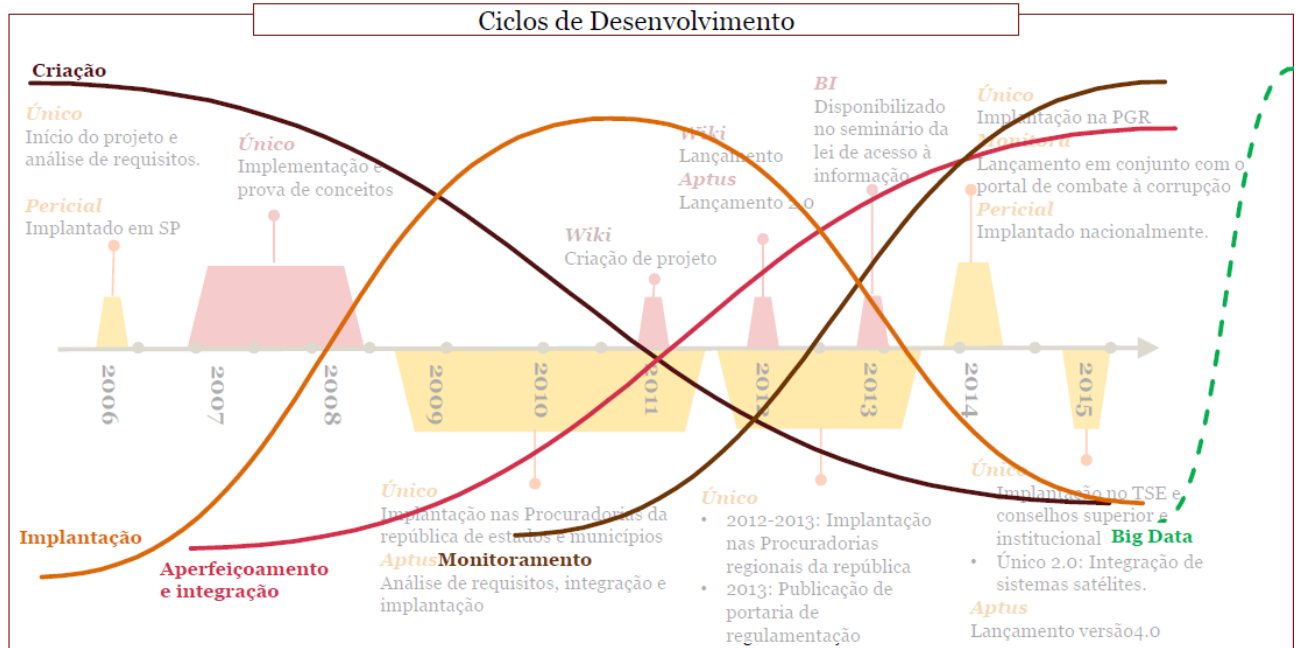


Fonte: Brasil (2015f).

Em uma análise do histórico, pode-se perceber que houve vários investimentos na área de tecnologia da informação e comunicação, com a implantação do Sistema Único em todas as unidades do MPF e a criação de novas ferramentas como Wiki (compartilhamento de informações), Aptus (busca de informações no SUI), Monitora (informações georreferenciadas com base no SUI) e *Business Intelligence* (relatórios gerenciais a partir do banco de dados do SUI). Segundo o relatório, o SUI e o Aptus estão entre os que têm alto potencial para apoiar a estratégia de gestão do conhecimento da instituição.

Foram identificados quatro grandes movimentos tecnológicos – criação, implantação, aperfeiçoamento e integração, e monitoramento –, com a previsão de um quinto: *Big Data* (Figura 12). Esse novo movimento estaria ligado ao aproveitamento dos dados gerados por meio de uma forma confiável e rápida de fornecimento de informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas das lideranças.

Figura 12 - Ciclos de desenvolvimentos dos sistemas de informação ligados à gestão do conhecimento do MPF³.



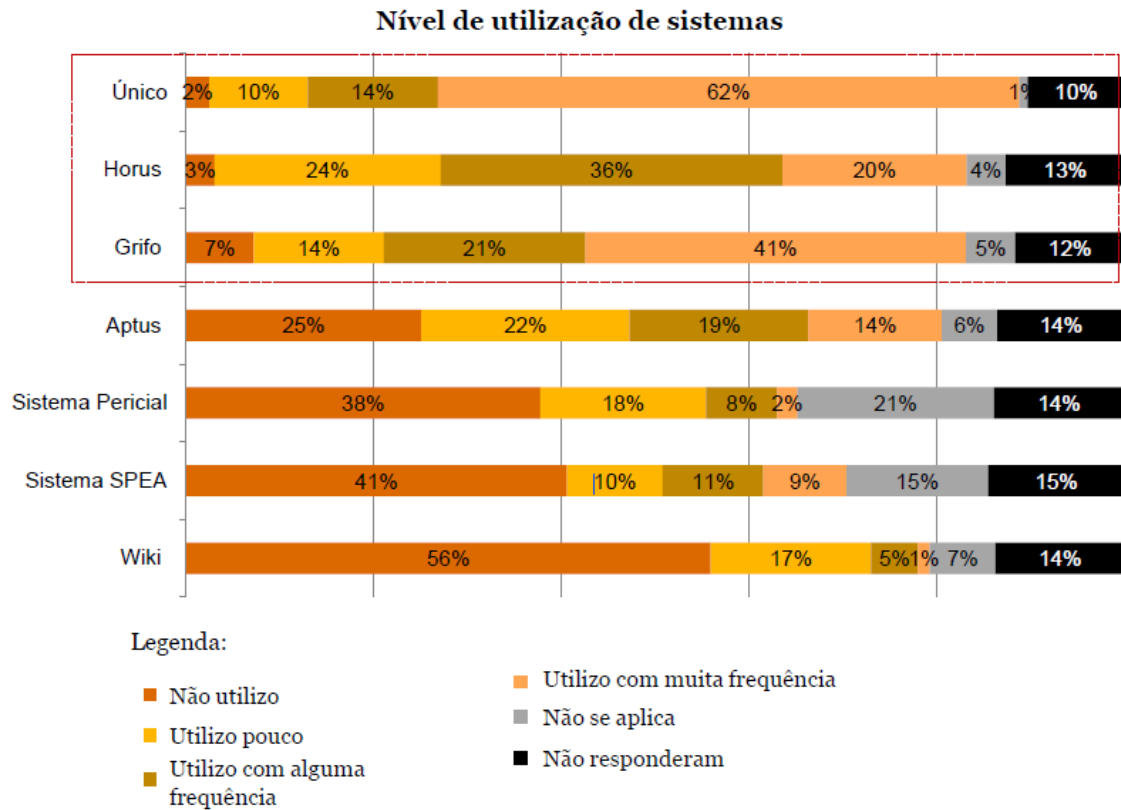
Fonte: Brasil (2015f).

Apesar de a Wiki ter sido criada em 2011 e identificada como um dos sistemas de gestão do conhecimento, há a previsão da descontinuidade desse instrumento, inclusive essa recomendação consta em Brasil (2015f). Prevê-se a migração do seu conteúdo para outra plataforma chamada Colabora, que funcionará como uma rede social do MPF (proposta similar ao *Facebook* para troca de informações por meio de criação de fóruns e de grupos de trabalho), apontando como uma terceira ferramenta destinada a subsidiar o processo de aperfeiçoamento da gestão do conhecimento e de comunicação organizacional. Até setembro de 2016, essa ferramenta não havia sido implantada no MPF, sendo utilizada pontualmente pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC).

Apesar dessas perspectivas para a plataforma Wiki, ela tem sido utilizada como principal local de armazenamento de documentos e informações sobre o SUI, sendo gerenciada diretamente pela área negocial do sistema, a Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud). Todas as comunicações encaminhadas pela Sejud para as Coordenadorias Jurídicas e de Documentação (Cojuds), que atuam nas unidades do MPF, estão registradas na Wiki. No entanto, Brasil (2015e) aponta que 56% não utilizam a Wiki, 17% utilizam pouco, 5% com alguma frequência e apenas 1% com muita frequência. Do restante, 7% responderam “não se aplica” e 14% não responderam (Gráfico 5).

³ Os ciclos de desenvolvimento foram feitos com base na Figura 11.

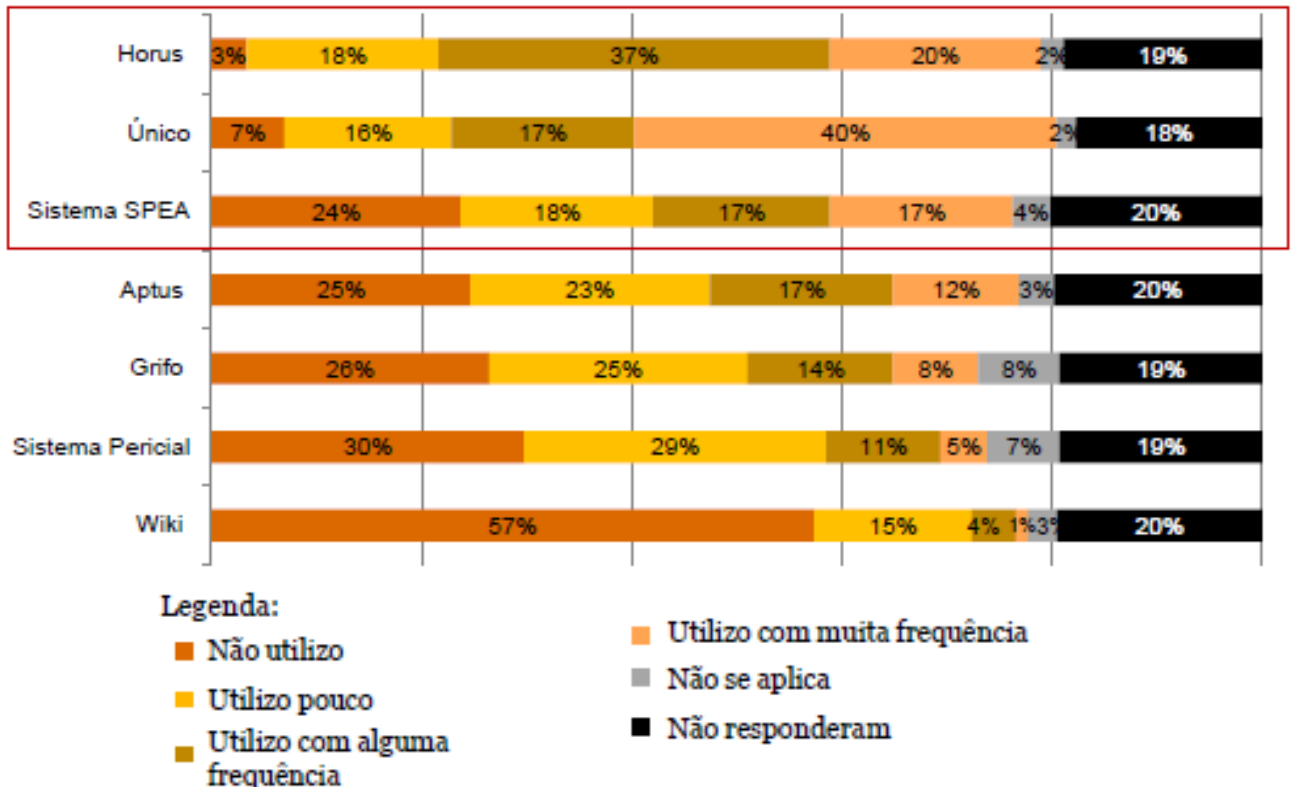
Gráfico 5 - Nível de utilização de sistemas.



Fonte: Brasil (2015e).

Quanto ao nível de utilização dos principais sistemas do MPF, no caso dos membros (Gráfico 6), os sistemas mais utilizados são o SUI, o Hórus e o Sistema SPEA (de investigação). Deve-se destacar que 57% afirmam não utilizar a Wiki do MPF e 15% utilizam-na muito pouco. Apenas 1% a utiliza com muita frequência.

Gráfico 6 - Nível de utilização de sistemas (membros).

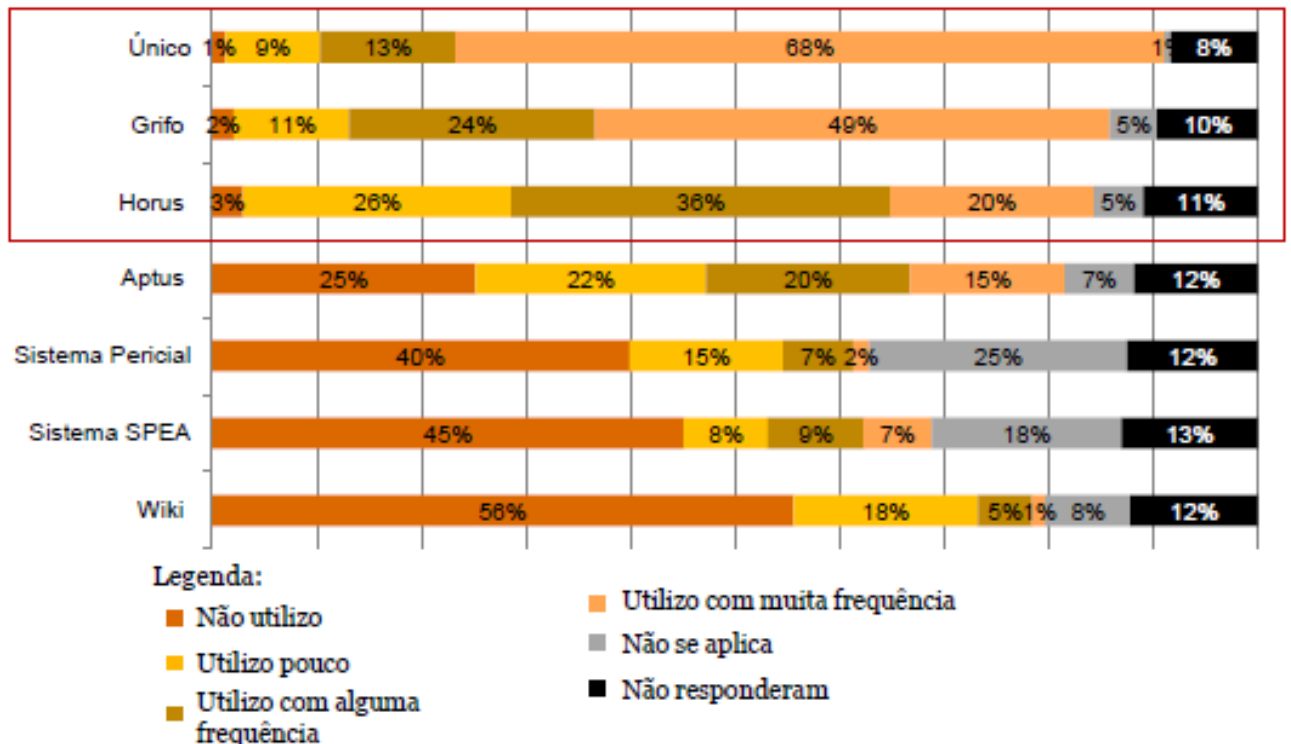


Fonte: Brasil (2015e).

No caso dos servidores (Gráfico 7), o SUI, o Grifo e o Hórus são os mais utilizados na percepção deles. É oportuno esclarecer que a maior utilização do sistema Grifo por parte dos servidores deve-se ao fato da ferramenta registrar o horário de entrada e saída dos servidores. Os membros não o utilizam, pois não há jornada de trabalho estabelecida para eles, segundo a legislação vigente. Além disso, delegam os ajustes necessários no ponto dos seus subordinados a algum servidor dentro do gabinete.

Em relação ao sistema Hórus, ele reúne uma série de funcionalidades de sistemas e serviços de gestão de pessoas, como contracheques, extrato do plano de saúde, dados cadastrais, férias, registro de treinamentos. Dessa forma, o Hórus engloba serviços de interesse pessoal de membros e servidores. Característica que pode justificar a sua utilização pelos dois tipos de usuários.

Gráfico 7 - Nível de utilização de sistemas (servidores).

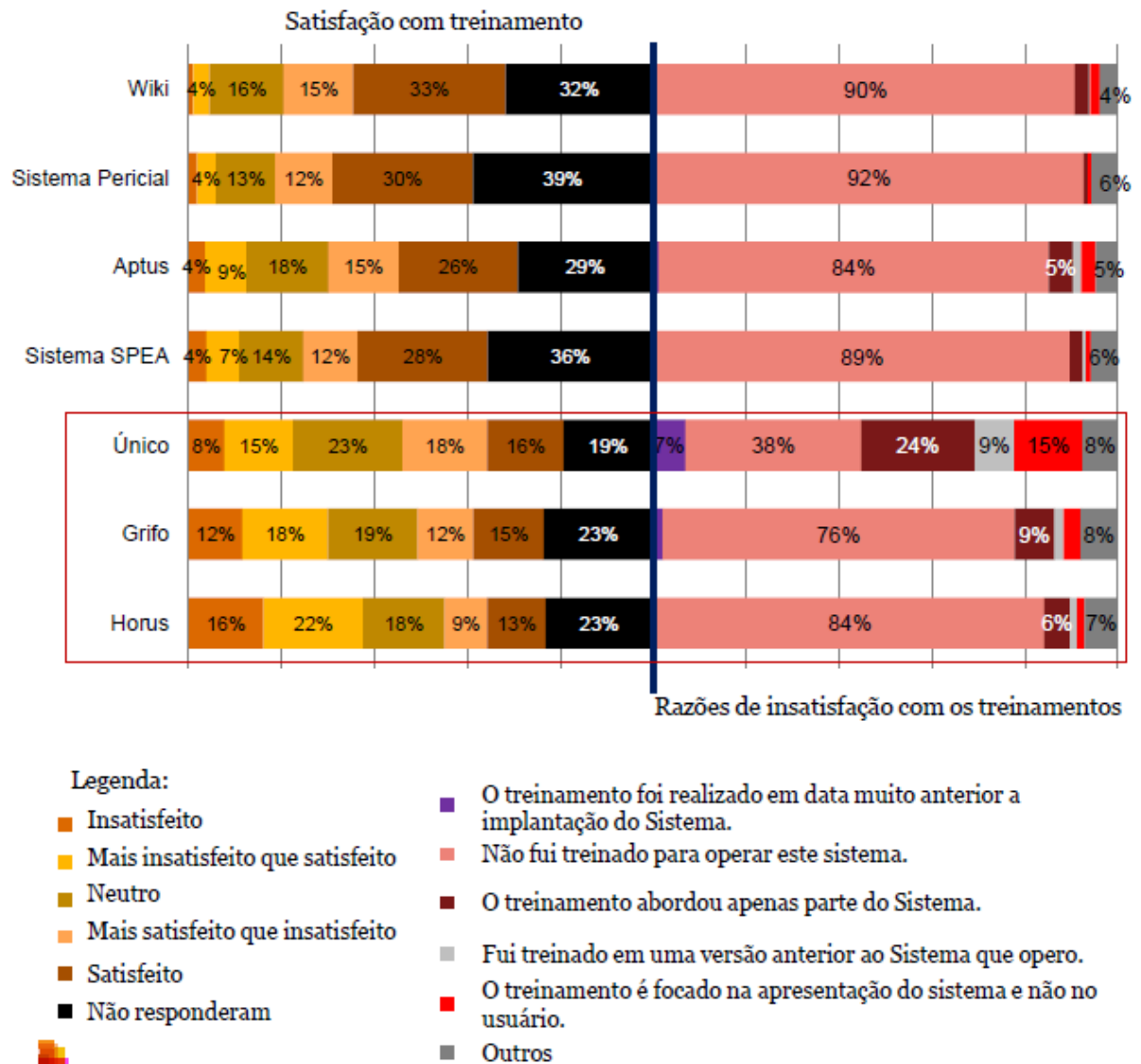


Fonte: Brasil (2015e).

A necessidade de acesso à informação para a gestão do gabinete por parte dos membros deve-se ao fato de eles serem os responsáveis pelas peças judiciais e extrajudiciais produzidas e terem cobranças relativas à produtividade do seu gabinete, por órgãos como a Corregedoria do MPF. Apesar de sentirem falta dessas estatísticas, 30% nunca utilizaram relatórios de acompanhamento de seus gabinetes; 20% mensalmente e 10% não responderam. Daqueles que responderam um terço utiliza, mensalmente, estatísticas como forma de controle. As estatísticas retiradas por meio do Sistema Único aparecem com 35% de utilização, no entanto o acervo é gerido no próprio gabinete (46%). Registra-se, no levantamento, que 61% utilizam algum procedimento com códigos ou classificações para armazenar e gerir arquivos físicos e eletrônicos fora dos sistemas, fora do Sistema Único, devido à percepção de que o sistema não proporciona a gestão da informação de acordo com a rotina dos usuários.

O Gráfico 8 indica a falta de capacitação, a qual foi indicada pela maioria dos respondentes como um dos principais problemas ligados ao nível de satisfação com os treinamentos.

Gráfico 8 - Nível de satisfação de membros e servidores com treinamentos nos sistemas.



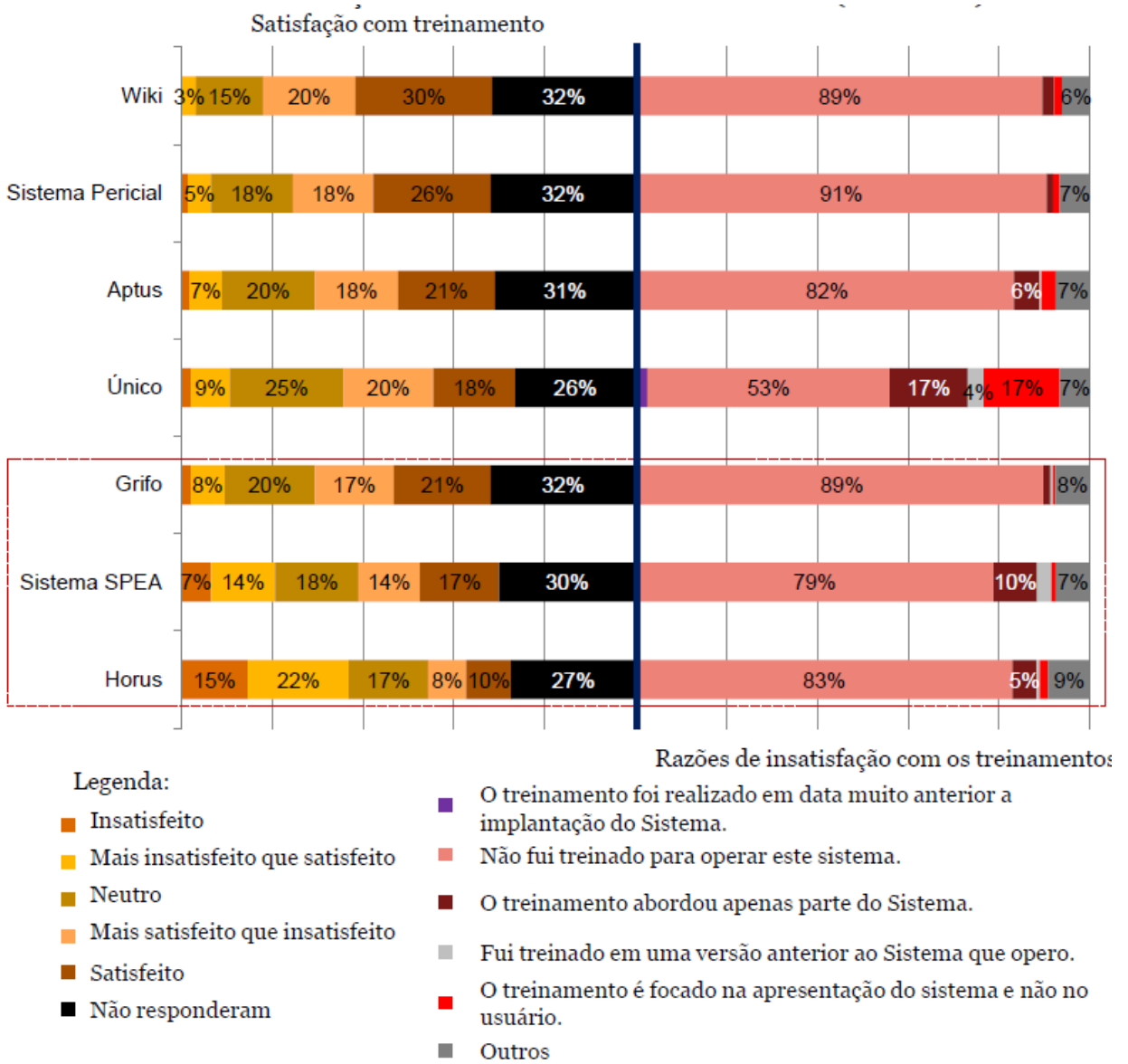
Fonte: Brasil (2015e).

Dos sete sistemas listados, o percentual de falta de treinamento variou entre 76% a 92%, excetuando o Sistema Único que registrou 38%, no entanto acerca desse sistema 15% apontaram que o treinamento está focado na apresentação do sistema e não no usuário, e 24% indicaram que houve abordagem apenas de parte do sistema. Os três sistemas com maior grau de insatisfação (insatisfeito e mais insatisfeito que satisfeito) em relação aos treinamentos foram Hórus (38%), Grifo (30%) e Único (23%) – justamente os sistemas mais utilizados pelos usuários em análise. Eles também aparecem com o maior nível de utilização: Único (62%), Grifo (41%) e Hórus (20%). Vale destacar que os sistemas com maior grau de satisfação (satisfeito e mais satisfeito que insatisfeito são a Wiki (48%), Sistema Pericial (42%), Sistema Aptus (41%) e Sistema Spea (40%). Verifica-se que existe uma tendência de classificar mais

satisfatoriamente aquelas ferramentas que são menos utilizadas como é o caso da Wiki do MPF que apenas 1% afirma utilizar com frequência.

Quando à análise é realizada separadamente, percebe-se que os membros (Gráfico 9) não realizaram treinamentos em grande parte dos sistemas informacionais, excetuando-se o Sistema Único que, mesmo assim, registra um percentual alto de 53% membros sem treinamento.

Gráfico 9 - Nível de satisfação dos membros com os treinamentos nos sistemas.

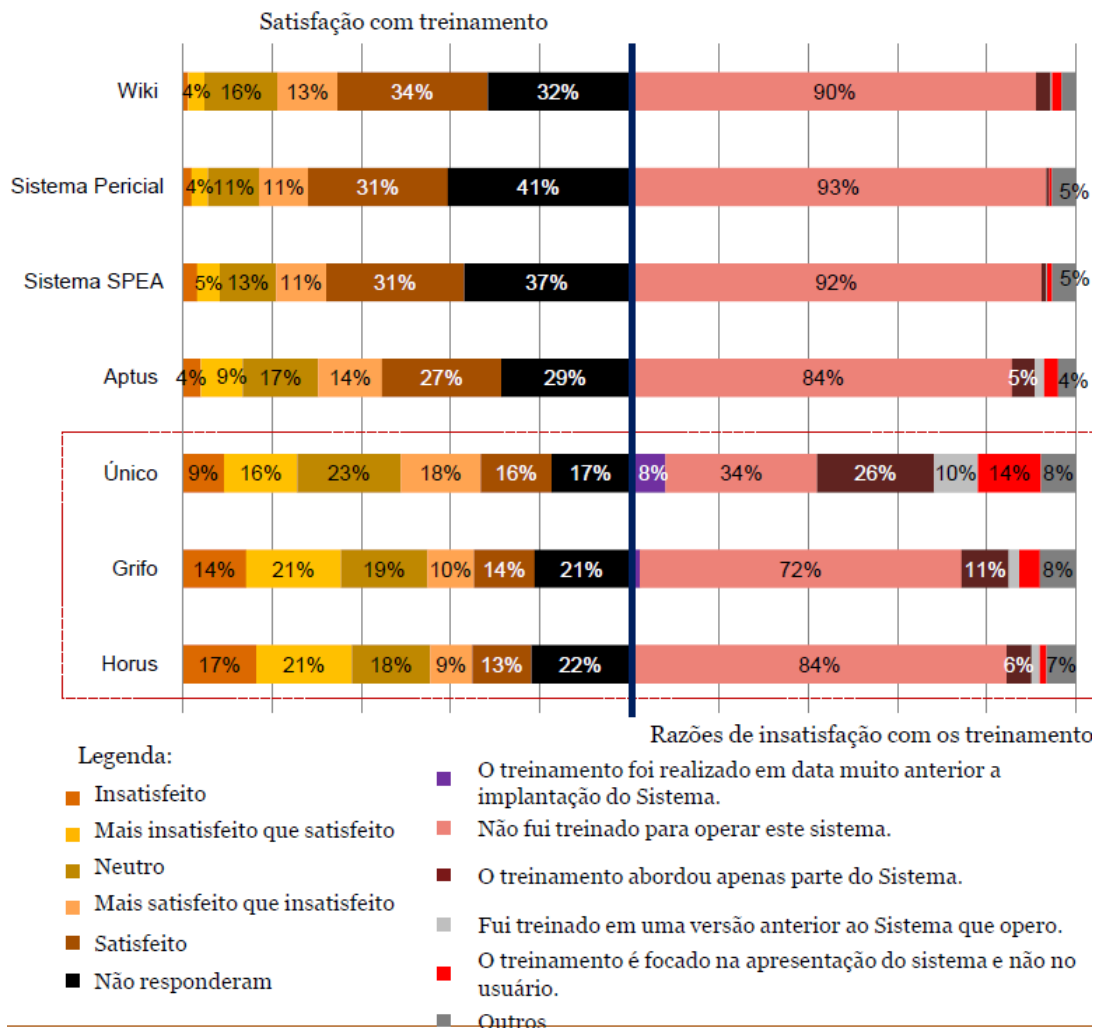


Fonte: Brasil (2015e).

Observa-se ainda que, daqueles membros que foram treinados, 34% criticam a forma de abordagem do treinamento e 7% registraram a defasagem de conhecimento tendo em vista que, após o treinamento, foram disponibilizadas novas versões.

Entre os servidores (Gráfico 10), o SUI foi o que mais teve oferta de treinamento. No entanto, a crítica quanto ao formato do curso também é identificada: 26% acreditam que o treinamento abordou apenas parte do sistema e 14% acham que não era focado no usuário. Outros 10% afirmaram ter sido treinados em uma versão anterior a utilizada. Percebe-se que a maneira como o conteúdo tem sido apresentado nessas capacitações não tem favorecido à construção de sentido quanto à importância e as potencialidades do sistema na geração de valor para instituição, o que se reflete no mau uso do sistema.

Gráfico 10 - Nível de satisfação dos servidores com os treinamentos.

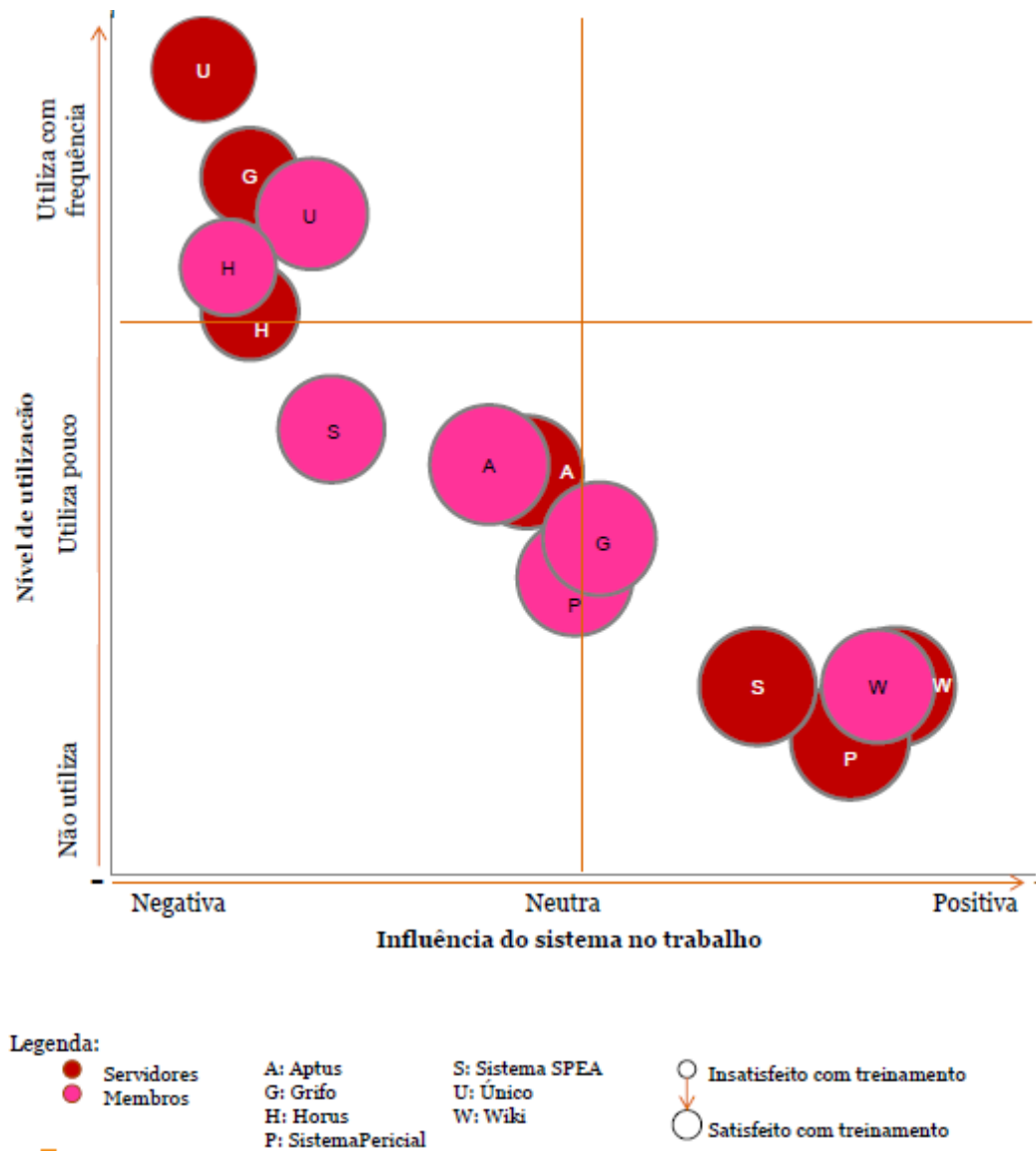


Fonte: Brasil (2015e).

As atividades desenvolvidas por membros e servidores são impactadas pelo nível de satisfação com os treinamentos, bem como a necessidade de investimentos na extração de relatórios gerenciais que apresentem um retrato do andamento do trabalho dentro do gabinete. Destaca-se que a falta de treinamento dos membros nos sistemas tecnológicos prejudica a troca de informações por meio das conversas informais.

Em um cruzamento do nível de utilização, influência e satisfação com treinamentos de sistemas (Gráfico 11), observa-se que quanto maior o uso, maior o grau de insatisfação.

Gráfico 11 - Nível de utilização, influência e satisfação com treinamentos de sistemas.



Fonte: Brasil (2015e).

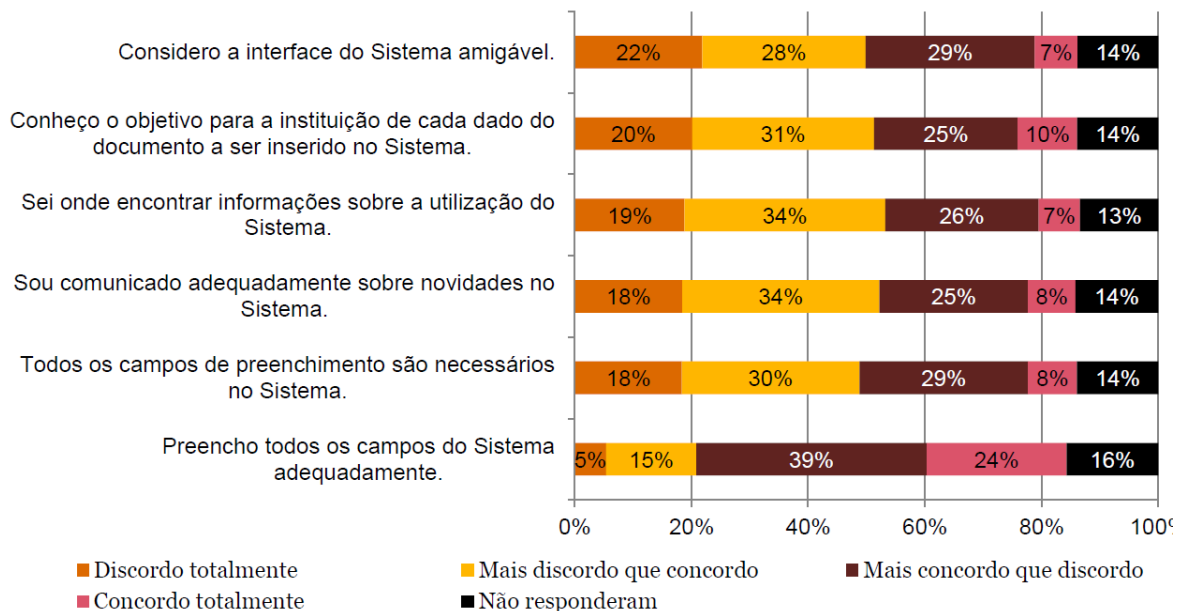
De acordo com o relatório da pesquisa, nenhuma ferramenta possui avaliação de alto grau de utilização e alto nível de influência positiva, sendo que o Sistema Único é uma das duas ferramentas que possui maior grau de utilização e o maior nível de influência negativa para procuradores e servidores.

Outro paradoxo é o grau de avaliação positiva dos Sistemas Wiki, Sistema Pericial e Sistema Nacional de Pesquisa, sendo que há uma baixa utilização desses sistemas. Isso ocorre devido à percepção dos usuários tender a ser mais positiva quando os sistemas são pouco

utilizados. Quanto menos o usuário utiliza um sistema, mais ele desconhece suas falhas e suas lacunas, e quanto mais utiliza, mais conhecimento obtém, proporcionando a identificação de pontos a serem aprimorados.

A pesquisa de gestão do conhecimento (BRASIL, 2015e) englobou também a avaliação do usuário especificamente sobre o SUI, com perguntas referentes à interface, dados inseridos no sistema, informações quanto à utilização, comunicações acerca de novidades e preenchimento correto das informações (Gráfico 12). Vale esclarecer que a implantação do Sistema Único foi finalmente finalizada em 2015 e a pesquisa foi realizada antes do lançamento da nova versão do sistema chamada de Único 2.0. Com essa nova versão, procurou-se sanar alguns desses problemas.

Gráfico 12 - Análise do Sistema Único.



Fonte: Brasil (2015e).

Na análise do SUI, pode-se notar que há uma predominância do fator discordância quanto à avaliação desse sistema. A metade considerou a interface pouco amigável (50%); enquanto 53% desconhece onde buscar informações a respeito de sua utilização e 52% que não é comunicado adequadamente quanto as novidades do sistema. Dos respondentes, 51% manifestou algum grau de discordância quanto ao conhecimento do objetivo para instituição da inserção de cada dado dos documentos inseridos no sistema. Além disso, 48% dos respondentes discordam do preenchimento de todos os campos do sistema. Isso pode impactar no preenchimento de todos os campos do sistema adequadamente, já que 20% deles apontaram que não o fazem e apenas 16% realizam corretamente as atividades dentro do sistema.

Os dados da pesquisa confirmam as percepções coletadas e registradas nas entrevistas realizadas com membros e servidores de gabinetes durante o Mogab:

- 1) “O sistema não registra histórico indelével dos conteúdos resumo das capas dos processos, há perda de informação e restringe o entendimento da evolução/alterações”;
- 2) “O Único não atualiza a tela automaticamente, o servidor precisa sair e fazer *login* novamente para atualização das telas”;
- 3) “A verificação de quais processos estão há longo período no tribunal e quais as ações estão sendo tomadas é feita pelo *push* do Tribunal”;
- 4) “Não utilização do Único para controle dos processos judiciais, sendo feito manualmente”;
- 5) A interface do Sistema Único para busca de íntegras dificulta o acesso a peças de outros gabinetes;
- 6) Falta campo para inserir *status* do processo e, posterior, extração de relatório: em elaboração, para revisão, concluído;
- 7) Sistema Único desconecta o usuário constantemente, dificultando atuação, pois é necessário que o documento/processo permaneça aberto durante o trabalho.

É possível perceber a falta de conhecimento quanto à importância das atividades desenvolvidas dentro do sistema. Destaca-se que muitas delas são para a geração de estatísticas do MPF. Esses dados permitem também mensurar os indicadores estratégicos da instituição, principalmente, aqueles ligados à área finalística. Apesar de ser o principal sistema de informação da instituição, não está clara a ligação da missão do sistema com a missão da organização, indo de encontro com o que defende o modelo para o processo de planejamento de sistemas de informação, de Araújo Júnior e Álvares (2008).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso de cunho descritivo. Yin (2001, p. 21) afirma que o estudo de caso permite ter uma visão holística e significativa da vida real, incluindo os processos organizacionais. Desse modo, por pretender avaliar as estratégias de comunicação organizacional no uso de um sistema com base em acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001, p. 27), o estudo de caso mostrou-se a estratégia adequada para se alcançar os resultados. A análise de práticas no ambiente organizacional do MPF proporcionou uma maior compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos da instituição (YIN, 2001).

De acordo com Sekaran (2000), estudos descritivos são realizados para entender as características das organizações que seguem certas práticas comuns. O objetivo de um estudo descritivo é oferecer ao pesquisador um perfil ou para descrever aspectos relevantes do fenômeno de interesse de um indivíduo, organização, indústria, ou de outra perspectiva (SEKARAN, 2000, p. 121).

Vale destacar que, para Miranda (2006), as necessidades humanas pessoais nascem dos papéis dos indivíduos na vida social, sendo que o ambiente de trabalho é um dos mais relevantes desses papéis. Nessa perspectiva, o MPF é o terreno para a avaliação da comunicação organizacional no uso do SUI.

Essa metodologia alinhou-se à concepção do construtivismo social ao buscar entendimento das estratégias de comunicação organizacional no uso do SUI. Segundo Creswell (2010, p. 31), nesse tipo de concepção, “a intenção do pesquisador é extrair sentido dos (ou interpretar) significados que os outros atribuem ao mundo”. A pesquisadora acompanhou os desdobramentos, alterações e mudanças relativas ao Sistema Único de janeiro de 2014 a setembro de 2016. A concepção construtivista social apoiou-se justamente na investigação de como os indivíduos vivem, trabalham e os significados que atribuem a essas experiências (CRESWELL, 2010, p. 31).

Com base nos dados coletados, a partir de diversos documentos, bem como da observação participante, apoiada também na perspectiva da teoria de *sensemaking* organizacional e na pesquisa de gestão do conhecimento desenvolvida pela própria organização, foi possível analisar o papel da comunicação organizacional e de seus canais de divulgação no uso do SUI. A construção de sentido está ancorada na percepção individual e coletiva, e no acesso às peças do quebra-cabeça, como crenças, valores pessoais e outras informações constantes no ambiente,

que juntas auxiliam na formação da visão sistêmica e global de uma organização. A abordagem do *sensemaking* se demonstrou adequada à proposta de pesquisa por ser uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores buscam compreender a partir do que enxergam, ouvem e entendem. Além disso, proporcionou uma visão sistêmica das peças que compõe o ambiente e a comunicação organizacional da instituição relacionadas às atividades e rotinas de trabalho.

Entre os métodos de pesquisa, foi utilizada a observação participante, na qual a pesquisadora acompanhou durante dois anos de negociações e discussões acerca da melhoria do sistema. Esta participação da pesquisadora foi autorizada pelo secretário-geral da instituição à época na qual ocorreu o estudo de caso. Conforme recomenda Peruzzo (2006, p.134), nesta pesquisa, não há interferência do grupo pesquisador na formulação dos objetivos ou fases do projeto, nem no tipo de informações registradas ou interpretadas.

Registros documentais e de mensagens e veículos de comunicação ligados ao SUI também foram o ambiente natural da pesquisa. Para Cellard (2012, p. 304), é o:

“ [...] encadeamento de ligações entre a problemática do pesquisador e as diversas observações extraídas de sua documentação, o que lhe possibilita formular explicações plausíveis, produzir uma interpretação coerente, e realizar uma reconstrução de um aspecto qualquer de uma dada sociedade, neste ou naquele momento”.

A natureza desta pesquisa é aplicada por buscar compreender quais são as estratégias de comunicação organizacional no intuito de gerar conhecimento para aplicação prática, conforme explicam Kauark *et al.* (2010, p. 26).

3.1 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa combinou diversas técnicas de coleta de dados desde anotações decorrentes da observação participante, registros documentais presentes, por exemplo, em relatórios e nas mensagens divulgadas na intranet da instituição, até análise de dados coletados por meio do *Google Analytic* que demonstraram a quantidade de acessos a determinado *site* criado para divulgação do sistema. As anotações foram feitas a partir de conversas, reuniões, encontros e dinâmicas observadas que tinham como objeto de discussão o sistema.

A análise do perfil dos usuários foi realizada a partir dos dados coletados do sistema de pessoal do MPF, bem como da Secretaria de Gestão de Pessoas. A análise dos registros documentais do Projeto de Modernização dos Gabinetes (Mogab) envolveu informações

constantes de pesquisa de gestão do conhecimento (2015e; 2015f) produzida pelo MPF, documentos acerca do mapeamento de processos, com seus redesenhos e manuais, bem como outras informações que adentram a realidade do trabalho desenvolvido nos gabinetes dos membros do MPF.

A caracterização do SUI ocorreu a partir de informações constantes no Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASIL, 2015), bem como daquelas decorrentes de regulamentações, das publicações realizadas no âmbito interno e do próprio manual do sistema. O objetivo foi situar o leitor no contexto no qual o usuário está envolvido.

Para a descrição das atividades realizadas por membros e servidores dos gabinetes do MPF, foram analisados os manuais de processo de trabalho, elaborados com base na metodologia *Business Process Management*⁴ (BPM) – Gestão de Processos de Negócios –, e o manual do Sistema Único de Informações, que está localizado na plataforma Wiki MPF.

A partir da pesquisa documental e dos fluxos de processos de trabalho foi possível compreender as atividades desenvolvidas pelos usuários. A análise dos fluxos de trabalho dos gabinetes vai ao encontro do que afirmam Porém e Guaraldo (2012): para que haja gestão da informação é necessário mapear seus fluxos. Foram explorados ainda outros documentos produzidos internamente pela própria instituição.

A descrição das estratégias de comunicação organizacional ocorreu com base no acompanhamento da dinâmica de comunicação entre os setores e das mensagens divulgadas nos diversos canais oficiais de comunicação do MPF voltadas aos usuários do sistema, além da análise do próprio plano de comunicação do SUI produzido pela Secretaria de Comunicação Social (Secom).

Foi feita a análise de conteúdo das matérias publicadas na intranet do MPF, sendo que a coleta de dados se restringiu aos anos de 2014, 2015 e 2016 (até o mês de setembro). Por meio das mensagens divulgadas ao público interno, foi realizada a categorização das comunicações realizadas pela instituição em informativa, regulatória, persuasiva, integrativa, de gerenciamento e de socialização, conforme apresenta Pinho (2006).

O *Manual de Estudo de Usuários da Informação* (CUNHA *et al.*, 2015) destaca a importância de o caminho de investigação dos usuários da informação perpassar os fenômenos

⁴ Disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio do gerenciamento de processos. Mais informações sobre BPM está disponível em: <http://www.abmpm-br.org/>

sociais, permitindo “enriquecer os modelos teóricos e, portanto, chegar à proposta de fundamentos, princípios e, por que não, também leis”.

Provavelmente um único estudo, utilizando apenas um método, não possibilitaria ter acesso às várias facetas das necessidades de um grupo, inviabilizando a construção ou o aperfeiçoamento de um sistema/estrutura informacional. Dessa maneira, poderia ser apropriada a utilização de diversos métodos tanto para conhecer os usuários. (KAFURE *et al.*, 2013).

O Quadro 4 apresenta os métodos, técnicas de coleta e análise de dados e instrumentos utilizados na pesquisa, de acordo com os objetivos específicos.

Quadro 4 - Métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa.

OBJETIVOS	MÉTODOS	TÉCNICA DE COLETA	INSTRUMENTOS DE COLETA	TÉCNICA DE ANÁLISE
Perfil dos usuários	Estudo de caso e Pesquisa documental	Levantamento e Análise documental Observação participante	Registros institucionais (Relatório da Secretaria de Gestão de Pessoas) Anotações	Descritiva
Caracterização do Sistema Único)		Levantamento e análise documental	Registros institucionais (Catálogo de serviços, Relatório técnico da pesquisa de gestão do conhecimento, registros de projetos, portarias, normativos, captura de telas do sistema)	Descritiva
Descrição das atividades		Levantamento e análise documental Observação participante	Registros institucionais (manuais e fluxos de processos de trabalho, pesquisa de gestão do conhecimento) Anotações	Descritiva e interpretativa
Descrição das estratégias		Levantamento e análise documental Observação participante	Registros institucionais (Levantamento de notas da intranet, Wiki, planos, resultados da pesquisa de gestão do conhecimento e registros de entrevistas) Anotações	Categorização Descritiva e interpretação dos dados
		Levantamento de dados	<i>Google Analytics</i>	Interpretação dos dados

Fonte: Elaboração própria.

Para alcançar esses objetivos, a pesquisa percorreu as seguintes etapas:

1ª etapa: coleta de todos os registros documentais necessários para a realização da pesquisa.

2ª etapa: levantamento e análise do perfil dos membros e servidores de gabinetes da instituição por meio de dados coletados junto à Secretaria de Gestão de Pessoas do MPF.

3ª etapa: caracterização do SUI. Análise documental de normativos, registros de projetos e manuais sobre a utilização do sistema.

4ª etapa: análise dos manuais de processos de trabalho para compreensão de descrição das atividades realizadas por membros e servidores dos gabinetes do MPF.

5ª etapa: descrição da estratégia de comunicação organizacional no uso do Sistema Único de Informações. Observação da dinâmica organizacional e levantamento das divulgações realizadas por meio da intranet e categorização das comunicações. Monitoramento do acesso dos produtos/serviços de comunicação por meio da mensuração de acessos.

6ª etapa: análise de todos os dados e informações coletados para avaliação das estratégias de comunicação voltadas aos usuários do SUI, visando responder o problema de pesquisa.

7ª etapa: elaboração da dissertação. Apresentação dos resultados e das conclusões da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Foram realizadas análises em registros documentais como portarias, projetos e regulamentações, além daqueles decorrentes do Projeto de Modernização dos Gabinetes (Mogab) – são mais de mil páginas de documentos gerados pelo Mogab. Dessa maneira, foi possível identificar e percorrer os objetivos específicos desta pesquisa: identificar o perfil dos usuários da informação do SUI lotados nos gabinetes; caracterizar o Sistema Único por meio do contexto organizacional no qual o sistema está envolvido, sua governança, regulamentações, funcionamento e funcionalidades, o suporte e a percepção do usuário sobre o sistema; descrever as atividades realizadas no âmbito dos gabinetes por meio de fluxos de trabalho; e descrever as estratégias de comunicação organizacional no uso do sistema com base no plano de comunicação, das mensagens divulgadas na intranet do MPF, de janeiro de 2014 a setembro de 2016, e dos veículos criados ligados ao SUI. A partir da análise desses objetivos, foi possível analisar as estratégias de comunicação do MPF no uso do sistema.

4.1 O Ministério Público Federal

Para identificar os perfis dos usuários da informação caracterizados nesta pesquisa, é preciso descrever primeiramente as atribuições da instituição. De acordo com a Constituição Federal, o Ministério Público é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (Artigo 127 da CF/88 e artigo 1º da Lei Complementar nº 75/93).

O Ministério Público (MP) compreende o Ministério Público da União (MPU) e os Ministérios Públicos dos Estados. Assim como o Poder Judiciário, o MP é estruturado em vários órgãos com atribuições específicas e com unidades espalhadas em todos os Estados brasileiros.

O MPF está inserido na estrutura do MPU, juntamente com outros três ramos: Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), Ministério Público Militar (MPM) e Ministério Público do Trabalho (MPT). O chefe do MPF é o procurador-geral da República, que é também, o chefe do MPU. A atuação de cada um dos ramos do MPU consta da Lei Complementar 75, de 1993. O Capítulo I foi destinado ao MPF e, entre as inúmeras atribuições listadas, vale destacar algumas:

- atua na Justiça Federal, em todas as instâncias (Supremo Tribunal Federal – STF, Superior Tribunal de Justiça – STJ, Tribunal Superior Eleitoral – TSE, tribunais regionais

federais, juízes federais, além de atuar junto aos juízes eleitorais, nos casos regulamentados pela Constituição e pelas leis federais);

- atua nas causas para defesa de direitos e interesses dos índios e das populações indígenas; do meio ambiente; de bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico, integrantes do patrimônio nacional; atua na defesa dos direitos constitucionais do cidadão, sempre que se cuidar de garantir-lhes o respeito pelos poderes públicos federais; pelos órgãos da administração pública federal direta ou indireta; entres outros.

Uma das atuações importantes, também, é a MPF fora da esfera judicial, ou seja, visando ao entendimento e à solução de embates sem o ingresso de ações judiciais, principalmente, na defesa de direitos difusos, como meio ambiente e segurança pública. Nesse contexto, os membros utilizam como instrumentos de trabalho os inquéritos civis públicos, recomendações, termos de ajustamento de conduta e audiências públicas. Como se pode perceber, o MPF é responsável pela fiscalização da aplicação da lei em ampla gama de temas. O papel da instituição é ingressar com ações em nome da sociedade e oferecer denúncias criminais, além de ser ouvido em todos os processos em andamento na Justiça Federal que envolva interesse público relevante, mesmo que não seja parte na ação (*custos legis*).

4.1.1 O Planejamento Estratégico Institucional

Elaborado com a participação de membros e servidores, após 10 meses de discussão, o Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020 assinalou assim a missão do MPF: promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do Estado Democrático de Direito. A construção do mapa estratégico (Figura 13) envolveu visita a 43 unidades, de 172 unidades distribuídas pelo país existentes à época, para realização do diagnóstico da situação atual, houve ainda a realização de seminários e reuniões com a participação de mais de 400 pessoas, entre membros e servidores, com o fim de promover o alinhamento e direcionamento estratégico dos recursos do MPF.

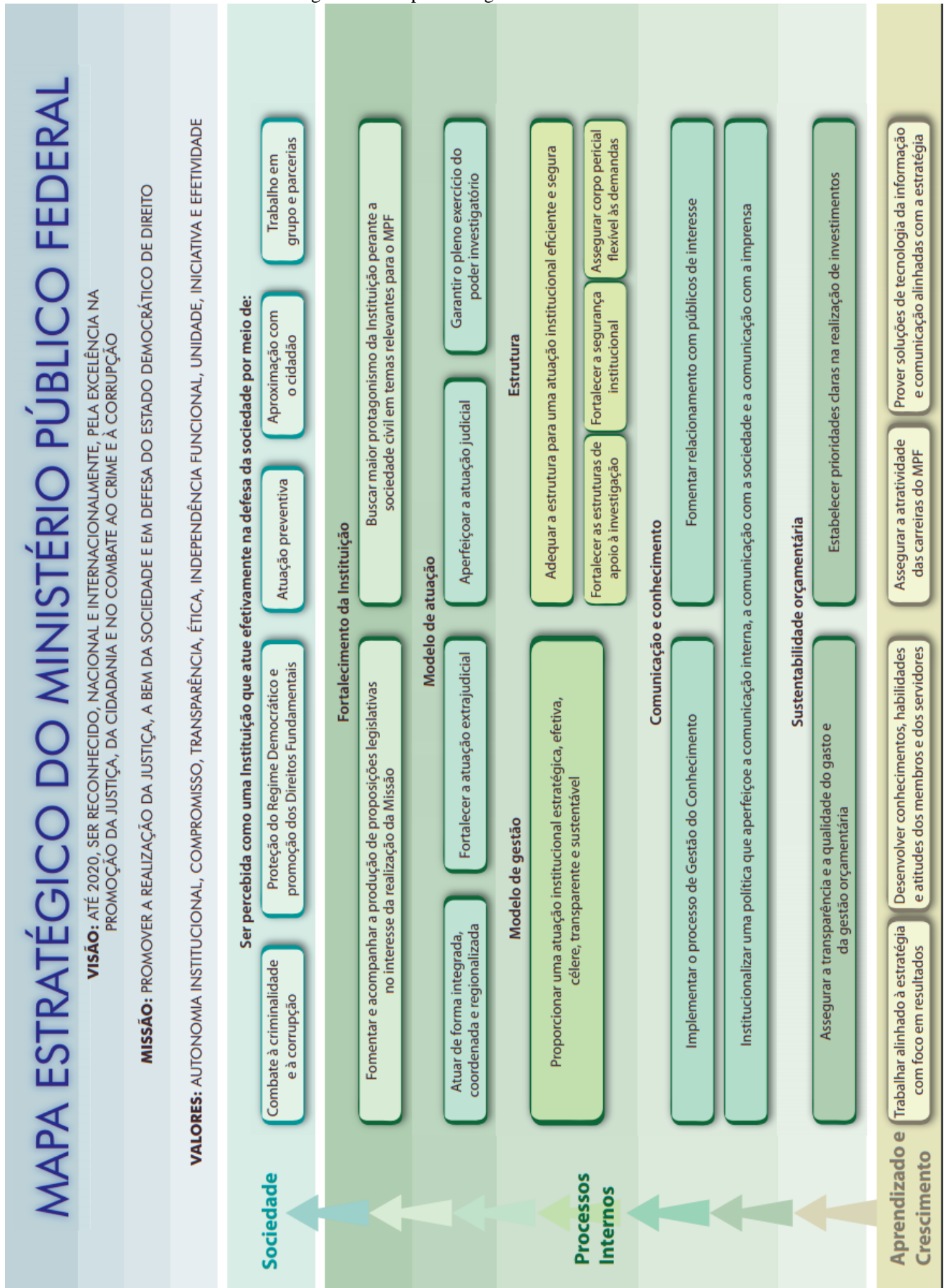


Figura 13 - Mapa estratégico do MPF.

Desenvolvida por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi a metodologia utilizada na construção do mapa estratégico, que se dividiu em três perspectivas: Sociedade, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento (BRASIL, 2012). Essa metodologia é conhecida por auxiliar na identificação das causas e efeitos que os objetivos estratégicos operam uns sobre os outros, além de identificar projetos e iniciativas que deem concretude à realização desses objetivos. Prevê ainda a institucionalização de comitê estratégico de tecnologia da informação (TI) integrado por membros e servidores, que ocorreu com a criação por meio da Portaria da Procuradoria-Geral da República (PGR) nº 733/2011⁵, do Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança (Sige), responsável pela organização e alinhamento estratégico do MPF. Entre os subcomitês que compõe o Sige, está o Subcomitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (Seti).

Entre os objetivos da instituição, o SUI é descrito como um sistema estratégico para O MPF, sendo abrangido na descrição do objetivo estratégico “Prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia” que deve assegurar o aprimoramento dos serviços de TI e de comunicação, com ênfase na inovação e na qualidade.

Embora no início tenha sido pensado e criado para a gestão dos expedientes do MPF, percebe-se que o SUI tem caminhado para tornar-se um dos sistemas de apoio à gestão estratégica da instituição. A partir de 2011, definiram-se 32 indicadores estratégicos para monitoramento da execução estratégia, sendo que sete deles têm como fonte de informação o SUI. Todos esses indicadores voltados ao monitoramento da atividade finalística da instituição: finalização de feitos extrajudiciais, cumprimento de recomendações, cumprimento de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs), prescrição nos procedimentos administrativos e em processos judiciais.

Vale ressaltar que, no relatório⁶ que apresenta o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (Peti) elaborado em 2013, o SUI aparece como assunto mais abordado durante as entrevistas com a alta administração para a elaboração do Peti. Entre os tópicos destacados pela alta administração estão: a insatisfação com os módulos, alta expectativa dos usuários e alto risco de o sistema não conseguir incorporar as reais necessidades de operação do MPF.

⁵ Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/20630>

⁶ Disponível em:

<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/secretarias-e-unidades-nacionais/PETIBookImpressao.pdf>

Cinco anos após a elaboração do PEI 2011-2020⁷, desses 32 indicadores, 19 estavam sendo mensurados e 11 com mensuração em construção, sendo que nenhum dos indicadores com o SUI como fonte de informação tinha sido mensurado por falta de relatório ou inconsistência nos dados.

4.1.2 *Os fiscais da lei, os analistas e os técnicos do MPF*

Embora todos sejam servidores públicos, internamente há uma distinção entre membros e técnicos/analistas do MPF. Para se tornar um membro do MPF, é preciso prestar concurso público de provas e títulos para o cargo de procurador da República (atuação perante a 1ª instância). É possível ser promovido, por merecimento ou antiguidade, ao posto de procurador regional da República (2ª instância) e de subprocurador-geral da República (3ª instância). Deve-se esclarecer que esta pesquisa alcança todos os membros independentemente de instância.

Quando aprovados no estágio probatório, eles têm garantidos a vitaliciedade no cargo, a inamovibilidade, salvo por motivo de interesse público, e a irredutibilidade de subsídios. A atuação deles está ligada aos princípios institucionais que o artigo 127, § 1º, da CF/88 traz: unidade, indivisibilidade e independência funcional. “O princípio da unidade significa que o Ministério Público se constitui de um só organismo, uma única Instituição. Quando um membro do *Parquet*⁸ atua, quem na realidade está atuando é o próprio Ministério Público” (CARNEIRO *apud* LENZA, 2009, p. 30). [...] “Verdadeira consequência da unidade, a indivisibilidade significa que não há, para efeitos externos, divisão orgânica; assim um membro pode substituir outro, pois a atuação não é pessoal, e sim institucional” (LENZA, 2009, p. 30).

A independência funcional significa que não há hierarquia entre os membros no exercício da atividade-fim. Todo membro atua de acordo com sua própria consciência e entendimento que faz da Constituição e das leis. A hierarquia só existe no âmbito administrativo.

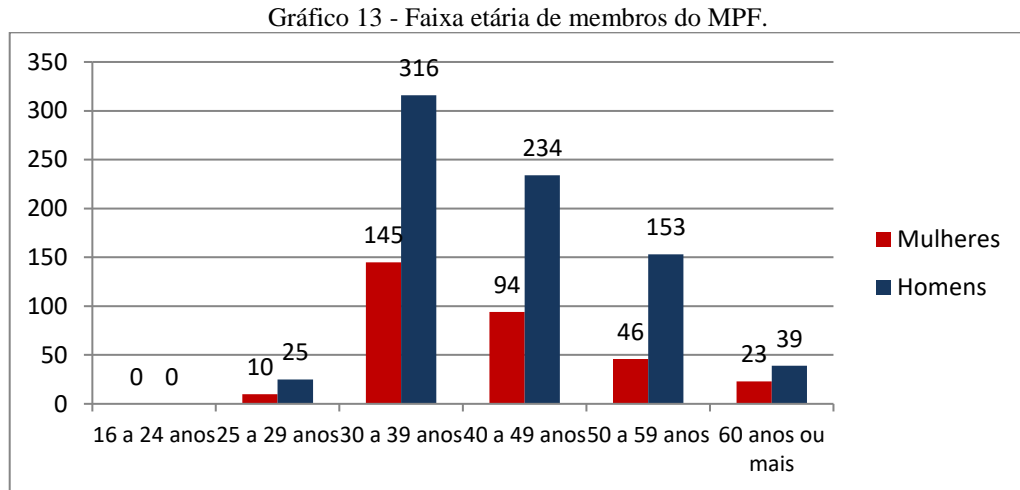
Todos aqueles que não são membros (procuradores, procuradores regionais e subprocuradores-gerais da República) são intitulados servidores no âmbito da instituição. Em fevereiro de 2016, o MPF era formado por 9.257 servidores entre analistas, assessores e técnicos do MPF. Fazem parte do objeto desta pesquisa apenas os analistas, assessores ou técnicos (entendidos como aqueles contratados sem vínculo efetivo com a instituição) que atuam diretamente nos gabinetes dos membros do MPF.

⁷ Portaria PGR/MPF n° 687, de 20 de dezembro de 2011, alterada pela Portaria n° 57, de 2 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/20697>.

⁸ Em sua origem, o termo define um tipo de piso de madeira, estrado, de onde os membros do MP se dirigiam aos juízes. *Parquet* é utilizado como sinônimo de Ministério Público.

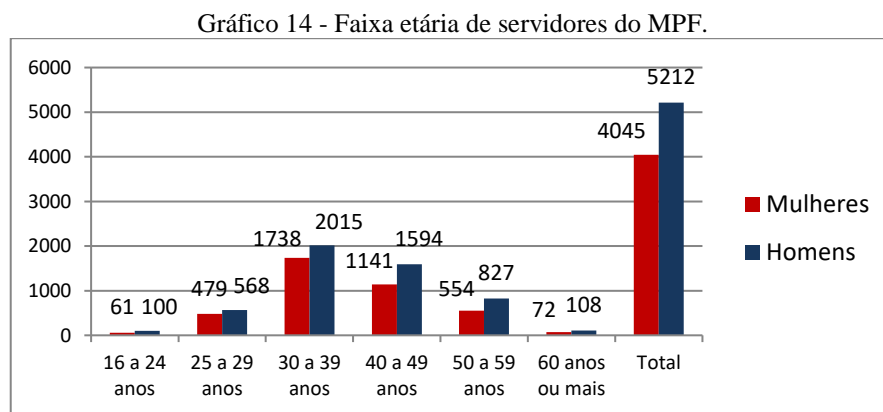
4.1.3 Quantitativo e gênero de membros e servidores do MPF

Em fevereiro de 2016, o MPF contava em seu quadro funcional com 1085⁹ membros. Desse total, 29,3% são do gênero feminino (318) e 70,7% (767), do gênero masculino (Gráfico 13). Ou seja, as mulheres representam menos de um terço do quantitativo de membros.



Fonte: Secretaria de Gestão de Pessoas.

Quanto aos servidores – incluindo todos que trabalham na instituição, inclusive na atividade administrativa –, 43,7% são do gênero feminino (4.045) e 56,3% (5.212), do gênero masculino (Gráfico 14).



Fonte: Secretaria de Gestão de Pessoas.

Embora haja um quantitativo maior também de servidores do gênero masculino, há uma predominância do gênero feminino nos gabinetes. Em 2015, dos 2.204 servidores de gabinetes

⁹ Dados obtidos junto à Secretaria de Gestão de Pessoas repassados ao Comitê Gestor de Raça e Gênero do MPF, em fevereiro de 2016, para o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.

em 2015 que participaram de alguma etapa do Projeto de Modernização dos Gabinetes (Mogab), 41,47% eram do gênero masculino e 58,53%, do gênero feminino.

Entre as atribuições dos gabinetes que podem recair entre os servidores, estão a de chefe de gabinete, assessor jurídico – geralmente, ocupados por servidores analistas bacharéis em direito – e secretário, predominantemente formados por técnico-administrativos (cargo de nível médio). Por meio das informações coletadas, não foi possível verificar se o cargo de secretário é predominantemente formado por mulheres.

4.1.4 Perfil dos usuários do Sistema Único

Antes de apresentar o perfil dos usuários do SUI, é preciso afirmar que a definição de perfil nesta pesquisa alinha-se à abordagem social, apresentada por Cunha *et al.* (2015, p. 64), que defende uma visão holística no intuito de “[...] compreender o indivíduo na coletividade e realizar o estudo dos usuários da informação da relação do usuário com a informação de acordo com percepção do usuário dessa relação”.

Dois grupos se destacam dentro do escopo desta pesquisa: membros e servidores lotados em gabinetes. Nesses locais, além dos membros (necessariamente bacharéis em direito), existem assessores ou analistas em direito responsáveis por auxiliá-los na execução da atividade finalística da instituição - análise de processos judiciais e procedimentos extrajudiciais, de caráter extremamente intelectual. Técnicos administrativos também podem auxiliar nos trabalhos do gabinete, em tarefas relacionadas à gestão administrativa e documental.

Por ter independência funcional e representar a instituição, o membro do MPF exerce a chefia do gabinete coordenando a elaboração de peças judiciais e procedimentos extrajudiciais. Cabe a ele o gerenciamento de todos os trabalhos desenvolvidos dentro do gabinete.

De acordo com registros do Projeto de Modernização dos Gabinetes decorrentes de entrevistas realizadas em 20 gabinetes, pode-se observar que a utilização do Sistema Único é limitada por parte dos membros devido ao seu próprio formato que privilegia o registro de documentos e a inserção de dados, de maneira burocrática, com a disponibilização de poucos relatórios que atendam às necessidades gerenciais dos membros do MPF.

Com base nas entrevistas foi possível identificar dois perfis de usuários – gerencial e operacional – dentro dos gabinetes. No entanto, pode-se incluir mais um perfil por meio das observações do contexto organizacional, que se refere ao tático de responsabilidade da

Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud) e das Coordenadorias Jurídicas e de Documentação (Cojuds) nos estados. O Quadro 5 apresenta a descrição dos perfis de cada tipo de usuário.

Quadro 5 - Descrição dos perfis dos usuários do Sistema Único de Informações.

Perfil do usuário	Descrição
Gerencial	Abrange os membros do MPF, pois exercem a chefia e utilizam o sistema apenas para a saída de processos (assinatura de certificado digital) e acompanhamento das atividades processuais. Buscam acesso a relatórios gerenciais que permitam o controle e monitoramento dos resultados alcançados decorrentes da atuação finalística.
Tático	Abrange a Sejud, responsável por definir regras de negócio com base nas normas vigentes, e as Cojuds, responsáveis por coordenar as atividades jurídicas e de documentação da atividade finalística por meio do acompanhamento do fluxo dos processos judiciais e procedimentos extrajudiciais e da extração de relatórios estatísticos.
Operacional	Abrange os servidores que inserem dados sobre os processos judiciais, procedimentos extrajudiciais ou administrativos de responsabilidade do membro do MPF daquele gabinete.

Fonte: Elaboração da autora.

De acordo com registros documentais, alguns procuradores se consideram, em geral, “refêns” dos secretários, pois não realizam rotinas ou alimentam dados no sistema, utilizam o Único para consultar, verificar e buscar peças processuais ou procedimentos extrajudiciais. O manuseio dos autos, incluindo a utilização de sistema, está restrito ao conhecimento do secretário, o que torna as atividades dependentes da atuação do servidor. Devido à falta de conhecimento há a sensação de que o sistema é utilizado somente para inserção de informações, como parte burocratizadora. Entrevistados apontam ainda resistência por parte dos analistas/assessores jurídicos na utilização do sistema.

Com a implantação do processo eletrônico atingindo cada vez mais unidades, a utilização do Sistema Único se torna cada vez mais necessária para o membro do MPF e, conseqüentemente, para seus analistas/assessores jurídicos. A saída do processo, nesses casos, deve ser assinada por meio de certificado digital, acarretando na obrigatoriedade de acesso ao sistema. Além disso, a cobrança pelo acompanhamento do acervo e resultados têm se intensificado com a atuação cada vez mais forte da Corregedoria do MPF. E é a falta de relatórios uma das principais reclamações dos membros quanto à utilização do sistema quando se analisa os registros das entrevistas realizadas durante o Projeto de Modernização dos Gabinetes.

Com base em observações e anotações realizadas durante a participação da pesquisadora na dinâmica organizacional, percebeu-se que existem diversas barreiras no fluxo de comunicação dentro da Sejud, entre chefia e subordinados. A tomada de decisão quanto as

mudanças de funcionalidades não leva em consideração os servidores que atuam dentro da própria secretaria. De acordo com um desses servidores, “as mudanças ocorrem e somos avisados no momento em que ela entra em operação, sem sermos preparados para seu uso”. Isso se reflete nas estratégias de comunicação organizacional.

4.2 O Sistema Único de Informações

O Sistema Único faz parte de uma série de sistemas informacionais com os quais os usuários do MPF podem se relacionar. Produzido em 2015, o *Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação* (BRASIL, 2015) reúne mais de 60 ferramentas tecnológicas e sistemas disponíveis no âmbito organizacional, destacando os seus respectivos acordos de níveis de serviços.

As informações a seguir referentes aos serviços de tecnologia da informação e comunicação utilizados pela instituição permitem obter um panorama do contexto organizacional no qual estão inseridos o Sistema Único e seus usuários da informação, notadamente aqueles que trabalham em gabinetes. Entre os serviços disponibilizados pela STIC estão: arquivos na rede, instalação de aplicativos e programas, certificado digital, rede institucional (cabeadada e sem fio), impressora, internet/intranet, computação pessoal, acesso remoto a arquivos (MPFDrive), correio eletrônico, groupwise messenger (serviço de mensagens instantâneas), telefonia institucional e videoconferência. Os últimos cinco serviços destacam-se na troca de informações entre os integrantes da instituição. O Quadro 6 descreve esses principais serviços.

Quadro 6 - Descrição dos principais serviços de tecnologia da informação e comunicação do MPF.

Serviço	Descrição
Acesso a arquivos na rede (MPFDrive)	Permite o acesso externo a informações (arquivos) e sistemas do MPF. É possível criar pastas comuns e conceder o acesso a com várias pessoas de diferentes localidades do país.
Correio eletrônico	Utilizado por membros, servidores e estagiários para comunicação corporativa no MPF.
Groupwise Messenger	Proporciona a troca instantânea de mensagens de texto (chat, conferências, bate-papo). Pode ser instalado no computador, celulares e <i>tablets</i> .
Telefonia celular	Serviço de telefonia fixa e móvel institucional.
Videoconferência	Permite a comunicação de áudio e vídeo entre as unidades do MPF. O equipamento é disponibilizado em salas específicas ou no computador de trabalho por meio da instalação de câmeras.

Fonte: Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação do MPF (BRASIL, 2015).

Quanto aos sistemas de informação, o *Catálogo de Serviços de TIC* (BRASIL, 2015) do MPF separa em dois grupos: internos (Quadro 7), e os conveniados e bases de dados externas.

Quadro 7 - Descrição dos principais sistemas internos de informação do MPF.

Sistemas internos	Descrição
1. Aptus	Sistema que disponibiliza um portal de buscas, permitindo ao usuário a realização de pesquisas textuais, de forma centralizada, nas bases de dados do MPF, incluindo íntegras de manifestações e outros documentos referenciados a um auto administrativo, judicial ou inquéritos policiais. Pesquisa modelos de peças processuais, possibilitando a verificação de existência de ações judiciais em andamento com objetos semelhantes no MPF.
2. Asiweb	Para gestão administrativa, contratual e patrimonial
3. Autoriza	Sistema de manipulação de permissões de acesso a outros sistemas
4. Benner	Sistema para gestão de beneficiários do plano de saúde.
5. Concurso de remoção de membros e serviços	Sistema de controle dos concursos de remoção de membros e servidores
6. Dexter	Sistema de controle de terceirizados
7. Diários oficiais	Ferramenta de consulta aos Diários Oficiais.
8. E-ASV	Ferramenta de gestão e requisições e uso de veículos do MPF
9. Fipol	Sistema de acompanhamento de inquéritos policiais.
10. GCONS Administrativo	Ferramenta de geração de relatórios.
11. GCONS Judicial	Sistema que disponibiliza relatórios utilizados nacionalmente para atender às demandas da Corregedoria, Secretaria Jurídica e de Documentação, e Câmaras de Coordenação e Revisão. Permite a publicação de relatórios com demandas específicas de cada unidade do MPF e fornece ambiente para que o usuário crie relatórios de acordo com suas necessidades.
12. GLPI	Ferramenta para abertura e acompanhamento de chamados
13. GPS	Sistema de Gestão de Pessoas
14. GPS-Consulta	Ferramenta de geração de relatórios
15. Grifo	Sistema de controle de frequências
16. Hórus	Ambiente web de sistemas e serviços de gestão de pessoas e outros aplicativos
17. Interceptação	Sistema para cadastro de interceptações realizadas por membros do MPF, para fins estatísticos da Corregedoria.
18. Peças processuais	Ferramenta de consulta às peças produzidas e encaminhadas à Secretaria de Pesquisa e Análise pelos membros.
19. Pergamum	Sistema para gerenciamento de serviços bibliotecários.
20. PIN	Ferramenta para consulta de dados cadastrais de membros, servidores e estrutura do MPF
21. Plano de Metas	Sistema de controle de aquisições de tecnologia da informação e comunicação para as unidades do MPF.
22. Radar	Consolida e possibilita a pesquisa em fontes de dados externas. Em 2015, constavam 141 bases de dados.
23. Relatórios da CGU	Ferramenta de consulta aos relatórios disponibilizados pela Controladoria-Geral da União.
24. SASF	Ferramenta de acompanhamento das representações fiscais para fins penais a partir da situação fiscal do contribuinte da Receita Federal do Brasil.
25. Simba	Ferramenta para recepção e tratamento das informações oriundas dos pedidos de afastamento de sigilo bancário.
26. Sisconta Eleitoral	Sistema de consolidação das informações de candidatos potencialmente inelegíveis.
27. Sistema Cidadão	Canal único de comunicação entre o cidadão e os diversos órgãos do MPF. Proporciona ao cidadão o cadastro de manifestações e denúncias do MPF.
28. Sistema Cidadão Móvel	Possibilita a qualquer cidadão com um <i>smartphone</i> (<i>iPhone</i> ou dispositivos Android) o cadastro de manifestações e denúncias do MPF.
29. Sistema de Pedidos	Sistema de controle dos pedidos de pesquisa de pessoas, empresas, bens e seus relacionamentos.

Sistemas internos	Descrição
30. Sistema Pericial	Gerencia e acompanha os trabalhos de perícia do MPF. Permite o planejamento na distribuição e execução dos trabalhos, além da definição de prioridades no atendimento das demandas.
31. SITTEL	Ferramenta para recepção e tratamento das informações oriundas dos pedidos de afastamento de sigilos telefônico e telemático.
32. Único	Sistema integrado de informações institucionais do MPF. Controla a tramitação de documentos judiciais, extrajudiciais e administrativos, além de implementar as funcionalidades do processo eletrônico.
33. Wiki	Ferramenta de gestão do conhecimento institucional utilizada para organizar, gerenciar e compartilhar informações das atribuições, atividades e rotinas de membros e servidores do MPF.

Fonte: *Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação do MPF* (BRASIL, 2015).

No *Catálogo de Serviços de TIC* também constam mais de 60 sistemas entre conveniados e bases de dados externas, com os quais os usuários do MPF podem interagir, buscando informações a fim de aperfeiçoar a atuação institucional. Muitos dos sistemas conveniados são de uso exclusivo de integrantes do MPF que trabalham nas áreas de pesquisa e análise.

4.2.1 Caracterização, histórico e governança do Sistema Único

O sistema integrado de informações do MPF, que controla a gestão do fluxo documental e processual na instituição, foi batizado de Sistema Único de Informações. A Portaria PGR n° 252, de 1° de junho de 2009, destaca em sua redação o papel fundamental do Sistema Único para a gestão, armazenamento, consolidação e recuperação do acervo de informações do MPF.

O Sistema Único veio substituir uma série de sistemas de tramitação documental que foram criados de forma independente e sem conexão por unidades localizadas em diversos estados brasileiros. Mais especificamente foi criado para acelerar e unificar o trâmite de documentos judiciais, extrajudiciais e administrativos da organização, permitindo a integração das suas mais de 200 unidades.

Nota publicada em maio de 2016, afirmou que o Sistema Único é um dos protagonistas do processo de modernização do MPF, sendo desenvolvido para acelerar e unificar o trâmite de documentos judiciais e administrativos e proporcionar uma visão consolidada da atuação institucional de forma a fornecer meios de responder a questões estratégicas que possibilitem à Administração mensurar resultados quantitativos e qualitativos da gestão da instituição.

Iniciada em 2006 e finalizada em 2015, sua implantação por todo o país passou pelas seguintes etapas:

- 1ª etapa (2006): Projeto e Análise de Requisitos;

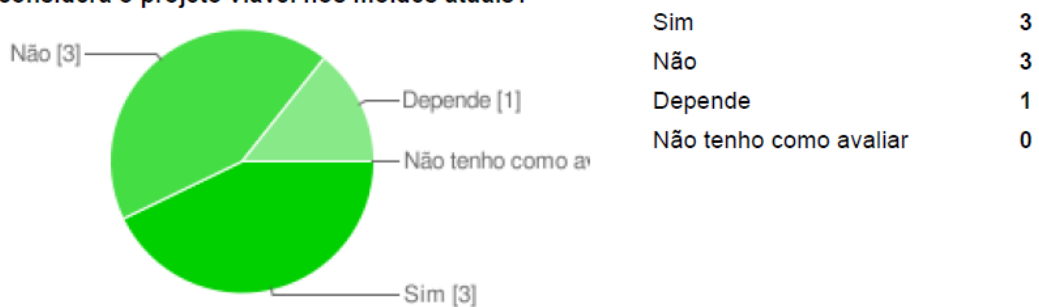
- 2ª etapa (2007 e 2008): Implementação e Provas de Conceito;
- 3ª etapa (2009 a 2011): Implantação na 1ª Instância;
- 4ª etapa (2012 a 2013): Implantação na 2ª Instância;
- 5ª etapa (2014): Procuradoria-Geral da República, Supremo Tribunal Federal e Superior Tribunal de Justiça;
- 6ª etapa (2015): Tribunal Superior Eleitoral.

Em 2010, por meio de questionário, colaboradores na implantação do sistema indicaram que os principais problemas enfrentados estavam na falta de organização e método do Sistema Único, bem como a percepção de falta de priorização pela instituição. A elaboração da Portaria PGR nº 405/2010 visou delimitar o escopo do sistema para que o cronograma pudesse ser cumprindo. O intuito era não dar espaço para funcionalidades que não estivessem previstas no normativo

Dos sete colaboradores que responderam o levantamento em 2010, mais da metade estava cético com o andamento da implantação do sistema em todo o país (Gráfico 15). Entre os erros apontados no levantamento, foram elencados: “fingir que tudo está excelente”; e “admitir não ter havido levantamento de requisitos, pois as Coordenadorias Jurídicas não teriam sido ouvidas”.

Gráfico 15 - Levantamento sobre a viabilidade do sistema realizado em 25/06/2010.

51. Você considera o projeto viável nos moldes atuais?



Fonte: Registros documentais MPF.

Mesmo com a portaria, a finalização da implantação só ocorreu quatro anos depois da primeira previsão realizada por normativo. Nos desafios elencados pela equipe de implantação, encontraram-se a complexidade do sistema, o volume de informações, as novidades que se apresentavam a cada etapa de implantação, a tramitação direta dos Inquéritos Policiais (IPLs), as resoluções do Conselho Superior do Ministério Público Federal (CSMPF) e do Conselho

Nacional do Ministério Público (CNMP), a taxonomia do CNMP, os processos eletrônicos, a informatização dos tribunais, a ausência de padronização de trabalho e a substituição das soluções locais por uma nacional.

A inclusão de novas funcionalidades no SUI durante a sua implantação acarretou em desgastes por parte da equipe e dos próprios usuários. Algumas unidades avaliaram como retrocesso a implantação do sistema, pois as soluções locais estavam em fase de desenvolvimento mais avançado.

Em 2012, eram 29 milhões de documentos, 98 milhões de movimentações e 15.000 atendimentos por ano aos usuários. Em 2015, segundo a Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicação (STIC), o sistema continha 301 mil de linhas de código, 1.000 acessos simultâneos, 12.000 usuários, 180 milhões de movimentações, 20 milhões de documentos, 8 milhões de autos judiciais, 1,5 milhão de autos extrajudiciais, 500 mil processos administrativos e 22 milhões de manifestações. Esses quantitativos demonstram a importância desse sistema para a instituição, sendo o principal suporte informacional para estruturação das informações acerca do trabalho e da atuação da organização.

Em 2006, foi publicada a Portaria PGR n° 252, de 1° de junho, com a criação de cinco grupos de trabalho para auxiliar o desenvolvimento, conversão de informações e implantação do Sistema Único: Grupo de Organização e Métodos (G-O&M); Grupo de Implantação (G-Implanta); Grupo de Consolidação de Informações (G-CONS); Grupo de Conversão de Dados (G-MIGRA); e Grupo de Apoio (G-INFO).

No mesmo ano, foi criada a primeira comissão para acompanhar o projeto do SUI por meio da Portaria PGR n° 627, de 10 de novembro. Participaram desse grupo o vice-procurador-geral da República, um procurador regional da República e três procuradores da República. Em 2009, foram designados mais dois procuradores da República para compor a referida comissão.

Em 2010, a Portaria PGR n° 404, de 20 de agosto, designou o secretário-geral do MPF como gestor do projeto de desenvolvimento do Sistema Único, sendo responsável por definir diretrizes e conduzir o projeto; orientar e dirimir conflitos entre os envolvidos; controlar o escopo e o cronograma do projeto; garantir a alocação de recursos necessários ao andamento e à conclusão do sistema, incluindo a designação de servidores para desenvolver, testar, implantar e treinar. Esse normativo revogou a Portaria PGR n° 627 e determinou também a criação de uma nova comissão com o papel de órgão consultivo do secretário-geral, formada por seis membros do MPF – apenas dois integrantes da primeira comissão permanecem. No mesmo dia, a Portaria PGR n° 405 foi publicada para tentar legitimar a programação e o modelo do sistema,

até aquele momento, definidos pela Comissão de Membros do SUI, o Grupo de Organização e Métodos e a então Secretaria de Acompanhamento Documental e Processual, que, posteriormente, passou a se chamar Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud).

Outras normativas foram expedidas durante a implantação do projeto. A Portaria PGR n° 724, de 22 de dezembro de 2011, modificou a composição do G-O&M do Sistema Único, dando permissão para que o grupo convidasse servidores com conhecimento aprofundado e técnico em determinadas rotinas e/ou funções para participarem de suas reuniões no intuito de fornecer subsídios e contribuir com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de funcionalidades.

No final de 2011, foi criado o Escritório de Projetos do MPF, que definiu uma metodologia para proposição, planejamento, execução, monitoramento e entrega de resultados. Em 2012, a implantação do Sistema Único começou a se adequar à nova metodologia de projetos desmembrando as suas etapas em vários projetos menores com escopo, equipe de trabalho e prazos definidos. Foi editada a Portaria PGR n° 281, de maio de 2012, com a designação de servidores para integrarem o *Plano Nacional de Tecnologia da Informação* (PNTI) n° 01/2012 e implantarem o processo eletrônico por meio do SUI nas procuradorias de 1ª instância da 1ª Região – que abrange os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e o Distrito Federal. Em junho de 2012, a Portaria PGR n° 303, definiu nova composição do G-O&M e seu novo coordenador substituto.

Em setembro, em decorrência da metodologia de gestão de projetos coordenada pelo Escritório de Projetos, foi aprovado o projeto “Sistema Único – versão PRR Judicial – Escopo”, com a designação de nova equipe, por meio da Portaria SG/MPF n° 1062, de 3 de setembro de 2012. Naquele momento, a implantação tinha alcançado todas as 27 Procuradorias da República (PRs) localizadas nas capitais e 139 Procuradorias das Repúblicas localizadas em municípios. Apesar de estar implantado nas cinco Procuradorias Regionais da República (PRR), o SUI não estava integrado nas PRRs da 1ª (Brasília) e 2ª Região (Rio de Janeiro) no que tange ao módulo judicial, acarretando em dificuldades na movimentação e distribuição de processos. De acordo com o plano do projeto, ele se relacionava com o projeto da versão 208 do SUI já concluído, sendo que a cada versão novos escopos são agregados, possibilitando a construção da nova versão.

Um ponto interessante de se notar é que os principais objetivos do sistema passaram a incluir, além da gestão processual e documental, a consulta, cruzamento de dados estatísticos, relacionamento e pesquisa de informações processuais e administrativas unificadas, disponibilização de relatórios quantitativos e qualitativos para responder a questões estratégicas

do MPF. Demonstrando o início de um novo momento pelo qual o desenvolvimento do sistema começava a ingressar: a geração de dados estatísticos.

Em setembro de 2014, é apresentado novo projeto ligado ao SUI, voltado à implantação do módulo judicial na Procuradoria Geral da República (PGR) e finalização da unificação dos dados institucionais do MPF em relação à sua atuação judicial. Naquela época já se encontravam unificados os dados de atuações extrajudiciais e de documentos administrativos. Cerca de 30 pessoas participaram da equipe do projeto.

No escopo do projeto estava previsto: construção das funcionalidades e disponibilização de versão ligada à tramitação de processos judiciais perante o Supremo Tribunal Federal (STF), o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), com a respectiva implantação nos setores e gabinetes da Procuradoria-Geral da República (PGR).

Observa-se nas premissas apresentadas o alerta quanto à priorização da construção das funcionalidades necessárias para a implantação do módulo judicial, para não ocorrer atraso nas entregas previstas. Além disso, como restrições, pontuou a finalização do processo eleitoral para que pudesse iniciar a implantação do módulo junto ao TSE. A previsão de finalização constante no Plano do Projeto foi abril de 2015. De acordo com o termo de encerrado, o término do projeto ocorreu em 14 de julho de 2015, com o atendimento integral do escopo e qualidade parcialmente atendida.

Por meio da Portaria PGR/MPF n° 358/2015, de 5 de maio de 2015, foi instituída comissão responsável pela governança do sistema composta por membros do MPF e pela Secretaria-Geral, por meio da Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud) e da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC), com a atribuição de promover o desenvolvimento, a manutenção e a permanente atualização do sistema.

Segundo a coordenadora do grupo, em matéria publicada na intranet, o propósito é melhorar o registro para que, de fato, possa ter informações qualitativas e tornar o sistema mais amigável para os integrantes do MPF. Entre os desafios apontados estão: a implementação de processos eletrônicos de investigação e a interlocução com outros órgãos investigadores. Na mesma nota, é destacada a entrada do sistema em uma fase qualitativa com a qualificação da alimentação, classificação, acesso e interface.

A Instrução Normativa n° 2, de 11 de maio de 2015, definiu os fluxos, métodos e procedimentos de governança do Sistema Único, no intuito de promover o seu desenvolvimento, manutenção e a permanente atualização. De acordo com o fluxo de atendimento às sugestões de melhorias cabe à Sejud receber as sugestões, à comissão de governança definir as prioridades, à STIC especificar os ajustes necessários, propor a inclusão

no ciclo de desenvolvimento do sistema para, posterior, aprovação da comissão de governança. Após as atividades de definição do ciclo de desenvolvimento, a STIC passa para etapa de desenvolvimento que é acompanhada pela Sejud, responsável pela homologação e comunicação da implantação da mudança às partes envolvidas. Na etapa de homologação, está previsto o processo de validação e manualização de novas funcionalidades e/ou melhorias. O ciclo de atualização do sistema que é de cinco semanas a partir das prioridades feitas pela Governança do Único.

4.2.2 Funcionalidades do Sistema Único

De acordo com a Portaria PGR nº 405/2010, a implantação do Sistema Único deveria finalizar em 30 de junho de 2011. Esse normativo 405/2010 buscou definir de maneira clara o escopo do sistema até sua implantação total (Quadro 8), no entanto outras soluções foram sendo implantadas durante esse período e essa fase terminou quatro anos após a data prevista nesse regulamento.

Quadro 8 – Funcionalidades do Sistema Único de Informações previstas na Portaria PGR 405/2010.

Documentos administrativos
<ol style="list-style-type: none"> 1. gerência de permissões dos usuários; 2. aprimoramento do cadastro de documentos administrativos; 3. alteração de dados de documentos após movimentação; 4. impressão de etiquetas de apensos; 5. consulta textual na íntegra dos documentos administrativos; 6. consulta de movimentação de documentos administrativos; 7. consulta por designações; 8. arquivamento de acordo com a Política de Gestão do Patrimônio Documental do MPF, instituída pela Portaria PGR nº 119/2010, de 5/4/10; 9. publicação de documentos administrativos; 10. relatório de envio de Sedex; consulta simplificada de documentos; e 11. revisão da integração entre as instâncias.
Autos administrativos
<ol style="list-style-type: none"> 1. gerência de permissões dos usuários; 2. alteração de dados de autos administrativos após movimentação; 3. aprimoramento da movimentação em lote de autos administrativos; 4. funcionalidade para alterar tipos de procedimentos administrativos (PI, PA, PIC e ICP); 5. controle de volumes de autos administrativos a serem movimentados; 6. aprimoramento do cadastro de documentos extrajudiciais; 7. designação automática de autos administrativos para os analistas das Câmaras; 8. gerenciamento da pauta de reunião para as Câmaras; 9. gerenciamento do resultado das reuniões do colegiado das Câmaras; 10. gerenciador das Câmaras e PFDC; 11. consultas e relatórios utilizados pelas Câmaras e PFDC; 12. distribuição automática de autos administrativos;

<p>13. consulta avançada de documentos extrajudiciais e autos administrativos;</p> <p>14. consulta de movimentação de autos administrativos;</p> <p>15. consulta unificada nos campos resumo, complemento, partes e outros números;</p> <p>16. relatórios para atender as correções da Corregedoria Geral do Ministério Público Federal e do Conselho Nacional do Ministério Público;</p> <p>17. relatórios operacionais de expedientes extrajudiciais;</p> <p>18. relatórios de produtividade de expedientes extrajudiciais;</p> <p>19. revisão da integração entre as instâncias.</p>
Autos judiciais
<p>1. reestruturação do cadastro de autos judiciais/IPL;</p> <p>2. reestruturação do cadastro de partes dos autos judiciais/IPL;</p> <p>3. reestruturação do cadastro de autos apensados aos autos judiciais/IPL;</p> <p>4. reestruturação do cadastro de referências judiciais dos autos judiciais/IPL;</p> <p>5. reestruturação do cadastro de fundamentação jurídica dos autos judiciais/IPL;</p> <p>6. reestruturação do cadastro de prevenções dos autos judiciais;</p> <p>7. reestruturação do cadastro de impedimentos dos autos judiciais/IPL;</p> <p>8. reestruturação do cadastro de sessões de audiência dos autos judiciais/IPL;</p> <p>9. reestruturação do cadastro de resultados de julgamentos dos autos judiciais/IPL;</p> <p>10. reestruturação do cadastro de temas dos autos judiciais;</p> <p>11. reestruturação do cadastro de classificações dos autos judiciais/IPL para fins de distribuição;</p> <p>12. reestruturação do cadastro da manifestação dos autos judiciais/IPL;</p> <p>13. reestruturação do cadastro de manifestação avulsa;</p> <p>14. reestruturação do cadastro de operações especiais;</p> <p>15. reestruturação da distribuição manual dos autos judiciais/IPL;</p> <p>16. reestruturação da movimentação dos autos judiciais/IPL;</p> <p>17. reestruturação da movimentação em lote de autos judiciais/IPL;</p> <p>18. reestruturação do controle de afastamento de membros para fins de distribuição de autos judiciais/IPL e estatística de produtividade judicial;</p> <p>19. reestruturação do cadastro de ofícios (titular e localização) para fins de distribuição de autos judiciais/IPL e estatística de produtividade judicial;</p> <p>20. reestruturação do cadastro de grupos de distribuição de autos judiciais;</p> <p>21. reestruturação do cadastro e controle de operações especiais;</p> <p>22. distribuição automática de autos judiciais;</p> <p>23. consulta de autos judiciais/IPL na Web;</p> <p>24. numeração automática do MPF para IPLs;</p> <p>25. processo eletrônico;</p> <p>26. importação de dados da justiça;</p> <p>27. controle de prescrição – Registro;</p> <p>28. controle de prescrição – Cálculo;</p> <p>29. controle de prescrição – consulta de autos judiciais/IPL prescritos ou a prescrever;</p> <p>30. gerenciador de gabinetes;</p> <p>31. registro de cotejo de manifestação do MPF e resultado de julgamento;</p> <p>32. cadastro da pauta de julgamento;</p> <p>33. consulta da pauta de julgamento;</p> <p>34. impressão de pauta de julgamento;</p> <p>35. pauta de julgamento eletrônica;</p> <p>36. cadastro de manifestação em lote;</p> <p>37. revisão da integração entre as instâncias.</p>

O plano do projeto “Único-Versão PRRs Comum”, iniciado em 2012, previa, por exemplo, a implantação de funcionalidades não previstas na Portaria PGR nº 405, como, alteração na atribuição de visibilidade para AJ/IPL, registro de afastamento de membro e suspensão de distribuição de autos judiciais e inquéritos policiais, integração com Tribunal Regional Federal e Tribunal Regional Eleitoral, cotejo em lote, prevenção para fins de distribuição.

O projeto “Único – Envolvimento e Arquivamento de Autos Judiciais/Extrajudiciais e Documentos/Processos Administrativos” também incluiu novas funcionalidades no SUI. Entre as atividades previstas estavam: pesquisa automática de CEP; envelopamento de auto judicial; envelopamento em lote; impressão de etiqueta de endereçamento em lote; impressão de etiqueta do remetente; geração automática de resultado de expedição; devolução de envelopes; movimentação de envelopes; eliminação dos documentos e transferência para o arquivo permanente; transferência do arquivo corrente para o arquivo intermediário; empréstimo de documento pelo arquivo intermediário. Além disso, o projeto previu a revisão e ajustes na documentação das funcionalidades de envelope e das interfaces já existentes para comportar as novas funcionalidades; adequação da arquitetura para comportar as novas funcionalidades; análise e melhoria do código-fonte existente visando ganho de desempenho; e elaboração do manual do usuário.

A inclusão de novas funcionalidades diferentes das previstas na Portaria PGR nº 405 durante o período de implantação do sistema pode ser percebida também nas comunicações realizadas pelos veículos de comunicação do MPF. Em 8 de maio de 2014, foi publicada nota na intranet sobre a nova versão do Sistema Único com a inclusão da funcionalidade de georreferenciamento de inquéritos policiais e processos judiciais. No dia 16 do mesmo mês, outra versão entrou em funcionamento permitindo a assinatura digital para documentos eletrônicos do MPF. Três dias depois, foi alterada a forma de inclusão de “Assunto CNMP/Tema”, exigindo do usuário que seja mais específico na inclusão de um assunto ou tema referente a um auto judicial ou extrajudicial, com o objetivo de padronizar e melhorar a qualidade dos relatórios estatísticos.

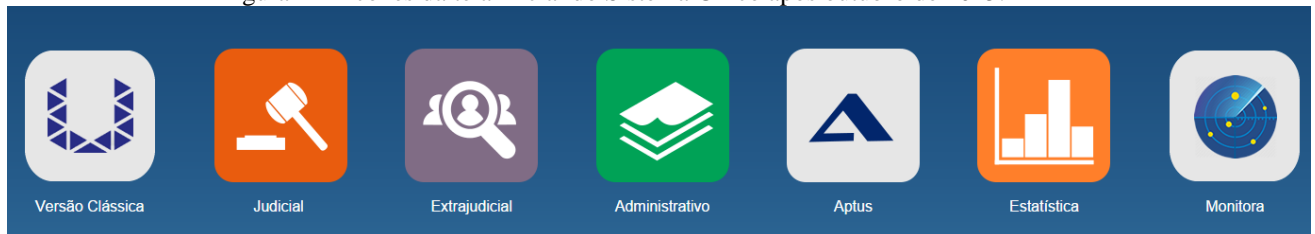
A versão Único 2.0, lançada em setembro de 2015, decorreu da criação da Governança do Sistema Único e do andamento do Projeto de Modernização de Gestão dos Gabinetes. Segundo notas publicadas sobre o lançamento, “o Único 2.0 reúne em uma única tela as ferramentas e sistemas institucionais mais pedidos e utilizados por membros e servidores do

MPF - Gerenciadores Administrativo, Extrajudicial, Judicial; Aptus 4.0; Estatísticas do MPF; e Monitora”.

Em nota publicada na *Intranet* do MPF, no dia 27 de agosto de 2015, a coordenadora da comissão de governança afirma que “essa é a primeira versão do Único com um conceito que privilegia o usuário final da ferramenta, principalmente, os membros do MPF e assessores de gabinetes. A partir de agora, essa diretriz será utilizada em todas as novas funcionalidades do sistema”.

Destaca-se ainda que os sistemas Aptus, Estatística e Monitora, são chamados satélites, pois se utilizam do banco de dados do Único, organizando-os ou apresentando-os por meio de outras formas de visualização (buscador e organizador de pesquisas, tabelas, gráficos e mapas). Esses sistemas ganham destaque na versão Único 2.0. Anteriormente, já estavam disponíveis aos usuários, necessitando, no entanto, de uma quantidade maior de cliques para encontrá-los dentro do sistema. A Figura 14 apresenta a tela inicial do SUI, com os seguintes ícones da esquerda para a direita: Versão Clássica, Judicial, Extrajudicial, Administrativo, Aptus, Estatística e Monitora.

Figura 14 - Ícones da tela inicial do Sistema Único após outubro de 2015.

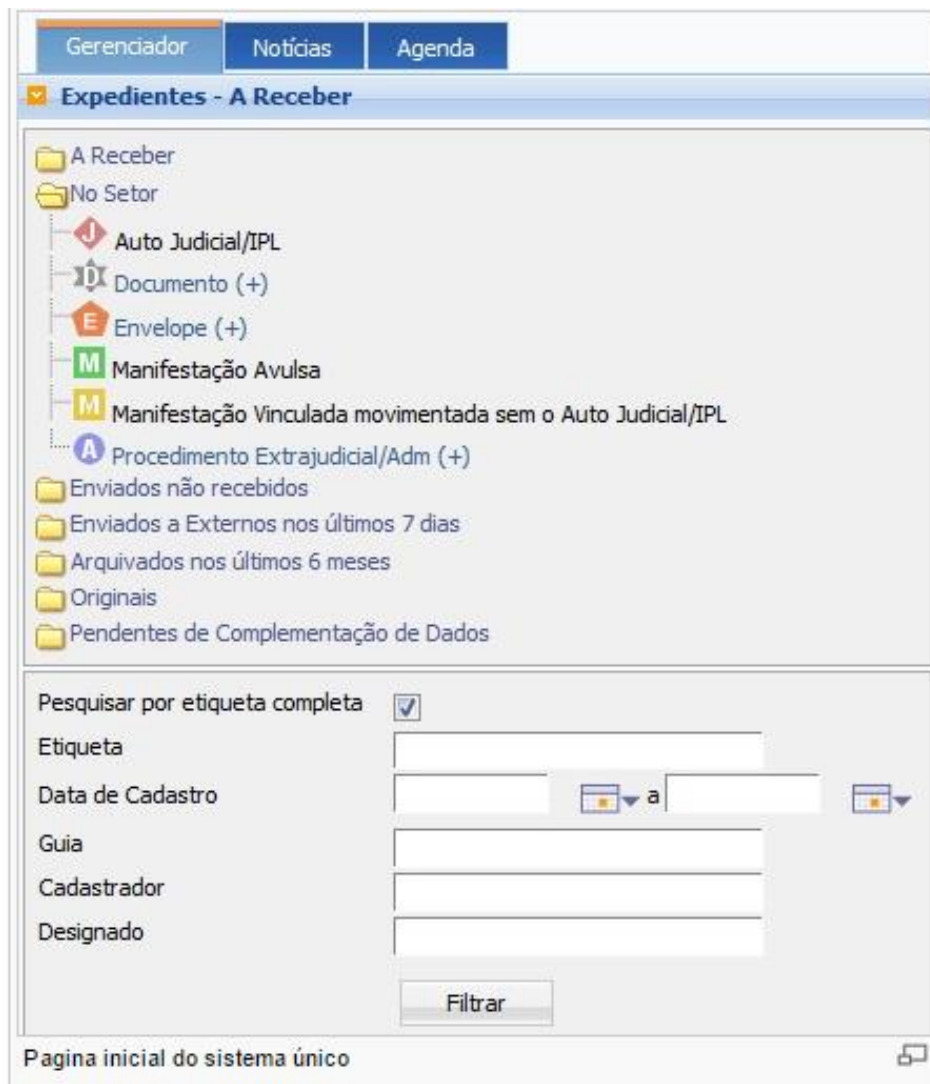


Fonte: Sistema Único de Informações.

O primeiro ícone dá acesso à versão antiga, permitindo que o usuário ainda tenha acesso à mesma interface anteriormente disponibilizada (Figura 15). O intuito, de acordo com um dos responsáveis pela implantação, é que esta visão não esteja disponível no futuro.

O acesso deve se dar somente pelos ícones judicial, extrajudicial e administrativo que se referem aos gerenciadores e visam ao melhor controle e acompanhamento das atividades do gabinete.

Figura 15 - Tela inicial do Sistema Único até agosto de 2015.

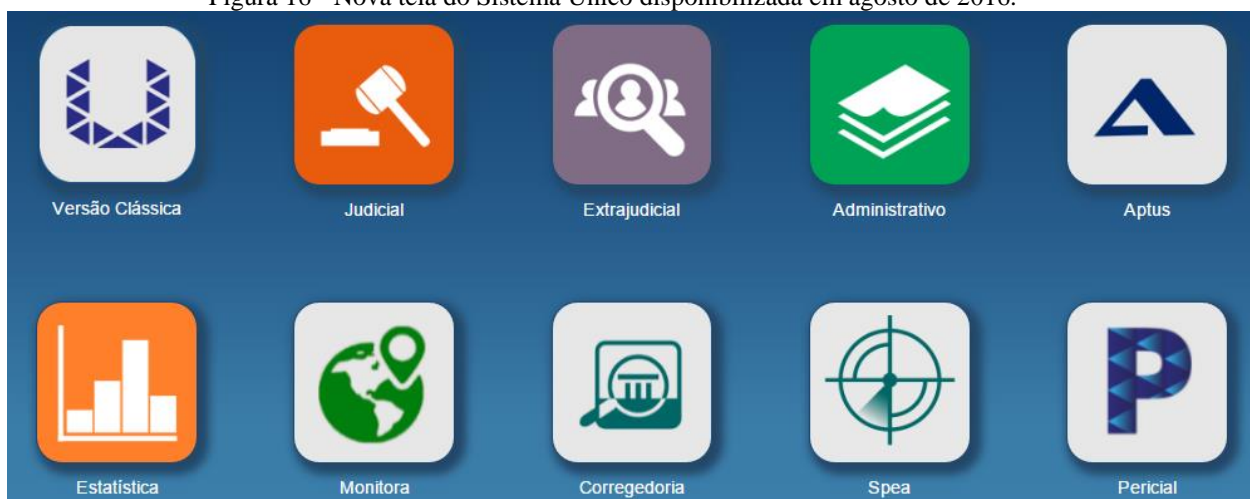


Fonte: Sistema Único de Informações.

A Figura 14 representa a tela inicial do SUI até agosto de 2015, disponível agora pelo ícone Único Clássico. Contém pastas e subpastas que são utilizadas constantemente pelos usuários servidores que realizam os recebimentos e movimentações de expedientes (processos judiciais, procedimentos extrajudiciais, documentos e etc.).

Em agosto de 2016, a tela inicial sofreu outra modificação agregando novos sistemas satélites e funcionalidades (Figura 16). São incluídos os acessos aos sistemas da Corregedoria, da Spea (pesquisa e análise de dados) e do Pericial.

Figura 16 - Nova tela do Sistema Único disponibilizada em agosto de 2016.

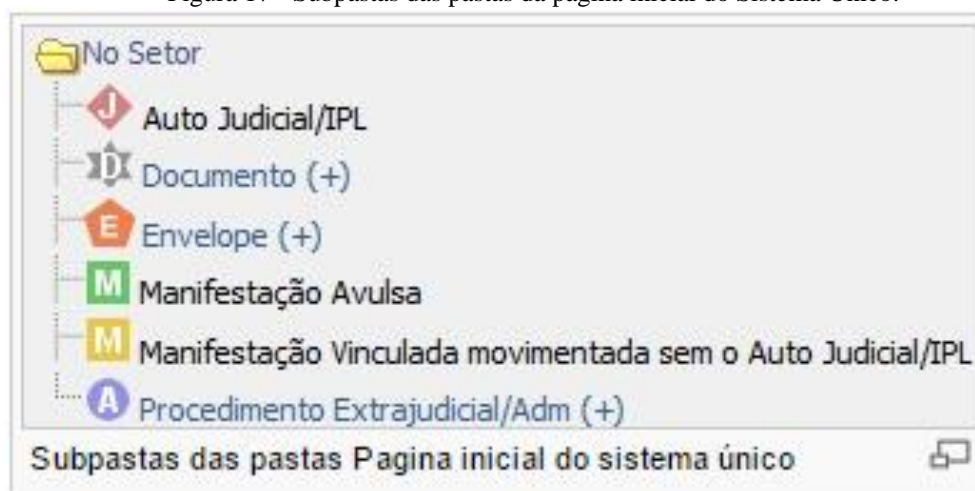


Fonte: Sistema Único.

De acordo com o manual do sistema, disponibilizado para todos os usuários por meio da Wiki MPF, as pastas são para apresentar todos os expedientes a receber, no setor, enviados e não recebidos, enviados a externos, arquivados, originados e pendentes de complementação de dados.

Em cada pasta, abre-se um menu conforme a Figura 17. A sinalização com o símbolo de adição (+) indica que a subpasta contém expedientes. Por meio desse menu, é possível verificar os processos judiciais, inquéritos policiais e termos circunstanciados; documentos como ofícios e memorandos; envelopes; manifestação avulsa não vinculadas a processos judiciais, inquéritos policiais e termos circunstanciados movimentados separadamente; e procedimentos extrajudiciais e os processos administrativos.

Figura 17 - Subpastas das pastas da página inicial do Sistema Único.



Fonte: Sistema Único.

Como se observa mais detalhadamente na Figura 18, nesta parte o sistema é voltado para a movimentação de documentos entre setores internos e órgãos externos, com a geração de envelopamento, guia de recebimento e etiquetas para identificação de documentos. Além disso, é possível verificar os documentos que foram arquivados e, caso necessário, desarquivá-los. É interessante destacar que o setor de protocolo não tem permissão para abrir envelopes físicos, ao recebê-los, é cadastrado um envelope no sistema e enviado ao setor de destino. Para a visualização de processos sigilosos (reservados/confidenciais) é necessária permissão específica.

Figura 18 - Pasta a receber no Sistema Único.

The screenshot displays the 'A Receber' (To Receive) interface. At the top, there are navigation tabs: 'Gerenciador', 'Notícias', and 'Agenda'. Below this, a status bar indicates 'Expedientes - A Receber Existem expedientes eletrônicos que ainda não foram recebidos'. The main area shows a folder named 'A Receber' containing several document types: 'Auto Judicial/IPL (4)', 'Documento (+)', 'Envelope (+)', 'Manifestação Avulsa', 'Manifestação Vinculada movimentada sem o Auto Judicial/IPL', and 'Procedimento Extrajudicial/Adm'. A list of documents is shown with columns for 'Etiqueta', 'Remetente', 'Data de Envio', and 'Prazo'. The selected document is 'STJ-HC-1452948 - ELETRÔNICO', with a 'Data de Envio' of '13/03/2015'. Below the list, there are buttons for 'Receber' and 'Receber Guia'. The bottom of the interface shows a breadcrumb trail: 'Página inicial, pasta "A Receber", subpasta "Auto Judicial/IPL"'. A detailed view of the selected document is shown on the right, with columns for 'Etiqueta', 'Tipo de Documento', 'Remetente', 'Data de Recebimento', 'Designado', 'Volume', and 'Observação da designação'. The 'Data de Recebimento' is '06/05/2015 16:14:19'. At the bottom of this view, there are buttons for 'Confirmar recebimento' and 'Voltar'.

Etiqueta	Remetente	Data de Envio	Prazo
STJ-ARESP-1298/2015	PGR/DPJ/SEJUD - DIVISÃO DE PROCESSAMENTO JUDICIAL/SEJUD	06/05/2015	
STJ-HC-1460606 - ELETRÔNICO	PGR/DPJ/SEJUD - DIVISÃO DE PROCESSAMENTO JUDICIAL/SEJUD	12/03/2015	
STJ-HC-1452948 - ELETRÔNICO	PGR/DPJ/SEJUD - DIVISÃO DE PROCESSAMENTO JUDICIAL/SEJUD	13/03/2015	
STJ-RESP-1189381 - ELETRÔNICO	PGR/DPJ/SEJUD - DIVISÃO DE PROCESSAMENTO JUDICIAL/SEJUD	06/05/2015	

Etiqueta	Tipo de Documento	Remetente	Data de Recebimento	Designado	Volume	Observação da designação
STJ-HC-1460606	Auto Judicial/IPL	PGR/DPJ/SEJUD - DIVISÃO DE PROCESSAMENTO JUDICIAL/SEJUD	06/05/2015 16:14:19			
STJ-HC-1452948	Auto Judicial/IPL	PGR/DPJ/SEJUD - DIVISÃO DE PROCESSAMENTO JUDICIAL/SEJUD	06/05/2015 16:14:19			Distribuição automática

Fonte: Wiki MPF.

No que se refere ao gerenciador de gabinetes para processos judiciais (Figura 19), o manual afirma que por meio dele pode-se realizar a gestão do acervo de processos sob a responsabilidade do membro, tanto daqueles localizados dentro como fora do setor. A interface e os dados constantes no gerenciador são destinados à utilização, principalmente dos membros do MPF.

Figura 19 - Gerenciador de gabinetes para processos judiciais.

Etiqueta	Órgão Julgador	Localização	Designado(a)	Link
JF-PA-0012683-24.2012.4.01.3900-APCJS	4ª VARA FEDERAL - BELÉM	JF-PA - JUSTIÇA FEDERAL - SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO PARÁ		
JF-PA-0004226-03.2012.4.01.3900-APCJS - Urgente	4ª VARA FEDERAL - BELÉM	JF-PA - JUSTIÇA FEDERAL - SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO PARÁ		
JF-PA-0015204-39.2012.4.01.3900-CPREC	4ª VARA FEDERAL - BELÉM	JF-PA - JUSTIÇA FEDERAL - SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO PARÁ		
JF-CAH-0009094-46.2011.4.01.3904-APCJS	VARA ÚNICA DE CASTANHAL - CASTANHAL	JF-CAH - SUBSEÇÃO JUDICIÁRIA DE CASTANHAL		
JF-PA-0018969-18.2012.4.01.3900-IVQ - Sigiloso	3ª VARA FEDERAL - BELÉM	SR/DFF/PA - SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DA POLÍCIA FEDERAL NO ESTADO DO PARÁ		
JF-PA-0018970-03.2012.4.01.3900-QUESIGTEL - Sigiloso	3ª VARA FEDERAL - BELÉM	JF-PA - JUSTIÇA FEDERAL - SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO PARÁ		
JF-PA-0018914-67.2012.4.01.3900-QUESIGTEL	4ª VARA FEDERAL - BELÉM	JF-PA - JUSTIÇA FEDERAL - SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO PARÁ		

Fonte: Wiki MPF.

Por meio do gerenciador é possível designar um responsável pelo processo, incluir anotação, visualizar a síntese do processo, ir diretamente à página de consulta processual da justiça e visualizar a íntegra de um processo, basta clicar sobre ele na tela do gerenciador. Uma nova aba do navegador será aberta com o processo localizado no MPF. O usuário pode configurar sua página para visualizar apenas os filtros que lhe interessam.

4.2.3 Regulamentação referente ao funcionamento do Sistema Único

A regulamentação quanto a utilização e o funcionamento do Sistema Único de Informações no âmbito do MPF foi publicada por meio da Portaria PGR/MPF n° 54¹⁰, de 8 de fevereiro de 2013. O documento destaca que o Sistema Único é o meio oficial obrigatório para registrar e controlar as informações judiciais, extrajudiciais e administrativas no âmbito da instituição. É ferramenta de serviços eletrônicos que contempla, entre outras funcionalidades, o registro, a autuação, a distribuição, a instrução e a gestão de informações, expedientes e processos.

¹⁰ Portaria disponível em:

<http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/20174/PORTARIA%20PGR%20N%C2%BA%2054-2013.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Entre as diretrizes que devem reger o SUI, estão:

- confiabilidade e integridade das informações relativas aos expedientes e processos cadastrados nas bases de dados institucionais;
- transparência, disponibilidade e agilidade na obtenção de informações seguras e precisas sobre a atuação do MPF pelo usuário, inclusive com possibilidade de leitura das peças produzidas em cada fase, observado o grau de sigilo atribuído às informações, consoante os normativos do MPF e a legislação vigente;
- proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso;
- integração de soluções de tecnologia da informação, com redução gradativa do quantitativo de sistemas utilizados no MPF, bem como melhoria no alinhamento das soluções com as necessidades de negócio;
- facilidade e agilidade na obtenção de informações gerenciais e de caráter estratégico relativas a expedientes e processos; e
- automatização de procedimentos operacionais, com redirecionamento da força de trabalho neles empregada para realização de outras atribuições.

O ato normativo ressalta a responsabilidade dos usuários quanto à autenticidade e integridade das informações alimentadas no sistema. De acordo com art. 4º, da Portaria PGR/MPF nº 54/2013, seu uso inadequado por parte do usuário, como o cadastramento incorreto, alteração de dados originais, registro de informações inexistentes ou falsas, fica sujeito à apuração de responsabilidade penal, civil e administrativa, na forma da legislação vigente.

O usuário pode ter dois tipos de perfis: o comum, com o qual o habilita a consultar, cadastrar, alterar e movimentar processos, procedimentos e expedientes localizados no setor; e o máster, que consiste na concessão de autorização especial e permite ao usuário a alteração de expedientes já movimentados, bem como a consulta aos documentos classificados como sigilosos. O perfil *master* somente será concedido aos usuários internos, designados no âmbito da Procuradoria Geral da República, por ato do Secretário-Geral do MPF; e no âmbito das Procuradorias Regionais da República (PRRs), Procuradorias da República nos Estados (PRs) e Procuradorias da República nos Municípios (PRMs), por ato dos respectivos Procuradores-Chefes.

O regramento traz ainda como deve ser feito o procedimento para recebimento, autuação, distribuição e tramitação de processos e expedientes. Determina que todo expediente oficial produzido pelo MPF deverá ser cadastrado e tramitado no sistema oficial de controle de documentação, definindo os casos em que a íntegra do documento deve ser incluída no sistema e os em que devem ser utilizadas a assinatura eletrônica. O uso de certificado digital é obrigatório para assinatura de comunicações no âmbito de processos eletrônicos, para autenticação de documento eletrônico resultante de digitalização e para outros procedimentos que necessitem de comprovação de autoria e integridade em ambiente externo ao MPF.

São três categorias de classificação dos expedientes, em relação a sua natureza, incluídos no SUI:

- a) judicial: expedientes afetos à atividade finalística do órgão cuja questão esteja judicializada, como processos judiciais, inquéritos policiais com tramitação na Justiça, procedimentos cautelares, manifestações e outros;
- b) extrajudicial: expedientes ligados à atividade finalística do órgão que não tenham sido submetidos ao crivo do judiciário, como procedimentos preparatórios, procedimentos de investigação criminal e inquérito civil, recomendações e outros;
- c) administrativo: expedientes relativos à função atípica do órgão, ou seja, aqueles praticados no exercício da função administrativa, como atos administrativos, procedimentos licitatórios, processos administrativos disciplinares, atos de nomeação e designação de servidores, portarias administrativas e outros.

A competência é da Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud) para administrar e assegurar a qualidade da informação da informação produzida pelo sistema, bem como definir, sempre que possível, as regras de negócio e as informações a serem inseridas, com o intuito de uniformizar a utilização do Sistema Único de Informações. O desenvolvimento, a implantação e a manutenção do sistema cabem à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC).

4.2.4 Suporte aos usuários

A Portaria PGR/MPF n° 54, de 8 de fevereiro de 2013, trata dos procedimentos para o suporte aos usuários quanto ao atendimento especializado em processos de negócio e em tecnologia da informação, ou seja, os níveis de atendimentos aos usuários (Quadro 9). Define

o atendimento local, a ser fornecido pela respectiva unidade do MPF, com atribuições para solução de incidentes negociais e tecnológicos locais; o atendimento negocial, a ser fornecido pela Secretaria Geral do MPF, por meio da Secretaria Jurídica e de Documentação, para solução de incidentes relacionados a processos de trabalho negocial, que não puderam ser solucionados pelo atendimento local, e recebimento de sugestões relacionadas ao sistema; e o atendimento de tecnologia, fornecido pela Secretaria Geral do MPF, por meio da STIC, para solução de incidentes relacionados a erros da aplicação e de tecnologia, que não puderem ser solucionados pelo atendimento local.

Quadro 9 - Níveis de atendimento aos usuários.

Níveis de atendimento aos usuários	
Nas unidades do MPF nos estados e municípios	Atendimento local
Na Procuradoria-Geral da República	Atendimento Negocial (Sejud) e Atendimento Técnico (Stic)

Fonte: Elaboração própria com base na Portaria PGR/MPF nº 54/2013.

A estruturação do funcionamento do suporte é de responsabilidade da Secretaria Geral do MPF que delegou à Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud) a prestação desse serviço por meio da Divisão de Suporte ao Usuário do Sistema Único (DSU), criada em outubro de 2014. Cabe à DSU, como responsável pelo Atendimento Negocial: prestar atendimento aos usuários da PGR quanto a dúvidas e orientações operacionais quanto à utilização do Sistema Único de Informações; servir de suporte, em atuação conjunta com setores da STIC, para a resolução de problemas e/ou solicitações escalonadas e encaminhadas por outras unidades do MPF; gerir informações das Tabelas Nacionais de responsabilidade da Sejud; e atuar de forma ampla como Gestor Nacional do Sistema Único.

O fluxo de atendimento está baseado no escalonamento do chamado. Até agosto de 2016, o requisitante registrava seu chamado no Sistema de Gestão de Chamados, também conhecido como Sistema GLPI. Em setembro, o MPF passou a utilizar nacionalmente o Sistema Nacional de Pedidos (SNP – Figura 20) em todo o MPF para todas as solicitações constantes no Catálogo de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Figura 20 - Tela do Sistema Nacional de Pedidos.

The screenshot displays the SNP interface. At the top left is the SNP logo. On the right, there is a 'Pedido:' field with a search icon. Below this are tabs for 'Postagem' and 'Mensagem'. A notification bar shows the date '19/08/2016' and a message: 'Alterando o catálogo para a opção "Todos" é possível pesquisar serviços de qualquer catálogo (nacional ou local)'. The main content area has two buttons: '+ Catálogo Nacional' and 'Meus pedidos'. Below these is a 'Filtros' section with a 'Catálogo:' dropdown set to 'Todos', a 'Visualizar:' section with radio buttons for 'Todos os Serviços' (selected), 'Serviços Favoritos da Unidade', and 'Serviços Favoritos do Usuário', and a 'Serviço:' dropdown set to 'Único'. A 'Pesquisar' button and a '10 por página' dropdown are also present. The 'Serviços' section has a 'Favoritos' tab and a 'Selecione o serviço desejado' header. It lists three services: 'Sistemas - UNICO - Acesso' (with a grey star), 'Sistemas - UNICO - Dúvidas e Melhorias' (with a grey star), and 'Sistemas - UNICO - Erros' (with a yellow star).

Fonte: SNP.

Após o registro o chamado é encaminhado ao atendimento local, em que os atendentes executam basicamente as seguintes tarefas:

- 1) concedem / retiram permissões de acessos ao Sistema Único por meio do Sistema Autoriza;
- 2) tentam solucionar os problemas reportados pelo usuário;
- 3) escalonam os chamados que não foram solucionados para o atendimento na PGR (antes de escalonar verificam se o chamado contém as informações mínimas exigidas pela guia de escalonamento).

Na Procuradoria-Geral da República (PGR), os atendentes de negócio e/ou de tecnologia executam as seguintes tarefas:

- 1) verificam se o chamado contém as informações mínimas para atendimento. Se o chamado necessita de complementação de informações, estes são devolvidos para o solicitante e/ou atendimento local (negócio e tecnologia)
- 2) tentam solucionar os problemas reportados pelo usuário, fazendo simulações e testes na aplicação (negócio e tecnologia);
- 3) correções no código da aplicação (tecnologia);
- 4) correções de dados no banco de dados (tecnologia);

5) escalonam os chamados para os grupos negociais e técnicos entre si a fim de buscar a melhor solução dos chamados.

As tarefas desempenhadas pelo atendimento local são as da PGR (negocial e técnico), na medida de suas limitações. De acordo com a Divisão de Suporte ao Usuário do Sistema Único, em 2015, foram registradas 1.503 solicitações de atendimentos de usuários de todo o país (Tabela 3).

Tabela 3 - Quantidade de atendimentos registrados no GLPI em 2015.

Mês	Quantidade
Janeiro	122
Fevereiro	128
Março	214
Abril	122
Maiο	100
Junho	131
Julho	98
Agosto	101
Setembro	124
Outubro	130
Novembro	141
Dezembro	92
Total	1.503

Fonte: DSU.

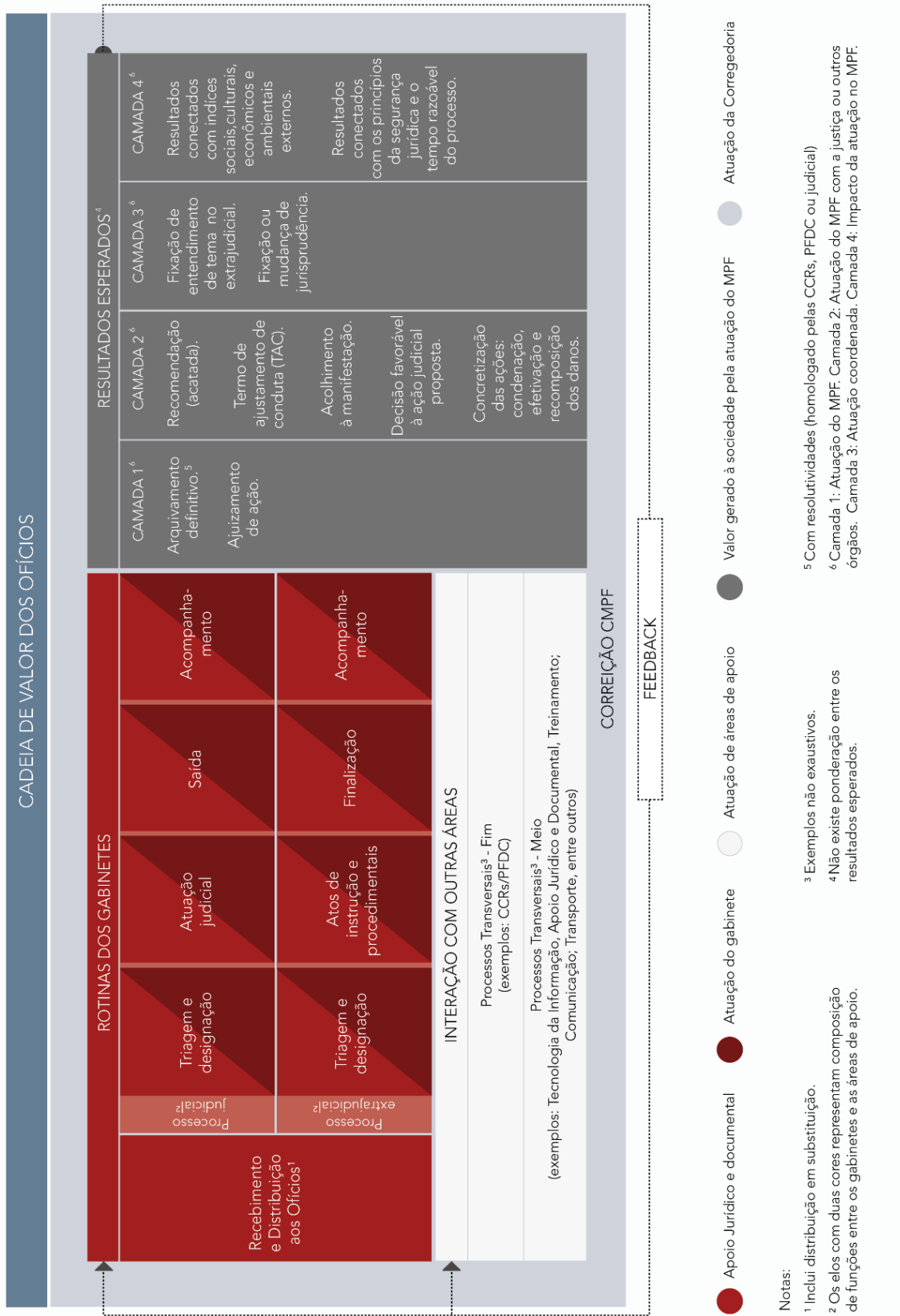
Essa quantidade de atendimentos não registra os atendimentos de primeiro nível realizados pela unidade.

4.3 Mapeamento dos fluxos de trabalho dos gabinetes

Uma das etapas do Projeto de Modernização dos Gabinetes (Mogab) foi o mapeamento do fluxo de trabalho dos gabinetes e modelagem dos processos. Uma visão geral do trabalho exercido nos gabinetes e os resultados esperados foram caracterizados por meio da Cadeia de Valor¹¹ dos Gabinetes (Figura 21).

¹¹ Cadeia de Valor é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos, que surgem quando uma atividade desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras (PORTER, 1999, p.85).

Figura 21 - Cadeia de valor da atuação finalística do MPF.



Com base na Cadeia de Valor, manuais foram elaborados para identificar as atividades das três instâncias de atuação do MPF: Procuradorias da República, Procuradorias Regionais da República e Procuradoria Geral da República. Na Cadeia de Valor, é possível verificar dois processos de trabalho executados nos gabinetes: atuação judicial e atuação extrajudicial, e perceber a interação com os setores de apoio à atividade dos gabinetes por meio de dois processos transversais: fim e meio. O primeiro retrata o papel dos órgãos superiores de coordenação e revisão na definição de diretrizes e prioridades para a atuação dos membros do MPF. O segundo apresenta os processos relacionados à atividade meio, como o apoio tecnológico, jurídico e de documentação, comunicação, transporte, treinamentos, entre outros.

No final da cadeia de valor, encontram-se os resultados esperados para os gabinetes, mas que acabam refletindo os resultados esperados para a própria instituição: o arquivamento definitivo com resolutividade, o ajuizamento de ação, o acolhimento da ação, a decisão favorável à ação judicial proposta e concretização das ações, a fixação ou mudança da jurisprudência, resultados conectados com índices sociais, culturais, econômicos e ambientais externos, resultados conectados com os princípios da segurança jurídica e o tempo razoável do processo.

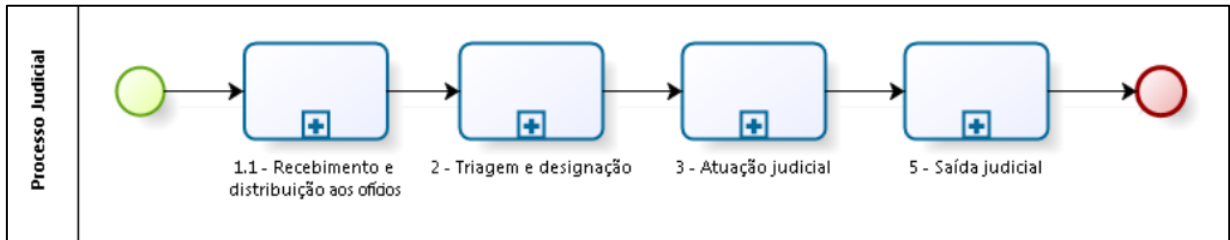
O trabalho realizado pela empresa PwC, com base em visitas aos 20 gabinetes participantes do Mogab, resultou em relatórios e manuais que identificam a dinâmica que ocorre nos gabinetes, bem como a interação com o Sistema Único e outros sistemas que auxiliam no desenvolvimento da atividade. A metodologia utilizada para o mapeamento de processos foi a *Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócios, a mesma utilizada pelo Escritório de Processos do MPF. O objetivo dela é integrar estratégias e objetivos organizacionais com as expectativas de clientes/usuários. Para isso, são utilizados sinais convencionados chamados de notação. *Business Process Modeling Notation* (BPMN) é a notação utilizada pelo MPF para representar processos de trabalho por meio de fluxogramas. O *Bizagi Process Modeler*® é o *software* usado para registrar os desenhos dos fluxos. A cadeia de valor é a base dos processos de trabalho dos gabinetes do MPF descritos a seguir decorrentes da atuação judicial e extrajudicial. Os manuais de processos e rotinas de trabalho das 3 instâncias do MPF podem ser acessados por do *site* da Modernização do MPF.¹²

As Figuras 22 e 23 representam os macroprocessos de trabalhos de atuação judicial e de atuação extrajudicial, respectivamente. Cada retângulo dentro desses macroprocessos de

¹² <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/modernizacao-dos-gabinetes/1-2015-estudo-e-redesenho-de-processos-e-rotinas-de-trabalho>

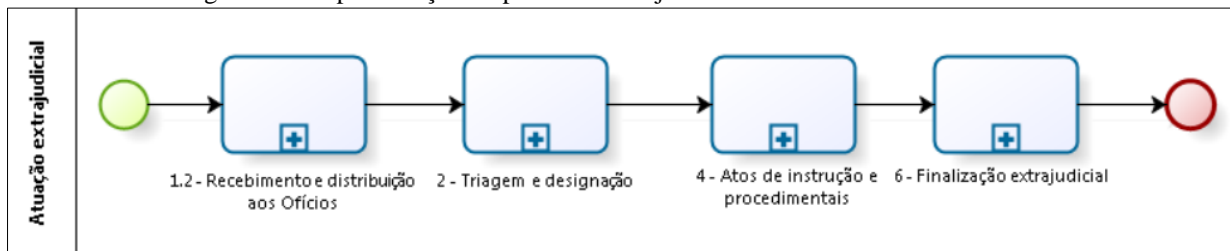
trabalho representa um subprocesso que será explicado dando uma dimensão das atividades executadas pelos integrantes do gabinete no processo de atuação judicial e extrajudicial, que envolve membros e servidores de gabinete, bem como outras equipes como as da Coordenadoria Jurídica e de Documentação.

Figura 22 - Representação do processo judicial nas três instâncias do MPF.



Fonte: Brasil (2015a, 2015b, 2015c).

Figura 23 - Representação do processo extrajudicial nas três instâncias do MPF.



Fonte: Brasil (2015a, 2015b, 2015c).

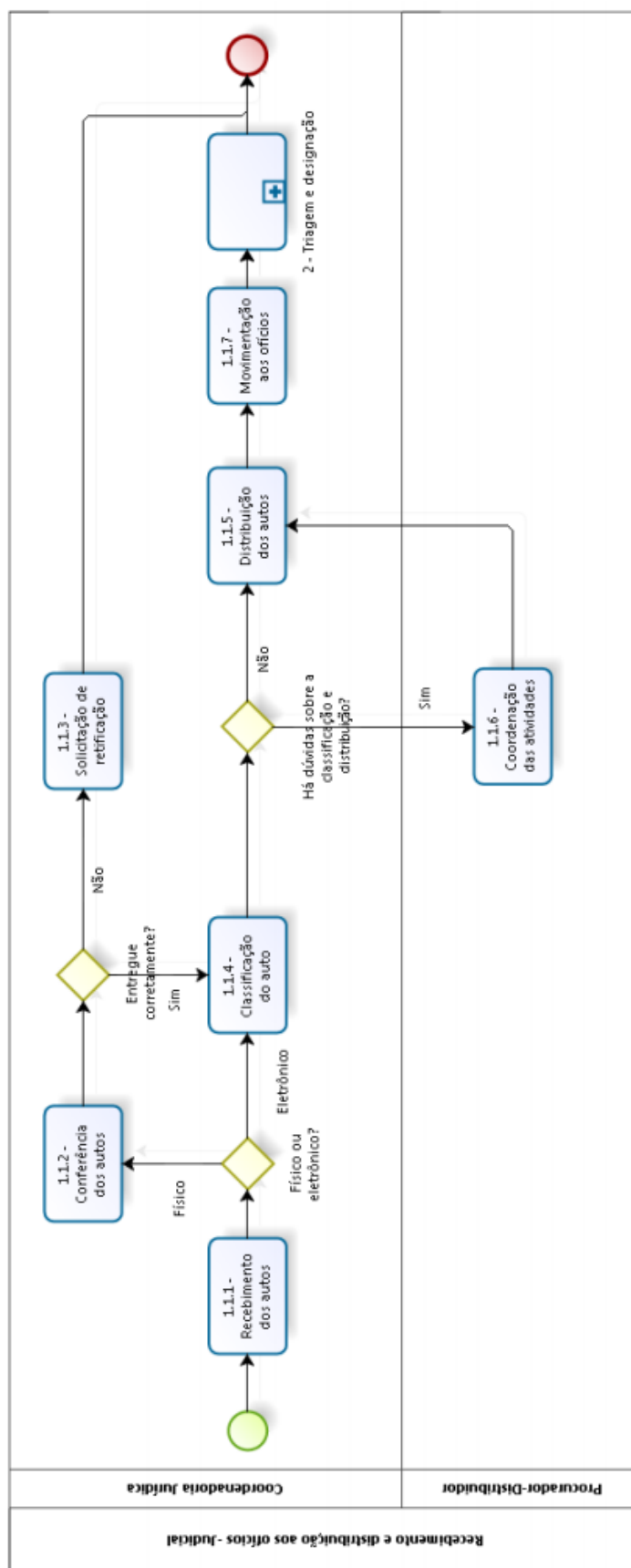
O mapeamento dos fluxos de trabalho dos gabinetes apresenta as atividades realizadas por membros e integrantes da equipe do gabinete, corroborando com a classificação dos três perfis de usuários do SUI: gerencial, tático e operacional.

4.3.1 Atuação judicial

O subprocesso “recebimento e a distribuição aos órgãos” aos gabinetes (Figura 24) envolve um membro do MPF, intitulado procurador-distribuidor, e as Coordenadorias Jurídicas e de Documentação (Cojuds), que executam as atividades de recebimento, conferência, classificação, retificação, distribuição e movimentação.

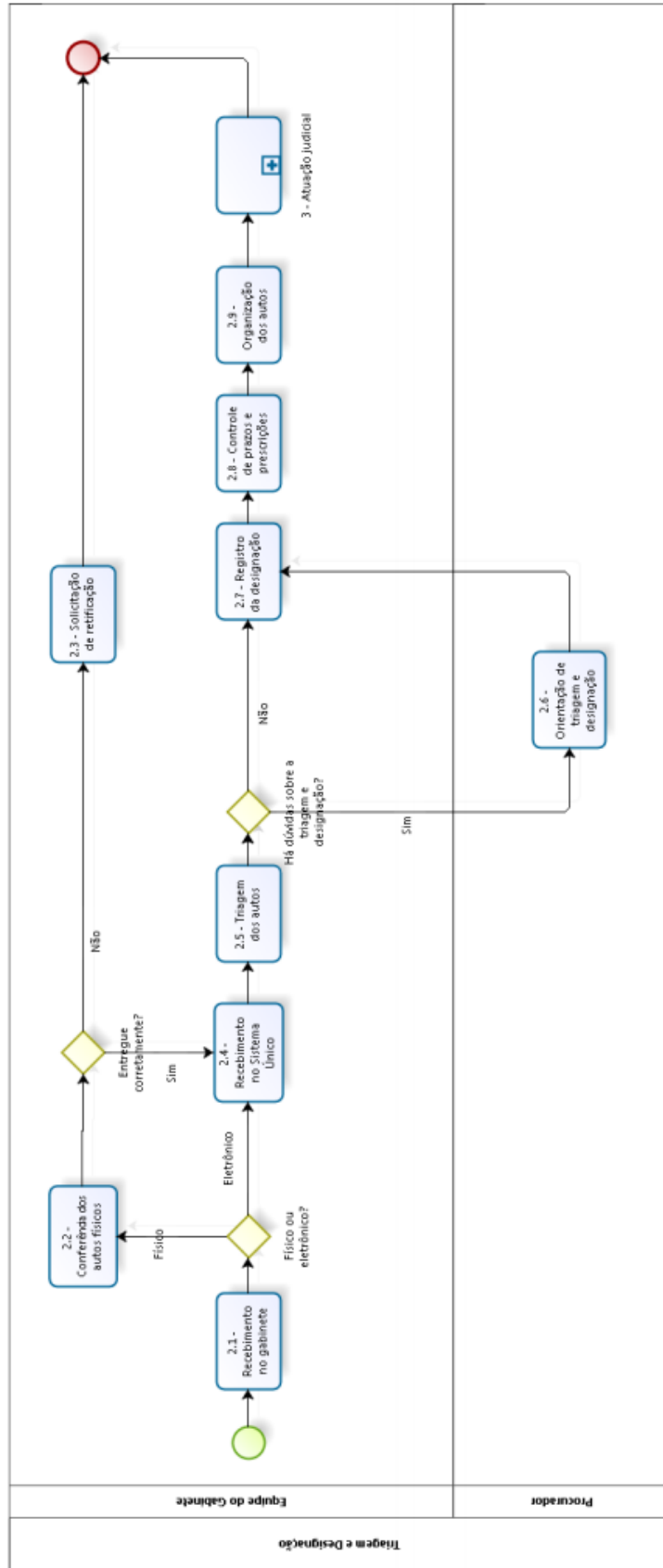
Membros e servidores dos gabinetes passam a integrar o processo de trabalho a partir subprocesso “triagem e designação” (Figura 25).

Figura 24 - Representação do subprocesso de trabalho “recebimento e distribuição aos escritórios”.



Fonte: Brasil (2015a, 2015b, 2015c).

Figura 25 - Representação do subprocesso “triagem e designação da atuação judicial”.



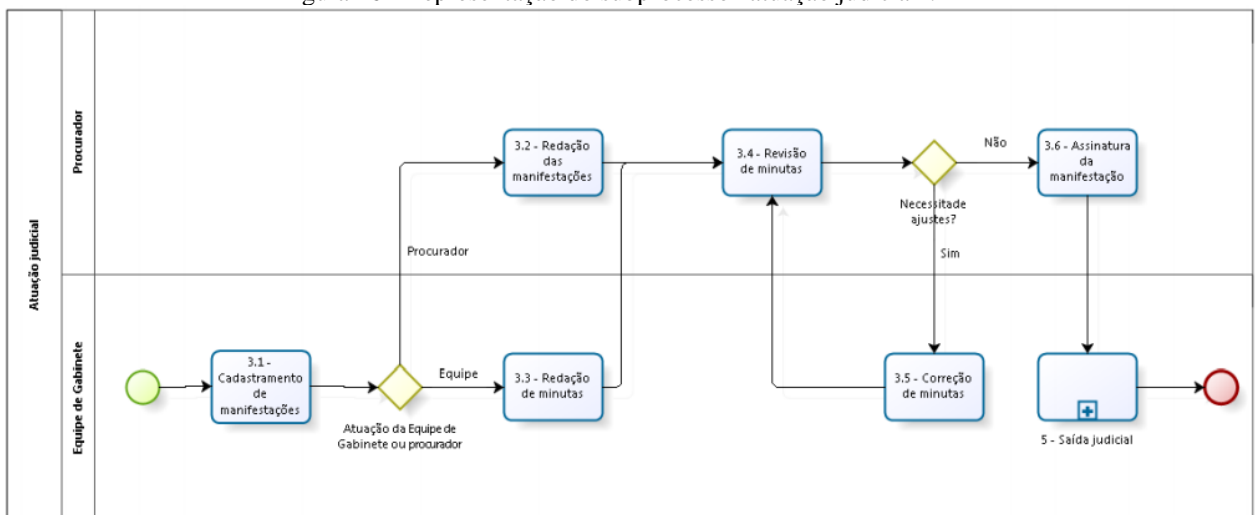
Fonte: Brasil (2015a, 2015b, 2015c).

Das 10 atividades que envolvem o subprocesso descrito na Figura 25, nove são realizadas por servidores do gabinete: o recebimento, a conferência, a solicitação de retificação e o recebimento, a triagem, o registro e a designação, o controle de prazos e prescrições e a organização dos autos. O procurador participa apenas da orientação e coordenação das atividades por meio de esclarecimentos quanto à designação do responsável pela análise do processo.

O SUI é utilizado para o registro do recebimento dos autos no gabinete, designação do responsável pela análise dos autos, inclusão, nos casos de atuação criminal, de dados do processo referentes às classes inquérito policial (IPL) ou termo circunstanciado. Nos casos de IPLs, o campo do preenchimento é obrigatório.

No subprocesso “atuação judicial” (Figura 26), encontra-se uma das atividades centrais do gabinete relacionada ao Poder Judiciário. É nele que são realizadas as atividades de análise e produção intelectual dos argumentos e teses a serem defendidas em seus pareceres ou manifestações. Nesse subprocesso, deve haver a participação efetiva do membro do MPF por meio da revisão de minutas e elaboração de manifestações. A assinatura dos processos eletrônicos é realizada por meio de certificado digital.

Figura 26 - Representação do subprocesso “atuação judicial”.

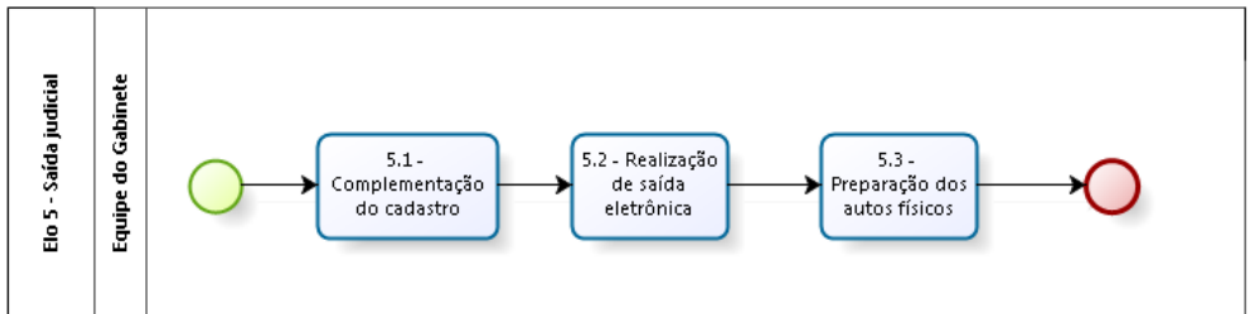


Fonte: Brasil (2015a, 2015b, 2015c).

Os manuais (BRASIL, 2015a, 2015b, 2015c) recomendam o uso de alguns recursos institucionais fornecidos aos gabinetes, como a pesquisa no sistema Aptus, a solicitação de perícia por meio do Sistema Pericial e de pesquisa por meio do Sistema de Pesquisa e Análise. O cadastramento das íntegras das manifestações no Sistema Único é obrigatório, definido pela Portaria PGR nº 54/2013.

O subprocesso “saída judicial” apresenta variações a depender se o processo é eletrônico ou físico. Algumas unidades, como a Procuradoria-Geral da República (PGR), já trabalham com mais de 95% dos seus processos em meio eletrônico (Figura 27). Para a saída judicial, a equipe do gabinete, complementa o cadastro dos autos, realiza a saída eletrônica por meio do Sistema Único e prepara os autos físicos. Na complementação do cadastro, além das informações da manifestação deve-se preencher os campos aba de julgamento, prescrição, bem como o município, sem o qual o sistema não permite a saída dos autos. A saída eletrônica para órgão externo deve ser feita no SUI e a organização da remessa deve envolver eventuais cópias das manifestações, contrafés e envelopamento dos autos.

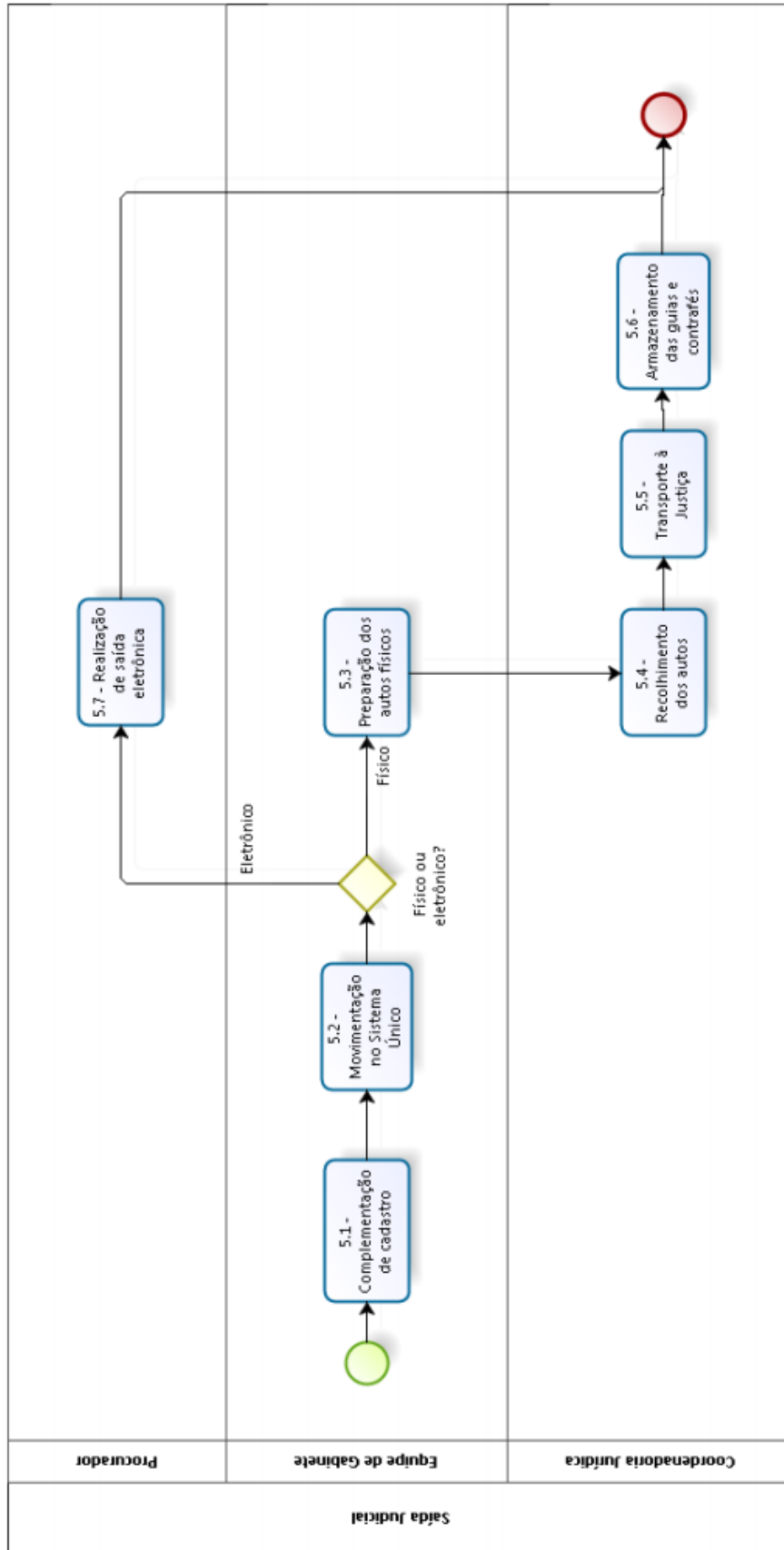
Figura 27 - Representação do subprocesso “saída judicial na 3ª instância – PGR”.



Fonte: Brasil (2015c).

Nas 1ª e 2ª instâncias do MPF – Procuradorias da República (PR) e Procuradorias Regionais da República (PRRs), os processos podem ser tanto físicos como eletrônicos. A Figura 28 indica as duas possibilidades. A equipe do gabinete complementa o cadastro e movimenta no Sistema Único e prepara os autos físicos. O procurador faz a saída eletrônica do auto, por meio do certificado digital. De acordo como o manual de processo de trabalho, o envio eletrônico pode ser realizado concomitantemente à realização da assinatura eletrônica ou posteriormente a ela. As Cojuds recolhem e transportam os autos à Justiça, e guardam as guias e contrafés.

Figura 28 - Representação do subprocesso “saída judicial” nas 1ª e 2ª instâncias”.



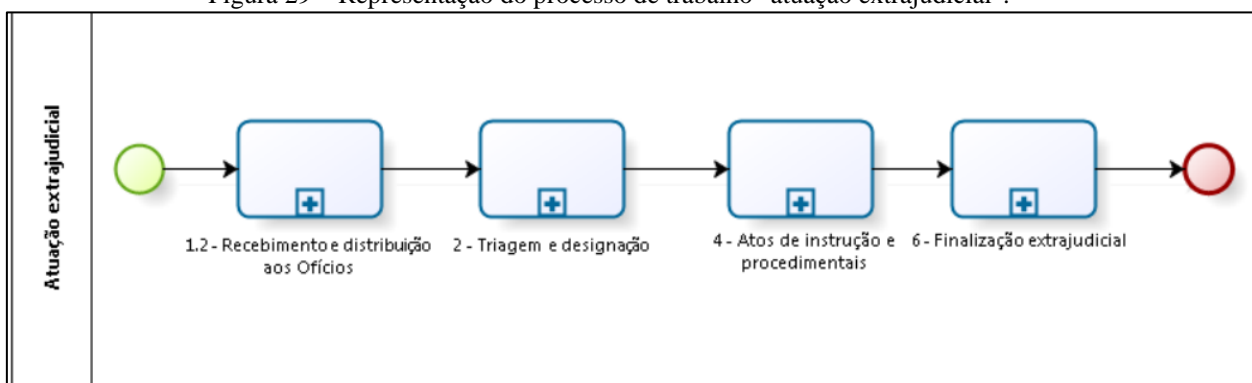
Fonte: Brasil (2015a, 2015b).

Por meio desses subprocessos de trabalho, observa-se que há uma maior interação com o Sistema Único por parte dos usuários operacionais. Os procuradores, usuários gerenciais, participam do processo de trabalho realizando a saída final para os tribunais por meio do certificado digital, no caso dos processos eletrônicos.

4.3.2 Atuação extrajudicial

Para a análise do fluxo de trabalho nos gabinetes referentes à atuação extrajudicial (Figura 29), foi analisado em conjunto a 1ª e a 2ª instâncias, pois apresentam o mesmo fluxo. O manual de processos de trabalho da 3ª instância não apresenta a atuação extrajudicial.

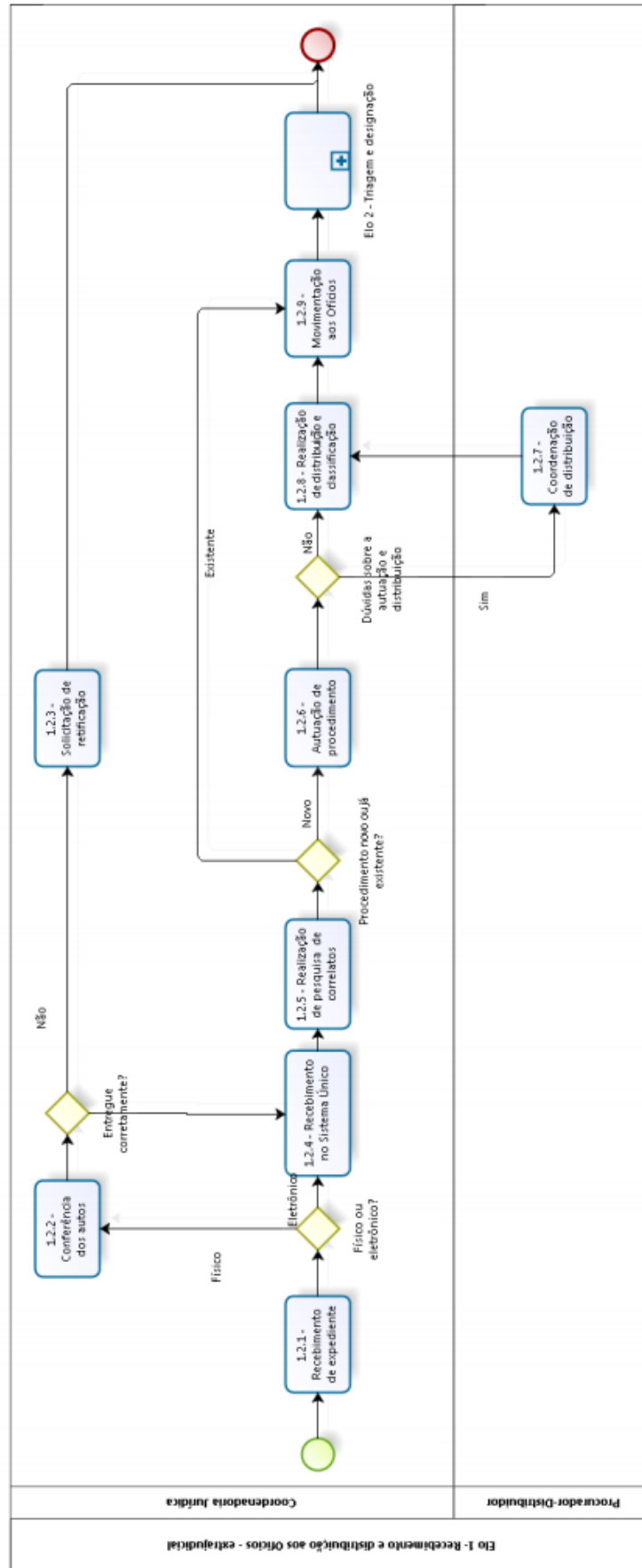
Figura 29 – Representação do processo de trabalho "atuação extrajudicial".



Fonte: Brasil (2015a, 2015b).

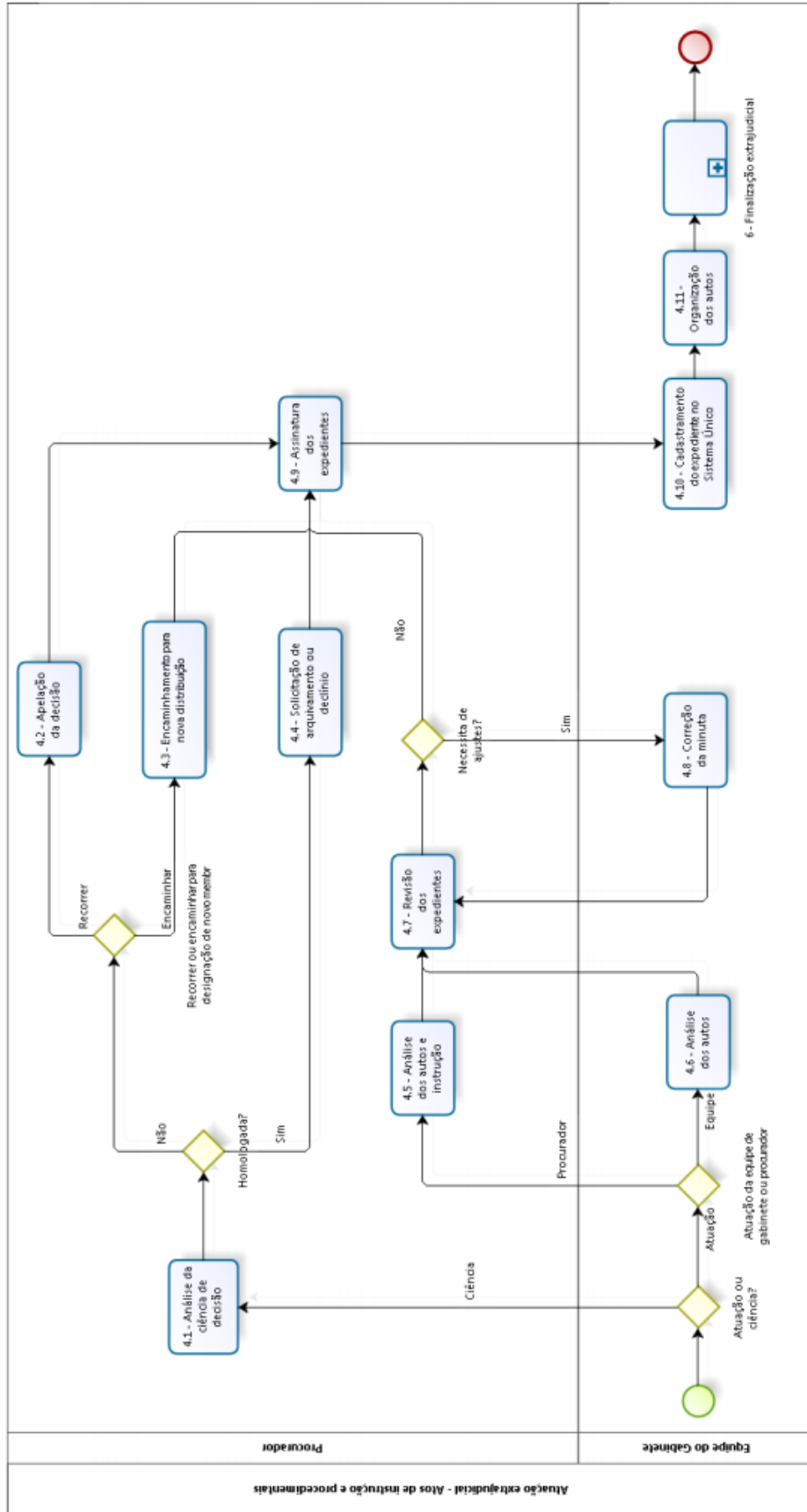
Assim como na atuação judicial, as atividades do subprocesso “recebimento e distribuição aos Ofícios – extrajudicial” (Figura 30) não ocorrem dentro do gabinete. É a Cojud, por meio da coordenação do procurador-distribuidor, que atua nesse subprocesso. De acordo com o mapeamento desse subprocesso, a Cojud faz o recebimento do expediente, a conferência dos autos, o recebimento, a realização de pesquisas de correlatos, autuação do procedimento, realização de distribuição e classificação e movimentação aos Ofícios. Grande parte dessas atividades são feitas no SUI. A orientação dos trabalhos continua sendo feita pelo procurador responsável pela distribuição. A triagem e a designação ocorrem do mesmo modo que na atuação judicial (Figura 25). Durante os atos de instrução e procedimentais, a atuação do procurador é a mais intensa, de acordo com a Figura 31.

Figura 30 - Representação do subprocesso “recebimento e distribuição aos Ofícios”.



Fonte: Brasil (2015a, 2015b, 2015c).

Figura 31 - Representação do subprocesso "atos de instrução e procedimentais".

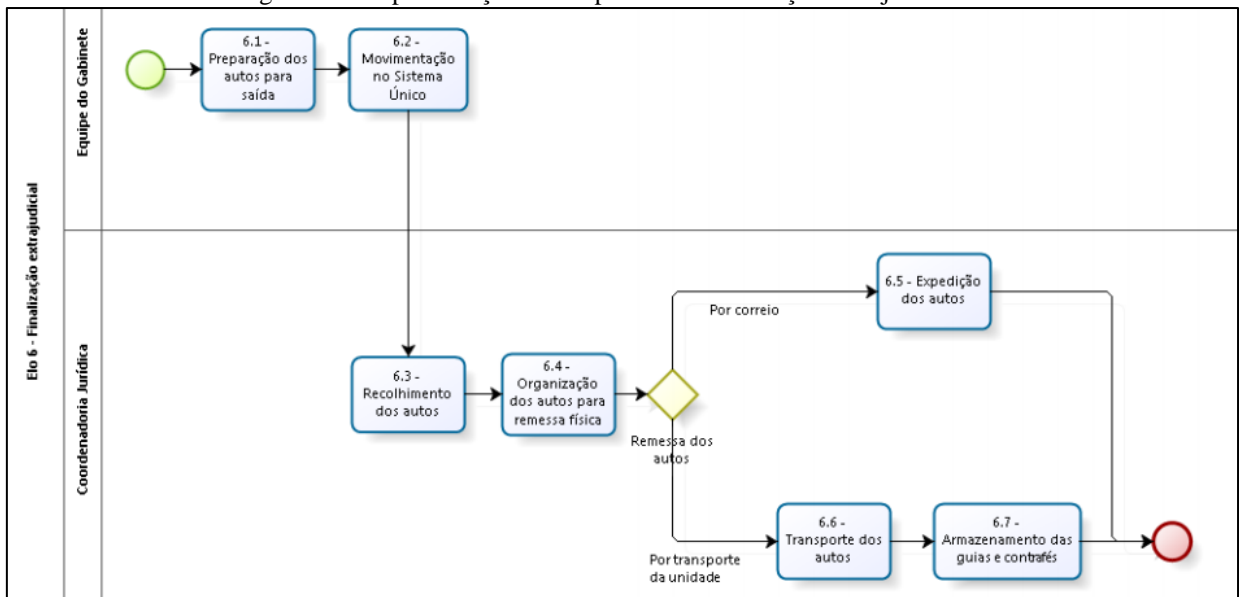


Fonte: Brasil (2015a, 2015b).

No subprocesso “atos de instrução e procedimentais” (Figura 31), o procurador analisa os casos de homologação de arquivamentos e declínios recebidas pelo gabinete. Caso o arquivamento não seja homologado, ele decide se recorre da decisão ou solicita nova distribuição. Caso homologado, solicita o arquivamento ou declínio. O procurador analisa ainda novos autos e faz a instrução, podendo solicitar a realização de diligências para a instrução dos autos, a expedição de ofícios, a realização de oitivas, bem como informações, reuniões, audiências públicas e contatos telefônicos. Ele revisa ainda os expedientes e solicita correção de minutas produzidas por sua equipe, sendo responsável pela assinatura dos autos. A equipe do gabinete é responsável pelo cadastramento do expediente no SUI e organização dos autos.

A finalização dos autos extrajudiciais (Figura 32) conta apenas com a participação da equipe do gabinete e da Cojud. A primeira prepara os autos para saída, movimentando-os no SUI. A segunda recolhe os autos, organiza-os para remessa, armazenando as guias e contrafés.

Figura 32 - Representação do subprocesso "finalização extrajudicial".



Fonte: Brasil (2015a, 2015b).

O acompanhamento da atuação extrajudicial é realizado em grande parte pela equipe de gabinete que cadastra prazos de requisições, acompanha o andamento, reitera, prorroga ou reitera procedimentos ou pedidos. Nessa etapa, o procurador atua na tomada de decisão no que se refere às atividades realizadas pela sua equipe, além de definir a conversão do procedimento em outra classe processual. O manual de fluxos e processos de trabalho remete o seu leitor a buscar mais informações na Wiki MPF.

4.4 As estratégias de comunicação organizacional

As estratégias de comunicação identificadas têm como foco as dinâmicas observadas entre setores e as divulgações realizadas pelos canais de comunicação do MPF. Nesse contexto, a Secretaria Jurídica e de Documentação (Sejud) tem o papel principal por ser a área negocial e detentora de todas as informações que dizem respeito à implantação, funcionamento e atualização do sistema. A Secretaria de Comunicação Social (Secom) é o principal setor de apoio na disseminação das informações por ser a gerenciadora dos veículos de comunicação da instituição. Ela foi quem criou a identidade visual do Sistema Único (Figura 33).

Figura 33 - Identidade visual do Sistema Único.



Fonte: Secretaria de Comunicação Social.

Entretanto, apesar de apoiar a divulgação das ações ligadas ao SUI por meio de diversos veículos e canais de comunicação, não foi identificada a elaboração de nenhum plano de comunicação específico para divulgação do sistema até o lançamento da versão 2.0.

4.4.1 Principais funções, formas e canais de comunicação

Inicialmente a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC) teve um papel mais ativo quanto à disseminação de informações acerca do sistema. Durante anos, a STIC foi responsável pela principal fonte de informação sobre o projeto de implantação do sistema, o *blog* do Único, que servia para acompanhamento das atividades referentes ao projeto. No entanto, esse canal foi desativado antes do início desta pesquisa, não sendo possível o resgate das informações disponibilizadas no *blog*. Com o encerramento do blog, os técnicos de tecnologia da informação e comunicação passaram a poder acompanhar o trabalho de desenvolvimento do Sistema Único por meio de um programa chamado Jira, voltado à comunicação de informações sobre as atualizações e soluções desenvolvidas.

Atualmente, a Wiki MPF (Figura 34) é a principal fonte de informações do SUI, reunindo ampla quantidade de informações relativas ao sistema. Na plataforma, são postadas informações em estilo de manual e registradas as mudanças no sistema a cada nova versão. Nos

manuais de processos de trabalho remetem o usuário para a busca por mais informações na Wiki. A Sejud é a responsável por atualizar as informações na Wiki sobre o Sistema Único.

Figura 34 - Tela do Sistema Único na Wiki MPF.

Sistema Único

| Sistema Único | | Governança do Sistema Único | | Processo Eletrônico | | Material de Apoio | | Desenvolvimento | | Normas |

Sistema Único de Informações

Apresentação	Links úteis
<p>O Único foi desenvolvido para agilizar e unificar o trâmite de documentos judiciais e administrativos. Objetiva, entre outras coisas, proporcionar uma visão consolidada para a alta administração de forma a oferecer meios de responder a questões estratégicas que possibilitem ter uma noção quantitativa e a melhoria qualitativa da gestão do MPF.</p> <p>Além da integração nacional do MPF, o sistema proverá uma série de ferramentas para suas atividades institucionais com a utilização de novas tecnologias, só agora disponíveis. Documentos eletrônicos produzidos pelo editor de textos dentro do sistema, certificação digital, assinatura eletrônica, indexação textual, pautas informatizadas, importação de dados dos processos do judiciário e o acesso ao sistema remotamente, são algumas das inovações previstas.</p> <p>A Portaria PGR n° 54, de 08 de fevereiro de 2013, regulamenta no âmbito do Ministério Público Federal, o uso e funcionamento do Sistema Único de Informações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Roteiro para Gabinetes - PGR (em construção) • Acesso ao Manual da Última Versão • ★ Versão 2.4 - Disponibilizada em 15/03/2016 (em construção) <ul style="list-style-type: none"> • Autuação Automática de Representações Fiscais - PRM - FOZ • Acesso ao Manual de Versões Anteriores • Alterações de Versões Anteriores • Acesso ao Único <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Produção • Ambiente de Homologação • Ambiente de Treinamento • Perfil Master <ul style="list-style-type: none"> • Manual e Formulário (termo de solicitação) • Acesso ao Autoriza <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Produção • Ambiente de Homologação • Acesso ao GLPI - Sistema de Gestão de Chamados <ul style="list-style-type: none"> • GLPI • Acesso ao JIRA - Aplicativo para gerenciamento das alterações no Sistema Único

Fonte: Wiki MPF.

Apesar de concentrar a maior quantidade de informações sobre o SUI, apenas 1% dos membros e servidores de gabinete afirma utilizar com frequência a plataforma (BRASIL, 2015e; 2015f). Observa-se que a página do Único na Wiki MPF passou a ser um local de armazenamento de tudo que envolve o sistema. As publicações nessa plataforma nem sempre são publicizadas por meio dos outros veículos de comunicação do MPF. O que acarreta na pouca divulgação da Wiki e sua pouca utilização, conforme Brasil (2015e).

A intranet do MPF (Figura 35) é o principal canal de comunicação organizacional das atividades, projetos e políticas desenvolvidas pela instituição. Anualmente, são aproximadamente 1.500 matérias divulgadas nesse veículo de comunicação que é acessado por todos os usuários das 227 unidades da instituição. A perspectiva é que esse veículo de comunicação se fortaleça, em 2017, com a padronização de todas as intranets locais de acordo com o padrão nacional.

Figura 35 - Tela principal da intranet do MPF.

MPF intranet

Horus Gêlo Único Sigor Channel Wiki Vagans PIN Mais Sistemas

Página Inicial Notícias Áreas Temáticas Formulários Eventos Legislação Pesquisas Serviços Políticas e Manuais Intraneta

CONFIRA AS NOVIDADES DA NOVA VERSÃO DO ÚNICO

1 2 3 4 5 6 Iniciar

RAIO X Bolsa Família

MPF identifica mais de 870 mil beneficiários suspeitos de receber irregularmente o Bolsa Família
Pagamentos a perfis suspeitos podem chegar a mais de R\$ 3,3 bilhões em três anos
[Leia mais](#)

Único ganha nova versão na próxima terça-feira, 15 de novembro

Prorrogadas as inscrições para o curso Dívida Pública

II JORNADA DE DEBATES DÍVIDA PÚBLICA
 23 e 24 de novembro 2016
 Anfitrião: da CMPP

No total, 20 vagas serão ofertadas. Interessados devem realizar inscrição até às 18h do dia 18 de novembro pelo sistema Horus
[Leia mais](#)

Em razão da atualização, Único ficará indisponível das 19h30 às 23h (horário de Brasília) de segunda-feira, 14 de novembro
[Leia mais](#)

Acesso rápido [Acesso a intranet da sua unidade](#)

Portal do MPF

11/11/2016
 29º Concurso para procurador: edital publica relação de candidatas com deficiência

11/11/2016
 MPF denuncia Pimentel por favorecimento da Odebrecht em Seguro de Crédito à Exportação

11/11/2016
 Homem é condenado por tentativa de homicídio de policiais rodoviários federais

11/11/2016
 Vice-PGE pede investigação da candidatura de servidores públicos e mulheres que não receberam voto

[Mais notícias do Portal do MPF](#)

Fonte: Intranet do MPF.

Além de estarem disponíveis na página principal da intranet, as matérias são encaminhadas diariamente ao final do dia para os *e-mails* de todos os membros e servidores, por meio do Boletim MPF em Destaque (Figura 36). A íntegra das matérias pode ser lida no próprio *e-mail*, sem acessar diretamente a página da intranet.

Figura 36 - Boletim eletrônico MPF em Destaque.

Ministério Público Federal

MPF em Destaque

Administrativas | Concursos | Unidades

MPF identifica mais de 870 mil beneficiários suspeitos de receber irregularmente o Bolsa Família

RAIO-X
Bolsa Família

Pagamentos a perfis suspeitos podem chegar a mais de R\$ 3,3 bilhões em três anos

Único ganha nova versão na próxima terça-feira, 15 de novembro

Prorrogadas as inscrições para o curso Dívida Pública

Fonte: E-mail institucional.

Por ser núcleo das comunicações institucionais, a intranet nacional abrange matérias de todas as unidades do MPF, servindo como local de disseminação de boas práticas entre os setores. Além disso, proporciona o acesso rápido às matérias publicadas no Portal do MPF cujo público-alvo é a imprensa e a sociedade.

Em uma análise das publicações realizadas de janeiro de 2014 a setembro de 2016 (Tabela 4), foram publicadas 189 matérias ligadas ao Sistema Único. A média de matérias publicadas ficou em 5,1% nos anos de 2014 e 2015. Nos nove primeiros meses de 2016, caiu para 2,6%.

Tabela 4 - Quantidade de matérias publicadas sobre o Único, de janeiro de 2014 a setembro de 2016, na intranet.

Mês	Total de matérias			Total de matérias – Único			% sobre as matérias sobre o Único por mês		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Jan	89	39	61	6	1	5	6,7%	2,6%	8,2%
Fev	123	80	84	13	2	1	10,6%	2,5%	1,2%
Mar	160	135	142	4	5	4	2,5%	3,7%	2,8%
Abr	186	118	121	10	3	2	5,4%	2,5%	1,7%
Mai	179	153	170	14	8	4	7,8%	5,2%	2,4%
Jun	149	138	178	3	6	1	2,0%	4,3%	0,6%
Jul	156	110	154	9	12	2	5,8%	10,9%	1,3%
Ago	131	147	175	4	11	7	3,1%	7,5%	4,0%
Set	190	144	178	7	5	3	3,7%	3,5%	1,7%
Out	135	150	-	9	8	-	6,7%	5,3%	-
Nov	86	116	-	3	6	-	3,5%	5,2%	-
Dez	77	107	-	1	10	-	1,3%	9,3%	-
Total	1661	1437	1263	83	77	29	5,0%	5,4%	2,6%

Fonte: Intranet do MPF.

Mesmo não tendo um plano de comunicação formalizado até o lançamento da versão 2.0, várias iniciativas ligadas à comunicação organizacional ocorreram como apresentações do sistema em seminários, encontro de procuradores-chefes e lideranças internas, por meio de ofícios e memorandos acerca de deliberações e mudanças no sistema, textos jornalísticos, pôsteres referentes ao sistema para eventos específicos, publicações na intranet, divulgação em catálogo de serviços de tecnologia da informação e comunicação, criação de boletim eletrônico, canal na Wiki MPF, aviso de novidades no próprio sistema e tutoriais em formato de vídeo, disponibilizados na TV MPF – plataforma que reúne vídeos e filmagens de interesse da instituição.

Vale destacar que o encaminhamento pelo secretário-geral de ofícios e memorandos para procuradores-chefes, secretários, coordenadores de Câmaras de Coordenação e Revisão do MPF é uma rotina. Nas unidades do MPF, o papel do procurador-chefe é garantir que sejam repassadas as informações aos gabinetes.

Além de apoiar a comunicação realizada pelo secretário-geral, a Sejud criou informativos para contato direto com as Coordenadorias Jurídicas e de Documentação – pequenos núcleos da secretaria nas unidades localizadas nas capitais dos estados –, que ficam responsáveis por disseminar localmente as informações das mudanças relativas tanto ao SUI quanto a outras

questões da área jurídica e de documentação. Esses informes são armazenados na Wiki MPF. Em 2015, foram 21 informes encaminhados. Até setembro de 2016, haviam sido 27 informes.

Para a disseminação dessas informações, as Cojuds utilizam tanto as comunicações administrativas (memorandos ou e-mails) como o apoio das Assessorias de Comunicação Social para divulgar amplamente as informações pelos veículos de comunicação da instituição. Outras iniciativas isoladas têm sido adotadas por Cojuds, como a realização de reuniões periódicas com os secretários de gabinetes e a realização de auditorias, de maneira manual, no próprio sistema. Ao identificar a inconsistência no preenchimento do sistema, a coordenadora dispara um *e-mail* para o encarregado em cadastrar o dado no sistema, o procurador responsável e a procuradora-chefe. De acordo com uma das coordenadoras, tais iniciativas têm surtido efeito, pois têm conseguido alcançar os servidores responsáveis pelo cadastro e movimentação dos processos, procedimentos e documentos no Sistema Único, aproximando as Cojuds do núcleo operacional e reforçando o papel delas como orientadoras quanto ao uso do SUI.

4.4.2 Plano de Comunicação do Sistema Único

Com o lançamento da versão 2.0, a Secretaria de Comunicação Social apresentou, em outubro de 2015, plano de comunicação em que enfatiza a nova fase nas relações dos principais sistemas do MPF com os usuários e o público em geral, bem como o aumento da produtividade e da melhoria da gestão dos processos de trabalho. Para a elaboração do plano, a Secom informa, no próprio documento, que realizou diagnóstico com base na pesquisa de gestão do conhecimento (BRASIL, 2015e), informações levantadas com membros em eventos do Projeto de Modernização dos Gabinetes, usuários do sistema na Procuradoria-Geral da República e nas demais unidades do MPF e reuniões com integrantes da Sejud e da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC).

Entre as ameaças e os problemas levantados no diagnóstico do Plano de Comunicação da Secom estão: informações estratégicas que não chegam da maneira apropriada a seus destinatários; baixo conhecimento, por parte de alguns usuários, do uso das ferramentas do sistema; percepção negativa do sistema, por parte de alguns públicos que não o usam ou não conhecem as melhorias implantadas; canais de suporte e divulgação com pouca abrangência e muito espalhados, sem uma ligação mais clara e eficiente entre eles; falta de um canal principal que centralize todos os conteúdos e as ações de comunicação; comunicação do Único

direcionada, indiscriminadamente, a todos os seus públicos, sem a preocupação sobre as áreas de interesse desses usuários. Entre as oportunidades e pontos fortes listados estão: o desenvolvimento contínuo do Único 2.0, a governança do sistema, o aprimoramento das ações de treinamento e um envolvimento mais próximo e colaborativo entre a Sejud e a Secom. O objetivo do plano de comunicação é posicionar o Sistema Único como uma marca forte que auxilia na produtividade, potencializando os resultados institucionais e se pautando nas necessidades dos usuários e no desenvolvimento contínuo. Para isso, aborda como estratégia a divisão do público-alvo entre público interno primário que se subdivide de acordo com a atuação: administrativa ou finalística (Figura 37).

Figura 37 - Divisão do público-alvo do Plano de Comunicação do Sistema Único 2.0.

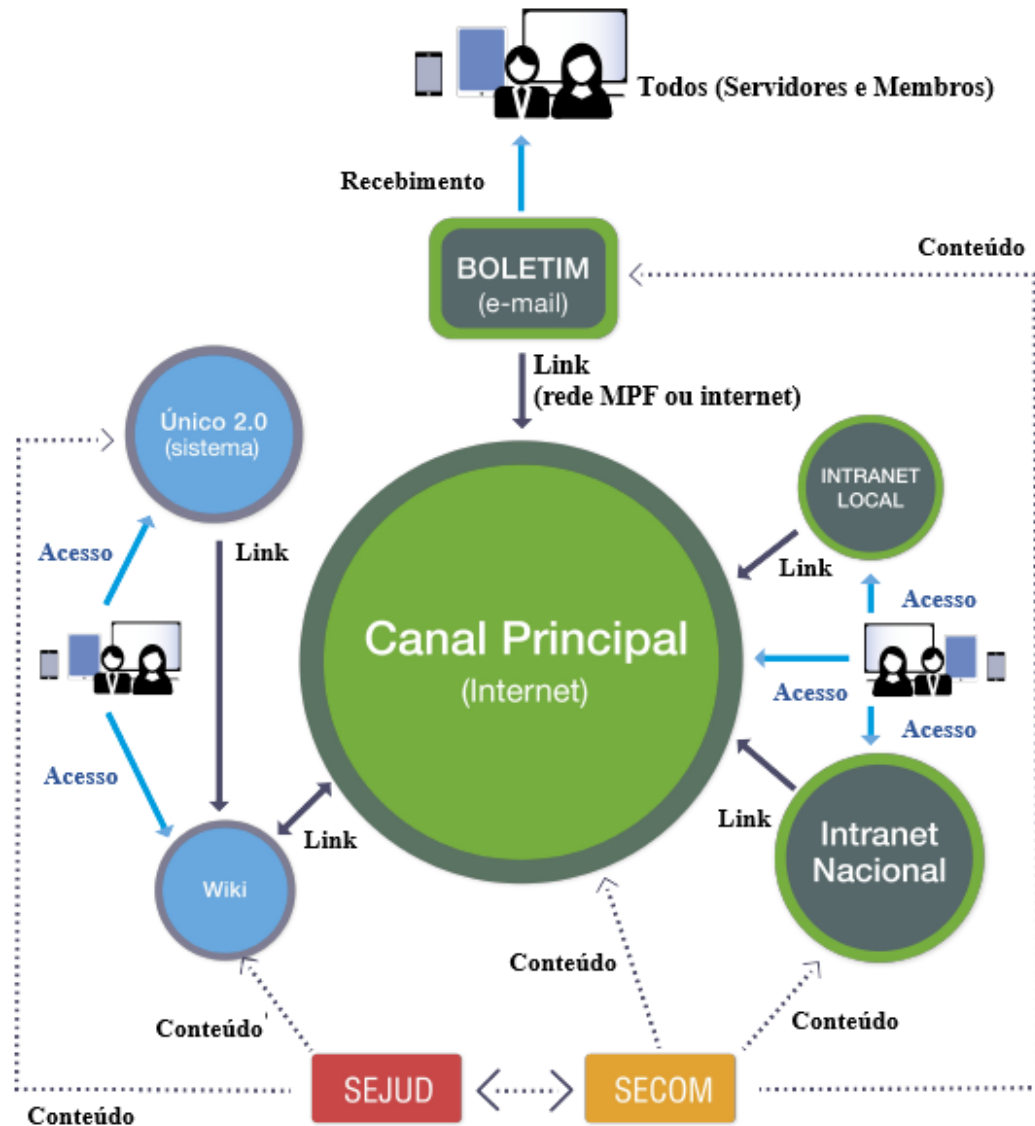


Fonte: Plano de comunicação do Sistema Único 2.0.

De acordo com o documento, essa classificação tem como objetivo facilitar a separação e identificação dos conteúdos de interesse por parte do público específico. Além disso, cada classificação divide-se em grupos de iniciante, intermediário e avançado. No público interno secundário, encontram-se os não usuários do sistema e o público externo, englobando aqueles que não utilizam o sistema por desconhecimento ou não acharem necessário. Por outro lado, nesta pesquisa, a partir da construção de sentido, surge uma outra segmentação das comunicações de acordo com a classificação dos usuários em gerencial, tático e operacional. Essa segmentação está relacionada à importância do uso adequado do sistema e da geração de valor para instituição obtida a partir da extração de dados estatísticos. Desse modo, pode propiciar a compreensão do papel de cada usuário na estratégia da instituição, impulsionado a valorização e o sentimento de pertencimento.

O plano de comunicação defende a criação de um Sistema de Comunicação do Único, conforme Figura 38.

Figura 38 - Sistema de Comunicação proposto para o Sistema Único 2.0.



Fonte: Plano de Comunicação do Sistema Único 2.0 – Secom/MPF.

Os benefícios do Sistema de Comunicação proposto para o Sistema Único seriam:

- 1º) **Visão geral do fluxo de informação do sistema:** possibilita enxergar os aspectos processuais das comunicações. Identificar gargalos, aprimorar o processo, clareza nas definições de responsabilidades e atribuições, são alguns pontos que poderão ser gerenciados. Essas práticas permitirão um contínuo desenvolvimento das estratégias e do próprio fluxo de trabalho.
- 2º) **Coordenação das ações de comunicação:** é a chave para aumentar o impacto e a eficiência das comunicações. Contribui para a produção de conteúdo de acordo com as necessidades de todos os canais.

3º) Fortalecimento da percepção do público da organização, estrutura e continuidade da comunicação do Único 2.0: cuidado da imagem do sistema. Ao se falar de “percepção”, estamos lidando com aspectos subjetivos, imagéticos¹³, intangíveis. Aspectos esses que contribuem para que o Único 2.0 estabeleça uma conexão simbólica e afetiva com o usuário. Essa parte da estratégia mais voltada ao fortalecimento da “marca” Único 2.0 terá como base uma visão de gestão de marca (Branding). Essa visão, de uma maneira objetiva, refere-se ao entendimento geral do Único 2.0. Do ponto de vista interno, seus valores, equipes, processos, serviços. Do ponto de vista do usuário, suas percepções, experiências e sentimentos em relação ao produto. O suporte para essa construção será as ações com abordagens publicitárias e mercadológicas.

Nos registros decorrentes de encontros realizados, um fator que se destaca é a preocupação com os dados inseridos no Sistema Único para a geração de estatística confiável sobre os resultados institucionais. Em maio de 2015, o Subcomitê Gestor de Tabelas (SGT) reuniu-se para debater estratégias que garantissem a confiabilidade e usabilidade das tabelas do Sistema Único. Em junho do mesmo ano, durante reunião da Comissão Permanente de Gestão e Implementação de Projetos de *Business Intelligence* (CPGI-BI) da 2ª Câmara de Coordenação e Revisão, a correta alimentação do Sistema Único também foi discutida. No mês seguinte, em nota publicada sobre a Ferramenta de Inspeção de Inquéritos Policiais (Fipol), a inconsistência de dados aparece como uma preocupação. Nota publicada em agosto afirma que foram identificadas inconsistências na relação de inquéritos policiais referentes a maio de 2010, mas que se espera aperfeiçoamento com o lançamento do novo Único 2.0. Em outubro, a correção de erros de cadastro no sistema é foco de outra nota publicada, que trata do impacto da má alimentação na mensuração de resultados. Com o lançamento do Único 2.0, a ferramenta de Estatística ganha destaque e é apontada por um dos gestores, em nota, como uma auxiliadora na identificação de dados inconsistentes tendo em vista que apresenta as informações por meio de gráficos.

Publicado em 28 de agosto de 2015, um vídeo com a demonstração das mudanças do Único 2.0 foi visto por apenas 1088 usuários¹⁴ dos mais de 10 mil colaboradores do MPF. Nesse vídeo, destaca-se que, desde 2008, o foco foi a integração de todas as unidades na utilização do Sistema Único, a partir do alcance desse objetivo e da criação do grupo de governança, o foco passa a ser transformá-lo em um sistema de gestão. Segundo o vídeo, o intuito é fazer com que

¹³ Aspectos ligados à identidade visual.

¹⁴ Quantitativo referente a 20 de março de 2016. Vídeo disponível em: <http://www.tvmpf.mpf.mp.br/videos/974>.

o sistema trabalhe auxiliando seus usuários, em vez dos usuários trabalharem para alimentar o sistema, sendo que o foco passa a ser a usabilidade do sistema para o usuário. De acordo com a ISO 9241-11, a usabilidade é “a capacidade que um sistema interativo oferece a seu usuário, em um determinado contexto de operação, para a realização de tarefas com eficácia, eficiência e satisfação em um contexto de uso específico”.

Em 2015, com a criação da comissão de governança do sistema, novos serviços foram demandados à Secretaria de Comunicação Social. Um dos termômetros utilizados pelos membros da governança quanto à necessidade de novas comunicações é a lista de *e-mails* que reúne todos os procuradores da República, procuradores Regionais da República e subprocuradores-gerais da República. Já no primeiro encontro da governança do Único, houve solicitação para envio pela Secretaria de Comunicação Social de boletim informativo sobre os principais pontos definidos na reunião.

No final de 2015, foi lançado o *site* Único Web (Figura 39), a fim de melhor atender os usuários do Sistema Único. O conteúdo desenvolvido para o *site* também é enviado por *e-mail*, em formato de boletim, aos membros e servidores da instituição. O objetivo do *site* é reunir notícias, dicas, tutoriais e atualizações do Único 2.0. Um ícone na área de acesso rápido foi disponibilizado na página da *Intranet* nacional para facilitar o acesso. De acordo com nota publicada na *Intranet* nacional, em 22 de janeiro, o Único Web é completamente responsivo e pode ser acessado em unico-web.mpf.mp.br pelo celular, tablete ou computador. Esse é um dos principais produtos do Plano de Comunicação elaborado para divulgação do sistema.

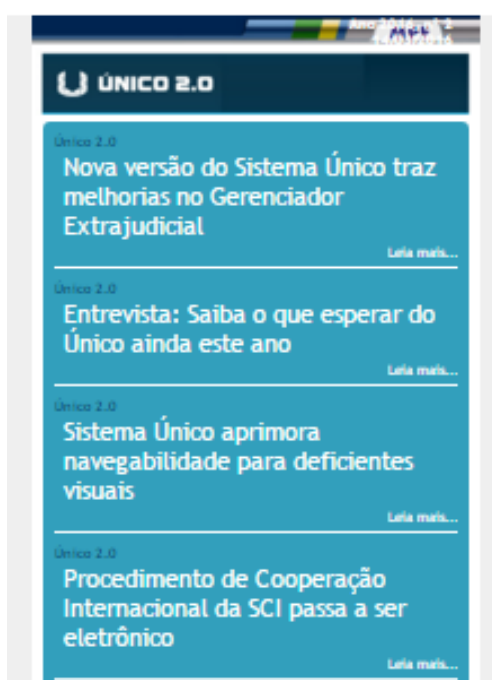
Figura 39 – Tela inicial do *site* Único Web.

Fonte: *Site* Único Web.

A criação do boletim (Figura 40) foi uma solicitação do grupo de Governança do Sistema Único, que tem discutido atualizações e outras medidas para aperfeiçoamento do sistema, bem como canais específicos de comunicação. A partir de 7 de março de 2016, foi possível iniciar o monitoramento do número de acesso ao *site* Único Web por meio da inclusão da ferramenta *Google Analytics*, realizada a pedido desta pesquisadora. No dia 11 de março, sexta-feira, às 15h16, foi encaminhado boletim com novidades do Único 2.0 disponíveis no *site* para os mais de 10 mil colaboradores do MPF. No mesmo dia, apenas 22 usuários acessaram a página, registrando 93 visualizações de páginas. Na segunda-feira, 14 de março, 606 usuários

acessaram o *site*, havendo 934 visualizações de página. O pico de acessos foi em torno das 15h, com 302 usuários. A taxa de rejeição – registra o percentual de visitas a uma única página sem interagir com o *site* – foi de 73,74%. Em 31 de maio, às 14h58, outro boletim foi disparado para os *e-mails* de todos os integrantes do MPF. Nesse dia, o número de usuários atingiu 619 e o de visualizações de página 869, sendo que a taxa de rejeição foi de 78,45%. Até 30 de setembro, não haviam sido encaminhados outros boletins. O acesso diário variou de 1 a 39 usuários nos outros dias, no período de 7 de março a 30 de setembro. Tais registros indicam que o veículo não é utilizado pelos usuários.

Figura 40 - Boletim Único Web



Fonte: *Site Único Web*.

Tutoriais produzidos, de forma independente, por uma unidade do MFP também foram divulgadas por meio da intranet nacional do MPF com o intuito de facilitar o uso do Sistema Único. No entanto, a média de visualizações é muito baixa. Cerca 70 usuários assistiram aos tutoriais¹⁵.

O baixo número de acessos ao *site* Único Web e aos tutoriais pode ser explicado primeiramente pelas características das comunicações baseadas em funções informativas, voltadas a divulgações de regras e funcionalidades dos sistemas. Desse modo, recomenda-se explorar comunicações mais contextualizadas que permitam a construção de sentido acerca do papel do usuário naquela nova dinâmica institucional, bem como proporcione visão sistêmica

¹⁵ Média referente a 25 de outubro de 2016.

ou estratégica referente à mudança. Além disso, as informações devem ser segmentadas de acordo com o público-alvo. Os fatores de *sensemaking* podem ser explorados no que diz respeito à construção da identidade de cada usuário, estimulando-os a se identificarem e perceberem o seu papel no uso do sistema e de geração de valor para a instituição.

Em 11 de abril de 2016, o SUI e a modernização dos gabinetes foram temas de matéria do boletim eletrônico intitulado *Modernize-se*, voltado ao público interno da instituição. A nota traz uma entrevista com a coordenadora do grupo de Governança do Único, que destaca o trabalho realizado para melhorias do sistema em termos de usabilidade, organização e aprimoramento enquanto ferramenta de gestão. Nos avanços citados, estão: a automação de relatórios de correição e a elaboração de relatórios gerenciais a partir da utilização de tecnologia de *Business Intelligence* (BI), que permitiu à instituição o aprofundamento da análise de dados extraídos do SUI, e, conseqüentemente, ações mais precisas no controle qualitativo e formal da atuação dos membros. De acordo com a coordenadora, o desafio é garantir a confiabilidade do sistema, aprimorando o fluxo de informações.

O mesmo boletim eletrônico traz ainda matéria referente à implantação do programa de treinamento permanente do SUI para membros e servidores, com o objetivo de padronizar os métodos de treinamentos nas unidades, de forma a qualificar com eficácia o treinamento do usuário, tornando-o apto a utilizar as principais funcionalidades do sistema.

É interessante notar que na matéria não há menção ao Boletim Único Web, apenas à página da Wiki MPF, local em que se concentra o maior número de informações a respeito da governança, o andamento das atualizações e novas funcionalidades do sistema, tutoriais e manuais.

Em agosto de 2016, produzida pela Secom e divulgada na intranet nacional do MPF, outra matéria destacou que o Único 2.0 está se tornando um portal ao agregar os principais sistemas relacionados à atividade fim. Segundo a coordenadora da Governança do Único, a partir do portal do Único, o objetivo é facilitar diretamente os trabalhos de membros e servidores de gabinetes nas execuções das tarefas diárias.

Outro movimento de mudanças no sistema tem sido observado. Em 2017, a previsão é de que o SUI passe a ser o local de trabalho de membros e servidores de gabinetes e não apenas o local que registra o que é feito. De acordo com nota publicada no dia 18 de outubro, serão feitos investimentos no fortalecimento dos planos de comunicação e de treinamento permanente do Único, na confiabilidade dos dados por meio da correção de erros de alimentação do sistema,

análise e definição dos relatórios gerenciais da área finalística e revisão dos indicadores estratégicos finalísticos que são mensurados a partir de dados do sistema. Observa-se ainda investimentos no estudo de usabilidade, ou seja, para facilitar o uso do sistema pelos usuários por meio de mudanças realizadas na interface e a disponibilidade de novas funcionalidades com destaque para os chamados sistemas satélites – Estatística, Monitora e Aptus.

5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO USO DO SUI

O início da implantação do Sistema Único de Informações (SUI) pautou-se no objetivo central de unificar o trâmite de documentos judiciais, extrajudiciais e administrativos da organização. Observa-se que um novo propósito tem sido dado ao SUI, buscando torná-lo um sistema de gestão estratégica, gerador de valor para a instituição, e não apenas de protocolo, registro de documentos e de suas movimentações.

A adaptação da missão e dos objetivos do SUI aos da organização tem ocorrido de maneira gradativa, mais fortemente a partir da elaboração do Planejamento Estratégico Institucional 2011-2020, da definição de indicadores que possuem o sistema como fonte de informação e da realização do Projeto de Modernização de Gabinetes (Mogab). No entanto, o fato de 51% dos respondentes da pesquisa de gestão do conhecimento apresentarem grau de discordância quanto ao conhecimento do objetivo para instituição da inserção de cada dado dos documentos inseridos prejudica a alimentação correta dos dados – uma das principais preocupações e reclamações dos gestores da instituição.

Observa-se que a busca por uma gestão estratégica voltada a resultados tem impulsionado a mudança de identidade do SUI, deslocando-o para o centro das ações do MPF, por receber dados dos processos judiciais e dos procedimentos extrajudiciais. A elaboração da cadeia de valor dos gabinetes do MPF e a definição dos resultados a serem alcançados, de maneira clara e objetiva, fortaleceram ainda mais essa mudança. Além disso, as próprias mudanças tecnológicas do ambiente externo, como a implantação dos processos eletrônicos pelos tribunais, as ferramentas de *Business Intelligence (BI)* e o *Big Data*, têm impulsionado alterações no sistema.

Desse modo, a nova de identidade do sistema alinha-se com a própria mudança do ambiente organizacional. Isso tem impactado nos fluxos de informação e comunicação, bem como na comunicação organizacional e no usuário do sistema.

Exemplo de estatísticas (Figura 41) geradas com base nos dados disponibilizados no Sistema Único de Informações consta no *site* Combate à Corrupção do Ministério Público Federal, que está disponível para toda a sociedade em <http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/estatistica>.

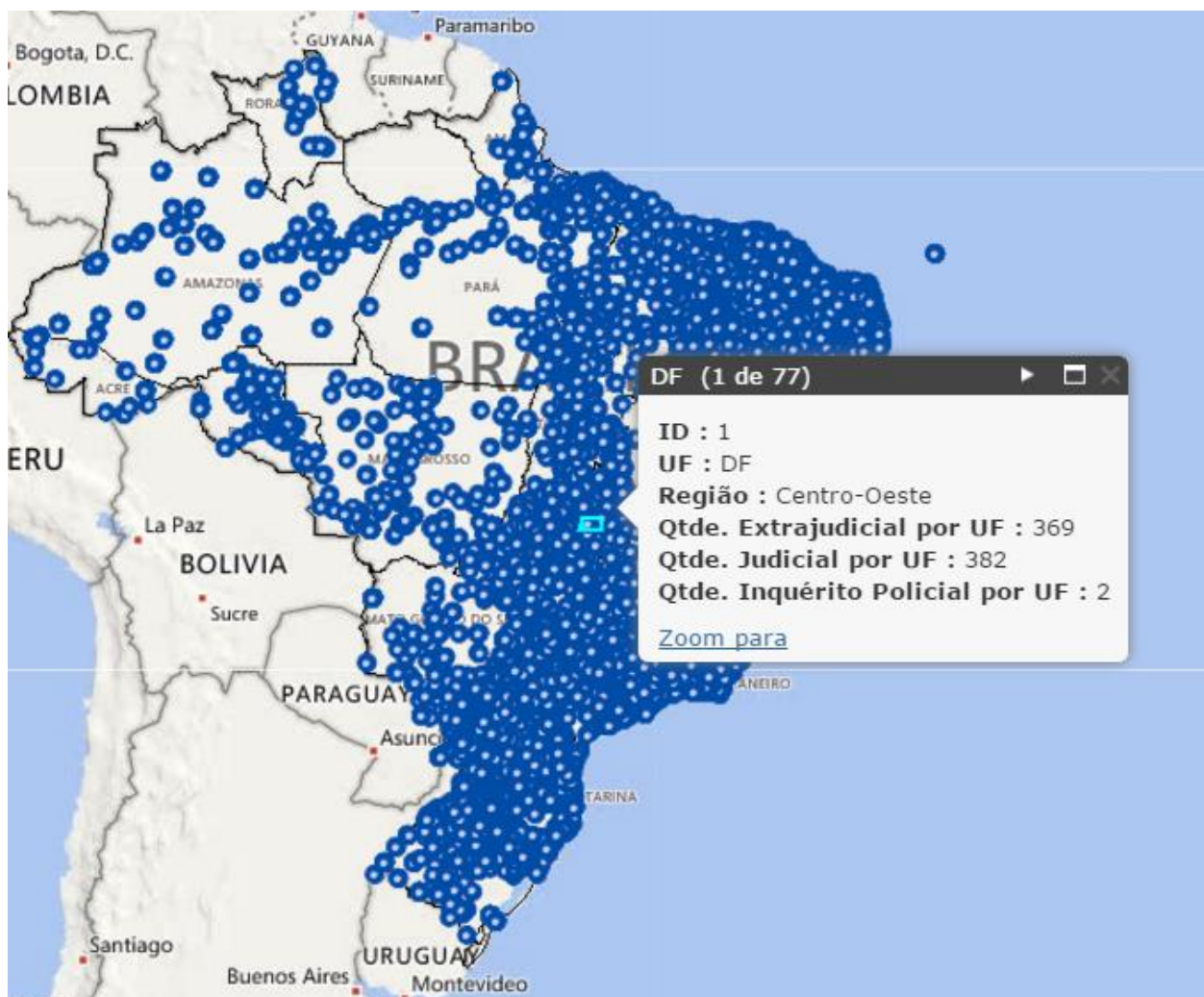
Figura 41 - Processos Judiciais - Combate à Corrupção.



Fonte: <http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/estatistica>.

Por meio dele é possível obter informações como processos autuados por ano, quantidade de processos autuados por unidade federativa, as subdivisões dos processos autuados por classe, de acordo com a tabela taxonômica do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Além de um mapa com informações georreferenciadas de todos os processos extraídas do SUI, conforme Figura 42.

Figura 42 - Mapa da corrupção no Brasil.



Fonte: <http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/estatistica>

O usuário do sistema é o elemento central desse processo atual, pois é ele o responsável por garantir a qualidade da informação gerada a partir do banco de dados do sistema. Por meio do trabalho conjunto, os usuários gerencial (liderança), tático (coordenação) e operacional (inclusão) devem zelar pela inclusão correta de dados que, posteriormente, serão a base de indicadores estratégicos, que possibilitarão avaliar fatores que proporcionem a melhoria dos serviços prestados pela instituição, tanto internamente como externamente em prol da população.

Cabe à instituição, por meio dos seus diversos fluxos de comunicação, sensibilizar o usuário quanto ao seu papel dentro do contexto organizacional na produção de valor para o MPF, auxiliando-o na construção de sentido quanto às mudanças no uso do sistema e entendimento do papel dele para a estruturação dos fluxos de informação, proporcionando-o uma visão sistêmica do contexto no qual está incluído. Grande parte da dificuldade nesse processo se dá pela própria natureza das atividades desempenhadas que requerem conhecimento jurídico para a atuação finalística. A automatização e migração dessas atividades jurídicas para o SUI envolve disseminação de informações entre os usuários para geração de conhecimento.

Com o estudo da Teoria do *Sensemaking* organizacional, foi possível ter uma visão mais abrangente e sistêmica do que envolve as estratégias de comunicação voltadas aos usuários de sistemas de informação. O Quadro 10 apresenta os fatores do *sensemaking* e as respectivas ações a serem explorados para facilitar a construção de sentido pelos usuários.

Quadro 10 - Aspectos a serem explorados nas estratégias de comunicação, baseados na Teoria do *sensemaking* organizacional.

Fatores de <i>sensemaking</i>	Aspectos a serem explorados nas ações de comunicação
Construção da Identidade	Esclarecer o papel de cada usuário no uso do sistema. Destacar o novo papel do sistema voltado à gestão estratégica.
Retrospectiva	Enfocar na mudança do sistema, que passa de expediente e cadastramento para um sistema de gestão estratégica.
Extração de ambientes sensíveis	Segmentar comunicações com enfoque em cada tipo de usuário: gerencial, tático e operacional. Apresentar estatísticas a partir dos dados extraídos do SUI. Divulgar normas que regulamentam o uso do sistema.
Social	Envolver os usuários gerenciais no uso do sistema, destacando o papel orientativo que eles devem exercer no estímulo ao uso adequado do sistema pelos usuários operacionais. Destacar a importância dos usuários operacionais para a construção de um sistema eficaz e com informações confiáveis, demonstrando o valor deles na produção de valor para a instituição e estimulando o sentimento de pertencimento.
Contínuo	Realizar comunicações em períodos mais curtos e com periodicidade definida.
Focado e extraído de pistas ou dicas	Apresentar os resultados obtidos por meio da extração de dados do sistema, indicando a importância dos usuários na alimentação do dado correto. Utilizar usuários influentes como modelo de correto uso do sistema.

Fonte: Elaboração própria.

Esses fatores devem ser observados na elaboração dos conteúdos a serem disseminados aos usuários do sistema.

Em uma categorização de todas as publicações realizadas na intranet de janeiro de 2014 a dezembro de 2015, foi possível identificar que, a maioria das comunicações, teve função informativa – 119 das 160 matérias publicadas no ano envolviam tarefas ligadas ao Sistema

Único, grande parte ligada a divulgação de novas funcionalidades e versões. As funções regulatórias aparecem em 10 notas, 90% ocorreram em 2014. A função de gerenciamento foi percebida em 33 mensagens, a de persuasão em 22 e a de integração em 17. Em alguns casos, há presença de uma ou mais funções de comunicações.

Observa-se que veículos de comunicação no MPF, como a intranet, boletins eletrônicos e mural digital, devem apoiar essa construção de sentido disseminando informações com base nas funções: regulatória, persuasiva, de gerenciamento e integrativa.

A comunicação regulatória deve ser pautada na divulgação constante da possibilidade de responsabilização do usuário – penal, civil e administrativamente –, no caso do uso inadequado do sistema previstas na Portaria PGR/MPF n° 54/2013, como o cadastramento incorreto, alteração de dados originais e registro de informações inexistentes ou falsas. Observa-se que a função regulatória, a partir da divulgação das normas de uso do Sistema Único, tem pouco espaço na estratégia de comunicação do SUI.

A persuasiva, que busca a conformidade do entendimento por meio da comunicação face a face, também deve ser mais utilizada em eventos nos quais o Sistema Único possa fazer parte da pauta de discussão.

A função de gerenciamento pode ser aplicada, por exemplo, na divulgação de ações que reforcem a importância de os usuários gerenciais acompanharem e coordenarem o uso do sistema, como o caso decorrente da implantação do Sistema Único no gabinete do procurador-geral da República, no qual houve o treinamento de toda a equipe do gabinete e, até mesmo, do próprio procurador-geral da República. Ao participar do curso, o gestor máximo do órgão demonstrou a importância do conhecimento e do uso do sistema.

A função integrativa deve ser estimulada por meio da parceria entre usuários/áreas/secretarias no desenvolvimento de novas funcionalidades, bem como de novas ferramentas tecnológicas. Deve atuar na capacidade de percepção do usuário quanto ao seu papel para a geração de dados estatísticos que permitem uma análise da atuação finalística em prol da sociedade. É preciso despertar a necessidade de coesão, identidade e uniformidade da organização em torno de objetivos comuns.

Em relação às estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários do Sistema Único de Informações, foram observadas as seguintes formas e ações de comunicação (Quadro 11).

Quadro 11 - Formas de comunicação e ações de comunicação ligadas ao Sistema Único.

Formas de comunicação	Ações comunicativas ligadas ao Sistema Único
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação em seminários ▪ Encontro de Procuradores-chefes ▪ Encontro de lideranças internas (assessores de planejamento e coordenadores jurídicos)
Sistema de Informação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boletins estatísticos com base em informações do Único ▪ Catálogo de Serviços da STIC ▪ Manual (Wiki MPF) ▪ Tutoriais na TV MPF (vídeos aulas) ▪ Avisos no próprio sistema sobre novas funcionalidades
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofícios e memorandos sobre deliberações e mudanças no sistema. ▪ E-mails informativos entre Sejud e Cojud ▪ E-mails informativos entre Cojud e gabinetes
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de textos jornalísticos ▪ Produção de fôlderes sobre o sistema para eventos específicos ▪ Criação de Boletim Eletrônico ▪ Publicação na intranet de ações ligadas ao sistema

Fonte: Elaborado pela autora com base em Torquato (2002).

Para realizar essa classificação, foi expandida a compreensão de Torquato (2002) acerca das formas cultural e de sistema de informação. No primeiro caso, foram incluídas ações ligadas a debates que envolveram o tema analisado e que reuniram atores que influenciam o clima organizacional. No segundo caso, foram abrangidas ações ligadas diretamente ao Sistema Único de Informações e seu usuário, como a criação de tutoriais, manuais, avisos no próprio e elaboração de boletins estatísticos. Apesar de se observarem ações comunicativas ligadas a essas duas formas de comunicação, ficam evidentes duas frentes de atuação forte a partir da análise dos dados levantados: a comunicação administrativa e a comunicação social.

A comunicação administrativa, no nível estratégico, ocorre com regularidade com o envio de ofícios e memorandos, porém sem o alcance necessário para disseminar eficazmente as informações que envolvem o sistema, não penetrando os níveis operacionais da organização. No nível tático, as Coordenadorias Jurídicas e de Documentação têm atuado na disseminação dessas informações para o nível operacional por meio de informes encaminhados via *e-mail* a servidores de gabinete. No entanto, o conteúdo tem como foco em novidades e não se baseia nos fatores de construção de sentido. Exemplo disso são as comunicações administrativas registradas na Wiki MPF.

Para incentivar o uso como fonte de informação da Wiki MPF – principal local de armazenamento de documentos e informações acerca do SUI, no qual constam os manuais de uso do sistema e os informes encaminhados pela Sejud –, o conteúdo pode ser enriquecido a partir dos fatores de construção de sentido e a divulgação desse canal de comunicação em todas as notas publicadas na intranet do MPF. Conforme Brasil (2015e), apenas 1% afirma utilizar a

plataforma. Atualmente, para a área negocial, o local serve como registro dos esforços feitos para a disseminação da informação, principalmente, em casos de reclamações pelos usuários.

O plano de comunicação elaborado pela Secom é um avanço para a disseminação de informações ligadas ao SUI. No entanto, é apenas uma das peças para que a comunicação organizacional obtenha êxito na disseminação de informações relativas ao uso do Sistema Único. Os frequentes pedidos de novas comunicações demonstram que a necessidade de investimentos em comunicações que se baseiam nos fatores de *sensemaking*, esclarecendo as ligações existentes entre os dados inseridos e a geração de valor que eles proporcionam na obtenção de resultados referentes aos avanços institucionais.

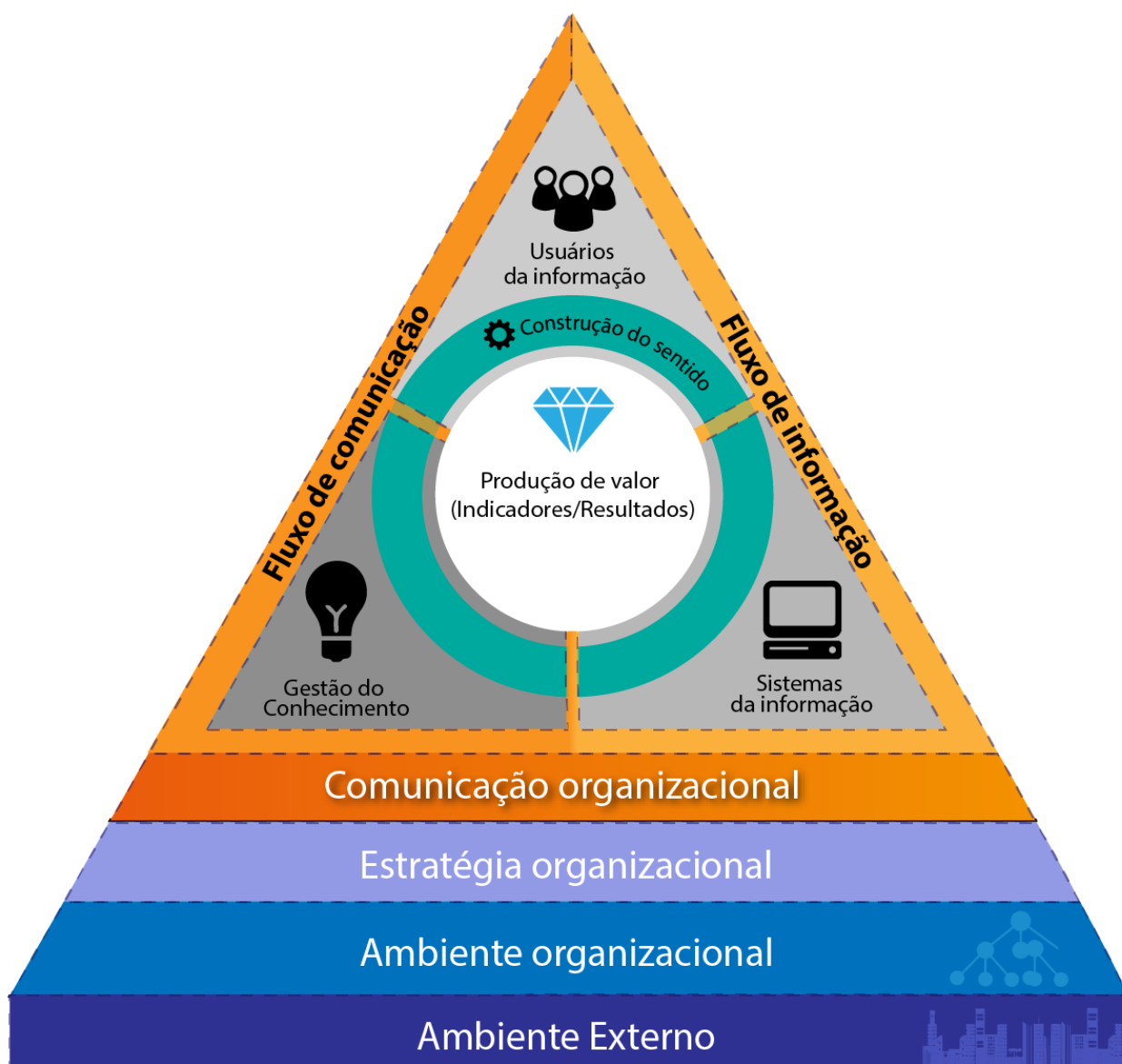
Os fatores de construção de sentido podem impactar positivamente a comunicação social realizada por meio de notas jornalísticas e produção de peças com apelo publicitário. Verifica-se ainda que a comunicação é feita de maneira descontinuada nos veículos formais de comunicação. A construção da nova identidade do sistema voltada à gestão estratégica da instituição ocorre em discursos esparsos, não abrangendo os fatores de *sensemaking*.

A visão geral do fluxo de informação e comunicação que envolve as ações ligadas ao sistema ainda é um dos principais obstáculos para que os usuários possam compreender o potencial do Único e a importância do seu trabalho para a instituição.

5.1 A Construção da Identidade e o Ambiente Organizacional

Verificou-se que o ambiente organizacional é composto por diversas variáveis como o usuário da informação, a estratégia organizacional, a comunicação organizacional, os fluxos de comunicação e de informação, os sistemas de informação, a gestão do conhecimento, os indicadores institucionais que registram a produção de valor da organização (Figura 43).

Figura 43 - Variáveis atuantes na produção de valor institucional.



Fonte: Elaboração própria.

Todas essas variáveis se relacionam entre si. No caso do MPF, o ambiente externo impacta a organização a partir da automatização de rotinas de trabalho e a interoperabilidade entre sistemas, bem como atos normativos e leis que devem ser seguidos. A estratégia organizacional define os rumos que a instituição deve seguir para alcançar seus objetivos estratégicos e visão de futuro, permeando as atividades e rotinas de membros e servidores. A comunicação organizacional e os fluxos de comunicação entre setores e integrantes da organização proporcionam a construção de sentido acerca das dinâmicas organizacionais e dos papéis que usuários e sistemas exercem na gestão da informação, na gestão do conhecimento e

na produção de valor institucional. Os fluxos de informação são impactados a partir do uso correto dos sistemas de informação que propiciam a estruturação das informações e a extração de dados estatísticos sobre a atuação do órgão, por meio de indicadores que mensuram os serviços e resultados da instituição entregues à sociedade.

A partir do Projeto de Modernização dos Gabinetes (Mogab), com o mapeamento de processos dos gabinetes e análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na instituição, houve alterações na forma de comunicação das ações que envolvem o Sistema Único no âmbito do MPF. Iniciativas se estruturaram com maior atenção às necessidades de informação dos usuários.

O entendimento da construção da nova identidade do sistema, com suas constantes atualizações tecnológicas, e da ligação do SUI com a estratégia organizacional é o grande desafio da comunicação organizacional, pois 48% dos usuários discordam da necessidade de preenchimento de todos os campos do sistema, de acordo com Brasil (2015e). Além disso, mais da metade dos usuários, 53%, não sabem onde encontrar informações referentes à utilização do sistema e 52%, não se sentem comunicados adequadamente quanto as novidades do sistema (Brasil, 2015e).

A partir dessa construção de sentido por parte dos usuários, as ações podem ser mais facilmente internalizadas refletindo-se no uso adequado do sistema pelos usuários e auxiliando na mudança de percepção dos usuários de que o sistema onera o processo de trabalho. Dos participantes da pesquisa de gestão do conhecimento (Brasil, 2015e), 20% apontaram que não preenchem todos os campos do sistema adequadamente, e apenas 16% afirmaram realizar corretamente as atividades dentro do sistema.

Essa percepção é impactada também por fatores que são extraídos pelos usuários no ambiente de trabalho. No caso dos usuários operacionais, o desempenho das lideranças é um desses fatores que impactam no trabalho. As lideranças são imprescindíveis para que todo o conhecimento seja comunicado e disseminado adequadamente aos usuários operacionais. No entanto, esse processo de comunicação fica prejudicado pela falta de uso do sistema justamente por parte dos procuradores. Apenas 19% afirmaram usar o Sistema Único com muita frequência e 41% registraram que o SUI mais atrapalha do que ajuda a realização do trabalho.

De acordo com o mapeamento de processos de trabalho, a maioria das atividades referentes ao uso do sistema fica sob a responsabilidade dos secretários de gabinetes que, em muitos casos, não são formados em Direito, utilizando o sistema sem a percepção do valor que

a sua atividade tem para a estratégia da organização. Desse modo, pode-se concluir que os usuários – membros e servidores – não compreendem como sua relação com o sistema está ligada à geração de conhecimento para a instituição.

Infere-se que um maior envolvimento dos membros no uso do sistema promoverá um fluxo de comunicação descendente – da chefia para os subordinados – mais qualificado. Tal afirmação decorre do registro que apontou como a interação mais proveitosa para a execução dos trabalhos aquela que ocorre com a equipe interna do gabinete. A comunicação interpessoal foi identificada como a mais proveitosa no ambiente de trabalho, seja por meio de conversas com colegas de trabalho ou de orientações da chefia.

Verifica-se também a necessidade de investimento para a ampliação da quantidade de cursos oferecidos, pois 83% dos membros e 84% dos servidores afirmaram não terem sido treinados para operar o sistema. Após o Projeto de Modernização dos Gabinetes, a instituição ampliou os investimentos em capacitação de membros e servidores com a oferta de cursos referentes ao sistema, na plataforma de educação a distância (EAD). Ao serem capacitados os procuradores podem impulsionar o uso correto, ao utilizarem e agirem como disseminadores acerca da importância do uso correto do sistema, colaborando para o amadurecimento da gestão do conhecimento e a geração de valor para a instituição.

Além disso, a reformulação dos conteúdos das capacitações com base nos fatores de construção de sentido pode contribuir na assimilação do conhecimento necessário para o uso correto do sistema, pois 17% acreditam que os cursos são focados no sistema e não no usuário e outros 17% afirmam que o treinamento abordou apenas parte do sistema. A adaptação do conteúdo aos fatores de construção de sentido pode auxiliar na compreensão do sistema na gestão da informação e do conhecimento, bem como do seu impacto na estratégia da organização. O enfoque do conteúdo deve ser orientado ao usuário.

Devido à abrangência do sistema e a sua missão ter nascido da necessidade de tramitação de processos e procedimentos no âmbito do MPF, a visão estratégica ainda está em fase de construção entre os integrantes do comitê de governança e da própria área negocial. Isso se reflete na dificuldade de identificação, a partir da análise das atas disponibilizadas na Wiki MPF, de quais são os critérios utilizados para o aperfeiçoamento do SUI. As atas trazem predominantemente discussões técnicas que se refletem nas estratégias de comunicação.

Além de serem observados os fatores de *sensemaking*, as estratégias de comunicação organizacional podem se basear na resposta da seguinte pergunta: de que forma essa nova funcionalidade se relaciona com a gestão estratégica do MPF e qual o papel do usuário?

5.2 *Fatores retrospectivo, social e contínuo: periodicidade e segmentação dos conteúdos*

Aumentar a periodicidade dos informativos sobre o SUI e investir em conteúdo segmentado, de acordo com os usuários gerencial, tático ou operacional, pode incentivar o interesse do usuário na busca por informações referentes ao uso do sistema. Lançado em dezembro de 2016, o Boletim Único Web foi encaminhado apenas duas vezes de março a setembro de 2016, sendo que o público-alvo foram todos os integrantes da instituição.

Esse boletim foi uma das principais estratégias de comunicação de divulgação do sistema. Após seu envio dele por meio de *e-mail*, a média de usuários que acessaram o boletim foi de 865, o que representa menos de 10% do público-alvo. Desconsiderando os dias de envio do boletim, entre março e setembro, o dia de maior acesso registrou apenas 39 usuários.

Além de o conteúdo das comunicações não estarem baseadas nos fatores de *sensemaking*, não há segmentação das informações de acordo com os tipos de usuários e existem pouca divulgação desse veículo em outros canais de comunicação. De 1º de janeiro a 30 de setembro de 2016, foram divulgadas 1263 notas na intranet, apenas 29 delas faziam menção direta ao Sistema Único e a maioria não havia menção ao *site* Único Web ou à Wiki MPF, como outra fonte de informação. Esses fatores impactam no número baixo de acesso ao Único Web.

Outro ponto observado que impacta nas estratégias de comunicação são as barreiras no fluxo de comunicação dentro da própria área negocial que definem quais serão as mudanças no sistema, principalmente entre chefia e subordinados. Ao não levar em consideração o que os servidores que atuam dentro da própria área negocial têm como experiência, lacunas importantes para melhoria do sistema não são trabalhadas, podendo ser motivo, inclusive, da criação de novos obstáculos entre o usuário e o uso do sistema.

Investir em avaliações periódicas das estatísticas de uso e da satisfação das necessidades de informação dos usuários do sistema e levantamento dos perfis de consumo da informação da organização e de seus colaboradores é essencial para garantir a segmentação das informações de acordo com o público-alvo e preparação de conteúdo programático das capacitações.

Como a interação para os membros mais proveitosa na execução dos trabalhos é com a equipe interna do gabinete, as estratégias de comunicação organizacional não apresentam ações que possam atingir diretamente o membro do MPF. A comunicação organizacional deve refletir na comunicação humana e nos atos comunicativos dentro das organizações. A comunicação direta, face a face, é a mais indicada, visando o engajamento na utilização e disseminação da importância do uso do Sistema Único, seja por meio de reuniões, encontros ou treinamentos – que podem ser realizados pelas Coordenadorias Jurídicas e de Documentação.

O usuário deve estar no centro das estratégias de comunicação, que por sua vez devem focar na valorização e no esclarecimento do papel dele para a estratégia da instituição. Há a necessidade de explorar aspectos que busquem a construção de sentido quanto a mudança da identidade do sistema de informação e que visem ampliar o entendimento da importância no processo de trabalho dos usuários gerenciais, táticos e operacionais na captação de resultados para a instituição.

Apesar dos esforços de disseminação de informações relativas ao uso do SUI, a falta de definição dos papéis de cada ator envolvido no fluxo de comunicação compromete a comunicação efetiva com os usuários. Para melhorar esse fluxo, Secom e área negocial devem estreitar o relacionamento para garantir que informações com mais qualidade cheguem aos usuários contribuindo para a construção de sentido, conforme indicado no próprio de comunicação elaborado pela Secom. Não se pode esquecer investimentos em ações de conscientização/capacitação das lideranças em comunicação e em canais nos quais os usuários possam obter *feedback* acerca das suas demandas e o ciclo de melhorias pelo qual passa o sistema.

A interface é outro aspecto que impacta na efetividade da estratégia de comunicação organizacional no uso do Sistema Único. É preciso estar atento à avaliação negativa quanto ao seu grau de influência, 26% dos respondentes apontaram que ele mais atrapalha do que ajuda no trabalho e 20% afirmaram que não é uma ferramenta essencial para o bom desempenho das suas atividades. Para que o sistema passe a ser a principal ferramenta de trabalho, ou melhor, o ambiente de trabalho de membros e servidores, esse fator precisa ser estudado e avaliado.

A falta de capacitação impacta na percepção do usuário que demanda por mais conhecimento para a realização de suas atividades relacionadas à utilização de diversas ferramentas tecnológicas. Em um cruzamento do nível de utilização, influência e satisfação com treinamentos de ferramentas, observa-se que quanto maior o uso, maior o grau de insatisfação; e quanto menor o uso, maior o grau de satisfação. Este último caso é observável por meio dos

resultados da pesquisa de gestão do conhecimento (BRASIL, 2015e) referente ao grau de avaliação positiva dos Sistemas Wiki, Sistema Pericial e Sistema Nacional de Pesquisa, que pode ser ocasionada por dois fatores:

a) o objetivo pelo qual o sistema foi concebido é percebido como positivo; e/ou

b) por não ser utilizado não se percebe os problemas de usabilidade. Entende-se que a informação em excesso é tão prejudicial quanto à informação insuficiente, sem organização e direcionada ao público-alvo errado.

Com base nas análises realizadas, dentro da perspectiva do *sensemaking*, a comunicação organizacional e as capacitações podem pautar-se nos fatores de construção de sentido, bem como no incentivo ao autoaprimoramento, à autoeficácia e à autoconsistência dos usuários.

Esses aspectos podem ser os diferenciais na construção da estratégia da comunicação organizacional, pois estão relacionados com o estado cognitivo e afetivo do usuário, bem como o desejo de perceber a si mesmo como competente e eficaz e ao desejo de sentir e experimentar coerência e continuidade.

6 CONCLUSÃO

A compreensão de quais são as estratégias de comunicação organizacional voltadas aos usuários do Sistema Único de Informações do Ministério Público Federal permitiu verificar que os avanços tecnológicos podem ocasionar a mudança de identidade de sistemas de informação, notadamente no que abrange sistemas de tramitação de documentos. Os dados coletados por meio desses sistemas podem impulsionar a geração de valor institucional, colocando cada vez mais o usuário como elemento-chave no centro das ações de comunicação.

Para a extração de relatórios estatísticos cada vez mais confiáveis, as estratégias de comunicação devem estimular a vontade e o interesse dos usuários no uso correto do sistema. Desse modo, esta pesquisa demonstra a importância dos fatores de construção de sentido para se estabelecer ações de comunicação que possam incentivar e conscientizar o usuário acerca do seu papel dentro da instituição na estruturação do fluxo de informação e comunicação, bem como na gestão do conhecimento.

Os milhões de documentos, processos judiciais, autos extrajudiciais, processos administrativos e manifestações indicam a potencialidade do Sistema Único de Informações na geração de valor para a instituição. O cruzamento de dados decorrentes dos documentos que tramitam no sistema referentes à atuação institucional pode proporcionar uma gama de informações estratégicas voltadas ao fortalecimento da imagem da instituição perante a sociedade. É preciso que estabeleça um diálogo com os usuários para que eles compreendam as potencialidades do sistema e a importância do seu uso adequado.

Outros aspectos mais específicos que este trabalho alcança são as formas e funções que envolvem as estratégias de comunicação. Observou-se ainda que o comportamento informacional do usuário na busca por informações para utilização de sistemas é majoritariamente passivo, preferindo a comunicação face a face e o recebimento de *e-mail* do que a busca por informações em canais como a Wikipédia ou páginas na *Intranet*. Como solução emergem os treinamentos com foco no usuário, como palestras e oficinas com exercícios práticos que podem ser realizados pelos usuários táticos, as Cojuds. Nesse contexto, um dos desafios institucionais é a capacitação dos membros no uso do Sistema Único estimulando-os a utilizarem a comunicação direta de modo a se tornarem referência de orientação e controle do uso adequado do sistema, promovendo um fluxo de comunicação descendente mais qualificado.

Os resultados da pesquisa de gestão do conhecimento geraram algumas mudanças para a melhoria do processo de gestão do Sistema Único. Houve a criação de uma governança do

Único, sinalizando a importância de se pensar uma pauta mais voltada ao usuário, em especial aos gestores dos gabinetes, representados na figura dos procuradores. No entanto, as ações de comunicação devem ser mais contínuas e segmentadas, baseadas nos fatores de construção de sentido, de acordo com os tipos de usuários gerencial, tácito e operacional.

Dessa maneira, ao percorrer os objetivos específicos atingiu-se plenamente o objetivo geral desta pesquisa que foi avaliar as estratégias de comunicação voltadas aos usuários do Sistema Único de Informações. Ao identificar os perfis dos usuários, caracterizar o SUI como um sistema de gestão estratégica, observar as dinâmicas e fluxos de comunicação entre os membros e servidores de gabinetes e descrever as estratégias de comunicação, obteve-se a resposta ao problema de pesquisa. Para auxiliar o Sistema Único de Informações no pleno atingimento de seus objetivos institucionais, as estratégias de comunicação organizacional devem estar ancoradas nos seguintes aspectos: segmentação das comunicações a partir dos perfis dos usuários; ações de comunicação baseadas nos fatores de construção de sentido; investimentos na comunicação face a face, como oficinas, palestras e treinamentos; e capacitação das lideranças.

Recomenda-se que as estratégias de comunicação organizacional, o processo de planejamento de um sistema de informação e o planejamento estratégico institucional caminhem juntos para auxiliar na construção de sentido, proporcionando aos usuários uma visão ampliada e sistêmica da estratégia do MPF. Além disso, a participação de um profissional de comunicação pode auxiliar na geração de informações que contribuam na construção de sentido.

Os resultados desta pesquisa devem auxiliar outras organizações na identificação de estratégias de comunicação que impulsionem o uso adequado de ferramentas tecnológicas. No setor público, observa-se o processo de implantação e disseminação de vários sistemas de informação, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Vale destacar ainda que já existe aplicação prática do conhecimento decorrente desta pesquisa. Atualmente, no Ministério Público Federal, ações de comunicação já estão sendo moldadas com base na visão sistêmica proporcionada pelos fatores do *sensemaking*, ou seja, na comunicação clara da identidade do sistema para o usuário, a sua importância para as áreas envolvidas e para a geração de valor para a organização.

6.1 *Propostas de trabalhos futuros*

Devido à relação entre sistemas de informação e a geração de valor institucional, sugere-se estudar como as estratégias de comunicação organizacional podem ser utilizadas para promover a competência em informação necessária para que o usuário reconheça suas necessidades informacionais, ou seja, o que buscar e selecionar, como avaliar e compartilhar com outras fontes de informação. A partir das ferramentas de comunicação organizacional é possível demonstrar às pessoas a importância de elas terem competências e habilidades em informação.

Nesta pesquisa, observou-se que a comunicação organizacional pode estar sendo utilizada para preencher *gaps* de outras áreas como treinamento e interface de sistema. Desse modo, outro objeto de pesquisa pode se basear no estudo das relações entre o aumento das demandas de veículos e formas de comunicação voltadas ao usuário, a forma como os treinamentos são elaborados e os problemas de interface.

Outro aspecto a ser estudado é o papel do profissional de comunicação na mediação da informação e comunicação com o usuário, principalmente na troca de informações entre os gestores da instituição, área comercial do sistema e os usuários. Nesse contexto, uma pesquisa poderia identificar ainda as atribuições e papéis de profissionais (como analistas de informática, designers, psicólogos, arquivistas, comunicadores) que devem estar envolvidos na implantação e disseminação do uso de sistemas de informação.

Futuro objeto de análise é a participação dos usuários nas mudanças e atualizações realizadas em sistemas de informação. Não há estratégia de comunicação que se sustente sem que haja a garantia da qualidade do produto ou serviço ofertado por meio da avaliação do usuário.

Por fim, sugere-se como estudo *a posteriori* o acompanhamento das ações que envolvam a capacitação das lideranças para que possam se tornar disseminadores e o impacto direto no usuário de sistemas de informação.

REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9241-11 (2002). Requisitos ergonômicos para trabalho de escritório com computadores: parte 11 - orientação sobre usabilidade. Rio de Janeiro: ABNT.
- ALMEIDA, M. A. de. A produção social do conhecimento na sociedade da informação. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 19, p. 11-18, jan./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/download/1829/2683>>. Acesso em: 11 maio 2016.
- AMARAL, S. A. do. **Promoção: o marketing visível da informação**. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.
- ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; ÁLVARES, L. Gerenciamento estratégico da informação: a convergência a partir da Sociedade da Informação. **Parcerias estratégicas**, n. 25, dezembro/2007.
- ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; ÁLVARES, L. As necessidades informacionais dos usuários no planejamento e modelagem de sistemas de informação. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI)**, v.1 n.1, p. 199-218, jan./jun. 2008.
- ARAÚJO, C. A. **Arquivologia, biblioteconomia, museologia e ciência da informação: o diálogo possível**. Brasília: B. Lemos, 2014a.
- _____. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**, v. 38, n.3, p. 192-204, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n3/v38n3a13.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2016.
- _____. Fundamentos da Ciência da Informação: Correntes Teóricas e o Conceito de Informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014b. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 11 maio 2016.
- ARAÚJO, E. A. A construção social da informação: dinâmicas e contextos. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.2, n.5, out. 2001.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.
- BARRETO, A. A. Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, n. 0, dez. 1999. Disponível em: <www.dgz.org.br/dez99/F_I_aut.htm>. Acesso em: 21 jun. 2015.
- BEAL, A. **Segurança da informação: princípios e as melhores práticas para a proteção dos ativos de informações nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BORKO, H. Information Science: What is it? **American Documentation**, v.19, n.1, p. 3-5, jan. 1968.
- BRASIL. Ministério Público Federal. **Manualização dos fluxos e processos de trabalho 3ª instância: atuação judicial e extrajudicial**. Brasília, 2015c. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do>>

mpf/modernizacao-dos-gabinetes/2015-produtos-do-projeto-de-modernizacao-dos-gabinetes/mogab_3a-instancia_v3.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

_____. Ministério Público Federal. **Manualização dos fluxos e processos de trabalho 1ª instância:** atuação judicial e extrajudicial. Brasília: MPF, 2015a. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/modernizacao-dos-gabinetes/2015-produtos-do-projeto-de-modernizacao-dos-gabinetes/mogab_1a-instancia_v7.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

_____. Ministério Público Federal. **Manualização dos fluxos e processos de trabalho 2ª instância:** atuação judicial e extrajudicial. Brasília, 2015b. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/modernizacao-dos-gabinetes/2015-produtos-do-projeto-de-modernizacao-dos-gabinetes/mogab_2a-instancia_v5.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

_____. Ministério Público Federal. **Modelos de organização de trabalho.** Brasília, 2015d. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/modernizacao-dos-gabinetes/2015-produtos-do-projeto-de-modernizacao-dos-gabinetes/MPF_MOGAB_ModelosdeOrganizaodoTrabalho_v6.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

_____. Ministério Público Federal. **Planejamento estratégico 2011-2020:** uma construção coletiva. Brasília: Secretaria Geral, 2012.

_____. Ministério Público Federal. **Relatório detalhado da pesquisa de gestão do conhecimento.** Brasília: MPF, 2015e. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/modernizacao-dos-gabinetes/2015-produtos-do-projeto-de-modernizacao-dos-gabinetes/MPF_MOGAB_RelatriodetalhadodapesquisadeGC_v3.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

_____. Ministério Público Federal. **Relatório técnico de gestão do conhecimento.** Brasília: MPF, 2015f.

_____. Ministério Público Federal. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Catálogo nacional de serviços de tecnologia da informação e comunicação.** Brasília: MPF, 2015.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 07 jan. 2016.

CARDOSO, M. S. Na dúvida!? ligue-se na rádio peão. **Transinformação**, v.8, n.2, p. 15-32, maio/ago. 1996,

CASTELLS, M. O poder da comunicação. 1ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295-316.

CHAGAS, L. de D.; COSTA, S. de S. Efetividade do processo de comunicação com base na abordagem do comportamento informacional: o caso de um organizacional internacional da área da saúde pública sediado no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 3, p. 39-50, set./dez. 2007.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

COHN, G. Qual é a forma da sociedade da informação? In: NETO, A. F. *et al.* (Org.). **Práticas midiáticas e espaço público com pós-volume**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, M. B., AMARAL, S. do; DANTAS, E. **Manual de estudo de usuários da informação**. Atlas, 2015.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

_____. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Salvador. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613fbeatf2f50e.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

DAHLBERG, I. Teoria do Conceito. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p. 101-107, jul./dez., 1978. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/115/115>. Acesso em: 15 maio 2016.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DUARTE, E. A.; BRAGA, R. M. de O. A Comunicação organizacional em unidades de informação. **Informação e Informação**, v.17, n.3, p. 181-197, set./dez., 2012.

DUARTE, M. Y. M. Comunicação e cidadania. In: DUARTE, Jorge (Org). **Comunicação pública**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 95-115.

FERNANDES, J. H. C. Os domínios de poder e a formulação de políticas públicas de informação e comunicação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 42, n.2, p. 210-231, maio/ago. 2013.

FERREIRA, A. **Direito à informação. Direito à comunicação**: Direitos fundamentais na constituição brasileira. São Paulo: Instituto Brasileiro de Direito Constitucional, 1997.

FERREIRA, T. E. de L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: a informação no contexto organizacional. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.16, n.2, p. 446-463, jul./dez. 2011.

FLORIANI, V. M. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**. 2007. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

GARCIA, R; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais. In: VALETIM, Martha (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

GARÇON, M.; YANAZE, M. H. A disputa pelo sentido: o jogo de poder na Comunicação Organizacional. **Em Questão**, Porto Alegre, v.19, n.2, p. 310-329, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/26863/31060>>. Acesso em: 15 maio 2016.

GASQUE, K. C. G. D; COSTA, S. M. de S. Evolução teórico-metodológica dos estudos de comportamento informacional de usuários. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 1, p.21-32, jan./abr. 2010.

GOFFMAN, E. **A Representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2005.

GOFFMAN, W. Information science: discipline or disappearance. **Aslib Proceedings**, v. 22, n.12, p. 589-596, dez. 1970.

GOMES, H. F. A mediação da informação, comunicação e educação na construção do conhecimento. **DataGramZero**, v. 9, n. 1, p. 0-0, fev. 2008. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/7753>>. Acesso em: 14 maio 2016.

GOMES, V. M. L. R. Uma reflexão sobre a construção de identidades e a comunicação no contexto das organizações em rede. **Em Questão**, Porto Alegre, v.17, n.2, p. 211-226, jun./dez., 2011.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

HOLÁ, J.; CAPEK, J. Internal communication as a neglected part of ICT management. In: 22ND INTERDISCIPLINARY INFORMATION MANAGEMENT TALKS (IDIMT) CONFERENCE, Podebrady, República Checa. Set. 2014. Disponível em: <http://idimt.org/sites/default/files/IDIMT_proceedings_2014.pdf>. Acesso em: 14 maio 2016.

KAFURE, Ivette; CUNHA, Murilo Bastos da. Usabilidade em ferramentas tecnológicas para o acesso à informação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 11, n.2, p. 273-282, 2006.

KAFURE, I; ROCHA, S; RODRIGUES, V.; SOUZA, A.; BASTOS, K.; RAPOSO, P.; MALHEIROS, T.; BOERES, S.; FEITOSA, A. A terminologia no estudo do usuário da informação. **Biblios**, n. 51, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16128807001>> Acesso em: 14 maio 2016.

KAFURE, I.; CUNHA, M. B. da; VENTURELLI, S.; FERREIRA, M. C. Usabilidade na recuperação da informação no catálogo público de acesso em linha. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ERGONOMIA E USABILIDADE, DESIGN DE INTERFACES E INTERAÇÃO HUMANO-COMPUTADOR, 5., 2005, Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

KAFURE, I. **Validação do formalismo TAOS para a análise da tarefa no contexto da concepção de interfaces homem-computador.** 2000. Dissertação (Mestrado). Campina Grande: UFPB/COPIN, 2000. Disponível em: <http://docs.computacao.ufcg.edu.br/posgraduacao/dissertacoes/2000/Dissertacao_IvetteKafureMunoz.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

_____. Usabilidade em ferramentas tecnológicas para acesso à informação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v.11, n. 2, p. 273-282, ago./dez. 2006.

KAUARK, F. S; MANHÃES, F. V; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático.** Itabuna: Via Letteratum, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. São Paulo: Summus editorial. 4. ed. 2003.

_____. Planejamento Estratégico da Comunicação. In: _____. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação.** Brasília: B. Lemos Livros, 1996.

LEITÃO, P. C. C; NASSIF, M. E. Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 136-157. jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/55/55>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

LENZA, Pedro. **Direito constitucional esquematizado.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LESCA, H.; ALMEIDA, F.C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

MANUCCI, M. **Impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto atual.** Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MIRANDA, S. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Ciência da Informação**, v. 35, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a10>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K (Org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações.** São Paulo: Paulus, 2007.

PINHO, J. B. **Comunicação nas Organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

PORÉM, M. E.; GUARALDO, T. de S. B. Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento. **DataGramZero**, v.13, n.1, fev. 2012.

POTER, M. E. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PUENTE-PALACIOS, K.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 385-412, 2014.

SANTOS, S. P. A comunicação da informação organizacional por meio da tevê corporativa do Banco Central do Brasil. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: 2003.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun.1996.

_____. Tecnologia da Informação, Sistemas de Informação e Informação como Utilidade Pública. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 3, n.1, p. 57-67, 1974. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/download/41/41>>. Acesso em: 14 maio 2016.

SEKARAN, U. **Research Methods for Business: a Skill-Building approach**. 3. ed. John Wiley and Sons, New York, 2000.

SILVA, R. M. da S.; NOGUEIRA, M. F. M. Cultura e comunicação nas organizações complexas. **DataGramZero**, v.14, n.5, out. 2013. Disponível em: https://www.bc.ufg.br/up/88/o/DataGramZero_out_2013.pdf. Acesso em: 15 maio 2016.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, M.L. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 9-23.

SOARES, R. H. S. **Métodos para análise da comunicação e mediação da informação em organizações públicas por meio de redes sociais mapeadas a partir de publicações oficiais**. 2014, Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SÓLIO, M. B. Comunicação e poder nas organizações. **Em Questão**, Porto Alegre, v.14, n. 2, p. 207-222, jul. 2008.

TAVARES, R. B. **O uso de técnicas de pesquisa participatória na comunicação da informação em comunidades, levando em conta letramento informacional e trabalho colaborativo para desenvolvimento de cidadania**. 2001. 277 f. Tese (Doutorado)-Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10410/1/2011_RosemeireBarbosaTavares.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TUBSS, S; MOSS, S. **Human communication: principles and contexts**. 9. ed. Boston: McGrawHill, 2003.

VALENTIM, M. L. P. ; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe Editora, 2006.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: _____. (Org). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo. Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-22.

VALENTIM, M. L. P. Processo de Inteligência Competitiva Organizacional. In: _____. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: Fundepe, 2006, p. 9-24.

VITAL, L. P; FLORIANI, V. M; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação e Informação**. Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jul./jun. 2010.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Sage Publications Series. 1995.

WILSON, T. D. Human Information Behavior. **Informing Science**. v. 3, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://210.48.147.73/silibus/human.pdf>>. Acesso em: 15 maio de 2016.

_____. Models in information behaviour research. **The Journal of documentation**, v. 55, n. 3, p. 249-270, 1999. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight-com.ez54.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000007145>>. Acesso em: 15 maio 2016.

_____. On user studies and information needs. **The Journal of documentation**, v. 31, n. 1, p. 3-15, 1981. Disponível em: <http://www-emeraldinsight-com.ez54.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/eb026702>. Acesso em: 15 maio 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA



MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL
 PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA
 SECRETARIA GERAL

PGR 2.754 / 2016
 11/3/2016

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

LAURO PINTO CARDOSO NETO, Secretário-Geral do Ministério Público Federal, RG Nº 2.131.217 SSP/DF, CPF Nº 337.759.235-00, AUTORIZO a servidora Allana de Albuquerque Sousa Silva, RG Nº 1.823.892 SSP/DF, CPF 634.775.801-68, técnica administrativa, matrícula 12603-9, mestranda da Universidade de Brasília (UnB) do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, matrícula UnB 150085796, a realizar pesquisa documental, observação e/ou entrevista e/ou aplicar questionário, com os membros (procuradores da República, procuradores regionais da República e subprocuradores-gerais da República) e servidores do Ministério Público Federal, para a realização do Projeto de Pesquisa “As estratégias de comunicação organizacional no uso de Sistemas de Informação”, que tem por objetivo primário avaliar as estratégias de comunicação organizacional no uso do Sistema Único de Informações do Ministério Público Federal.

A pesquisadora acima qualificada se compromete a:

- 1- Iniciar a coleta de dados somente após o Projeto de Pesquisa ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, caso necessário.
- 2- Obedecerem às disposições éticas de proteger os participantes da pesquisa, garantindo-lhes o máximo de benefícios e o mínimo de riscos.
- 3- Assegurarem a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garantem que não utilizarão as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS Nº 466/2012, e obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Código Civil, artigo 20.

Brasília, 7 de março de 2016.


 LAURO PINTO CARDOSO NETO
 Secretário-Geral do Ministério Público Federal

APÊNDICE B – TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

TERMO DE RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL

Eu, Allana de Albuquerque Sousa Silva, pesquisadora responsável pelo projeto "As estratégias de comunicação organizacional no uso de Sistemas de Informação", declaro estar ciente e que cumprirei os termos da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde e declaro:

- (a) assumir o compromisso de zelar pela privacidade e sigilo das informações;
- (b) tornar os resultados desta pesquisa públicos sejam eles favoráveis ou não;
- e, (c) comunicar o CEP sobre qualquer alteração no projeto de pesquisa, nos relatórios anuais ou através de comunicação protocolada, que me forem solicitadas.

Brasília, 07 de março de 2016.

Assinatura:


Allana de Albuquerque Sousa Silva