

A Gestão da Informação para Apoio à Decisão no Setor Público em Saúde:

UMA PROPOSTA DE SISTEMA INFORMATIZADO PARA A COMUNICAÇÃO DE COMPROMISSOS INSTITUCIONAIS NA FIOCRUZ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde, da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca da Fundação Oswaldo Cruz, como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora

Professora Doutora Ilara Hammerli Sozzi Moraes

Aluno

Alex Santos Príncipe

RIO DE JANEIRO

2005

Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Mestrado Profissional em Gestão da Informação e Comunicação
em Saúde

**A Gestão da Informação para Apoio à Decisão no
Setor Público em Saúde:**

**UMA PROPOSTA DE SISTEMA INFORMATIZADO
PARA A COMUNICAÇÃO DE COMPROMISSOS
INSTITUCIONAIS NA FIOCRUZ**

Orientadora

Professora Doutora Ilara Hammerli Sozzi Moraes

Aluno

Alex Santos Príncipe

RIO DE JANEIRO

2005

Príncipe, AS. A Gestão da informação para apoio à decisão no setor público em saúde: uma proposta de sistema informatizado para a comunicação de compromissos institucionais na Fiocruz [Dissertação de Mestrado]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz; 2005.

P958 Príncipe, Alex Santos.

A Gestão da informação para apoio à decisão no setor público: uma proposta de sistema informatizado para a comunicação de compromissos institucionais na fiocruz. Rio de Janeiro, ENSP/FIOCRUZ.2005.

198 p. ; il..

Dissertação (mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, 2005.

Bibliografia: p 187-190

1. Gerenciamento de informação.
2. Modernização organizacional.
3. Comunicação.

I. Título II. Tese (Mestrado ENSP/FIOCRUZ)

*Para minha querida Erika,
por abrandar os momentos difíceis
e fazer-me acreditar que seria possível.*

*Para meus pais Amadeu e Amara,
que proporcionaram a base
para o meu crescimento pela
palavra de carinho nas
horas de aflição.*

*Para os meus avós, pelos conselhos
que me fizeram ser perseverante
nas coisas da vida:
Amadeu Alves do Príncipe e Silva,
Murilo Gerardo dos Santos e
Celsa Bernarda dos Santos,
todos in memoriam.*

Agradecimentos

Aos meus sogros Antônio e Adélia, pela dedicação diária e a crença em minhas palavras neste caminhar.

Aos colegas de trabalho que, de maneira direta ou indireta, me ajudaram nesta trajetória, prestando informações e esclarecendo dúvidas que se revelam no mundo da vida institucional.

Aos senhores dirigentes, pela possibilidade de dedicarem uma parte do seu tempo, prestar informações sobre a realidade institucional e tornarem este trabalho um desafio realista.

À minha amiga Jacilene, por estar presente neste importante momento da minha vida.

À minha orientadora Ilara, por me conduzir nesta trajetória da forma que tem que ser, mas sem perder a ternura e a sensibilidade para os momentos difíceis.

“Para nos comunicarmos efetivamente, devemos compreender que somos diferentes na maneira como vemos o mundo, e usar esse entendimento como guia para nossa comunicação com os outros”.
(Anthony Robbins)

RESUMO

O presente trabalho propõe aos dirigentes da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, à sua comunidade de trabalhadores e à sociedade, um modelo de Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos (SICC), que possibilite um compartilhamento coletivo da trajetória dos compromissos relacionados ao desenvolvimento institucional. A Fiocruz tem como uma iniciativa de seu modelo de gestão democrática e participativa, incentivar a participação e o debate em seus órgãos colegiados. Porém, identificam-se rupturas entre deliberações coletivas e ações resolutivas, o que demanda instrumentos de comunicação que beneficiem os acordos coletivos. O estudo dos órgãos colegiados da Fiocruz está norteado pelo conceito de Agir Comunicativo, que procura observar a ação institucional a partir de um plano consensuado entre os atores. E a teoria dos Atos de Fala, que permite ver os resultados do mundo organizacional através do empenho da palavra de seus atores, o que implica um olhar sobre a responsabilização desses atores pelos compromissos coletivos, a partir das instâncias de discussão coletiva da Instituição. Para a elaboração deste trabalho é realizada uma pesquisa com os dirigentes da Instituição, que revela tímidas iniciativas na proposição de instrumentos que possam subsidiar o tratamento da informação que flui na trajetória dos compromissos da instituição, a partir das instâncias de decisão coletiva, o que compromete as ações dos dirigentes para o desenvolvimento institucional e o acompanhamento pela comunidade de trabalhadores.

Palavras-chave: gerenciamento de informação; comunicação; modernização organizacional; administração sistêmica; tomada de decisão.

ABSTRACT

The present work proposes to the directors of the Oswaldo Cruz Foundation, to its community of workers and to society at large a computer science system model to communicate collective commitments (SICC), which allows for collective sharing of the trajectory of the commitments related to the institutional development. Fiocruz has as an initiative in its model of democratic and participative management, which is in place to stimulate the participation and the debate within its collegiate agencies; however, gaps are identified between collective deliberations and concrete actions, thus demanding further communication instruments to benefit the collective agreements. The study of Fiocruz's collegiate agencies is guided by the concept of Communicative Acting, which aims to observe the institutional action from a consensus plan made by key players. And the Theory of Acts of Speech, which allows to see the outcomes of institutional goals through the effort put into the words of the key players, what implies overseeing the responsibility of these workers over the collective commitments, through the use of the Institution's collegiate agencies. For the elaboration of this project, research with the Institution's directors is carried through, disclosing shy initiatives towards the proposal of instruments that can subsidize the treatment of the information that flows in the trajectory of the institution's commitments from the instances of collective decision, what compromises the actions for institutional development from the directors and for the buy-in from the community of workers.

Key words: information management; communication; organizational modernization; systemic administration; decision-making

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO	16
Definição do Problema	17
Objetivos	19
Hipótese	22
CAPÍTULO 1 – A GESTÃO DE COMPROMISSOS INSTITUCIONAIS NA FIOCRUZ	
1.1 - A Fundação Oswaldo Cruz: uma experiência de gestão democrática e participativa	24
1.2 – A gestão democrática e participativa e a responsabilidade institucional	27
1.3 - As instâncias discursivas de decisão coletiva da Fiocruz	32
1.3.1 - O Fluxo da informação a partir das instâncias discursivas: Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva	38
CAPÍTULO 2 – A INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO DIRIGENTE	
2.1 – A informação e a trajetória dos compromissos institucionais na Fiocruz	54
2.2 - Sistemas de Apoio à Decisão e o Mundo da Vida	60
2.3 - Características dos Sistemas de Apoio à Decisão e a demanda do corpo diretivo da Fiocruz	64
2.3.1 - Sistemas de Direção Estratégica	67
2.3.2 - Abordagens sobre Sistemas de Apoio a Decisão – SAD	74
2.4 - A informação no Sistema de Apoio à Decisão	79
2.5 - Questões sobre a adoção de um Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICC	82
CAPÍTULO 3 – UMA PROPOSTA DE ACOMPANHAMENTO DE COMPROMISSOS NA MOLDURA DE UM AGIR COMUNICATIVO	
3.1 - A Teoria dos Atos de Fala e o agir institucional do dirigente público – palavra e ação na busca de resolutividade	88
3.2 - Racionalidades que embasam a compreensão da ordem social - o Agir Estratégico e o Agir Comunicativo	91
3.3 – Por um modelo mais comunicativo de organização	92
CAPÍTULO 4 - PESQUISA: A GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O ACOMPANHAMENTO DE COMPROMISSOS NA FIOCRUZ, A PARTIR DAS INSTÂNCIAS DISCURSIVAS DE DECISÃO	
4.1 - Considerações metodológicas	99
4.1.1 - Caracterização da Pesquisa	99
4.1.2 - Estruturação da Pesquisa	102
4.2 - Resultados da Pesquisa	103
Bloco I – Gestão de Compromissos Institucionais	103

Bloco II – Informação para a Tomada de Decisão	112
Bloco III – Dinâmicas de Reuniões das Instâncias Discursivas	130
Bloco IV – Aplicações do Sistema Proposto pelo Projeto - SICC	139
Bloco V – Condicionantes para uma Abordagem Tecnológica do Sistema Proposto - SICC	147

CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE UM MODELO DE SISTEMA INFORMATIZADO PARA A COMUNICAÇÃO DE COMPROMISSOS NA FIOCRUZ, A PARTIR DAS INSTÂNCIAS DISCURSIVAS DE DECISÃO

5.1 - Nome do Sistema	156
5.2 - Objetivo	156
5.3 - Possíveis clientes para o SICC	156
5.4 - Conceitos norteadores	156
5.5 - Características	157
5.5.1 - Acompanhamento de compromissos	157
5.5.2 - Elementos de metadados sobre os compromissos institucionais – Módulo I – Identificação do Compromisso	158
5.5.2.1 – Descrição de um compromisso	158
5.5.2.2 – Área de desenvolvimento	158
5.5.2.3 – Instância de origem	159
5.5.2.4 – Tipos de compromissos	159
5.5.2.5 – Data da descrição do compromisso	161
5.5.2.6 - Data prevista para a concretização de um compromisso	161
5.5.2.7 - Unidades comprometidas com a realização de um compromisso	161
5.5.2.8 – E-mail de contato do grupo de trabalho	161
5.5.2.9 – Beneficiados com a realização do compromisso	161
5.5.2.10 – Indicadores	161
5.5.2.11 – Produto final da concretização do compromisso	162
5.5.2.12 – Atos que formalizam a trajetória do compromisso	162
5.5.3 – Elementos de metadados sobre os compromissos institucionais – Módulo II – Trabalho e Trajetória do Compromisso	162
5.5.3.1 – Governabilidade sobre o compromisso	162
5.5.3.2 – Natureza da informação para orientação do compromisso	163
5.5.3.3 – Unidades responsáveis pelas fases do compromisso	163
5.5.3.4 – Metas e submetas	164
5.5.3.5 – Interlocutor responsável	164
5.5.3.6 – Cronograma	164
5.5.3.7 – Situação atualizada de um compromisso	164
5.5.3.8 – Dificuldades encontradas na trajetória de um compromisso	164
5.5.3.9 – Encaminhamentos sobre um compromisso	164
5.5.4 – Hierarquização de compromissos	165
5.5.5 – Comunicação	168
5.5.6 – Memória dos compromissos institucionais	168
5.5.7 – Níveis de acesso à informação com o uso de senha	169

5.5.8 – Entrada de dados	170
5.5.9 – Saída de dados	170
5.6 – Funcionalidades	170
5.6.1 – Estatísticas de acesso	170
5.6.2 – Rotina de alerta	170
5.6.3 – Emissão de relatórios	171
5.6.4 – Acesso ao sistema com uso de senha (área dos grupos de trabalho)	171
5.6.5 – Acesso às informações sobre os compromissos via Internet	172
5.6.6 – Anexar documentos aos compromissos	173
5.6.7 – Relacionar <i>links</i> com o compromisso tratado	173
5.7 – Condicionantes para uma abordagem tecnológica	173
5.7.1 – Modelo de Banco de Dados - BD	173
5.7.2 – Desenvolvimento	174
5.7.3 – Segurança de dados	174
5.7.4 – Backup	175
5.7.5 – Uso de Software Livre – SL	176
5.8 – Elementos para avaliação do SICC	176
5.9 – Outras informações sobre o SICC	179
5.9.1 - Homepage do SICC	179
5.9.2 – Suporte ao usuário	179
5.9.3 – Manual do sistema	179
5.9.4 – Capacitação de usuários	180
5.9.5 – O uso do SICC por outras instâncias do Sistema Único de Saúde	180
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	182
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
7.1 – Obras citadas	187
7.2 – Obras consultadas	190
8. ANEXOS	
Anexo I – Modelo do Guia de entrevista da Pesquisa sobre a Gestão da Informação para o acompanhamento de Compromissos na Fiocruz	192
Anexo II – Modelo do Termo de Consentimento e Livre Esclarecido	194
Anexo III – Exemplo da tela do SICC	195

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURAS

Figura 1 – Fluxo da informação a partir das instâncias discursiva da Fiocruz – Modelo atual 41

Figura 2 - Fluxo da informação a partir das instâncias discursiva da Fiocruz – Modelo proposto 42

QUADROS

Quadro 1 – As características da informação valiosa [para a tomada de decisão] 56

Quadro 2 – Proposta de estabelecimento de prioridades para os compromissos 62

Quadro 3 - Contraste entre a informação estatística e o monitoramento 80

Quadro 4 – Matriz 1 – Proposta de hierarquização dos compromissos institucionais – nível da Presidência da Fiocruz 166

Quadro 5 – Matriz 1 – Proposta de hierarquização dos compromissos institucionais – nível das Vice-Presidências da Fiocruz 166

Quadro 6 – Matriz 1 – Proposta de hierarquização dos compromissos institucionais – nível das Unidades da Fiocruz 167

Quadro 7 – Possibilidades de fluxo da informação no SICC 168

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

AGU – Advocacia Geral da União

APF – Auditoria e Prevenção de Fraudes

BD – Banco de Dados

C – Compromisso

C&T – Ciência & Tecnologia

C++ - linguagem de programação

CCS – Coordenadoria de Comunicação da Presidência

CD – Conselho Deliberativo

CGU – Controladoria Geral da União

DI – Desenvolvimento Institucional

DIPLAN – Diretoria de Planejamento Estratégico

DIRAC – Diretoria de Administração do Campus

DIRAD – Diretoria de Administração

DIREH – Diretoria de Recursos Humanos

ENSPSA – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca

e-PING – Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

Fiocruz –L ou -L – Lista de Correio Eletrônico Institucional

ICP-Brasil – Infra-estrutura de Chaves Públicas Brasileira

IFF – Instituto Fernandes Figueira

ILM – Information Lifecycle Management

Ipv4 - Internet Protocol Version 4

LAN – Local Área Network

Logs - Logarítimo

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MS – Microsoft

NBR ISSO/IEC 17799 - Norma Nacional de Segurança de Informação

PEF – Planejamento Estratégico da Fiocruz

PHP - *Hypertext Preprocessor*

POM – Plano de Objetivos e Metas

PPA Fiocruz – Plano Plurianual da Fiocruz

RADIS - Reunião, Análise e Difusão da Informação em Saúde

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Apoio à Decisão

SAD-E – Sistema de Apoio à Decisão Empresarial

SAD-G – Sistema de Apoio à Decisão em Grupo

SAE – Sistema de Apoio ao Executivo

SAG – Sistema de Apoio à Gestão

SAM – Sistema Altadir de Monitoramento

SE-C.Civil/PR – Secretaria Executiva da Casa Civil / Presidência da República

SICC – Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos

SIE – Sistema de Informações Executivas

SIGDA – Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Casa de Oswaldo Cruz

SL – Software Livre

SQL – *Standard Query Language*

SUS – Sistema Único de Saúde

TCU – Tribunal de conta da União

TI – Tecnologia da Informação

UPT – Unidade de Processamento Tecnopolítico

VPDIIC – Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação

VPERH – Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos

VPPDT – Vice-Presidência de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico

VPSRA – Vice-Presidência de Serviço de Referência e Ambiente

W3C – World Wide Web Consortium

XML - Extensible Markup Language

Introdução

A motivação do presente estudo se revela pela seguinte questão: como contribuir para a gestão da informação sobre os compromissos da instituição e para a continuidade dos assuntos de interesse coletivo, subsidiando uma trajetória estruturada para o desenvolvimento institucional da Fundação Oswaldo Cruz?

A Fiocruz é uma organização que tem como missão

"gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde, pelo desenvolvimento integrado da pesquisa, ensino, informação, tecnologia e produção de bens e serviços, com a finalidade de proporcionar apoio estratégico ao Sistema Único de Saúde e contribuir para melhoria da qualidade de vida da população e para o exercício pleno da cidadania" (Fiocruz ¹ 2001:3).

Em sua história a Fiocruz tem tomado decisões importantes relacionadas à vida dos brasileiros. Para o cumprimento de sua missão a Instituição estimula na atmosfera organizacional um modelo democrático de gestão, com a adoção de órgãos colegiados e instâncias participativas para a definição de compromissos institucionais. São espaços de discussão coletiva que congregam representantes de suas Unidades.

O Decreto nº 4725 ² (2003) no Art. 3º estabelece como órgãos colegiados da Fiocruz o Conselho Superior, o Congresso Interno e o Conselho Deliberativo. São instâncias que discutem sobre temas do desenvolvimento institucional e sobre ações de suporte ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Entretanto, o Documento de Autodiagnóstico ³ (2003) identifica a necessidade de desenvolvimento de instrumentos que permitam melhor comunicação dos compromissos institucionais, como:

"[...] efetivar sistemas de gerenciamento corporativo que estabeleçam mecanismos mais eficazes de monitoramento e divulgação das deliberações entre as instâncias colegiadas da Instituição e o conjunto de trabalhadores, como o Conselho Deliberativo da Fiocruz, o Congresso Interno e outras instâncias" (Fiocruz ³ 2003:2).

Identifica-se, assim, uma lacuna que não contribui para a tentativa de avançar na consolidação deste modelo democrático de gestão da Fiocruz, que é o tímido avanço nas iniciativas de instrumentos de acompanhamento dos compromissos assumidos nas instâncias de decisão coletiva da organização.

Descortina-se a preocupação do presente trabalho, que é poder subsidiar esta lacuna com a proposta de um Sistema de Comunicação de Compromissos, norteado por um modelo de comunicação circular retroativo, onde o “[...] *receptor tem um papel tão importante como o emissor*” (Wiener ⁴ 1948 *apud* Matellart, Matellart ⁵ 2003:68). A intenção é propor um modelo de sistema que permita a comunicação entre o corpo diretivo e a comunidade de trabalhadores e sociedade, sobre a trajetória dos compromissos institucionais.

Trata-se de uma preocupação da Área de Informação da organização, onde documentos institucionais apontam a necessidade de estabelecimento de fluxos da informação entre os órgãos colegiados e as áreas de execução no nível das Unidades, ação que implica compartilhamento de ações e responsabilização coletiva dos trabalhadores para a concretização dos compromissos da organização.

“Desenvolver programa de inovação gerencial visando à melhoria do fluxo operacional e maior responsabilidade das instâncias envolvidas, configurando assim, a constituição da cadeia de clientes, integrando as áreas de planejamento e gestão” (Fiocruz ¹ 2001:17)

“Informação para a Gestão Institucional: A FIOCRUZ se insere nesse quadro de poucos avanços nas ações específicas de gestão da informação, com poucas iniciativas de integração de sistemas gerenciais, de introdução consistente de processos de gestão de documentos convencionais e em meio eletrônico” (Fiocruz ⁶ 2003:21).

Definição do Problema

Os poucos avanços na proposição de instrumentos que facilitem o tratamento da informação que circula nas instâncias de decisão coletiva da Fiocruz, comprometem a evolução dos compromissos institucionais.

A Fiocruz possui instâncias de discussão participativa, onde a coletividade (representantes das Unidades da estrutura organizacional) elege seus representantes para a definição de compromissos e diretrizes inerentes ao desenvolvimento institucional. No entanto, constatou-se na pesquisa “Gestão da Informação para o Acompanhamento de Compromissos na Fiocruz”, realizada por este trabalho e apresentada no Capítulo 4, que a carência de instrumentos de acompanhamento dos compromissos institucionais dificulta um olhar compartilhado sobre a trajetória dos mesmos, o que pode comprometer a credibilidade das instâncias de discussão coletiva, pela falta de continuidade do que foi consensuado.

O problema caracterizado provoca um olhar sobre o objeto de pesquisa do trabalho, **a informação que circula nas instâncias de discussão coletiva da Fiocruz**. Trata-se de uma informação que pauta as discussões coletivas, que alimenta o processo de tomada de decisão e subsidia o desenvolvimento institucional.

Surgem ainda na atmosfera de definição deste problema preocupações de ordem macro, relacionadas à cultura organizacional da Instituição, pois o sistema proposto se insere no grupo de iniciativas que permitem maior visibilidade sobre a informação dos processos de gestão e sobre o empenho de dirigentes e força de trabalho para a evolução dos compromissos institucionais.

A conformação do sistema proposto à atmosfera das instâncias discursivas e ao uso efetivo pelos dirigentes pode estar relacionada ao amadurecimento das práticas de gestão do corpo diretivo da Fiocruz. É relevante considerar problemáticas relacionadas à cultura organizacional, no sentido de criar um quadro de referência das questões que flutuam no universo da proposta deste trabalho, como a cultura de uso de Tecnologias da Informação para apoiar a tomada de decisão e a trajetória dos compromissos institucionais; a disponibilização da informação sobre o movimento para a evolução dos compromissos institucionais e a responsabilização do dirigente; a informação e as relações de poder entre os dirigentes da Instituição, assuntos tratados do Capítulo 2. Porém, não é pretensão deste momento propor sugestões que possam interferir nestas problemáticas, mas, compor as iniciativas para subsidiar a transformação e o amadurecimento do modelo de gestão participativo e democrático da Fiocruz.

Objetivos

Com o problema identificado, o presente trabalho tem como objetivo geral propor aos dirigentes um modelo de sistema informatizado de comunicação de compromissos, que subsidie as ações do desenvolvimento institucional. Para a elaboração do texto deste trabalho, resolve-se adotar o seguinte nome para o sistema proposto: Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICC.

Com a implantação do SICC, a informação sobre a trajetória dos compromissos pode estar registrada num ambiente com apoio computacional, o que possibilita seu armazenamento, recuperação, acesso pela Internet e outras aplicações, descritas no Capítulo 5. E ainda, o SICC permite gerar uma memória sobre a trajetória dos compromissos institucionais, o que valoriza a ação das instâncias de decisão coletiva e a continuidade das ações para o desenvolvimento institucional na Fiocruz.

O presente trabalho tem como objetivos específicos abordar uma trilha de conceitos que possam subsidiar um olhar mais comunicativo e participativo sobre o modelo de gestão, para facilitar a implementação do SICC e estar em consonância com o desafio de apoiar o processo de tomada de decisão com instrumentos capazes de auxiliar na trajetória para o alcance da missão institucional.

Os Capítulos

Para tratar o desafio apresentado, que é o de se aproximar da dinâmica da vida organizacional da Fiocruz e propor um sistema informatizado que subsidie a condução dos compromissos institucionais a partir das instâncias discursivas, o **Capítulo 1** tem a preocupação inicial de apresentar o compromisso da Fundação Oswaldo Cruz com a sociedade brasileira, como forma não só de ressaltar que suas decisões são de grande importância para a saúde da população, mas também a forma participativa como vem conduzindo este desafio, junto ao seu corpo de dirigentes e comunidade de trabalhadores - a Comunidade Fiocruz.

Posteriormente, são apresentadas as instâncias de estabelecimento dos compromissos institucionais selecionadas para o presente estudo - o Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva - bem como suas especificidades e

escopos de atuação, que tratam da condução dos compromissos no cenário da Instituição.

A Fiocruz, no momento atual, trabalha para a institucionalização de uma política de monitoramento e avaliação de desempenho. Trata-se de uma ação de desenvolvimento das práticas de planejamento e gestão, que possibilita a adoção de instrumentos de acompanhamento de resultados, como o SICC proposto neste trabalho.

O **Capítulo 2** apresenta a história da Fiocruz com o tratamento da informação nos processos de gestão, quando se procede a uma leitura das iniciativas da Instituição nesta área, a partir do Congresso Interno, instância que significa um marco para a decisão participativa sobre as inquietações institucionais. O objetivo é se aproximar da trajetória da informação de gestão na história da organização e visualizar o cenário para a proposta do SICC.

Posteriormente - a partir do problema apresentado nesta introdução – procede-se com um estudo sobre a informação e os sistemas de informações gerenciais para apoio à decisão, onde são abordados os conceitos norteadores para a proposta do SICC.

O conceito de **Ecologia da Informação** de Davenport ⁷ (2000) é um dos temas explorados neste Capítulo, pois aborda a necessidade de um olhar ampliado sobre a definição de propostas para a adoção de tecnologias da informação, observando a cultura da organização, o comportamento e os processos de trabalho, bem como a política vigente e a tecnologia adequada ao cenário da instituição.

Este conceito vai contribuir para a estruturação da **Pesquisa “Gestão da Informação para o Acompanhamento de Compromissos na Fiocruz”**, apresentada no Capítulo 4. A finalidade é investigar como os dirigentes que compõem o Conselho Deliberativo da Fiocruz e a Diretoria Executiva fazem a gestão dos compromissos institucionais no nível das Unidades, onde se procura conhecer instrumentos, dinâmicas e tecnologias da informação inseridos no cotidiano da organização.

Contextualizar uma proposta de acompanhamento de compromissos institucionais na moldura de um agir comunicativo, é o título do **Capítulo 3**.

No agir comunicativo

“[...] os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e se dispõem a perseguir suas metas sob a condição obrigatória de um acordo existente (ou de uma negociação sobre a situação e as conseqüências esperadas)” (Rivera⁸ 1995:24).

Neste Capítulo, o objetivo é observar no conceito de agir comunicativo, subsídios para a proposta do SICC, que tem como finalidade tratar o compromisso proveniente de um acordo coletivo estabelecido nas instâncias discursivas da Instituição, portanto, um agir a partir do entendimento dos membros de uma organização. O que se pretende é verificar que um acordo coletivo se conforma na moldura de um agir comunicativo e que o acompanhamento dos compromissos institucionais a partir desta condição pode estar subsidiado por um SICC.

Observa-se também neste Capítulo a Teoria dos Atos de Fala, onde a idéia é que a fala gera expectativa de ação sobre a realidade e “[...] *um falante que está expressando algo não pode evitar comprometer-se* [...]” [tradução nossa] (Flores⁹ 1989:29). Com esta Teoria procura-se verificar a força do discurso nas instâncias de decisão coletiva e a necessidade de resolutividade a partir do empenho da palavra.

No **Capítulo 4** é apresentada a Pesquisa: “Gestão da Informação para o Acompanhamento de Compromissos na Fiocruz”, o método adotado para a verificação da hipótese do presente trabalho.

A pesquisa concentra esforços na investigação de pistas provenientes da dinâmica das instâncias discursivas da Fiocruz e como acontece a capilarização das informações sobre os compromissos institucionais no nível das Unidades.

A pesquisa investiga, por meio de entrevista semi-estruturada junto aos dirigentes das instâncias Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva, os seguintes blocos temáticos: gestão dos compromissos institucionais; características da informação para a tomada de decisão do dirigente; dinâmica das instâncias discursivas Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva; proposta de aplicações do sistema proposto.

O **Capítulo 5** apresenta o produto final do trabalho, **um modelo de Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICC**, com a finalidade de subsidiar o acompanhamento de compromissos, a partir das instâncias discursivas da Fiocruz.

A Hipótese

Se a dinâmica vigente para tratamento da informação nas instâncias discursivas de decisão coletiva da Fiocruz carece de instrumentos que permitam acompanhar a trajetória dos compromissos institucionais (fenômeno), a adoção de um sistema comunicativo de compromissos (conceito) pode significar uma alternativa para melhorar esta dinâmica e subsidiar o alcance de resultados de gestão para o desenvolvimento institucional.

*CAPÍTULO 1 – A GESTÃO
DE COMPROMISSOS
INSTITUCIONAIS NA
FIOCRUZ*

1.1 – A Fundação Oswaldo Cruz: uma experiência de gestão democrática e participativa

“*Gestão Pública para um Brasil de Todos*” (Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão ¹⁰ 2003). O texto do Plano de Gestão do Governo Lula abre espaço na sociedade brasileira para uma gestão participativa e democrática das ações de governo, onde possam ser escutadas as vozes dos atores comprometidos com o quadro de inquietações que dificultam o atendimento das demandas coletivas:

“o quadro de desigualdades clama por um Estado ativista, promotor da justiça social; o de escassez clama por esforços de otimização; o quadro competitivo requer um Estado regulador e uma gestão econômica consistente; e a conquista da democracia exige um novo padrão de deliberação que considere o cidadão como foco da ação pública” (Brasil, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão ¹⁰ 2003:7).

A Fundação Oswaldo Cruz constrói seu processo deliberativo de forma perseverante numa experiência democrática e participativa de gestão, o que a coloca em consonância com a premissa de decisão coletiva apregoada pelo atual Governo. Trata-se de um avanço que teve na figura do professor Sérgio Arouca – médico sanitário – um expoente de dedicação e de incentivo às práticas de momentos participativos na vida institucional, caminhada que teve como marco a realização do I Congresso Interno em 1988, instância que se configura como um espaço de discussão e decisões coletivas da Instituição.

O Congresso Interno é o “órgão máximo de representação da comunidade Fiocruz, composto por cerca de 250 membros, entre dirigentes e representantes eleitos pelo corpo de funcionários. Reúne-se ordinariamente a cada 4 anos e extraordinariamente quando necessário para deliberar sobre questões estatutárias e regimentais, assim como sobre as macro-políticas institucionais” (Fiocruz ¹¹ 2003:43).

“A Fundação tem se afirmado no cenário nacional por aliar a excelência de seu desempenho institucional a uma decisiva participação em temas de interesse geral para a sociedade, nos campos das políticas de saúde e de ciência e tecnologia. Essa marca institucional, que resgata para os tempos modernos a matriz criada pela geração de Oswaldo Cruz, construiu-se através de um processo participativo, que harmoniza a gestão

democrática com o compromisso social e a transparência política” (Fiocruz ¹² 1994:3).

À luz dos ensinamentos do professor Arouca e pela dedicação da comunidade de trabalhadores (Comunidade Fiocruz), a Fiocruz desenvolve sua experiência participativa de gestão pela adoção de órgãos colegiados de decisão coletiva, onde os trabalhadores elegem seus planos e diretrizes para ações plurianuais de governo.

O Congresso Interno, através de suas plenárias, estabelece uma contínua preocupação com o estabelecimento de diretrizes que reforçam o ideário de uma gestão democrática e participativa, o que se revela nas resoluções definidas pelos representantes de todas as Unidades da Fiocruz, durante a realização de cada encontro.

Em 1988, realizou-se “o I Congresso Interno, com o tema ‘Ciência e Saúde: a Fiocruz do Futuro’, quando foi apresentado um projeto de integração institucional às políticas nacionais de desenvolvimento científico e tecnológico em saúde, além de aprovado um modelo participativo de gestão e autonomia [...]” (Fiocruz ¹³ 1998:3)

Consagrava-se naquele momento o início de uma jornada rumo à consolidação da instância Congresso Interno, que valoriza a discussão coletiva e ampla sobre as inquietações da vida institucional.

“O II Congresso Interno, realizado com duas plenárias, em 1993 e 1996, voltou-se para a reafirmação do compromisso social da instituição, do seu caráter público e estatal, da integração institucional e da gestão democrática com controle social. A discussão prevalece” (Fiocruz ¹³ 1998:3).

Posteriormente, o III Congresso Interno realizado em 1988, além de reafirmar o compromisso com as práticas de gestão democrática e participativa expressa a necessidade de estabelecimento de mecanismos que permitam o controle social (do campo da saúde), onde a sociedade participe ativamente dos compromissos assumidos pela missão das instituições de Governo.

“[...] os mecanismos de controle social, já apontados desde o II Congresso Interno, devem ser efetivados e aprimorados, criando-se colegiados que viabilizem a participação externa nas decisões estratégicas, assim como no processo de avaliação e

desempenho dos diversos programas institucionais” (Fiocruz ¹³ 1998:10).

“‘Controle social’ é um termo da teoria sociológica e nela designa o controle, pelo Estado, do comportamento dos indivíduos no âmbito social. Ou seja, o Estado, representando o coletivo, controla o comportamento dos indivíduos, em nome do interesse da maioria. No campo da saúde, ele sofreu uma modificação, ao passar a designar o inverso, o controle da sociedade sobre o Estado. A justificativa era de que o Estado não representava de fato os interesses majoritários e sim os particulares. Então, caberia à sociedade o controle desse Estado” (Araújo ¹⁴ 2002:122).

“Em um processo democrático e participativo, além de delinear as prioridades e linhas de ação para os próximos dois anos [2004-2005], o IV Congresso Interno reafirmou os compromissos da FIOCRUZ com o desenvolvimento científico e tecnológico e com a melhoria da qualidade de vida da população brasileira” (Fiocruz ¹⁵ 2002:3).

Na área de comunicação resolve:

“[...] estimular o diálogo entre a comunidade científica e a sociedade, por meio de mecanismos que promovam a democratização, a compreensão crítica e a participação pública em questões relacionadas à ciência, à tecnologia e à Saúde” (Fiocruz ¹⁵ 2002:34).

Observa-se que a Fiocruz vem reafirmando, a cada Congresso realizado, o compromisso com o amadurecimento de um modelo de gestão democrática e participativa, sendo uma preocupação permanente o estímulo ao diálogo com a sociedade.

Sem oportunidade neste momento para aprofundar a discussão sobre o controle social da teoria sociológica e do campo da saúde, o que se pretende com o Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos – SICC, é propor um instrumento que permita a visibilidade sobre os compromissos institucionais da Fiocruz e permita avançar nesta trajetória de forma democrática.

Como cita Campos ¹⁶ (2000),

“O modo para produzir-se esse fluxo democratizador assenta-se na Co-Gestão (espaço de luta / negociação entre atores distintos) e na Gestão Colegiada, da qual participem todos os membros de um Serviço ou Organização. Um meio de se viabilizar a utopia da democracia direta. Todos os membros de um Coletivo reunidos em Assembléia. Reunidos para, periodicamente, repensar o próprio trabalho, e sugerir rumos para a organização como um todo e, também, para suas relações com a sociedade. Uma espécie de Assembléia dos Trabalhadores, que, reunidos no próprio local de trabalho, exerçam formas compartilhadas de gestão” (Campos ¹⁶ 2000:152) .

1.2 – A gestão democrática e participativa e a responsabilidade institucional

Numa gestão democrática e participativa, além da representatividade dos grupos e pessoas, também está implícito o compartilhamento da responsabilidade, o que exige conscientização para a concretização dos compromissos assumidos pela coletividade (Comunidade Fiocruz).

“[...] uma série contínua de modelos refletindo o envolvimento das diferentes partes interessadas, variando do modelo administrativo limitado até um modelo bem mais abrangente de controle social, no qual a diretoria escapa da dominação gerencial e interage e aprende com a sociedade externa. A questão é que há em oferta modelos muito diferentes de responsabilidade, todos eles com diferentes implicações para a distribuição de poder e também para a estrutura organizacional” (Molz ¹⁷ 1985 *apud* Ferlie, Asburner, Fitzgerald, Pettigrew ¹⁸ 1999:324).

Dependendo do tipo de responsabilidade existente numa organização, a responsabilidade pode tomar direções diferentes, o que influencia na direção do fluxo da informação sobre as ações institucionais. Num governo centralizador as respostas às demandas da instituição estão voltadas para um ator central (diretor ou presidente), a quem interessa o retorno das deliberações sobre dos atos de gestão. Num governo democrático e participativo, a coletividade de trabalhadores e a sociedade têm a expectativa pelo alcance dos resultados e por isso compartilham ativamente das

decisões, onde as informações sobre a trajetória dos compromissos assumidos são de interesse coletivo.

Trata-se do “[...] *Método de Gestão Colegiada [que] baseia-se não na idéia de autogestão, mas no conceito de Co-gestão. Todos participam do governo, mas ninguém decide sozinho ou isolado ou em lugar dos outros*” (Campos ¹⁹ 1998:868).

Co-Gestão [grifo nosso] – a participação do trabalhador na gestão da empresa pode efetuar-se de várias maneiras e a diversos níveis; a Co-gestão no sentido exato do termo constitui seu mais alto grau dentro dos moldes do sistema capitalista. Os graus de participação na gestão podem ser classificados segundo a seguinte escala: a) informação dos trabalhadores em relação às opções da direção da empresa; b) informação recíproca entre direção e trabalhadores através da discussão; c) processos de consulta preventiva não obrigatória; d) consulta obrigatória dos trabalhadores em relação a determinadas decisões da empresa, consulta que poderá ir da negociação e do controle até ao direito a veto; e) co-decisão, quando as decisões são tomadas de comum acordo entre as duas partes. No penúltimo grau, que também podia ser chamado de cooperação, a consulta recíproca ocorre no momento das deliberações programáticas; no último que é o da co-gestão, o acordo recíproco ocorre também num momento das decisões efetivas. (Dicionário de Política ²⁰ 2004:179)

“Autogestão não é participação. Por autogestão se entende um sistema no qual a coletividade se auto-administra. Portanto, não se trata de participar de um poder, mas sim de ter um poder” (Motta ²¹ 2003:372).

Na co-gestão e na co-decisão está implícita a busca por um consenso possível, onde é factível a discussão sobre as inquietações da vida institucional e sobre os acordos coletivos, cuja trajetória permite a produção de informações de interesse mútuo sobre os compromissos assumidos.

“O termo Consenso denota a existência de um acordo entre membros de uma determinada unidade social em relação a princípios, valores, normas, bem como quanto aos objetivos almejados pela comunidade e aos meios para alcançar. [...] torna-se evidente que Consenso total é um tanto improvável [...]. Portanto, o termo Consenso tem um sentido relativo: mais que de existência ou falta de Consenso, dever-se-ia falar de graus de Consenso existentes em uma determinada sociedade ou subunidade” (Dicionário de Política ²⁰ 2004:240).

A responsabilidade pode apresentar os seguintes modelos.

“A **responsabilidade em direção ao topo** [grifo nosso] [...] é um modelo que representa a doutrina administrativa clássica. Os ministros são responsáveis diante do Parlamento pela prestação de serviços nacionalmente organizados e demitir-se-ão se tiver havido erros graves” (Ferlie, Asburner, Fitzgerald, Pettigrew ¹⁸ 1999:327).

“**Modelo familiar de democracia representativa** [grifo nosso] no qual os candidatos (geralmente provenientes de partidos políticos) se candidatam nas eleições com base em um programa aprovado de trabalho. Aqueles eleitos, com tudo, são vistos como representantes e não como delegados. Sua responsabilidade é para cima, prestada ao ministro e ao parlamento, em vez de para baixo, prestada às suas comunidades locais. Este modelo foi por muito tempo atacado como irreal, tendo em vista a complexidade e o tamanho do governo moderno e o tempo e conhecimento especializado limitados de que dispõem os membros do parlamento” (Gyford, Leache, Game ²² 1989; Leach ²³ 1990 *apud* Ferlie, Asburner, Fitzgerald, Pettigrew ¹⁸ 1999:328).

“A **responsabilidade para com o staff** [grifo nosso] - um modelo alternativo é aquele no qual os membros da diretoria deveriam prestar contas ao staff, ou como bons empregadores ou mais especificamente como representantes de grupos ocupacionais particulares ou profissionais. Tais idéias foram de grande importância nos anos de 1970, com frequência associada à ascensão do movimento de democracia social, que incluía argumentos a favor dos representantes do trabalhador na diretoria” (Ferlie, Asburner, Fitzgerald, Pettigrew ¹⁸ 1999:331).

“A **responsabilidade para baixo** [grifo nosso] [...] apresenta abordagens diferentes. O [...] modelo da **democracia participativa** [grifo nosso], onde há uma ampliação da abrangência para a atividade política nos serviços públicos e um acréscimo dos processos consultivo e cooperativo entre os representantes e a população local. O processo de transmissão e influência da informação é uma via de mão dupla em vez de simplesmente uma via de mão única da organização para a população local. Há transferência de influência (talvez até de algum controle) por meio de mecanismos tais como a prestação de serviços descentralizada (e democratizada), a promoção de empreendimentos cooperativos, a voz do usuário e o encorajamento da ação voluntária” (Gyford, Leache, Game ²² 1989; Leach ²³ 1990; Ranson, Steawrt ²⁴ 1889, *apud* Ferlie E, Asburner, Fitzgerald, Pettigrew ¹⁸ 1999:332).

O modelo de **democracia delegada** [grifo nosso], “[...] no qual, num sistema dominado pelo partido, o poder é passado dos representantes eleitos para um grupo maior de membros do partido. Os dirigentes de agências governamentais são vistos como delegados do partido, de quem se espera a aceitação e a execução das decisões da maioria do partido, têm mandato e são destituíveis pelo partido. Tal modelo de democracia delegada foi favorecido pela esquerda trabalhista da década de 1980, mas parece ter desaparecido quase sem deixar vestígios na administração dos serviços públicos no início da década de 1990” (Leech ²⁵ 1990 *apud* Ferlie, Asburner, Fitzgerald, Pettigrew ¹⁸ 1999: 333).

Ao exame dos modelos, percebe-se que nos órgãos colegiados da Fiocruz existe a intenção de consolidar um modelo de responsabilidade para baixo - um modo de democracia participativa - pois os grandes compromissos institucionais são decididos em instâncias que atuam com representantes eleitos pelos servidores da Fiocruz em suas Unidades, que por sua vez decidem sobre as demandas da coletividade.

Com a realização de um evento como um Congresso Interno, com ampla discussão sobre as perspectivas institucionais, são geradas expectativas de concretização dos compromissos assumidos e que afetarão a comunidade de trabalhadores e o desenvolvimento organizacional.

Como observado no modelo de democracia participativa, incentiva-se a participação da coletividade no processo de decisão das inquietações também coletivas. Todavia, é propício estabelecer instrumentos que possam subsidiar a capacidade de comunicação dos membros desta coletividade, para que um diálogo seja mantido e beneficie o acompanhamento dos compromissos acordados. Caso contrário, corre-se o risco de perda de credibilidade dos momentos de discussão coletiva, e um conseqüente retardo no amadurecimento das práticas de gestão participativa da organização.

Uma possível descontinuidade, entre a decisão coletiva e a materialização da ação esperada, pode ser resultado de uma ineficaz comunicação sobre os compromissos institucionais assumidos. Comunicação esta que deve favorecer: a visibilidade sobre os compromissos; a ação das unidades que executam e buscam a resolutividade dos compromissos; e o acompanhamento coletivo da trajetória dos compromissos. .

Em seu discurso sobre Política e Planificação, citado por Rivera ⁸ (1995), Echevarria ²⁶ (1972) aborda sobre o planejamento democrático:

“[...] o principal componente ideológico da pretensão absolutista deste modo supõe a existência de um **sistema de comunicação generalizada e sem impedimento** [grifo nosso], a livre circulação da série completa das informações necessárias às decisões da vida política contemporânea” (Echevarria ²⁶ 1972 :II: item 48, *apud* Rivera ⁸ p.130).

No entanto, Campos ¹⁹ (1998) apresenta a invenção de um método para co-governar instituições de saúde, produzindo liberdade e compromisso, onde promove uma reflexão sobre as seguintes questões:

“Como combinar democratização institucional com capacidade operacional e, portanto, com algum grau de centralização vertical, sem o qual os estabelecimentos se perderiam em discussões intermináveis ou em particularismos? Como propiciar independência e autonomia para cada equipe, sem que se perca o sentido de rede de compromissos, sem que se perca a noção de sistema, ou sem que seja comprometida a diretriz da integralidade da atenção? Como assegurar um diálogo (ou um agir comunicativo – Habermas (1989)) entre usuários e técnicos? (Campos ¹⁹ 1998:864)”

A idéia defendida no presente trabalho parte do entendimento que melhorar a comunicação sobre os compromissos institucionais da Fiocruz, a partir das instâncias discursivas da organização, pela adoção de um Sistema de Comunicação de Compromissos – SICC, pode ser uma alternativa de subsídio à consolidação de uma gestão democrática e participativa, mas também de responsabilização coletiva sobre o acordo de um plano combinado. Observar-se que:

- facilitar a comunicação sobre os compromissos assumidos nas instâncias de decisão coletiva pode favorecer uma responsabilização também coletiva, sem prejuízo de perder o foco da resolutividade, pois interlocutores responsáveis são definidos para a condução de cada compromisso;
- pelo uso de um sistema informatizado, a coletividade pode contar com o subsídio de um instrumento que registre a trajetória dos compromissos, portanto, a rede de compromissos (observada pela coletividade) tem subsídio para manter uma condição de alerta e foco na resolutividade;
- divulgar e monitorar compromissos assumidos por um ato de decisão coletiva, a partir do entendimento de um grupo, pode favorecer o caráter comunicativo de

um sistema de monitoramento e não somente permitir o caráter de um controle *strictu sensu*.

- No agir comunicativo, onde “[...] os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação [...]” (Uribe ⁸ 1995:24), a adoção de um SICC pode significar uma alternativa para a extensão do momento de discussão coletiva, para além do tempo presencial de realização de um evento (reunião, congresso e outros), onde é possível acompanhar a trajetória do compromisso assumido.

Sendo assim, é oportuno resgatar a hipótese central deste trabalho: se a dinâmica vigente para tratamento da informação nas instâncias discursivas de decisão coletiva da Fiocruz carece de instrumentos que permitam acompanhar a trajetória dos compromissos institucionais (fenômeno), a adoção de um sistema comunicativo de compromissos (conceito) pode significar uma alternativa para melhorar esta dinâmica e subsidiar o alcance de resultados de gestão para o desenvolvimento institucional

1.3 – As instâncias discursivas de decisão coletiva da Fiocruz

A Fiocruz conforme o Decreto nº 4725 ² (2003:9-10), que aprova o seu Estatuto, possui a seguinte estrutura organizacional:

I – órgãos colegiados [grifo nosso]:

- a) Conselho Superior
- b) Congresso Interno
- c) Conselho Deliberativo

II – órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente [grifo nosso]

- a) Gabinete;
- b) Diretoria Regional de Brasília; e
- c) Procuradoria Federal;

III – órgão seccional: Auditoria Interna [grifo nosso];

IV – Unidades Técnico-Administrativas [grifo nosso]:

- a) Diretoria de Planejamento Estratégico (DIPLAN)
- b) Diretoria de Administração (DIRAD)
- c) Diretoria de Recursos Humanos; (DIREH) e
- d) Diretoria de Administração do Campus; (DIRAC)

V – unidades técnicas de apoio [grifo nosso]:

- a) Centro de Criação de Animais de laboratório; e
- b) Centro de Informações Científicas e Tecnológicas;

VI – unidades técnico-científicas [grifo nosso]:

- a) Instituto Oswaldo Cruz;
- b) Centro de Pesquisa Aggeu Magalhães [Recife];
- c) Centro de Pesquisa Gonçalo Moniz [Bahia];
- d) Centro de Pesquisa René Rachou [Belo Horizonte];
- e) Centro de Pesquisa Leônidas e Maria Deane [Manaus];
- f) Casa de Oswaldo Cruz;
- g) Escola Nacional de Saúde Pública;
- h) Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio;
- i) Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Manguinhos;
- j) Instituto de Tecnologia em Fármacos de Manguinhos;
- k) Instituto Nacional de Controle de Qualidade em saúde;
- l) Instituto Fernandes Figueira; e
- m) Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas

O **Conselho Superior** [grifo nosso] é “um órgão de controle social composto por representantes da sociedade civil” (Decreto nº 4725 ² 2003:12), porém, ainda não foi implantado, com prazo previsto para 2005, segundo o Relatório de Atividades (Fiocruz ¹¹ 2003: 43).

Para a realização do trabalho duas instâncias serão investigadas: o Conselho Deliberativo da Fiocruz e a Diretoria Executiva da Presidência.

O Conselho Deliberativo da Fiocruz é composto pelo

“Presidente, Vice-Presidentes, Chefe de Gabinete, por um representante da associação dos servidores e pelos dirigentes máximos das unidades técnico-científicas, técnicas de apoio e técnico administrativas, a quem compete deliberar sobre a política de desenvolvimento institucional da Fiocruz; sobre a programação das atividades e proposta orçamentária anual, definidas no Plano de Objetivos e Metas da Instituição; sobre a política de pessoal” (Decreto nº 4725 ² 2003:13).

Trata-se de uma instância que se reúne mensalmente, com uma pauta composta de assuntos de natureza política e deliberativa. Pela complexidade dos temas abordados

existe a necessidade de textos de referência para apoiar a tomada de decisão. A relatoria elabora um texto com transcrição literal das falas produzidas. As decisões se materializam na forma de memorandos e portarias. A ata é o instrumento que segue como informação para instruir a tomada de decisão e acompanhamento dos dirigentes, com os assuntos que são tratados durante a reunião do Conselho. A comunicação das decisões desta instância à Comunidade Fiocruz é realizada pela Coordenadoria de Comunicação da Presidência – CCS. Para assuntos e deliberações de grande monta, são estabelecidas comissões que elaboram estudos encaminham ao Conselho para deliberar sobre o tema em questão.

A **Diretoria Executiva** é instância que, apesar de não estar formalizada no Estatuto da Fiocruz, foi criada com a finalidade de realizar e fazer realizar as ações do desenvolvimento institucional, dando continuidade às políticas estabelecidas pelo Conselho Deliberativo da Fiocruz. Os assuntos tratados nesta instância de decisão são de caráter normativo, gerencial e orçamentário, relacionado às competências das Unidades Técnico-administrativas, Procuradoria Federal e Auditoria Interna, áreas afins com os problemas e oportunidades das Unidades técnico-científicas e infraestrutura geral do campus da Fiocruz.

É composta pelos diretores das unidades de planejamento (DIPLAN), administração (DIRAD), infra-estrutura do campus (DIRAC), recursos humanos (DIREH) e pelo procurador federal, sendo coordenada pelo vice-presidente de desenvolvimento institucional, informação e comunicação. Seus encontros são semanais e a pauta, pela necessidade de maturação de alguns temas, é composta por assuntos recorrentes e da ordem do dia, também orientados por documentos de referência quando necessário. Esta instância materializa suas decisões por memorandos e instrutivos de execução, são documentos que orientam os procedimentos para a ação. A memória das decisões é relatada em ata com texto conciso, que posteriormente é acompanhado por um sistema via Internet, que permite aos dirigentes observarem interlocutores, prazos e as tomadas de decisão relacionadas aos compromissos em curso.

A Fiocruz possui ainda outras instâncias criadas que atuam de forma consultiva ou reflexiva sobre as necessidades do desenvolvimento institucional:

O Coletivo de Dirigentes

“O Coletivo de Dirigentes é mais um instrumento que incentiva o processo de gestão participativa na Fiocruz. Organizado pela primeira vez em 2001, é constituído por funcionários que detêm cargos de direção e assessoramento superior. Trata-se de um espaço de reflexão e discussão das decisões políticas da instituição, tanto entre a Presidência quanto entre os níveis técnicos. O coletivo de Dirigentes deverá se reunir anualmente, permitindo a participação mais direta de funcionários no processo de construção de idéias, de capilarização das decisões e de reforço da capacitação gerencial e co-responsabilização desses dirigentes na gestão institucional” (Fiocruz ²⁷ 2002:61).

Observa-se que o Coletivo de Dirigentes é uma instância que se reúne anualmente para tratar questões relacionadas ao universo de gestão, quando é gerada a memória sobre os assuntos tratados que precisam de acompanhamento durante um período de 12 meses, até que ocorra um novo encontro. Neste cenário, é possível supor que a adoção de um SICC, que subsidie a articulação dos interlocutores e temas tratados no intervalo dos encontros, pode ajudar na manutenção desta instância de forma não presencial (via Internet), favorecendo a condução dos compromissos assumidos pelo Coletivo.

As Câmaras Técnicas

“Tem o papel de integração institucional para assessoramento da Presidência e do Conselho Deliberativo. São fóruns que ampliam, em campos específicos de atuação, o processo participativo na conformação e capilarização das decisões emanadas dos organismos centrais, através da circulação de informações, avaliação crítica e formulação de propostas. As Câmaras Técnicas foram criadas no II Congresso Interno, em janeiro de 1994, e sua composição obedece aos critérios de competência técnica e de representação federativa. As Câmaras Técnicas não são órgãos deliberativos nem executivos. Delas saem recomendações, que, se acatadas pela Presidência ou pelo Conselho Deliberativo, gerarão normas para serem implementadas pelas estruturas executivas” (Fiocruz ²⁷ 2002:61).

As instâncias apresentadas congregam a representatividade dos dirigentes das Unidades Técnico-Científicas e Administrativas da Fiocruz e em alguns casos, ganham

uma versão também dentro destas Unidades, como o Conselho Deliberativo da Unidade, a Diretoria Executiva da Unidade e o Coletivo de Dirigentes.

“A FIOCRUZ possui uma marca ímpar entre as instituições públicas de estimular processos democráticos através dos mecanismos de escolha de seus dirigentes, da existência de Conselhos Deliberativos, de Câmaras Técnicas e do Congresso Interno. É preciso, entretanto, um constante esforço para que esses mecanismos e outras formas de participação superem cada vez mais o papel de representação formal para configurar um processo de gestão participativa com o envolvimento do conjunto dos funcionários em seus vários níveis de envolvimento institucional. Recomenda-se a extensão da experiência, de forma criteriosa e parcimoniosa, do Coletivo de Dirigentes ao conjunto de unidades da FIOCRUZ” (Fiocruz ¹⁵ 2002:36)

Conforme a intenção do trabalho, que é a de propor aos dirigentes da Fiocruz um modelo de Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos que subsidie o acompanhamento dos compromissos institucionais, a partir das instâncias discursivas, cabe ressaltar algumas observações.

* Os órgãos colegiados são espaços onde os dirigentes das Unidades da Fiocruz (eleitos por seus representantes) se reúnem, produzem discursos e tomam decisões sobre os compromissos institucionais. Portanto, para o presente trabalho os órgãos colegiados são entendidos como instâncias discursivas, instâncias de decisão coletiva, instâncias participativas. Entende-se por instâncias discursivas de decisão coletiva da Fiocruz, os espaços de onde emanam vozes sobre os compromissos da vida institucional, entendimento construído a partir da citação de Araújo ¹⁴ (2002) e Rivera ⁸ (1995):

“Instâncias são espaços sociodiscursivos concretos, estruturados formalmente, como as organizações, mas também por princípios não formais de organização, como as famílias, os clãs, as aldeias” (Araújo ¹⁴ 2002:262).

“O Discurso [...] é o processo de argumentação crítica que advém da ‘suspensão’ de uma determinada pretensão de validade. É uma comunicação *sui generis*, pois procura o entendimento por outras vias, notadamente a apresentação conflitiva de argumentos e razões” (Rivera ⁸ 1995:31).

* Os compromissos institucionais assumidos nas instâncias coletivas devem ganhar capilaridade nas Unidades da Fiocruz, para que os interlocutores responsáveis possam produzir ações e buscar a resolutividade. **Capilarização** aqui é entendida como a dinâmica que permite conduzir a informação (na forma de deliberação) até as áreas afins com a concretização do compromisso. O conceito vem da Biologia:

“as ‘estradas principais’ que formam o sistema de transporte do sangue são as veias e as artérias. Porém, para alcançar as células mais distantes, o sangue tem de viajar através de vasos bem pequenos, chamados capilares” (Crocker²⁸ 1994:20) .

Numa analogia, entende-se o sistema de transporte do sangue como uma rede de comunicação entre as partes integrantes do sistema corporativo, proporcionada por um sistema de comunicação de compromissos (SICC). As veias e artérias são os canais de comunicação de primeiro nível, entre o nível central (Presidência) e a periferia (Unidades da Fiocruz). Porém, como o tratamento de um compromisso institucional chega até os departamentos e setores da Unidade (células mais distantes), são necessários canais de comunicação de segundo nível, podendo ser entendidos como canais capilares. O sangue que flui no sistema é a informação que alimenta o processo de tomada de decisão nos diversos níveis da organização.

A experiência que a Fiocruz desenvolve em seus órgãos colegiados de gestão e outras instâncias que cuidam dos temas da vida institucional, pressupõe minimamente três momentos de decisão. O primeiro momento é a **decisão sobre a relevância dos temas que serão levados à discussão** em uma instância de decisão coletiva, o que pode implicar em debates prévios, elaboração de textos de referência sobre temas específicos e análise do cenário interno e externo à Fundação, quando são verificadas a pertinência e a relevância dos temas escolhidos. Num segundo momento, já com os temas previamente estabelecidos, **promove-se o debate**, onde discursos são produzidos a fim de se estabelecerem resoluções (Congresso Interno), emitir deliberações (Conselho Deliberativo) e executar as ações sobre os temas relacionados às inquietações identificadas (Diretoria Executiva). O terceiro momento é sobre a tomada de decisão no nível das unidades, onde **se materializam as demandas** do desenvolvimento institucional, identificadas nas instâncias de decisão coletiva.

A leitura realizada dos três momentos apresentados, tem um olhar a partir das instâncias de decisão coletiva da Fiocruz, o lugar de observação deste trabalho. Os

momentos citados foram eleitos para ilustrar as diversas etapas da tomada de decisão na trajetória de um compromisso, a partir das instâncias discursivas. São etapas que fazem parte do cotidiano organizacional e se estendem para além dos momentos de encontro das instâncias de decisões coletivas.

No cenário da tomada de decisão sobre a trajetória de um compromisso, o sistema proposto (SICC) tem a intenção de ser um facilitador dos momentos de tomada de decisão, onde o tratamento da informação (sobre a trajetória dos compromissos) e a facilidade de acesso às informações (via Internet), são características que subsidiam o agir do dirigente e a possibilidade de acompanhamento da coletividade (comunidade de trabalhadores e sociedade).

No presente trabalho, entende-se como tratamento da informação a adoção de dinâmicas informatizadas que possam auxiliar no registro, no armazenamento, na recuperação e no acesso à informação sobre os compromissos institucionais da Fiocruz.

1.3.1 – O Fluxo da informação a partir das instâncias discursivas: Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva

A presente abordagem tem o objetivo de ilustrar como acontece o fluxo da informação a partir de duas instâncias discursivas da Fiocruz: o Conselho Deliberativo da Fiocruz e a Diretoria Executiva. Justifica-se a escolha das duas instâncias pelas seguintes razões: são modelos de instâncias do nível central (Presidência e Vice-Presidências) que possuem versões semelhantes no nível das Unidades (Técnico-Científicas e Técnico-Administrativas), o que permite observar o fluxo da informação sobre os compromissos institucionais entre o nível central e as Unidades. E ainda, as instâncias tratam de duas dimensões da condução dos compromissos institucionais que perpassam as Unidades: a deliberativa (que determina o curso dos acontecimentos) e a executiva (que cuida da resolutividade e concretização dos compromissos).

Procura-se, neste momento, explorar o modelo atual de fluxo da informação sobre a trajetória dos compromissos da Instituição e promover um olhar sobre a proposta de um modelo alternativo, com o uso do Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICC.

A trajetória da informação começa com a identificação do tema (pelo corpo diretivo ou comunidade de trabalhadores) para compor a pauta de reunião de uma instância de decisão. Os **pontos de pauta** são norteados por **documentos de referência**, que são estudos prévios elaborados para instruir a tomada de decisão, geralmente com informações de natureza orçamentária, normativa, gerencial e política. O documento de referência segue com antecedência para conhecimento dos participantes da reunião. **No momento da reunião** são discutidos os pontos de pauta, quando são proferidas falas que vão definir ações sobre os pontos em discussão, como **encaminhamentos e deliberações**, que por sua vez são **registradas em atas**. As informações registradas em ata, após a aprovação dos participantes, são **divulgadas para os dirigentes e para a comunidade Fiocruz**, para que todos os interessados tomem ciência dos compromissos assumidos. No texto da ata elementos importantes devem ser destacados, como **interlocutores** responsáveis pelos compromissos assumidos e **prazos** de execução. A informação na forma de **deliberação segue para as áreas responsáveis** (Unidades da Fiocruz e seus departamentos e setores), onde serão estabelecidas ações para a concretização dos compromissos. Caso necessário, o tema pode **retornar à instância** de origem para novas deliberações.

Em alguns casos podem ser realizadas reuniões da Presidência com a Unidade responsável pela trajetória de um compromisso, quando são tratados **assuntos de ordem processual**, ou seja, que não necessariamente precisam retornar à instância para novas decisões do coletivo.

Para os compromissos que demandam uma atuação em conjunto de unidades específicas, são criados grupos para tratar **assuntos interdisciplinares**, como as Câmaras Técnicas e Grupos de Trabalho.

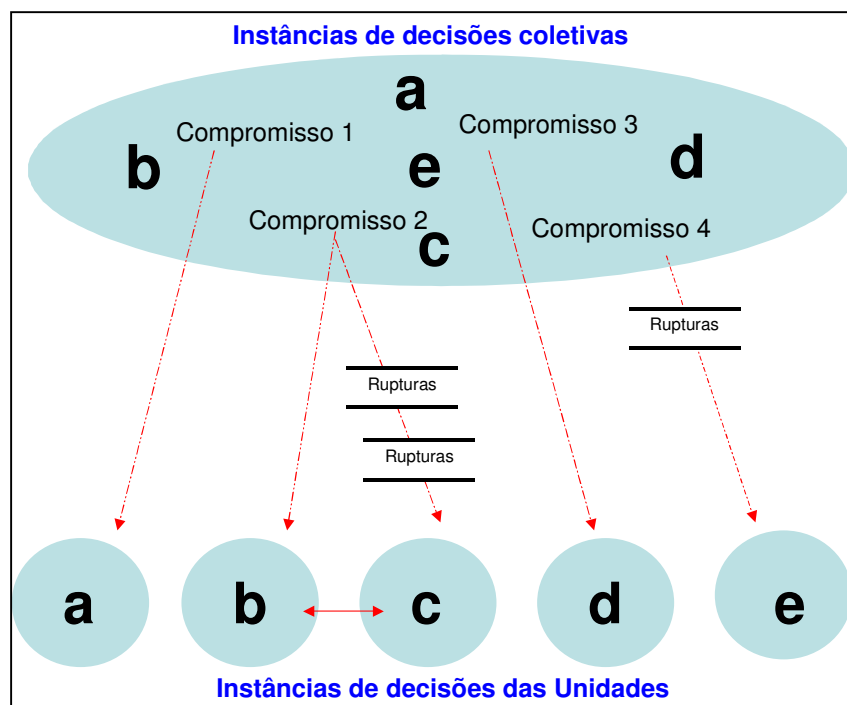
São estabelecidos, então, diferentes sentidos no fluxo da informação a partir das instâncias discursivas de decisão coletiva. Pode ser estabelecido um fluxo entre o nível central (Presidência, Vice-Presidências de cada área responsável e órgãos de apoio à Presidência (Auditoria Interna e Procuradoria Federal)) e as Unidades (Técnico-Científicas e Técnico-Administrativas), portanto, um fluxo centro – periferia - centro. Um outro fluxo entre as Unidades, pela necessidade de articulação entre elas para tratar assuntos de natureza interdisciplinar, o que caracteriza um fluxo periferia-periferia. E ainda o fluxo da informação da Comunidade Fiocruz e da sociedade com os grupos que

cuidam dos compromissos na Instituição, portanto, um fluxo de consulta e proposições interno e externo, entre os interessados pela trajetória de um compromisso.

A noção de centro e periferia aqui adotada não tem a intenção de estabelecer uma relação hierárquica, mas poder distinguir que centro é o local de onde emana a informação que direciona as ações da periferia. **Centro** é entendido no presente trabalho como as instâncias de decisão coletiva que deliberam sobre uma oportunidade ou problema de interesse da coletividade e que afeta o desenvolvimento institucional. **Periferia** são as Unidades da estrutura organizacional, são os interessados de uma comunidade de trabalhadores ou a sociedade que cuidam ou se interessam pela trajetória de um compromisso de interesse coletivo.

O fluxo apresentado trata de uma visão do que é ideal, ou seja, o compartilhamento pelos interessados da informação sobre a trajetória dos compromissos da Instituição. Porém, observando-se o problema explorado no presente trabalho, no momento atual da Instituição, a articulação entre as instâncias e os possíveis interessados não conta com instrumentos que facilitem a comunicação num modelo circular (Wiener ⁴ 1948 *apud* Matellart, Matellart ⁵ 2003:67) e que possibilite contemplar vozes sobre os atos relacionados à trajetória de um compromisso institucional. As Figuras 1 e 2 procuram ilustrar o modelo atual e o modelo proposto pelo trabalho.

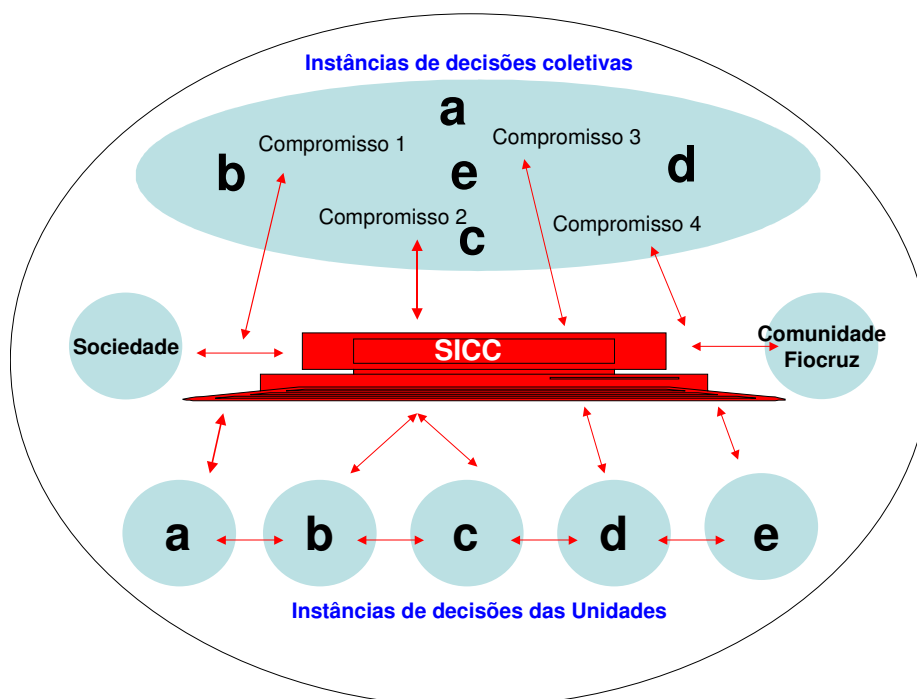
Figura 1 – Fluxo da informação a partir das instâncias discursiva da Fiocruz – Modelo atual



Fonte: o Autor

A Figura 1 apresenta o fluxo da informação no modelo vigente, onde podem ser feitas as seguintes observações: toma-se como exemplo uma instância discursiva que é composta pelos diretores das Unidades da Fiocruz, representados pelas letras a,b,c,d,e. As instâncias de decisões coletivas definem os compromissos que devem chegar até as respectivas Unidades (a,b,c,d,e) para concretização, onde conforme o tipo de compromisso a ser tratado, podem ocorrer articulações entre as Unidades. No cenário vigente são tímidas as iniciativas de se estabelecer um instrumento que possibilite acompanhar a trajetória dos compromissos institucionais, a partir das instâncias de decisões coletivas, e dotar a relação centro-periferia-centro com instrumentos de comunicação que acompanhe a trajetória dos compromissos (registro de falas produzidas para a continuidade dos compromissos coletivos). A intenção não é afirmar que no cenário atual não ocorra a comunicação sobre a trajetória dos compromissos, o que se dá por meio de atas de reuniões, mensagens por correios eletrônicos e conversas por ligações telefônicas e presenciais. Porém, propor uma rotina alternativa que possibilite o registro de falas e atos nesta trajetória, o que valoriza o esforço coletivo no sentido de dar maior visibilidade sobre as ações produzidas para a concretização dos compromissos.

Figura 2 – Fluxo da informação a partir das instâncias discursiva da Fiocruz – Modelo proposto



Fonte: o Autor

Na Figura 2 é apresentado o fluxo proposto, onde a tônica é o registro das falas produzidas sobre a trajetória de um compromisso coletivo, com a adoção do Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICC, que possibilite: manter uma base de informações organizada; a orquestração das ações dos grupos que trabalham na trajetória do compromisso; consultas e proposições da comunidade de trabalhadores e da sociedade sobre a trajetória dos compromissos. Por ação orquestrada se entende, no presente trabalho, a possibilidade de todos acompanharem os esforços coletivos e poderem relacionar o esforço de cada parte com o conjunto de ações para a concretização de um compromisso coletivo.

Exemplo: uma deliberação sobre um compromisso da área de Recursos Humanos – por exemplo a desprecarização do vínculo empregatício - pode estar presente em diversas instâncias de decisão: num Congresso Interno e num Conselho Deliberativo da Fiocruz, que tratam o tema de forma deliberativa; numa Câmara Técnica de Recurso Humanos, que contribui com informações que embasam a condução dos temas em processo de deliberação (textos de referência); e numa Diretoria Executiva, que cuida das ações executivas e da busca pela resolutividade sobre os temas institucionais.

Neste caso o fluxo da informação estaria assim pretendido: O Congresso Interno estabelece a diretriz da desprecarização; o Conselho Deliberativo da Fiocruz aprova um possível orçamento para a ação; a Câmara Técnica elabora estudos sobre as melhores formas para uma ação de desprecarização; a Diretoria Executiva cuida para que o fluxo em busca da resolutividade não seja quebrado. As contribuições destas instâncias podem estar articuladas num SICC que reúna informações (deliberativas, consultivas e executivas) sobre a trajetória do compromisso de desprecarizar o vínculo empregatício e possibilite comunicação para ações orquestradas dos grupos de interlocutores responsáveis.

No entanto, numa visão crítica das dinâmicas apresentadas, verifica-se a ausência de instrumentos capazes de melhorar a dinâmica de comunicação das deliberações, a partir das instâncias da Fiocruz, conforme identificado no Documento de Autodiagnóstico ³ (2003):

QUESTÃO: “Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração? (Fiocruz ³ 2003:1)”

1 - "Existem problemas de comunicação entre o Conselho Deliberativo da FIOCRUZ, as outras instâncias de deliberação e assessorias (Câmaras Técnicas, Conselhos das Unidades, Colegiado de Dirigentes) e o conjunto de trabalhadores da instituição" (Fiocruz ³ 2003:2).

2 - "Não são implementados mecanismos eficazes de monitoramento e divulgação das deliberações dessas instâncias" (Fiocruz ³ 2003:2)

Portanto, existe uma expectativa da comunidade de trabalhadores da Fiocruz sobre um instrumento que possa dar mais visibilidade às deliberações das instâncias superiores e atender à necessidade de melhor comunicação no sentido centro (Presidência) – periferia (Unidades) - centro e também periferia – periferia.

Se as deliberações que movimentam os compromissos da organização a partir das instâncias de decisão coletiva não chegam adequadamente no seu lugar de concretização, por conseqüência é tímida a articulação bilateral das Unidades para tratar compromissos interdisciplinares.

A articulação como “conceito operatório permite compreender o modo pelo qual as fontes, campos e instâncias, comunidades discursivas e fatores de mediação se combinam ou disputam espaço, nos fluxos entre Centro e Periferia discursivos” (Araújo¹⁴ 2002:261).

É lento o caminhar para o estabelecimento de uma comunidade discursiva sobre as questões de gestão da vida organizacional da Fiocruz, onde se “*designem grupos de pessoas que produzem, fazem circular discursos, que neles se reconhecem e são por eles reconhecidos*” (Araújo¹⁴ 2002:263).

Descortina-se, no cenário das instâncias discursivas da Fiocruz, a oportunidade de subsidiar a trajetória de uma gestão democrática e participativa, com a adoção de sistemas de comunicação de compromissos para o acompanhamento de resultados, de forma compartilhada entre trabalhadores e sociedade.

A Fiocruz, na reunião do Coletivo de Dirigentes 2004, retomou a discussão sobre as ações de monitoramento no nível institucional, onde a intenção de Institucionalização de Política de Monitoramento e Avaliação de Desempenho na Fundação Oswaldo Cruz foi o tema do encontro. O tema demonstra que existe uma preocupação com as práticas de monitoramento e avaliação no cenário da Fiocruz, o que permite uma atmosfera mais susceptível a adoção de instrumentos que promovam algum grau de acompanhamento necessário para a continuidade do desenvolvimento institucional.

Como cita Matus²⁹ (1996), “um sistema de **direção estratégica** [grifo nosso] apóia-se fundamentalmente em um triângulo formado de três sistemas-chave: a) a configuração da **agenda dos dirigentes (A)** [grifo nosso], na qual se decide a luta entre temas urgentes e temas importantes, e entre improvisação e planejamento; b) o **sistema de cobrança e prestação de contas por desempenho (D)** [grifo nosso], na qual se decide a luta entre responsabilidade e irresponsabilidade; e c) o **sistema de gerência por operações (G)** [grifo nosso], no qual se decide a luta entre a gestão criativa e rotineira” (Matus²⁹ 1996:317).

“O ponto-chave é o sistema de cobrança e prestação de contas, pois é isso que define se a organização participa de um jogo macroorganizacional de alta ou de baixa responsabilidade. A força do triângulo ADG baseia-se em algo bem simples: se ninguém é responsável por nada, se ninguém tem de prestar contas a ninguém sobre sua eficiência e eficácia, se ninguém

cobra o desempenho de ninguém, então: a) a agenda não terá quem a defenda da improvisação e dos casos de urgência; b) a gerência não terá recursos para vencer a força da rotina; e c) qualquer sistema que vise a elevar a qualidade da gestão será supérfluo, será rejeitado como implante incompatível” (Matus ²⁹ 1996:317).

Observa-se, na citação de Matus ²⁹ (1996), que algum nível de controle é necessário para o desempenho organizacional, ação que na oportunidade da institucionalização de uma política de monitoramento e avaliação, pode ser facilitada, pois também se estabelece uma discussão sobre a responsabilização coletiva.

Tal preocupação é compartilhada pela proposta do presente trabalho, que tem a intenção de propor um sistema de acompanhamento coletivo dos compromissos institucionais.

*CAPÍTULO 2 – A
INFORMAÇÃO E OS
SISTEMAS DE APOIO À
TOMADA DE DECISÃO DO
DIRIGENTE*

Propor aos dirigentes da Fiocruz um modelo de sistema informatizado de comunicação de compromissos, que subsidie as ações do desenvolvimento institucional é o **objetivo geral** deste trabalho. O **objeto de pesquisa** é a informação que circula nas instâncias de discussão coletiva da Fiocruz, que estão relacionadas com a concretização dos compromissos para o progresso organizacional.

O **desafio** que emerge para o presente trabalho provoca um olhar sobre como a Fiocruz vem tratando a INFORMAÇÃO no contexto institucional, para que a proposta em curso considere as diretrizes priorizadas pela Fundação.

Uma retrospectiva sobre as teses dos quatro Congressos Internos realizados pela Fiocruz permite verificar a intenção institucional sobre a informação científica e tecnológica em saúde, a **informação dos processos de gestão** e a área de comunicação.

A Fiocruz possui, na condição de uma instituição federal da área da saúde, a responsabilidade de atender às demandas do Sistema Único de Saúde, processo que é permeado por um intenso fluxo de informações. Seja pelas necessidades de suas áreas finalísticas (Pesquisa, Ensino, Assistência, Educação e Produção de Insumos e Medicamentos para a Saúde) ou áreas meio (processos de planejamento e gestão dos recursos públicos), a Fiocruz vem perseverando em seus Congressos com a intenção de elaborar uma política de informação que norteie as ações organizacionais, destacando-se a visibilidade da informação e o estabelecimento de canais de comunicação com a Comunidade Fiocruz e com a sociedade.

“15.A informação e a comunicação são fatores estruturantes para o desenvolvimento institucional e as relações da FIOCRUZ com a sociedade, na medida em que constituem fundamentos para a pesquisa e o desenvolvimento, a prestação de serviços, o ensino, o planejamento e a gestão interna. Simultaneamente, estabelecem formas e meios pelos quais os temas de Ciência & Tecnologia e de Saúde podem ser compartilhados com a sociedade e o cidadão” (Fiocruz ¹⁵ 2002:5).

Conforme observado no I Congresso Interno:

“A geração do novo conhecimento pressupõe então, de saída, um ambiente de trabalho que seja propício à informação do pesquisador sobre o estado atual de sua arte. Ele irá gerar a nova informação a partir de dados e de outras informações, assim

como o artista gera a obra de arte a partir de uma pedra bruta” (Fiocruz³⁰ 1988:3).

Decidiu-se então, como necessidade do I Congresso Interno, em 1988, cujo tema foi a CIÊNCIA E SAÚDE: A FIOCRUZ DO FUTURO, a seguinte proposição:

“Criar logo após o encerramento do Congresso, um fórum composto por todos os setores que trabalham com o objeto informação, visando traçar as diretrizes para a definição de uma Política de Informação para a FIOCRUZ” (Fiocruz³⁰ 1988:17).

Oportunamente, derivou do I Congresso Interno um marco importante para uma gestão mais democrática e participativa da Fiocruz - a preocupação com a transparência e acompanhamento das próprias resoluções que emanam do processo de decisão coletiva desta instância. A preocupação em converter as falas proferidas em metas e linhas de ação, se configura como um dos passos iniciais para a implantação de práticas de gestão democráticas e com foco na informação como elemento de subsidio a continuidade do pacto coletivo, firmado durante a plenária do I Congresso Interno.

“Para tanto, têm que ser definidas, em metas e linhas de ação, as proposições aprovadas neste I Congresso. O planejamento dessas linhas de ação deve ser amplamente discutido pela comunidade e acompanhado pela democratização da informação sobre seus objetivos, de maneira que se amplie o controle social destas atividades” (Fiocruz³⁰ 1988:22).

O II Congresso Interno, realizado em janeiro de 1994, apresenta o desafio de encontrar um conceito de informação que atendesse aos anseios do desenvolvimento científico e tecnológico, mas de forma inclusiva e passível de um controle social sobre as atividades da Instituição.

“Com o grande desenvolvimento científico e tecnológico verificado nas últimas décadas a informação científica e tecnológica aliada ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, converteu-se em um instrumento de poder, aumentando a defasagem entre países periféricos e, internamente a cada país, entre ricos e pobres. Se por um lado, isto gerou uma ampliação no próprio conceito de informação, dificultando a clara identificação de seu objeto, por outro lado evidenciou-se o papel político crucial que advém da necessidade e possibilidade de se ampliar o controle social sobre as

atividades públicas, como parte da construção e exercício da cidadania” (Fiocruz ¹² 1994:13).

O desejo por uma política de informação e comunicação ainda é uma meta a ser alcançada, seja pelo dinamismo dos processos de trabalho, seja pelas possibilidades que a tecnologia proporciona de forma cada vez mais acelerada. A ausência de uma política de informação norteadora, pode, inclusive, permitir distorções, pelas iniciativas de tratamento da informação que se dão de forma pouco articulada.

“Cada vez mais se torna imprescindível trabalhar com um conceito ampliado de informação, capaz de dar conta da diversidade de meios e formas de atuação, incluindo: bibliotecas, arquivos, coleções científicas, museus, disseminação, comunicação social, bases de dados, etc” (Fiocruz ¹² 1994:13).

Evolui-se mais, ao se perceber a necessidade de adequação de qualquer iniciativa de tratamento da informação ao público usuário dessa informação. Vislumbrava-se naquele momento, uma diretriz relevante para a definição de sistemas, portais e outros instrumentos de gestão da informação, ou seja, produzir alternativas de forma personalizada às demandas do usuário. Essa diretriz alarga o conceito de informação, para uma postura ética de respeito às necessidades informacionais do outro, esteja ele na condição de cidadão, estudante, pesquisador ou homem de gestão.

“Todas as iniciativas de disseminação, divulgação e difusão da Fiocruz, independentemente dos meios técnicos utilizados (informática, telemática, impressos, audiovisuais, etc.) devem estar em consonância com uma política de difusão de informação/comunicação. Esta política deve reconhecer e contemplar os diversos públicos com os quais a Fiocruz se relaciona, estabelecendo, para cada um, estratégias específicas” (Fiocruz ¹² 1994:14).

As resoluções do II Congresso afirmam:

“A formulação da política de informação/comunicação deve basear-se nas seguintes premissas: o acesso à informação é um direito e é dever do setor público garanti-lo; a política de comunicação deve ter como prioridades a defesa da cidadania e o estabelecimento de mecanismos de controle social; a difusão de informação se inscreve como uma das práticas necessárias à

superação das desigualdades sociais, particularmente quanto à melhoria das condições de saúde; a socialização da informação deve estar voltada para a ampliação da consciência sanitária, a capacitação dos diferentes atores para o exercício de uma gestão participativa no campo das políticas públicas, o intercâmbio entre as instituições científicas; o critério ético balizará as ações de comunicação da Instituição” (Fiocruz ¹² 1994:14).

O desafio da integração institucional se intensificava pela pluralidade de ações que a Fiocruz desenvolve e o seu gigantismo, o que demanda instrumentos e dinâmicas de comunicação institucional, constituindo um elo para a ação democrática e participativa do desenvolvimento organizacional.

“No interior da Instituição a política de informação e comunicação deve buscar superar a fragmentação das ações institucionais, criando possibilidades de integração” (Fiocruz ¹² 1994:14)

“Proposição específica: Divulgação das informações e do conhecimento produzidos ou armazenados nas Unidades da Fiocruz, interna e externamente, de formas ampla, democrática e permanente, tendo em conta os critérios de natureza ética e o respeito à propriedade intelectual, para que sejam um instrumento a serviço dos que trabalham e estudam na instituição, assim como de toda a sociedade” (Fiocruz ¹² 1994:15).

A ação de descentralização administrativa era também uma preocupação para o aprimoramento do modelo de gestão que se pretendia para a Fiocruz. O processo de descentralização administrativa, no entanto, demandava sistemas de informação que permitissem avançar de forma integrada nos desafios da administração de recursos e alcance das metas institucionais, onde a informação pudesse estar disponível e alimentando os diversos níveis de tomada de decisão.

Apesar dos avanços alcançados, o desafio prevalece e a **demandas por sistemas de informação** é pauta de discussão na Fiocruz, para a consolidação de uma gestão cada vez mais descentralizada e eficaz.

“A descentralização deve ser um processo progressivo que tome em consideração as prioridades da Unidade, a existência de um processo de planejamento e avaliação, a disponibilidade e acesso a um sistema de informação” (Fiocruz ¹² 1994:16).

O III Congresso Interno, realizado em 1998, se preocupava com a visão de uma Fiocruz do Novo Século. A necessidade de atender com excelência à missão da Instituição implicava observar a informação e a comunicação como elementos estruturantes do desenvolvimento institucional. O desafio era acatar os aportes que a tecnologia permitia e integrar as áreas de informação, comunicação e informática da Fundação.

“(1) A Fiocruz desenvolverá pesquisas e metodologias de planejamento, gestão e avaliação de processos de informação e de comunicação, considerando os novos enfoques e paradigmas e as possibilidades abertas pela crescente convergência das plataformas tecnológicas” (Fiocruz ¹³ 1998:14).

“(4) A integração gerencial e funcional das atividades de Informação, Comunicação e Informática, visará a otimizá-las e evitar a superposição e fragmentação das mesmas” (Fiocruz ¹³ 1998:14).

Em 2002, a realização do IV Congresso Interno reforçou o compromisso com as áreas de **Informação, Comunicação e Informática**.

“A formulação de uma Política de Informação e Comunicação da FIOCRUZ deve ter como referencial o potencial estruturante da informação, da comunicação e suas tecnologias, aliado à exploração da sua capacidade de indução para a construção de uma democracia cidadã, saudável e solidária. Estas áreas devem atuar no sentido de promover novos modos de produzir conhecimento, de tratá-los e difundi-los, considerando a complexidade cada vez maior dos problemas enfrentados pela ciência, pela gestão dos serviços do Estado e pelo seu controle social” (Fiocruz ¹⁵ 2002:31).

No entanto, a definição de uma política para a área de informação ainda não se concretizou, o que pode refletir na dificuldade de lidar com a própria informação numa organização de múltiplos saberes como a Fiocruz. O desafio evoluiu no sentido de se elevar - a questão do tratamento da informação e de diretrizes para a área de comunicação - à condição de ação estruturante do processo de inovação em gestão.

”Um terceiro aspecto a considerar é a importância da informação, da comunicação e suas tecnologias para os processos de gestão institucional. As políticas e estratégias

setoriais nestas áreas encontram-se no eixo central das possibilidades de geração de novos processos e produtos, e de mudanças nos modelos institucionais de gestão” (Fiocruz ¹⁵ 2002:32).

Percebeu-se, posteriormente, que o monitoramento de metas e compromissos institucionais era uma ação importante para o desenvolvimento institucional na Fiocruz, que demandava a implantação de instrumentos que pudessem tratar a informação e subsidiar o alcance de resultados, uma realidade que ainda amadurece nos processos de gestão da Instituição.

“A gestão orientada por resultados e com foco nas demandas internas e sociais é o que se pretende alcançar, substituindo-se o modelo de administração burocrática pelo modelo de administração gerencial. A avaliação dos resultados com monitoramento em rede e a respectiva responsabilização dos gestores são processos fundamentais na mudança de paradigma da gestão. Isto implica uma verdadeira revolução cultural na instituição, colocando um duplo desafio para as unidades de gestão do nível central de melhorar sua eficácia interna e de exercer as tarefas de indução, normatização e avaliação da gestão institucional. Nesse sentido, a gestão por resultados traz eficiência, eficácia e principalmente efetividade para a instituição, através da implementação de instrumentos modernos de gestão, aprimorando o processo de descentralização das unidades que compõem a FIOCRUZ” (Fiocruz ¹⁵ 2002: 38)

“2. A resolução de grandes metas referidas à missão da FIOCRUZ exige a sua inserção e capacitação para participar e coordenar redes e plataformas cooperativas. No âmbito interno, será incentivada a criação ou a consolidação de redes que deverão contribuir também para a formulação do planejamento estratégico e do aprimoramento da gestão participativa, em sinergia com as instâncias deliberativas e de assessoramento da instituição” (Fiocruz ¹⁵ 2002: 39).

No IV Congresso resolve-se:

“**Na área de informação** [grifo nosso]: 6. promover o desenvolvimento de políticas, planos de ação e implementação de soluções integradoras no âmbito da gestão de documentos e informações como instrumento de apoio à tomada de decisões” (Fiocruz ¹⁵ 2002:33).

“Na área de Comunicação [grifo nosso]: estimular o diálogo entre a comunidade científica e a sociedade, por meio de mecanismos que promovam a democratização, a compreensão crítica e a participação pública em questões relacionadas à ciência, à tecnologia e à Saúde” (Fiocruz¹⁵ 2002: 34).

“Na área de Informática [grifo nosso]: 1.efetuar estudos sobre as possibilidades de implantação de software livre na FIOCRUZ: avaliar as questões técnicas e tecnológicas envolvidas; propor estratégias para viabilizar tecnicamente esse redirecionamento da política institucional; propor uma agenda de debates e outros eventos sobre o uso de software, visando a identificar situações de excepcionalidade; 2.desenvolver e implementar plano de orientação estratégica para a atualização permanente dos recursos de informática, em especial no que se refere à computação de alto desempenho” (Fiocruz¹⁵ 2002: 34)

“Sobre o Desenvolvimento Institucional [grifo nosso]: Os componentes centrais envolvidos nesta tarefa são a consolidação de um ideal de serviço público, o provimento de uma infraestrutura, ambiente e organização do trabalho estimulante, valorização de pessoal e aprimoramento dos processos de informação, comunicação e de gestão participativa” (Fiocruz¹⁵ 2002: 36).

Com as resoluções do IV Congresso de forma direcionada para as áreas de Informação, Informática, Comunicação, é possível notar que a articulação entre elas se torna vital para a organização, pela necessidade de entender a informação e a comunicação como elementos estruturantes do desenvolvimento institucional, aliados ao bom uso das tecnologias hoje disponíveis, o que pode valorizar um modelo comunicativo de gestão e a consolidação de uma gestão democrática e participativa.

Observa-se no cenário organizacional da Fiocruz que a intenção de uma política de informação, comunicação e informática na Fiocruz ainda está em processo de evolução, porém, igualmente se estabelecem neste cenário, oportunidades para instrumentos que subsidiem o tratamento da informação (científica, tecnológica e de gestão) e a comunicação institucional.

A informação que se pretende observar no projeto é aquela que deriva do processo de decisão coletiva das instâncias discursivas da Fiocruz; ao mesmo tempo, é a informação (proveniente das falas produzidas) que para se materializar em ações concretas, passa pelo processo de decisão do dirigente na trajetória dos compromissos institucionais; a informação que é entendida como: *“[...] o meio que permite ao*

governante conhecer a realidade que governa e verificar o resultado que causa a sua ação” [grifo nosso] (*Fundación Altadir* ³¹ 1994:3).

2.1 – A informação e a trajetória dos compromissos institucionais na Fiocruz

Como foi abordado no Capítulo 1, a Fiocruz possui órgãos colegiados que estabelecem os grandes compromissos institucionais, que posteriormente são tratados pelas Unidades em suas áreas afins.

Antecipando a análise da Pesquisa apresentada no Capítulo 4, identifica-se nos depoimentos a existência de um hiato entre as deliberações provenientes das instâncias de decisão coletiva e a concretização dos compromissos no nível das Unidades. Conforme foi apresentado na introdução do trabalho, a Comunidade Fiocruz tem uma expectativa sobre o acompanhamento da trajetória dos compromissos institucionais, como citado no Documento de Autodiagnóstico (Fiocruz ³ 2003).

Depoimentos da Pesquisa revelam:

“O desafio numa instituição diversificada como a Fiocruz, com diversos objetos que são tratados, é conseguir levar a informação na ponta para todos os níveis. A informação se perde nessa trajetória” (entrevistado 19).

“Existe um vácuo entre a instância de decisão e a chegada da decisão na ponta. Esse vácuo não se dá por que a estrutura seja centralizada e autoritária, mas sim, por uma questão de operar a dinâmica dessa informação [...]” (entrevistado 19).

Segundo Flores ⁹ (1989), seus estudos sobre a intenção de um modelo mais comunicativo de gestão revelam a possibilidade de observar o mundo pelos atos de fala do ser humano, pois o falar significa um compromisso estabelecido com o outro, quando mesmo inconscientemente são geradas expectativas por um agir que possa transformar determinada realidade, em algum momento, em algum lugar.

Então, o **compromisso institucional coletivo** pode ser entendido como um pacto para a transformação consensuado pela coletividade, através das falas produzidas nas instâncias discursivas da organização, que geram expectativas de concretização.

Portanto, a informação que se pretende tratar no SICC é a que circula nas instâncias de discussão coletiva da Fiocruz. É uma informação que permeia todo o ciclo de formatação dos encontros coletivos, desde a pré-pauta que norteia as discussões até o acompanhamento da trajetória dos compromissos.

Para compor a pauta de discussão de um órgão colegiado, a informação precisa ser esclarecedora sobre os pontos discutidos, pela adoção de textos básicos de referência sobre as nuances do tema em questão, o que pode enriquecer o momento de discussão e orientar a tomada de decisão dos presentes na reunião.

Para a coletividade (comunidade de trabalhadores e sociedade) que se interessa pelos compromissos institucionais, deve ser uma informação que retrate o histórico dos acontecimentos, onde pode ser verificado se o pacto coletivo tem continuidade.

Ao mesmo tempo é a informação que **alimenta a tomada de decisão dos dirigentes** que vão se empenhar na resolução dos compromissos assumidos pela coletividade (Comunidade Fiocruz). Então, como se trata de uma informação que tem desdobramentos nos níveis de execução, é também uma informação que guarda características distintas, conforme o olhar de cada interlocutor e o seu contexto de ação. Interlocutor que é mais do que emissor e receptor no processo de condução dos compromissos, pois é parte dele.

“A noção de ‘**interlocutor**’ [grifo nosso] se opõe às de 'emissor' e 'receptor', mais comuns nos modelos correntes da comunicação, dissolvendo a estrutura linear e instaurando a idéia de que cada indivíduo participa por inteiro do circuito produtivo que caracteriza a prática comunicativa” (Araújo ¹⁴ 2002:295).

A informação valiosa para a tomada de decisão do dirigente pode apresentar as seguintes características.

Quadro 1 - As características da informação valiosa [para a tomada de decisão]

Características	Definições
Precisa	“A informação precisa não contém erro. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada por que dados imprecisos são alimentados no processo de transformação (isso é comumente chamado de entra lixo e sai lixo)”.
Completa	“A informação completa contém todos os fatos importantes”.
Econômica	“A informação também deve ser relativamente econômica para ser viabilizada. Os tomadores de decisão sempre precisam equilibrar o valor da informação com o custo de produzi-la”.
Flexível	“A informação flexível pode ser usada para uma variedade de propósitos. Por exemplo, a informação sobre o estoque disponível para uma peça em particular, pode ser útil para o vendedor num fechamento de venda, para o gerente de produção, que determina a necessidade ou não de mais estoque, e para o executivo financeiro que especifica o valor total que a empresa investiu em estoque”.
Confiável	“A informação confiável pode ser dependente de algum outro fator. Em muitos casos a confiabilidade da informação depende do método de coleta dos dados. Em outros exemplos, a confiabilidade depende da fonte da informação”.
Relevante	“A informação relevante é essencial para o tomador de decisão. A queda do preço da madeira pode não ser relevante para um fabricante de chip de computador”.
Simples	“A informação também deve ser simples, não excessivamente complexa. Informação sofisticada e detalhada pode sobrecarregar o conjunto de informações. Quando o tomador de decisão dispõe de muita informação, há dificuldade em determinar qual delas é realmente importante”.
Pontual	“Informação pontual é aquela obtida quando necessária”.
Verificável	“A informação deve ser verificável. Isso significa que você pode conferi-la e se assegurar de que está correta, talvez confrontando muitas fontes para uma mesma informação”.
Acessível	“A informação deve ser facilmente acessível aos usuários autorizados. Obtê-la na forma correta e no tempo certo atenderá, certamente, a suas necessidades”.
Segura	“A informação deve ser segura para possibilitar seu acesso apenas pelos usuários autorizados”.

Fonte: Stair RM, Reynolds GW. Princípios de sistemas de informação – Uma abordagem gerencial. 4ª ed. Rio de Janeiro, LTC Editora;2002:6.

Os compromissos institucionais evoluem com a tomada de decisão do dirigente, onde a informação PRECISA representa a essência do problema ou oportunidade a ser tratada. A tomada de decisão pode estar embasada por estudos prévios que irão direcionar a ação.

A informação COMPLETA é aquela que vai contemplar as nuances da tomada de decisão, que pode se constituir de informações de natureza orçamentária, política, gerencial, normativa e deliberativa que se relacionam. O dirigente pode ter recursos orçamentários para uma tomada de decisão (natureza orçamentária), pessoal qualificado

(capacidade técnica e gerencial), mas não encontra embasamento na legislação vigente para a sua ação (natureza normativa).

Propõe-se uma classificação para a natureza das informações que flutuam no universo da tomada de decisão do dirigente e que de forma precisa podem influenciar na trajetória dos compromissos institucionais. As classes são investigadas na Pesquisa realizada com os dirigentes da Fiocruz. A proposta fica assim representada:

- Informações de natureza orçamentária - representam os recursos financeiros ou negociação para aquisição de recursos, relacionados a um determinado compromisso institucional.
- Informações de natureza normativa – são informações que por força de uma norma interna da Fiocruz ou da legislação brasileira, dão um caráter legal à resolução do compromisso.
- Informação de natureza executiva - são as informações que instruem sobre o caminho para a ação, baseado no que foi deliberado. Esta informação pode ser norteada pelas de natureza orçamentária, normativa e política.
- Informação de natureza política - são informações internas ou externas à organização, capazes de direcionar o sentido de um compromisso, a partir dos interesses de determinados grupos ou atores que flutuam sobre o objeto de decisão. No entanto, trata-se de uma informação que não é de fácil registro pelo sistema, pois é dinâmica e muitas vezes sigilosa.
- Informações de natureza deliberativa - são de caráter diretivo, ou seja, interferem nas ações futuras do desenvolvimento institucional e podem atuar sobre ações orçamentárias, normativas e executivas. As deliberações podem confirmar ou alterar o rumo de uma ação.

A possibilidade de o SICC contemplar campos de destaque para a natureza dessas informações, subsidia a visualização da composição das nuances que influenciam uma determinada tomada de decisão, o que pode valorizar a tomada de decisão do dirigente.

“O problema da relação entre o político, o planejador e o gerente constitui, desde o início, um a preocupação central [...], ligada à questão da condução. Assumindo que o papel do político tem sido o de definir objetivos e recursos (acumular recursos), que o do planejador tem sido o ‘do cálculo’ e que o papel do gerente tem sido o de fazer as coisas, o autor [Matus ³² 1987] chega à

conclusão que a crise dos sistemas de tomada de decisão explica-se por uma total ‘falta de comunicação’ entre estes três termos básicos da decisão. Essa desconexão reflete-se na dissociação entre o cálculo do planejador e a ação [...]” (Matus³² 1987 *apud* Rivera⁸ 1995:132)

Conforme apresentada anteriormente, a tomada de decisão pode acontecer em diferentes níveis da estrutura organizacional, em ações que se enquadram num fluxo centro –periferia – centro ou periferia – periferia.

Como o presente projeto trata da informação que deriva dos órgãos colegiados da Fiocruz e que demanda capilaridade no nível das Unidades, a informação precisa ser FLEXÍVEL, para atender aos variados propósitos dos diversos níveis de interlocução que conduzem os compromissos. Por exemplo, para o nível de decisão superior ela pode ser mais sintetizada e para os níveis da execução mais detalhada, porém, não se trata de uma regra.

Detalhar ou resumir uma informação, também, pode ser uma ação entendida como característica da informação RELEVANTE para o processo de tomada de decisão. O caráter de relevância pode estar associado ao nível de decisão de onde se observa. A presidência pode ter interesse sobre os variados temas da organização, enquanto as vice-presidências e as diretorias das Unidades estariam mais concentradas em suas áreas afins, sem prejuízo de uma visão horizontal sobre a trajetória dos compromissos institucionais.

A característica da SIMPLICIDADE da informação pode ser um ponto de atrativo para o uso do SICC, pois a facilidade do entendimento da mensagem proporciona um acompanhamento mais facilitado da trajetória de um compromisso, que está sendo observado por dirigentes de níveis diferenciados e também pela Comunidade Fiocruz.

No entanto, trata-se de uma simplicidade que não depende do sistema, mas de quem vai elaborar o texto para inserir no sistema, o que pode demandar capacitação de pessoal, uma das preocupações que precisam ser contempladas na estratégia de implantação do SICC.

O mesmo acontece com a CONFIABILIDADE e a forma de VERIFICAR a informação, que depende da responsabilidade e credibilidade dos métodos de produção que geram a informação. Por exemplo, como traduzir os discursos produzidos pelos

dirigentes nas instâncias de decisão, de modo a capturar a essência das deliberações que são produzidas, pois estas são inseridas no SICCC? A dinâmica de materialização (concretização, resolatividade) dos discursos através das atas de reuniões responde adequadamente à necessidade de acompanhamento (por dirigentes, comunidade Fiocruz e Sociedade) dos compromissos institucionais da Fiocruz? São questões relacionadas à produção de discurso na dinâmica dos encontros dos órgãos colegiados da Fiocruz, investigadas na Pesquisa realizada.

Uma informação PONTUAL é aquela que alimenta em tempo ideal o processo de tomada de decisão, também conhecida como informação em tempo eficaz, conceito que se pretende adotar (na concepção do SICCC) como uma das características da informação relevante que alimenta o processo de tomada de decisão.

“Informação em tempo real [grifo nosso] – é aquela que chega ao ator ou controlador de um sistema sem nenhum atraso em relação aos fatos que assinala. A rigor zero segundos de atraso entre os fatos e a informação é a condição para podermos falar em informação em tempo real. Em contraste, chamamos de **informação em tempo eficaz** [grifo nosso], [...] aquela informação que chega ao ator com um atraso menor que o atraso que o impedirá de informar-se e que evita a desinformação” (Matus ²⁹ 1996:328).

Informação ACESSÍVEL. O Documento Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico - de e-PING ³³ (2004) informa como política geral:

“adoção de navegadores (*'browser'*) como principal meio de acesso: todos os sistemas de informação de governo deverão ser acessíveis, preferencialmente, por meio de tecnologia baseada em *'browser'*; outras interfaces são permitidas em situações específicas, como em rotinas de atualização e captação de dados onde não haja alternativa tecnológica disponível baseada em navegadores” (Governo Brasileiro ³³ 2004:10).

O acesso à informação via Internet é uma característica relevante para a elaboração do SICCC, que tem a intenção de subsidiar o acompanhamento dos compromissos institucionais, pois a Fiocruz possui Unidades em outras regiões do Brasil, conforme, apresentado no Capítulo 1. A Internet facilita o processo de trânsito de informações, o que permite ao dirigente e Comunidade Fiocruz, acompanharem a trajetória dos compromissos sem limitações de tempo e espaço.

Conforme as características apresentadas, a informação deve atender às necessidades dos usuários que estão comprometidos com o processo de condução dos compromissos institucionais da Fiocruz, a partir das instâncias discursivas de decisão coletiva. Informação que é passível de apreciação por uma coletividade, que por sua vez não atua no mesmo tempo e no mesmo espaço, mas são orientadas por inquietações em comum sobre o desenvolvimento institucional. Informação que, trafegando num SICC orientado por um modelo de comunicação circular, vai subsidiar a intenção sempre presente de consolidação do modelo de gestão democrática e participativa na Fiocruz.

2.2 - Sistemas de apoio à decisão e o Mundo da Vida

A organização pode ser entendida como um grande sistema de linguagem que sobrevive da comunicação de seus integrantes, que ocupam departamentos, setores e atuam em instâncias discursivas, de onde emanam falas diretivas sobre a vida organizacional.

São falas que ganham importância à medida que a distância, entre o empenho da palavra e a resolutividade no mundo da vida, é cada vez menor - o que pode exigir uma ação de monitoramento pelos interlocutores comprometidos com a concretização dos compromissos institucionais. Segundo Flores ⁹ (1989), o que constitui a empresa são as redes de conversação, que são redes recorrentes de compromissos lingüísticos, redes de atos de fala.

“As organizações são **conjuntos institucionais** [grifo nosso] que predeterminam a estrutura de seus compromissos. As organizações são **redes de conversações recorrentes** [grifo nosso], que desembocam na adoção de compromissos” (Rivera ⁸ 1995:120).

A possibilidade de contribuir para a melhoria da articulação entre as partes do sistema organizacional (instâncias discursivas e Unidades), subsidiando a elevação do grau de resolutividade dos compromissos assumidos pela coletividade (dirigentes e comunidade Fiocruz), pela adoção de instrumentos comunicativos de gestão, se configura como um desafio que pode ser atendido com o uso de sistemas informatizados de comunicação e apoio à decisão.

A oportunidade explorada pelo presente trabalho é de contribuir com a organização da informação que flui entre as instâncias discursivas do sistema organizacional da Fiocruz, um subsídio aos espaços de tomada de decisão dos dirigentes da Instituição. No entanto, um sistema não consegue retratar fielmente o que acontece no mundo da vida, pois este é composto por seres humanos e sentimentos.

Rivera ⁸ (1995) cita Habermas ³⁴ (1987) sobre o conceito de “mundo da vida”, que corresponde ao

“[...] horizonte onde se realiza uma situação de ação. Esse ambiente se desloca à medida que as situações variam. [...] conjunto de referências que os agentes constroem lingüisticamente e acumulam, servindo para orientar a compreensão de cada ação ‘nova’. [...] conjunto de referências culturais e de outro tipo [...] que permite interpretar os componentes internos de uma situação de ação [...]. É o celeiro de interpretações acumuladas ou de recursos que permite a definição de uma situação de ação a partir dos fins dos agentes” (Rivera ⁸ 1995:58).

O mundo da vida é constituído por três estruturas simbólicas: “**cultura, sociedade e personalidade**” [grifo nosso] (Rivera ⁸ 1995:59).

As três estruturas simbólicas do mundo da vida – cultura, sociedade e personalidade – se condicionam. É mister investigar esta relação, quando se deseja propor possíveis instrumentos ou modelos de mudança na vida das organizações, quando é necessário contemplar saberes para a busca de uma condição desejável, como cita Rivera ⁸ (1995).

“Os três componentes simbólicos do mundo da vida se condicionam reciprocamente. Quando a **cultura** [grifo nosso] oferece suficiente saber válido para satisfazer a necessidade de entendimento, o processo de reprodução cultural contribui para a conservação dos outros dois componentes, com legitimações para as instituições existentes e com modelos de comportamento eficazes para a formação da responsabilidade. Quando a **sociedade** [grifo nosso] mostra uma solidariedade dos grupos capaz de satisfazer a necessidade de coordenação da ação, o processo de integração social oferece aos indivíduos pertencas sociais reguladas legitimamente e obrigações morais no plano da cultura. Quando os sistemas de **personalidade** [grifo nosso] formam uma identidade tão forte capaz de dominar as situações emergentes no mundo da vida, o processo de socialização

fornece prestações de interpretação à cultura e motivações para a ação conforme as normas da sociedade” (Rivera ⁸ 1995:60).

O desafio deste trabalho não é explorar a relação entre os componentes do mundo da vida institucional da Fiocruz, pois seria de grande complexidade para o momento, porém, conformar a proposta do trabalho de que uma possível mudança nas práticas de gestão do mundo da vida dos dirigentes, não é uma missão simples e imediata. O que se pretende é procurar entender as relações entre as instâncias discursivas da Fiocruz com foco no seu elemento articulador - a informação - que flui do mundo desejado para o mundo da vida, onde se conforma segundo a expectativa de cada interlocutor.

Com o conceito de mundo da vida é possível observar que o mundo organizacional guarda detalhes e nuances que não se consegue aprisionar em modelos, critérios, teorias ou sistemas, pois se trata da realidade como ela é. Uma visão do mundo não o representa, pelo dinamismo das relações, pela pluralidade de personalidades de seus integrantes, pela infinita interpretação dos discursos produzidos, segundo a história de cada indivíduo.

Neste sentido, observando a proposta de um sistema informatizado de comunicação de compromissos, é apropriado visualizar as causas que motivam uma possível interação entre dirigentes, comunidade de trabalhadores e sociedade, sobre as inquietações da vida institucional. O que não se pretende é uma visão do sistema proposto (SIIC) como uma única resposta às demandas do sistema de comunicação organizacional da Fiocruz, o que significaria uma visão reducionista da proposta em curso. Como citam Matellart e Matellart ⁵ (2003)

"A ambição do sistemismo é pensar a globalidade, as interações entre os elementos mais do que as causalidades, apreender a complexidade dos sistemas como conjuntos dinâmicos de relações múltiplas e cambiantes" (Matellart, Matellart ⁵ 2003:62).

Segundo Rivera ⁸ (1995) há que se considerar que sistema e mundo da vida não são visões que se excluem, mas que se complementam, pois seus limites são permeáveis. A proposta do projeto é que a comunicação de compromissos com o uso de tecnologias da informação, se apresente como uma dinâmica auxiliar de articulação entre o mundo desejado e o mundo possível, por um viés comunicativo, onde o registro

das falas subsidie o alcance de resultados e conseqüentemente, apóie a realização da missão da Fiocruz com a sociedade.

Flores ⁹ (1989) enfatiza a possibilidade de se observar o mundo pelos atos de fala do ser humano, pois o falar significa um compromisso que estabelecemos com o outro, que pode transformar determinada realidade. Os lugares, então, existem para acomodar as instâncias e seus discursos, que aparecem como arenas que emanam falas carregadas de intenções, responsabilidades e expectativas de transformação do mundo institucional pela ação. Intenção dos que deliberam e atestam a ação; responsabilidade dos que compartilham e executam; expectativas de todos, pois, trata-se de valorizar o empenho coletivo.

Entendendo a fala como o impulso sublime que vai movimentar o grande sistema organizacional pela geração de compromissos institucionais, observa-se a possibilidade do uso de tecnologias da informação que possam apoiar o monitoramento dessas falas, a partir das instâncias discursivas da instituição, beneficiando, assim, as ações de tomada de decisão e o alcance da resolutividade.

Segundo Flores ⁹ (1989), desenhar ferramentas informatizadas para apoiar a comunicação organizacional é pensar no manejo da ação, na movimentação de objetos (atas, informes, memorandos, portarias) através de redes orientadas por recursos computacionais. São ferramentas e ações trabalhando num ambiente informatizado, que podem subsidiar a articulação entre os interlocutores, com possibilidade de fortalecimento da máquina deliberativa da organização.

A **deliberação** pode ser entendida como um *"processo que vai da irresolução até a resolução"* [tradução nossa] (Flores, Winograd ³⁵ 1989:200) onde está implícito um curso de ações de um ponto ao outro. A proposta do sistema é que essa trajetória seja facilitada pelo uso de um instrumento capaz de manter o registro de ações realizadas para cumprir uma deliberação, bem como dos interlocutores responsáveis, dos prazos e do estado da arte de cada compromisso.

2.3 - Características dos sistemas de apoio à decisão e a demanda do corpo diretivo da Fiocruz

Um sistema de comunicação de compromissos tem a finalidade de apoiar a tomada de decisão do corpo diretivo de uma organização, pois nele pretende-se o tráfego da informação relevante, tanto para a coletividade, como para as decisões que são realizadas pelos dirigentes em seus diversos níveis de atuação.

“**Decisão** [grifo nosso] é um processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Toda decisão envolve necessariamente [...] o tomador de decisão [...], os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações; [...] os critérios que o tomador usa para fazer sua escolha; a estratégia: [que] é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos; [...] os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão [...]; a conseqüência ou resultante de uma dada estratégia” (Tersine ³⁶ 1973:139 *apud* Chiavenato ³⁷ 1993:568).

“[...] o processo decisório começa com o indivíduo e permite-lhe solucionar problemas ou defrontar-se com situações [...]; ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um número muito grande de informações a respeito da situação, para que pudesse analisá-las e avaliá-las” (Simon ³⁸ 1965, *apud* Chiavenato ³⁷ 1993:572)

Observa-se no processo decisório que a informação é um elemento da tomada de decisão, onde deve cumprir o papel de redutora de incertezas, conforme suas características de relevância para um determinado nível de decisão.

Na década de 50, quando nasceu a Teoria das Decisões, Simon ³⁹ (1956) apontava como desafios da época a “[...] *escassez de informação relevante e a incapacidade do ser humano para manejar adequadamente a informação disponível*” [tradução nossa] (Simon ³⁹ 1956 *apud* Rodriguez Mansilla ⁴⁰ 2001:249). Posteriormente, redefine o problema e observa que

“a escassez não é mais de informação, mas do tempo e da atenção que o dirigente pode dedicar para resolver o problema e o dilema de enfrentar-se com grandes volumes de informação, tratando de encontrar neles a informação relevante” [tradução nossa] (Simon ⁴¹ 1992 *apud* Rodriguez Mansilla ⁴⁰ 2001:249).

Rodríguez Mansilla ⁴⁰ (2001) resgata também a preocupação de Simon ⁴¹ (1992) sobre a expectativa do uso da computação para apoiar o processo de decisão, quando chama a atenção para três lições aprendidas com ensaios fracassados, no desenho de sistemas de apoio à decisão.

Primeira lição: “[...] o desenho de sistemas **deve começar pelo usuário** [grifo nosso]: pela compreensão de como o executivo usa e informação em seu trabalho. A equipe de desenho do sistema de informação precisa contar com especialistas capazes de analisar os procedimentos de tomada de decisão na organização e levantar qual seria a informação útil, em que momentos e em que pontos da organização” [tradução nossa] (Simon ⁴¹ 1992 *apud* Rodríguez Mansilla ⁴⁰ 2001:246).

Segunda lição: “[...] o planejamento de um sistema de informação **não consiste em simplesmente reunir dados** [grifo nosso] que se encontram disponíveis. Requer determinar qual é a informação relevante e descobrir as fontes – internas ou externas à organização – de onde podem ser obtidas” [tradução nossa] (Simon ⁴¹ 1992 *apud* Rodríguez Mansilla ⁴⁰ 2001:246).

“Neste caso é útil identificar algumas decisões tomadas, revisar os informes escritos – por insuficiente que possam parecer – e interrogar aqueles que participaram dessas decisões, verificando se a informação útil estava disponível no momento da referida tomada de decisão” [tradução nossa] (Simon ⁴¹ 1992 *apud* Rodríguez Mansilla ⁴⁰ 2001:247).

Terceira lição: “[...] a informação não é escassa. **Escasso é o tempo** [grifo nosso] dos dirigentes para se valer de toda a informação disponível. Há algum tempo atrás não era assim. A informação era um fator escasso e valia a pena o esforço realizado para obter a informação e em seguida para preservá-la” [tradução nossa] (Simon ⁴¹ 1992 *apud* Rodríguez Mansilla ⁴⁰ 2001:247).

“Os sistemas não devem ser provedores de informação e sim filtros dela” [tradução nossa] (Simon ⁴¹ 1992 *apud* Rodríguez Mansilla ⁴⁰ 2001:247).

Como é possível observar, não é somente por limitações de tecnologia ou falta de informação que as decisões deixam de ser mais precisas e diretas, mas pelo escasso tempo do dirigente, pela baixa prioridade por soluções personalizadas de TI e pela triagem da informação que alimenta e provém dos sistemas de apoio à decisão. Segundo

Latour ⁴² (2000), ao melhorar os instrumentos de captura, deve-se cuidar para não inundar os centros de cálculo com uma enxurrada de registros, que depois serão de difícil tratamento.

Observando tais variáveis para a proposta de um SICC, é possível concluir que: a informação é produzida e tratada pelo ser humano, o que pode implicar capacitação dos grupos de usuários; critérios devem ser adotados com a finalidade de fazer a triagem das informações que alimentam o processo de tomada de decisão; alega-se a falta de tempo do dirigente, o que pode estar relacionado às práticas de gestão adotadas na condução do trabalho diário, que por sua vez, pode derivar do modelo de gestão vigente. Porém, é possível supor que nem todo dirigente sofre do mal da escassez de tempo, o que pode estar relacionado ao nível de sua assessoria direta e como é conduzido o sistema de deliberações da organização.

Por outro lado, é lícito supor que o aparato tecnológico com o uso de sistemas e a adoção de rotinas que possam selecionar a informação que chega ao dirigente, pode resultar num afastamento do dirigente do mundo real.

Em sua obra *Hacia la comprension de la informática y la cognicion*, Flores e Winograd ³⁵ (1989) chamam a atenção para o paradoxo de não se ver no uso de instrumentos e ferramentas computacionais, o único caminho de concentrar aquilo que é prioritário e importante na gestão da organização, sob pena de fechar caminhos de contato direto entre as pessoas e inibir momentos significativos das relações interpessoais.

Matus ⁴³ (2000), em sua obra *O Líder sem Estado-Maior*, ressalta que podem existir sistemas que confirmam alguma proteção ao dirigente, com as funções de

“[...] filtrar e selecionar problemas que o governante deve abordar em horizontes de diferente alcance; elevar a qualidade do processamento tecnopolítico de tais problemas [...]; refinar a informação para corrigi-las em tempo hábil; cotejar várias fontes de conselhos e opiniões para evitar, na medida do possível, a cegueira situacional e as visões unidimensionais; avaliar o desempenho de seus colaboradores em função dos resultados; [...] facilitar a comunicação ágil e sistemática com um grande número de pessoas com os quais mantém conversações [...]”
(Matus ⁴³ 2000:172)

Indaga-se, no entanto, onde se quer chegar com tamanho aparato de possibilidades de segurança, pois, em algum momento, isso pode resultar na dificuldade de comunicação com o dirigente. É possível gerar uma cegueira institucional por tantos filtros e visões reducionistas que afastam o dirigente do núcleo dos problemas e oportunidades de desenvolvimento.

Matus ⁴³ (2000) propõe como alternativa um equilíbrio entre sistemas e o que chama de contra-sistemas.

“**Sistemas** [grifo nosso] que levam ao isolamento, à concentração na utilização do tempo, à seletividade do foco de atenção e ao processamento prévio dos problemas e decisões, e **contra-sistemas** [grifo nosso] que permitem compensar os efeitos negativos dos primeiros (por exemplo, meios para elevar o valor do contato político com a população a atores sociais) e, ainda, meios para explorar livremente a realidade e a informação não-processada, dando ao dirigente maior independência em relação a seus assessores e responsáveis pela elaboração das informações que lhe são prestadas” (Matus ⁴³ 2000:172).

Observa-se que o desafio não está para um sistema informatizado e sim para a concepção que o dirigente e seu grupo de assessores têm do uso de um sistema informatizado. É propício estabelecer dinâmicas para o uso do sistema e tratamento da informação, porém, que não afastem o dirigente da realidade.

2.3.1 – Sistemas de Direção Estratégica

Para apoiar o desenvolvimento institucional, Matus ²⁹ (1996) apresenta o conceito de **Sistema de Direção Estratégica**, que

“[...] é um conjunto de dispositivos que estruturam práticas de trabalho em uma organização, levando à eficiência, à eficácia, à reflexão, à criatividade, à responsabilidade, à apreciação situacional imediata e à visão direcional a longo prazo” (Matus ²⁹ 1996:317).

A direção estratégica exige a existência de sistemas que podem ser adotados para subsidiar a ação do corpo diretivo e o desenvolvimento institucional. Proceda-se

com a apresentação dos tipos de sistemas relacionados por Matus ²⁹ (1996) e a apreciação de cada conceito com a proposta do presente trabalho.

“**Sistema de Configuração da Agenda do Dirigente** [grifo nosso] [...] permite que os casos importantes do plano possam competir com os casos de urgência imediata. Esse sistema ocupa-se da alocação de tempo e de foco de atenção do dirigente” (Matus ²⁹ 1996:320).

Comentário: O tempo é um recurso cada vez mais escasso para o dirigente. A possibilidade de definir prioridades numa agenda de questões institucionais a serem tratadas, permite melhorar o foco de ação do dirigente. O sistema proposto pode auxiliar na atribuição de valores aos compromissos institucionais de cada dirigente ou grupo de trabalho, conforme o grau de prioridade de cada ação. Propõe-se um critério com parâmetro numérico, onde o dirigente e sua assessoria estabeleçam ordem de prioridade para os compromissos, conforme as necessidades mais imediatas.

Exemplo hipotético: de 1 a n, definir o grau de importância de cada compromisso, atribuindo um número escolhido para as prioridades listadas, sendo 1 o de maior prioridade e assim sucessivamente.

Quadro 2 – Proposta de estabelecimento de prioridades para os compromissos

Grau de prioridade	Compromisso institucional
(4)	A - Elaboração do Plano Diretor para o Campus Manguinhos.
(1)	B - Ocupação da nova fábrica de medicamentos em Jacarepaguá comprada pela Fiocruz
(3)	C - Criar uma ouvidoria para a Fiocruz, por deliberação do Congresso Interno de 2002.
(2)	D - Conseguir suplementação de recursos para o ano de 2003 junto ao Ministério

Fonte: o Autor

No exemplo é possível notar uma atribuição de valores aos compromissos, onde se prioriza com grau **1 o compromisso B** (a ocupação da nova fábrica de medicamentos). A prioridade da agenda do dirigente da alta administração (ou das prioridades institucionais), pode produzir impacto em outras instâncias e níveis da organização. Portanto, a disponibilização de uma agenda institucional pode subsidiar a conformação das agendas de outros níveis de gestão. E ainda, as agendas com o tempo podem sofrer alterações no grau de prioridade dos compromissos, conforme a sua

evolução ou inércia. Uma proposta sobre a hierarquização de compromissos para uma agenda institucional é apresentada no Capítulo 5 deste trabalho.

Sistema de Processamento Técnico-político [grifo nosso] “[...] cumpre o papel de sistematizar o processamento técnico-político dos problemas e das propostas para enfrentá-los no dia-a-dia, como passo de última instância antes da tomada de decisão. Esse sistema carrega o peso principal no estabelecimento da mediação entre conhecimento e ação” (Matus²⁹ 1996:320).

Comentário: O sistema proposto trabalha com a possibilidade de cadastro e acompanhamento de compromissos, o que pode apoiar o processamento técnico-político com a informação organizada para o momento da tomada de decisão. O assessor pode registrar a informação sobre a trajetória de um compromisso e subsidiar a tomada de decisão do dirigente no momento oportuno. Com o SICC é possível gerar uma memória dos atos de gestão, o que pode facilitar o assessoramento técnico-político.

“Sistema de Condução de Crises [grifo nosso] [...] oferece métodos especiais para todos os sistemas em casos de emergência, nos quais surge o risco de perda de controle do tempo para o dirigente, e geram-se climas de tensão situacional que amplificam a cegueira situacional dos atores envolvidos no conflito. Em sua forma mais sofisticada, opera em salas de situações” (Matus²⁹ 1996:320).

Comentário: O sistema de condução de crises exige num dado momento a existência de uma **sala de situações**, uma prática que pode significar uma alternativa para o enfrentamento de crises nos gabinetes de dirigentes. A sala é um

“[...] recinto físico, com estrutura arquitetônica adequada, no qual uma equipe de pessoas possa pensar na crise sem estar em contato direto com as tensões que a própria crise gera” (Matus²⁹ 1996:330).

Esta sala pode estar dotada de um sistema informatizado capaz de operar em tempo eficaz, um sistema que tenha a propriedade de comunicar decisões e diretrizes aos interlocutores responsáveis e, mediante o monitoramento de ações, avaliar oportunamente o efeito gradual que possam ter, para introduzir as correções necessárias.

A idéia de uma sala de situações em espaço físico pode ser pensada numa modalidade virtual, onde o acompanhamento de um compromisso seja feito à distância, longe da crise, integrando diversos dirigentes e especialistas sobre problemas e oportunidades da vida institucional. O SICC permite que o acesso via Internet facilite o monitoramento de assuntos em tempo eficaz, o que pode contribuir com as ações de uma sala de situação virtual.

“Sistema de Planejamento Estratégico [grifo nosso] [...] processamento tecnopolítico de um conjunto selecionado de problemas a médio e curto prazo. O marco global do plano é proporcionado pela análise do macroproblema” (Matus ²⁹ 1996:320).

Comentário: O SICC possibilita **cadastrar problemas e oportunidades** a serem tratados para alcançar e realização dos compromissos institucionais. É possível, inclusive, **cadastrar ações e sub-ações**, com **interlocutores – cronograma - e situação atualizada do compromisso** - o que pode estar consoante com as ações de planejamento da organização. Uma vez priorizado o acompanhamento de uma ação estratégica, o SICC pode subsidiar o processo, permitindo ao dirigente: atribuir um destaque para a ação; emitir alertas durante a trajetória da ação; visualizar as informações de natureza orçamentária, executivas, deliberativas, normativas e políticas na atmosfera da ação; e direcionar prioridade na agenda institucional.

“Centros de Grande Estratégia [grifo nosso] [...] pensar criativamente o sistema a um prazo muito longo e criar opções direcionais. É o sistema que detecta as grandes encruzilhadas que podem representar um marco na História, e que explora suas possibilidades de oferecer opções críticas de longo alcance” (Matus ²⁹ 1996:320).

Comentário: Com a geração de uma memória sobre as oportunidades e problemas tratados no cenário institucional, o SICC pode ajudar na identificação de “encruzilhadas”, mediante uma análise das informações de como foram conduzidas as ações na trajetória de determinado compromisso, o que pode ajudar na identificação de diretrizes de médio e longo prazo, para atenuar problemas recorrentes e definir estratégias de gestão. Trata-se de uma possibilidade de subsidiar a análise e o posicionamento estratégico dos dirigentes.

“Sistema de Orçamento por Programas [grifo nosso] [...] formaliza a alocação de recursos econômicos orçamentários para os módulos de planejamento (operações, ações e subações) que necessitam dos mesmos, e estabelece a correspondência entre os módulos orçamentários e os módulos do plano. É parte fundamental no apoio ao sistema de prestação de contas, principalmente no tocante à eficiência econômica (relação recursos - produtos)” (Matus²⁹ 1996:320).

Comentário: O sistema proposto (SICC) não se enquadra como um instrumento de acompanhamento das metas físicas relacionadas à execução orçamentária, ação já atendida por outros sistemas da Fiocruz. .

“Sistema de Monitoramento [grifo nosso] [...] acompanhar a situação, o andamento dos planos e efeitos das ações de intervenção e correção. É um sistema que proporciona informação muito seletiva de sinais em tempo eficaz” (Matus²⁹ 1996:321)

Comentário: O SICC enquadra-se como um sistema de monitoramento, pela característica de permitir ao dirigente o acompanhamento das ações de gestão para o alcance de compromissos institucionais. Todavia, o que se propõe é um monitoramento coletivo dos compromissos assumidos a partir das instâncias discursivas da Instituição, por um viés comunicativo, que possibilite contemplar vozes de interlocutores responsáveis e comunidade de trabalhadores, num cenário que valoriza a gestão democrática e participativa.

“Sistema de Cobrança e Prestação de Contas por Desempenho [grifo nosso] [...] exige o cumprimento dos compromissos assumidos e declarados de forma válida. Antes de serem designados os encarregados de conduzir as operações e o desenvolvimento das mesmas, esse sistema já estabelece os momentos, procedimentos e critérios de avaliação com que serão exigidas e deverão ser prestadas contas, ou ao nível hierárquico imediatamente superior, ou à população” (Matus²⁹ 1996:321).

Comentário: O SICC guarda características de um sistema de cobrança, pois permite observar prazos, interlocutores e situação atualizada da trajetória de um compromisso. Um outro componente da prestação de contas é saber qual o resultado que se espera alcançar, o que se dá pela definição de indicadores, quando se compara o

resultado alcançado com o esperado. O SICC prevê a possibilidade de definição de indicadores para compromisso, como apresentado no Capítulo 5.

“Sistema de Gerência por Operações [grifo nosso] [...] assume a execução das propostas e diretrizes gerais, convertendo-as em ações. Opera sob regras e critérios superiores que deve acatar, mas dentro desse marco pode planejar operacionalmente com criatividade e liberdade. Para funcionar eficazmente requer um equilíbrio entre responsabilidade e governabilidade o qual, por seu lado, depende das regras de descentralização do jogo macro-organizacional” (Matus ²⁹ 1996:321).

Comentário: Apesar de não ser entendido como um sistema de gerência de operações, mas de comunicação dos compromissos institucionais, o SICC pode ajudar no acompanhamento de ações / operações de projetos em curso. Por exemplo, um compromisso pode estar relacionado com vários projetos que demandam acompanhamento, onde o SICC pode atuar com uma breve descrição da situação de cada projeto.

“Escola de Governo [grifo nosso] Centro de atendimento em Alta Direção, para formação do corpo dirigente” (Matus ²⁹ 1996:321).

Comentário: O SICC pode subsidiar as ações de uma Escola de Governo, a partir do momento que, por uma análise de como evoluem os compromissos, seja possível identificar as competências necessárias que precisam ser desenvolvidas no corpo diretivo da organização.

Portanto, o sistema proposto poderia: ajudar nas prioridades da agenda do dirigente, com a função de atribuir prioridades para os compromissos gerados; atuar como sistema de suporte ao assessoramento tecnopolítico, contemplando a natureza das informações que flutuam sobre os compromissos institucionais, auxiliando a tomada de decisão a se efetivar de forma facilitada e direcionada; apoiar a existência de uma sala de situação, onde interlocutores poderiam atuar fazendo emergir uma rede de especialistas sobre temas que inquietam o cenário organizacional; monitorar a trajetória dos compromissos, como um sistema de prestação de contas, um instrumento de subsídio ao alcance de resultados. Um sistema que possibilite o acompanhamento

compartilhado entre dirigentes, Comunidade Fiocruz e sociedade, dos compromissos que mantêm a Fiocruz com foco em sua missão institucional.

O estudo realizado sobre os tipos de sistemas de direção estratégica propostos por Matus ²⁹ (1996), não teve a intenção de esgotar as possibilidades apresentadas, com a proposta do Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos que se propõe, mas, observar para que suas características estejam em consonância com condicionantes que possam orientar a ação do corpo diretivo e permitir visibilidade para os compromissos institucionais.

Como exemplos de sistemas de monitoramento existentes podem ser citados o Sistema Altadir de Monitoramento – SAM e o Sistema *El Coordinador*. Segundo o texto da *Fundación Altadir* ³¹ (1994), que tem como objetivo a formar quadros da alta direção de instituições latino-americanas, com ênfase no planejamento estratégico governamental, trata-se de

“[...] uma ferramenta desenhada para facilitar o controle da gestão em organismos públicos, a fim de permitir a vigência de um sistema eficaz de petição e prestação de contas por desempenho [...]” [tradução nossa] (*Fundación Altadir* ³¹ 1994:17).

O SAM opera no monitoramento: dos atores inseridos no processo de gestão; da evolução dos problemas; das operações do plano desenhado; dos atos administrativos (atos de fala); da gestão da política global; do contexto situacional.

“O objetivo central do sistema SAM consiste em acelerar o tempo de transição entre os elos da seguinte cadeia: **deliberação – decisão - operação – realidade – informe – análise – apresentação – deliberação** [grifo nosso]. O informe que recebe o dirigente sobre a realidade, para que seja rigoroso, deve ter como fundamento um bom sistema de monitoramento e, por sua vez, este descansa, em última instância, sobre o uso inteligente das fontes primárias de informação. Assim, a base do monitoramento é o sistema de registro e de investigação que produz a informação primária” [tradução nossa] (*Fundación Altadir* ³¹ 1994:24).

“A informação primária é aquela que pode emanar de diversas fontes” (*Fundación Altadir* ³¹ 1994:24).

“a) registros produzidos na gestão da organização [...], atas [...], registros de atos de fala [...]. Por sua vez a informação primária agregada deve ser convertida em indicadores [...]” [tradução nossa] (*Fundacion Altadir*³¹ 1994:25).

Segundo Flores⁹ (1989), *El Coordinador* é um sistema que tem como principal característica possibilitar a articulação e coordenação das redes de conversação em uma organização, permitindo ao seu usuário observar, a qualquer momento, o estado de cumprimento dos compromissos acordados com uma coletividade de interlocutores.

Pode-se concluir que a trajetória de um compromisso institucional passa pela cadeia [...] “*deliberação – decisão - operação – realidade – informe – análise – apresentação – deliberação*” [...] (*Fundación Altadir*³¹ 1994:24), pois deliberações são estabelecidas nas instâncias discursivas da organização, quando são produzidas falas (informação primária) invocando tomadas de decisão para ações concretas e operativas sobre uma realidade. Por sua vez, são mudanças ou ações sobre a vida organizacional que precisam ser informadas para a coletividade (que sofre o efeito da tomada de decisão). Com a informação disponível se procede a uma análise, que dependendo do grau de aceitabilidade da decisão, requer novos processos deliberativos. Então, para cuidar que seja perseguido o resultado esperado, são definidos indicadores de processo, onde as falas deliberativas indicam a expectativa original que se pretende com a tomada de decisão, ou seja, a situação desejada no momento da fala produzida.

Para a verificação do resultado, a cadeia que alimenta as decisões na trajetória de um compromisso precisa ser acompanhada, rotina que pode ser realizada por Sistemas de Apoio à Decisão. No presente trabalho acredita-se que um viés comunicativo deve nortear a elaboração de um Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos – SICC, onde é privilegiada a articulação entre os interlocutores que atuam nesta cadeia de deliberações e as ações de concretização de compromissos.

2.3.2 – Abordagens sobre Sistemas de Apoio à Decisão - SAD

A organização pode se defrontar com problemas estruturados, semi-estruturados e não estruturados em sua gestão, o que pode exigir diferentes abordagens de sistemas de apoio ao dirigente, que segundo Matus²⁹ (1996), atuam na condução de crises institucionais; no processamento técnopolítico dos problemas e oportunidades; no

planejamento estratégico; no controle orçamentário e no monitoramento de compromissos.

“[...] os processos de decisão seguem um continuum que abrange desde as decisões altamente estruturadas (às vezes chamadas programadas) até as decisões altamente não estruturadas (não-programadas). Os processos estruturados referem-se a problemas rotineiros e repetitivos, para os quais existem soluções-padrão. Os processos não-estruturados são problemas ‘difusos’, complexos, para os quais não há soluções prontas” (Simom ⁴⁴ 1977 e Anthony ⁴⁵ 1965 *apud* Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:368).

Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ (2004) abordam o conceito de **Sistemas de Apoio à Gestão - SAG**, entendidos como aqueles que: suportam os papéis de decisão do dirigente: auxiliam as funções gerenciais na avaliação da informação sobre o ambiente interno e externo à organização; promovem a análise quantitativa e qualitativa da informação para a interpretação de problemas e oportunidades existentes.

São sistemas que apóiam os três papéis desenvolvidos pelo dirigente: os papéis interpessoais de chefiar, liderar e manter os elos da cadeia de gestão; os papéis de informação, onde monitora resultados, dissemina a informação e atua como porta-voz dessa informação na tomada de decisão; os papéis de decisão, onde empreende, soluciona problemas, aloca recursos e negocia (Mintzberg ⁴⁷ 1973 *apud* Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:363).

Um **SAG** pode apresentar algumas variações:

SAD – Sistemas de Apoio à Decisão - “É um sistema de informação baseado em computador que combina modelos e dados, em uma tentativa de solucionar problemas semi-estruturados com grande envolvimento por parte do usuário” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:370).

Um **SAD** tem as características de apoiar:

“[...] os tomadores de decisão em todos os níveis gerenciais, seja individualmente seja em grupos, principalmente em situações semi-estruturadas e não-estruturadas, combinando a capacidade humana de julgamento com a informação objetiva; [...] diversas decisões interdependentes e/ou seqüenciais; [...] todas as fases

do processo decisório – inteligência, desenho, escolha e implementação – bem como a uma variedade de processos e estilos de decisão. [...] é adaptado pelo usuário para poder lidar com mudanças de condições; [...] promove o aprendizado, o que conduz a novas demandas e ao aprimoramento do aplicativo [...]” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:371)

A possibilidade de um SAD favorecer um aprendizado contínuo, pelos conceitos que o norteiam através de suas aplicabilidades, atribui ao sistema uma responsabilidade adicional. Se o sistema em sua criação for norteado por um viés de comunicação circular, é possível deduzir que estão implícitas em sua implantação e conformação, contribuições para um modelo mais comunicativo de gestão. Porém, trata-se de uma hipótese que pode ser investigada num próximo trabalho.

“À medida que as pessoas fazem uso do sistema, se desenvolve a sua compreensão dos atos que inclui” [tradução nossa] (Flores ⁹ 1989:96).

“O processo de tomada de decisão inicia com a fase de inteligência, na qual os gerentes examinam uma situação, identificando e definindo o problema. Na fase de desenho, os tomadores de decisão constroem um modelo que simplifica o problema. Isso se faz partindo de premissas que simplificam a realidade e que expressam as relações entre todas as variáveis. O modelo é então confirmado e são estabelecidos critérios para a avaliação de possíveis soluções alternativas já identificadas. A fase da escolha envolve a escolha de uma solução [...]. Se essa solução parecer viável, estaremos prontos para a última fase – implantação” (Simon ⁴⁴ 1977 *apud* Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:364).

A possibilidade de um SAD atuar em diversos níveis de tomada de decisão, atende a idealização do sistema proposto (SICC), pois conforme descrito no Capítulo 1, o compromisso acompanhado pelo sistema tem desdobramentos em diferentes níveis da tomada de decisão na estrutura organizacional, desde o nível central até o nível das Unidades Técnico-Científicas e Técnico-Administrativas da Fiocruz.

Os compromissos institucionais geram problemas e oportunidades muitas vezes semi ou não-estruturados, o que exige a dedicação de diversos atores de diferentes áreas na busca de soluções, com a produção de novas informações de naturezas diversas para atender às inquietações da vida institucional. São problemas que podem gerar problemas, que demandam um processo contínuo de articulação de um grupo de

interlocutores e a geração de uma memória sobre a trajetória de problemas tratados. Neste caso a adoção de um sistema informatizado de comunicação via Internet, pode subsidiar o processo de tratamento deste tipo de problema (semi-estruturado e não-estruturado), organizando a informação que flui entre os interlocutores e instâncias de decisão.

Como cita Matus ²⁹ (1996) um problema semi ou quase-estruturado possui as seguintes características:

“o problema está determinando por regras, mas estas não são precisas, nem invariáveis, nem iguais para todos [...]; a solução de um problema gera outros problemas conexos, porque o sistema é contínuo e não se encerra como um jogo ou a solução de um quebra-cabeça. A eficácia de uma solução é discutível ou relativa aos problemas subsequentes. As fronteiras do problema e do sistema que o gera são difusas. O homem cria as possibilidades de solução, as quais não existem previamente. O espaço e o tempo são relativos aos homens que, de diferentes posições, se relacionam com o problema” (Matus ²⁹ 1996:134).

Existem ainda derivações de um Sistema de Apoio à Decisão:

“Sistema de Apoio à Decisão em Grupo - SAD-G [grifo nosso] “é um sistema interativo baseado em computador que facilita a solução de problemas semi-estruturados ou não-estruturados para um grupo de tomadores de decisão” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:374).

“Sistema de Apoio à Decisão Empresarial - SAD-E [nosso grifo] “[...] focaliza uma tarefa ou atividade da empresa envolvendo uma seqüência de operações e de tomadores de decisão, [...] envolvendo um plano de marketing de uma divisão da empresa ou fazendo o orçamento de capital” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:378)..

“Sistema de Informações Executivas – SIE [grifo nosso] [...] sistema baseado em computador que atende às necessidades de informação dos altos executivos” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:378).

“Os SIE possuem uma derivação, que são os **Sistema de Apoio Executivo (SAE)**, que além de ser um SIE, inclui suporte para análise, comunicações, automação de escritório e inteligência”. Ambos possuem o recurso *drill down*, “[...] que permite aos

usuários obter detalhes, e detalhes de detalhes, de qualquer informação desejada” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:378)”.

O sistema proposto (SICC) adota algumas das características apresentadas, mas se configura como um Sistema de Apoio à Decisão em Grupo – SAD-G, pois: os problemas tratados são semi-estruturados os não-estruturados, que precisam de articulação de saberes em sua trajetória; a intenção é registrar as diversas tomadas de decisão inerentes à trajetória de um compromisso; a informação para o dirigente deve ter características relevantes, conforme apresentadas no Quadro 1 – Características da informação valiosa; está previsto o recurso *drill down*, que permite ao dirigente, conforme a sua necessidade, ter um breve resumo da situação atual ou detalhar o histórico da trajetória de um compromisso.

Dentre os benefícios que um SAD baseado em WEB pode proporcionar, destaca-se a facilidade de uso, onde “*grandes conjuntos de dados são armazenados em um banco de dados relacional e os usuários podem navegá-los simplesmente clicando o botão do mouse*” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:384).

Requisitos do Sistema de Apoio à Decisão (SAD) baseado na WEB:

“Acesso aos dados via auto-atendimento [grifo nosso] [...] - a fim de poder proporcionar a facilidade de uso necessária nesse ambiente, as ferramentas precisam oferecer: acesso autônomo à informação; fácil navegação por meio dos relatórios da empresa; *drill down* para acessar fontes de informação baseadas na WEB” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:384).

“Alto desempenho e disponibilidade [grifo nosso] – Para oferecer acesso a um SAD sob demanda para um grande ou variado número de usuários, a tecnologia tradicional de cliente/servidor de dois ou três níveis é insuficiente, sendo preciso fazer alguns aperfeiçoamentos e otimizações especiais” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:384).

“Segurança [grifo nosso] - uma ‘democracia da informação’, na qual a informação está facilmente acessível para quem estiver interessado [...]. No entanto, abrir informação vital da empresa para todos os funcionários por meio da intranet [...], aumenta muito o risco de segurança e estes precisam receber atenção especial” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:384).

“**Metadados unificados** [grifo nosso] – Qualquer solução de apoio à decisão para a Internet precisa ser padronizada. A integração dos metadados pode ser de grande ajuda neste caso” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:384).

Para a elaboração do SICC, faz-se a seguinte observação: a Fiocruz possui unidades em outros estados do Brasil, cujos dirigentes viajam para participar de reuniões no Rio de Janeiro, onde ocorre um processo de tomada de decisão coletivo (nos órgãos colegiados) sobre os compromissos e ações do desenvolvimento institucional. No cenário atual é precário o uso de sistemas que permitam aos dirigentes acompanharem via WEB, a trajetória dos compromissos assumidos. A possibilidade de acesso via WEB pode privilegiar o fluxo vertical da informação, do nível central (Presidência) com a periferia (Unidades) e também o fluxo horizontal periferia (Unidade) – periferia (Unidade), sempre marcados por setas de duplo sentido.

A definição de metadados implica a descrição de dados sobre dados, o que além de poder subsidiar a organização com a informação que circula num Sistema de Apoio à Decisão (SAD) pela WEB, facilita a identificação dos compromissos tratados. No Capítulo V é apresentada uma proposta de descrição de elementos de metadados sobre o objeto estruturante do SICC, os compromissos institucionais.

"Metadados, genericamente, vem sendo definidos como dados sobre dados, ou informações sobre a descrição e a localização de informações existentes na Internet [...]" (Rosetto ⁴⁸ 2003:8)

"Metadados são um conjunto de dados-atributos, devidamente estruturados e codificados, com base em padrões internacionais, para representar informações de um recurso informacional em meio digital ou não-digital, contendo uma série de características e objetivos" (Rosetto ⁴⁸ 2003:9).

2.4 - A informação no Sistema de Apoio à Decisão

Observando o conceito de sistema de monitoramento – “[...] *um sistema que proporciona informação muito seletiva de sinais em tempo eficaz*” (Matus ²⁹ 1996:321), verifica-se que a informação que circula neste tipo de sistema tem características diferenciadas e não se enquadra como uma informação generalizada e sem foco no usuário. Destacam-se algumas comparações entre a informação estatística e a

informação que alimenta um sistema de monitoramento. Texto da *Fundación Altadir*³¹ (1994) apresenta o seguinte quadro.

Quadro 3 - Contraste entre a informação estatística e o monitoramento
[tradução nossa]

	Sistema estatístico	Monitoramento
Usuário	Indefinido – proporciona informações para interesses muito distintos e propósitos atuais e futuros.	A informação é usada para conhecer o impacto da ação e compará-la com o esperado.
Massa de informação	Diversificada – atende a uma grande variedade de usuários potenciais, com interesses muito distintos.	Ultra-seletiva – ...está projetada para um usuário concreto.
Atraso permitido	Alto – a informação não está comprometida com a realimentação de um processo em andamento.	Informação em tempo eficaz - ou no limite do tempo real, pois é usada para corrigir oportunamente uma ação em andamento.
Percibilidade	Não-perecível – não tem demanda urgente, não se degrada com o tempo. Tem a função de registrar o que passou, e não alimentar de imediato o que se segue.	Perecível – alimenta um feedback da ação e, portanto, a informação que produz é perecível.
Produção e uso	Produção centralizada e uso generalizado – a informação estatística tende a ser muito centralizada mediante um fluxo vertical de produção. Em contraste, seu uso é generalizado em todos os níveis.	O monitoramento é descentralizado para permitir a correção oportuna em cada nível. Por outro lado, seu uso é muito particular, restrito às necessidades de um usuário.
Tipo de informação	A informação estatística satisfaz demandas muito variadas de processamento de usuários muito diferentes.	Indicadores e sinais – o monitoramento trabalha com indicadores e sinais significativos para um usuário específico.

Fonte: *Fundación Altadir*. El sistema Altadir de Monitoreo (SAM). Caracas: Fundación Altadir; 1994:16

O foco no usuário pode ser entendido como o principal diferencial entre a informação do sistema de monitoramento e do sistema estatístico. Disponibilizar uma informação indefinida e não tratada ao dirigente, permite um grau de incerteza no processo de tomada de decisão. No entanto, as características de uma informação relevante serão definidas segundo a expectativa de cada dirigente, observando as especificidades de cada processo de tomada de decisão, o que pode tornar a informação ultra-seletiva. Para uma situação a informação relevante pode ser aquela detalhada sobre o histórico de um compromisso e em outros casos apenas um resumo, ou a combinação de informações orçamentárias com informações políticas.

O que se pretende com o SICC neste caso é subsidiar a guarda da informação em um sistema de monitoramento, bem como a recuperação dessa informação de forma personalizada, segundo a demanda de cada grupo de usuários.

Para a Comunidade Fiocruz a informação relevante pode ser entendida como aquela que descreve o compromisso: áreas responsáveis, prazos de conclusão, instância

de origem, estado da arte do compromisso e outras categorias que são propostas para o modelo do SICC, apresentadas no Capítulo 5.

A produção descentralizada de informação é beneficiada com o uso de ferramentas computadorizadas, que permitem inseri-la e recuperá-la em sistemas de apóio à decisão via navegador WEB – “*software que disponibiliza um menu padrão, baseado em multimídia, na tela do computador, oferecendo uma interface gráfica para WEB*” (Stair ⁴⁹ 2002:475).

Pela necessidade de alimentar um processo contínuo de tomada de decisão, a informação do sistema de monitoramento pode ser altamente perecível e perder seu valor original, quando apresentada em tempo ineficaz, ou seja o tempo de desinforma..

No processo de realização de uma reunião são gerados encaminhamentos e deliberações, definidos prazos e interlocutores para os assuntos discutidos, que demandam continuidade após o encontro. A informação sobre uma deliberação pode ser ineficaz quando chega no tempo que desinforma o processo de tomada de decisão, ou seja, o tempo que prejudica a meta em curso. No entanto, pode ser ineficaz também pela falta de prioridade do dirigente ao processo de tomada de decisão, pois a informação pode estar disponível num sistema informatizado ou suporte em papel, mas o dirigente não consegue percebê-la e ou priorizá-la. Trata-se de uma situação que pode ser melhorada, com o envio de sinais de alerta aos dirigentes relacionadas com determinado compromisso sobre fatos intervenientes que atuam no curso de uma ação.

Segundo o texto da *Fundación Altadir* ³¹ (1994), os **alertas** podem ser entendidos como sinais que avisam o dirigente automaticamente sobre possíveis fatos intervenientes, como retardos, avanços e concretizações no tratamento das metas.

“Os sinais do sistema de monitoramento são produzidos pela relação muito especial entre dois tipos distintos de indicadores: o indicador que registra os fatos ocorridos (indicador real) e o indicador selecionado para sinalizar uma condição satisfatória ou aceitável (indicador norma)” [tradução nossa] (*Fundación Altadir* ³¹ 1994:25).

2.5 – Questões sobre a adoção de um Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICCC

Questão 1 – o conceito de Ecologia da Informação. A adoção de um sistema informatizado de monitoramento, que tem como objetivo organizar a informação que circula nas instâncias discursivas de uma organização e subsidiar a capacidade argumentativa de dirigentes e comunidade de trabalhadores sobre a trajetória dos compromissos institucionais, sofre alguns pontos de resistência, pois o uso de novas tecnologias de informação pode significar mudanças nas práticas de gestão.

“Toda tecnologia inovadora leva a novas práticas, as quais são causas de mudanças organizacionais e sociais, previstas ou não”
[tradução nossa] (Flores ⁹ 1989:94).

Trata-se da necessidade de um olhar ampliado sobre o ambiente informacional da organização, que não se resume às aplicabilidades que um sistema informatizado pode proporcionar, mas também aos elementos que flutuam sobre a proposta de um sistema informatizado.

Davenport ⁷ (1998) apresenta o conceito de **Ecologia da Informação**, onde

“[...] enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia)”
(Davenport ⁷ 1998:12).

O **fator humano** (dirigentes e comunidade de trabalhadores) precisa estar convencido de que as mudanças propostas pelo uso de sistemas e novas tecnologias vão proporcionar melhorias significantes, que valha a pena a sua dedicação e esforço para assumir novas formas de agir e pensar. Algumas premissas e crenças, comumente estabelecidas, já não se confirmam para a proposta de sistemas personalizados de apoio à decisão, tais como:

“[...] a informação é facilmente armazenada nos computadores [...]; criar bancos de dados em computadores é o único modo de administrar a complexidade da informação; a informação deve ser comum a toda a organização; as mudanças tecnológicas irão aperfeiçoar o ambiente informacional” (Davenport ⁷ 1998:12).

[...] a “**ecologia da informação** [grifo nosso] baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. [...] a informação não é facilmente arquivada em computadores [...]; quanto mais complexo o modelo de informação, menor será a sua utilidade; a informação pode ter muitos significados em uma organização; a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e freqüentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças” (Davenport ⁷ 1998:14).

Segundo Flores ⁹ (1989), novas tecnologias podem provocar mudanças no mundo das organizações, mas segundo Davenport ⁷ (2002), não é o meio mais adequado para operá-las, o que pode implicar a necessidade de uma investigação sobre como pessoas, departamentos e instâncias de decisão se relacionam com a informação na organização e no que acreditam como razão para o uso de novas tecnologias.

Trata-se de um **interacionismo simbólico** [...] [grifo nosso], “[que] adota como objetivo o estudo da interpretação, por parte dos atores, dos símbolos nascidos de suas ‘atividades interativas’: [...] os seres humanos agem em relação às coisas com base nas significações que elas têm para eles.; [...] a significação dessas coisas deriva ou surge da interação social de um indivíduo com os outros atores. [...] essas significações são utilizadas em, e modificadas por meio de, um processo de interpretação realizado pelo indivíduo em sua relação com as coisas que ele encontra” (Matellart, Matellart ⁵ 2003:136).

Dessa forma, o entendimento dos possíveis interlocutores sobre o uso de tecnologias da informação, pode estar relacionado com: as práticas de gestão; a administração do tempo no cotidiano da gestão organizacional; a cultura de uso de recursos informatizados; a infra-estrutura tecnológica de hardware e software disponíveis; e principalmente, ao que motiva a interação entre as pessoas, onde a tecnologia pode atuar como um elemento facilitador.

Questão 2 – o uso de TI e a mudança nas práticas de gestão. Intensifica a questão a necessidade do dirigente convencer-se de que se pode fazer melhor do que o de costume sobre suas práticas de gestão, no que se refere ao monitoramento da

trajetória de compromissos com o uso de sistema informatizado, o que pode implicar em repensar conceitos, mudar a forma de gerir informações e dar novo direcionamento as suas habilidades já desenvolvidas. O uso de novas soluções em TI pode exigir novas habilidades dos usuários, o que nem sempre é uma mudança desejada.

Questão 3 - a responsabilidade do homem público se torna mais visível.

Uma outra questão relevante é a disponibilização da informação sobre a trajetória dos compromissos institucionais, para dirigentes, comunidade de trabalhadores e sociedade, conforme previsto para a proposta do SICC. A relevância é decorrente da responsabilidade do homem público se tornar mais aparente, pois com a adoção do sistema proposto, as áreas relacionadas com a trajetória de determinado compromisso serão observadas por uma gama de pessoas, que inclusive, poderão questionar a trajetória dos atos produzidos.

Questão 4 – sistema de monitoramento e relações de poder. A proposta do SICC de comunicar e acompanhar os compromissos institucionais, a partir das instâncias discursivas da Fiocruz, se aplicado num plano de moldura estratégica – onde prevaleça a decisão de um único ator que determina a ordem dos fatos (Rivera ⁸ 1995) , pode parecer **um instrumento gerador de efeito disciplinar**, sendo neste caso, entendido como controle, bloqueio e clausura para os comprometidos com o processo de tomada de decisão. Um instrumento onde todos são “vigiados” pelo “grande olho” que tudo vê, entendido como aquele que espreita a todos, *“pois todos, em princípio, podem potencialmente adotar um ‘comportamento maléfico’ para o seu semelhante”*, como cita Moraes ⁵⁰ (2002:41).

O dirigente pode não estar disposto a enquadrar a informação sobre o seu cotidiano em sistemas informatizados, por entender que a informação é de sua propriedade e oferece um diferencial em suas relações de poder na negociação com seus pares. Tal fato pode gerar uma gestão centralizadora e, também, a descontinuidade dos assuntos relacionados aos compromissos institucionais, pela falta de compartilhamento da informação e a geração de uma memória sobre a trajetória de um compromisso tratado.

Diferentes instâncias discursivas podem ter interesse nas informações da Instituição, porém, “o processo de produção e disseminação de informação pressupõe decisões políticas e econômicas eivadas de relações de poder e produção de saber”

(Moraes ⁵⁰ 2002:49), o que pode gerar resistência em compartilhar a informação através de sistemas de monitoramento de compromissos.

Esta resistência pode estar alicerçada na condição de que, historicamente, a informação era um bem escasso, guardado com rigor e de difícil circulação, enquanto hoje sua circulação é preconizada como base para a produção de conhecimento nas organizações (Rodríguez Mansilla ⁴⁰ 2001), o que faz da informação um bem precioso, mas que pode ser compartilhado.

*CAPÍTULO 3 – UMA
PROPOSTA DE
ACOMPANHAMENTO DE
COMPROMISSOS NA
MOLDURA DE UM AGIR
COMUNICATIVO*

A teoria dos **Atos de Fala** e o **Agir Comunicativo** são conceitos norteadores da proposta deste trabalho, pois permitem uma leitura da geração de compromissos coletivos a partir das falas produzidas nas instâncias discursivas de uma organização.

Entende-se que o mundo organizacional se move pela palavra de seus integrantes, onde a fala se configura como elemento não somente de expressão, mas de transformação da realidade, contribuição apreendida com a Teoria dos Atos de Fala.

O discurso que promove a palavra de ação sobre o mundo pode ser produto da racionalidade de um único ator, ou de um processo coletivo, onde prevalece o consenso possível. No agir comunicativo o compromisso institucional é fruto do entendimento coletivo e não de uma posição única e inquestionável. .

O entendimento para Habermas ³⁴ (1987), é o processo de obtenção de um acordo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes. Esse acordo se apóia em convicções comuns, atingidas através de um desempenho discursivo (Habermas ³⁴ 1987 apud Rivera ⁸ 1995:24).

Seria pretensão deste momento tentar estudar mecanismos para interferir na racionalidade que embasa a tomada de decisão na Fiocruz, e essa não é a intenção. O que se pretende é visualizar a implantação do sistema proposto (SICC) na moldura de agir comunicativo, que é significativa para excluir de sua gênese, a possibilidade deste ser entendido como um instrumento de controle da vontade de um único ator sobre a coletividade. Com isso, prevalece a visão de um sistema de comunicação de compromissos e não de controle de compromissos, a partir das instâncias discursivas da Fiocruz, onde a relação palavra (da coletividade) – ação para resolutividade (pelo monitoramento coletivo) é a tônica norteadora. “*A linguagem é mais do que as palavras que se diz. É o que nos constitui no mundo como relações e como atores que empenham e se empenham através da palavra*” [tradução nossa] (Flores ⁵¹ 1994:11).

3.1 - A Teoria dos Atos de Fala e o agir institucional do dirigente público – palavra e ação na busca de resolutividade

A teoria dos atos de fala teve como precursor o filósofo inglês John Langshaw Austin, que, em 1962, propôs uma tipologia para os atos de fala: atos locucionários, ilocucionários e perlocucionários. Como cita Rivera ⁸ (1995)

“Austin ⁵² (1962) (*apud* Habermas ³⁴ 1987:370), [...] distingue entre ato locucionário - que corresponde ao conteúdo propositivo de uma oração-, ato ilocucionário - que fixa o modo em que é utilizada uma oração (como afirmação, promessa, confissão, imperativo) – e ato perlocucionário – que corresponde aos efeitos que o falante tenciona produzir sobre um ouvinte” (Habermas ³⁴ 1987 *apud* Rivera ⁸ 1995:26)

Carlos Fernando Flores Labra ⁹ (1989), doutor em filosofia da linguagem, aborda em sua obra *Inventando La Empresa del Siglo XXI*, um estudo sobre o mundo corporativo, com a finalidade de propor um modelo mais comunicativo de gestão.

Segundo Flores ⁹ (1989), John R. Searle ⁵³ (1975), filósofo americano, define uma estrutura para diferenciar as classes de compromissos a partir das falas proferidas, apresentadas como segue.

“Atos de fala assertivos ou afirmativos [grifo nosso] - ao expressar uma afirmativa, quem fala se compromete com a credibilidade do que expressa” [tradução nossa] (Searle ⁵³ 1975 *apud* Flores ⁹ 1989:26);

“Atos de fala diretivos – [...] é a intenção de quem fala para que o ouvinte realize alguma ação futura” [tradução nossa] (Searle ⁵³ 1975 *apud* Flores ⁹ 1989:27).

“Atos de fala comisivos – Searle ⁵³ (1975) usa o termo comisivo para designar aquela classe de ato ilocucionário em que o falante se compromete com a execução de uma ação futura” [tradução nossa] (Searle ⁵³ 1975 *apud* Flores ⁹ 1989:27).

Atos de fala declarativos – [...] são atos que quando executados com êxito, provocam uma reorganização do espaço social e determinam os cursos posteriores do discurso, incluindo os

direitos dos outros de questionarem o que foi declarado” [tradução nossa] (Searle⁵³ 1975 *apud* Flores⁹ 1989:28).

Atos de fala expressivos – “um falante que está expressando algo não pode evitar comprometer-se” [tradução nossa] (Searle⁵³ 1975 *apud* Flores⁹ 1989:29).

Os atos de fala citados permitem entender como o discurso influencia as pessoas e possivelmente, as expectativas que são geradas sobre e pelas ações dos produtores do discurso.

Flores⁹ (1989) é o autor que aproxima o presente trabalho da teoria dos Atos de Fala, pois focaliza seus estudos no discurso do mundo corporativo, com a finalidade de estabelecer uma relação da Administração com a Comunicação e o alcance de resultados, embasada na proposta de um modelo comunicativo de gestão. Em seus estudos contempla a possibilidade do apoio computacional para subsidiar a comunicação organizacional, inclusive com o uso de sistemas para o acompanhamento de compromissos, a partir dos atos de fala - o *El Coordinador*.

“[...] **as organizações** [grifo nosso] são conjuntos institucionais que predeterminam a estrutura de seus compromissos; as organizações são redes de conversações recorrentes, que desembocam na adoção de compromissos” (Rivera⁸ 1995:120).

Nas instâncias discursivas da vida organizacional, são produzidas falas carregadas de expectativas de resolutividade. São expectativas de uma coletividade que elege seus representantes, para ações corretivas e prospectivas sobre a realidade organizacional.

A palavra se manifesta como um veículo, que, de modo ilocucionário, pode estabelecer com o mundo um pacto de afirmação para a transformação. Nas instâncias de discussão, este pacto acontece pelo empenho coletivo do falante e do ouvinte, pois o compromisso com a credibilidade da fala, com o empenho pessoal para a ação e com a possibilidade de reorganização do espaço social organizacional, são preocupações que pertencem à coletividade, não a um ator singular.

“A palavra **compromisso** [grifo nosso] pode ser usada comumente para referir-se a uma obrigação ou responsabilidade por uma ação futura [...] uma pessoa ao falar se compromete com a inteligibilidade, verdade, sinceridade e oportunidade do que disse” [tradução nossa] (Flores⁹ 1989:26).

Flores⁹ (1989) preconiza a organização como redes de compromissos, redes de conversação. Entretanto, segundo Echeverria⁵⁴ (1997), podem ocorrer rupturas (*quiebre* – conceito de interrupção no fluxo contínuo de uma condição, apresentado pelo autor⁹) no fluxo da deliberação que induz a palavra à ação, o que pode prejudicar a trajetória dos compromissos da organização. A ruptura pode acontecer pela falta de transparência sobre a ação em curso, o que pode advir da quebra no fluir da informação que alimenta o processo de decisão.

Trata-se da necessidade de acompanhamento das ações (informação) que flutuam na atmosfera de um compromisso e que alimentam um movimento recorrente de tomadas de decisão, onde é favorável a adoção de instrumentos e dinâmicas que minimizem o impacto de possíveis rupturas.

Se um ato declarativo determina o curso posterior ao discurso, a continuidade para a ação passa pelo registro do que foi declarado. Se um ato de fala expressivo compromete um interlocutor ou grupo de interlocutores com a ação, é prudente adotar instrumentos que permitam a visibilidade sobre a trajetória do compromisso e dos interlocutores responsáveis, para que o alcance da resolutividade seja mais facilitado e compartilhado.

Adotar instrumentos que permitam o acompanhamento da trajetória dos compromissos (definidos nos momentos conversação), pode gerar credibilidade e ânimo para a participação da coletividade, pois se valoriza o momento de discussão para além das instâncias discursivas.

Os espaços institucionais, então, acomodam os discursos e suas instâncias, que aparecem como arenas de onde emanam falas carregadas de responsabilidade e força de transformação do mundo organizacional pela palavra-ação.

Nasce a cada momento um compromisso nas instâncias de decisões coletivas, que com maior ou menor intensidade movimentam o mundo das organizações. **Mundo** [grifo nosso] “[...] *é um espaço de compromissos sociais gerados em e através dos atos lingüísticos*” [tradução nossa] (Flores⁹ 1989:25).

Essa movimentação do **falar – escutar – tecer compromissos** se completa na visão de Flores ⁹ (1989) com a **ação**, quando se busca a materialização do compromisso acordado, entre quem fala e quem escuta. Trata-se na verdade de grupos que falam e grupos que escutam, cuja efetividade das relações pode estar suportada pela adoção de instrumentos que permitam a comunicação eficaz entre os interlocutores da ação, de forma independente de espaço e tempo. Instrumentos de comunicação que subsidiam a trajetória dos atos de fala até a sua materialização.

Essa dinâmica do **falar – escutar – tecer compromissos - agir** da vida organizacional, justifica a investigação do presente projeto a partir das instâncias discursivas da Fiocruz, pois lá acontecem processos de discussão sobre inquietações que movimentam a vida institucional, onde falas provenientes da afirmação coletiva podem interferir no destino da organização, uma rede de compromissos a partir dos atos de fala.

Então, a ação, a partir da palavra, se dá pela relação entre os interlocutores da rede de compromissos lingüísticos, que apoiados por instrumentos de subsídio à ação comunicativa, podem alcançar, de forma mais facilitada, o desejo coletivo da resolutividade.

3.2 - Racionalidades que embasam a compreensão da ordem social - o Agir Estratégico e o Agir Comunicativo

“Habermas fala em agir estratégico na medida em que os atores estão exclusivamente orientados para o sucesso, isto é, para as conseqüências do seu agir, e tentam influir externamente, por meio de armas ou bens, ameaças ou seduções, sobre a definição da situação ou sobre as decisões ou motivos de seus adversários. A isto corresponde uma coordenação da ação por meio de um cálculo de ganhos egocêntricos” (Habermas ³⁴ 1987 *apud* Rivera ⁸ 1995:23).

“A cooperação e a estabilidade resultam, então, das faixas de interesses dos participantes” (Habermas ³⁴ 1987 *apud* Rivera ⁸ 1995:24).

O desafio de propor um modelo de sistema comunicativo de acompanhamento de compromisso não é simples, pois sua conformação está relacionada a um processo de mudanças organizacionais, que se intensifica no modelo de empresa pública, geralmente marcada pela racionalidade estratégica de um único ator.

Numa visão linear de modelo de gestão, o Estado, o Presidente ou o Diretor atua como principal protagonista da tomada de decisão. Na Fiocruz este desafio não é menos complexo, mas encontra um cenário em evolução para um modelo mais democrático e participativo de gestão, conforme apresentado no Capítulo 1.

Compreende-se, a partir de Rivera⁸ (1995), que existem duas formas de embasar a racionalidade de compreensão da ordem social: **o agir estratégico** que supõe a reificação de um único ator e **o agir comunicativo**, através do entendimento intersubjetivo entre os indivíduos que formam uma coletividade.

Rivera⁸ (1995) ressalta ainda a importância de observar que em ambos os casos a *“estrutura teleológica da ação é pressuposta, uma vez que atribui aos atores a capacidade de agir em vista de um objetivo e o interesse em executarem seus planos de ação”* (Rivera⁸ 1995:24).

À luz de um agir comunicativo, a coletividade (Comunidade Fiocruz) pode acompanhar o plano de ações dos compromissos institucionais, com a possibilidade de se comunicarem sobre a trajetória dos compromissos, o que configura uma ação compartilhada para o alcance de resultados e não o controle de um único ator. O objetivo é entender o sistema de monitoramento como um instrumento de apoio à concretização de compromissos de forma comunicativa, onde também o monitoramento seja democrático e participativo.

Os marcos teóricos apresentados se articulam sobre a proposta do projeto. Ao se propor um Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICC, que propicie um agir comunicativo em torno dos compromissos assumidos, a partir das instâncias discursivas, propõe-se uma forma mais compartilhada de enfrentamento e acompanhamento das questões institucionais.

3.3 – Por um modelo mais comunicativo de gestão

Para entender a proposta de modelo mais comunicativo de gestão, é recomendável retomar alguns momentos das Teorias da Administração. A finalidade para este trabalho é perceber a evolução do grau de participação do ser humano no mundo organizacional, partindo de uma visão excludente e alienada para uma proposta mais participativa e comunicativa.

A intenção não é a realização de um estudo detalhado sobre as Teorias da Administração, mas uma tentativa de visualizar a sua evolução até a possibilidade de um agir mais comunicativo de gestão, onde existem instâncias discursivas que integram um modelo de gestão democrática e participativa, que podem estar subsidiadas por instrumentos de comunicação organizacional.

Segundo Chiavenato ³⁷ (1993), a Administração Científica (1903) e Teoria Clássica (1916) começam a pensar a organização, com estudos sobre tempos e movimentos na realização de tarefas e a estruturação das funções organizacionais. A organização era entendida como um sistema fechado e o trabalhador como mera extensão da máquina, não mais que uma peça do sistema produtivo fabril. Esta visão associada ao enfoque de modelo burocrático (1909), que inicia a formalização de agentes e processos, teve como concepção de ser humano o “homem-econômico”. Sobre este ponto de vista, o indivíduo age exclusivamente em função de fins econômicos.

Posteriormente, com as contribuições da Teoria das Relações Humanas (1932), da Teoria do Comportamento Organizacional (1947), da Teoria de Sistemas (1951) e da Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962), que tinham como enfoque a humanização da administração, “*a integração de objetivos organizacionais e individuais*” e a “*abordagem de um sistema aberto de organização*” (Chiavenato ³⁷ 1993:10), se inaugura a idéia de uma organização cujo desempenho está relacionado à satisfação de seus colaboradores e à sensibilidade para fatores externos.

Descortina-se o questionamento sobre a rigidez e o modelo fechado de organização, e adotando-se um conceito de organização como organismo vivo, que valoriza as relações intra e interorganizacionais.

O enfoque migra das tarefas e da estrutura para um enfoque nas pessoas, seguindo para um olhar do ambiente externo como um dos fatores condicionantes da vida organizacional, quando se constitui a possibilidade de uma moldura para um modelo mais dinâmico de organização.

Segundo Abreu ⁵⁵ (1982),

“a visão sistêmica entende que a organização possui entre os subsistemas internos [departamentos e setores] , mecanismos de retroalimentação, isto é, mecanismos que permitam ao sistema

maior não só avaliar desvios em relação às metas planejadas, como também se orientar em relação ao ambiente de que faz parte, para que essas metas possam ser alcançadas” (Abreu ⁵⁵ 1982:45 apud Rivera ⁸ 1995:96).

Segundo Chiavenato ³⁷ (1993) a “Teoria de Sistemas baseia-se no conceito de **homem funcional**, em contraste com o conceito de **homo economicus** da Teoria Clássica, do **homo socialis** da Teoria das Relações Humanas, do **homem organizacional** da Teoria Estruturalista e do **homem administrativo** da Teoria Behaviorista. O indivíduo comporta-se como em um **papel** dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um **sistema aberto**. Nas suas ações, em um **conjunto de papéis**, mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes e procura enviar aos outros as suas expectativas. Essa interação altera ou reforça o **papel**. As organizações **são sistemas de papéis**, nas quais os indivíduos agem como transmissores de papel e de pessoas focais” (Chiavenato ³⁷ 1993:786).

A Teoria de Sistemas, no entanto,

“[...] falha ao não identificar e relacionar as variáveis que causam maior impacto na organização, bem como por não definir gradações para estas causas, ou seja: dada uma certa alteração em uma determinada variável, em que extensão verificar-se-á modificação na estrutura organizacional e nos seus subsistemas” (Mota ⁵⁶ 1979:96 apud Rivera ⁸ 1995:96).

Os estudos evoluem na direção da Teoria Contingencial (1972), capaz de atuar com

“[...] uma visão modificada e mais restrita do enfoque sistêmico, [...] procurando superar limitações, estudando os impactos organizacionais causados por uma ou poucas variáveis consideradas decisivas e ampliando a análise do ambiente externo sobre as mudanças que ocorrem nas organizações” (Rivera ⁸ 1995:96).

Como cita Motta ⁵⁶ (1979) evolui-se, então, a partir do modelo sistêmico e contingencial, para um modelo mais dinâmico de organização, em razão possui as seguintes propriedades.

“Preocupação primordial com a ambiência externa” (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97).

“Estrutura organizacional variável, definida como resultado das percepções setoriais da ambiência em cada unidade organizacional e da adaptação contínua da organização ao seu meio” (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97).

“Sistematização de papéis através: do fluxo de informações e da influência do processo decisório dentro da estrutura organizacional; e do processo de diferenciação e integração interna, conforme a natureza da transação organização-ambiente” (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97).

A organização a partir de um modelo sistêmico-contingencial verifica a possibilidade de uma forma mais dinâmica e adaptativa de planejamento, com um olhar mais holístico sobre os elementos que flutuam no universo organizacional, como o fluxo de informações e a tomada de decisão.

O enfoque do planejamento estratégico revela-se como o mais adequado para uma lógica sistêmica-contingencial, pois possui as seguintes premissas:

“crescente intensidade e velocidade das mudanças externas a exigirem decisões e respostas rápidas e imediatas” (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97);

“crescente irrelevância da experiência passada na definição do futuro organizacional, colocando a necessidade de uma administração prospectiva” (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97);

“crescente complexidade organizacional, que torna inócuos os princípios do modelo clássico, estimulando a capacidade de reagir ao processualismo e de conviver com a ambigüidade e com estruturas flexíveis” (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97);

“Reconhecimento do caráter interativo e competitivo das relações organização-ambiente, isto é, da presença de atores concorrentes a exigir formas de cálculo interativo” (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97).

“crescente reconhecimento das necessidades humanas internas à organização, o que demanda a necessidade de um novo ‘contrato

sociopsicológico' e a aceitação do princípio da responsabilidade social da empresa" (Motta ⁵⁶ 1979:97 *apud* Rivera ⁸ 1995:97);

No entanto, segundo Mota ⁵⁷ (1990) "[...] as críticas formuladas a essa visão são bastante fortes. Uma delas refere-se à ausência dos atores. Na perspectiva sistêmica [...] o poder permanece oculto tanto quanto as relações de dominação e exploração" (Motta ⁵⁷ 1990:31 *apud* Rivera ⁸ 1995:98).

"O homem é considerado, assim, um 'homem funcional', como instrumento da organização. Para Silverman ⁵⁸ (1971), há uma incapacidade para levar em conta as causas da ação individual." (Silverman ⁵⁸ 1971:53 *apud* Rivera ⁸ 1995:98)

Apesar de cada época ter trazido contribuições, que hoje refletem na gestão das modernas corporações, algumas máximas declinam diante da oportunidade de um ambiente mais participativo e comunicativo de organização, como a visão de um homem funcional que faz parte de uma engrenagem e, simplesmente, tem que cumprir seu papel num sistema produtivo.

Com esta Pesquisa, busca-se concretizar uma proposta que possibilite aos atores um papel mais participativo no tratamento das inquietações da vida organizacional, mas não de forma passiva. Uma abordagem em que a comunicação possibilite a atuação da Comunidade Fiocruz na trajetória dos anseios coletivos.

"O que também está claro é que as regras de funcionamento democrático da sociedade e de suas instituições devem ser profundamente revigoradas. Um aspecto de grande transcendência é de instauração dos novos mecanismos de garantia e legitimação do consenso. A norma burocrática tradicional pressupõe um consenso abstrato, quando não arbitrário, edificando por cima dos atores. Mesmo quando justo e bem aceito, esse tipo de norma tende hoje a se tornar ineficaz, devido à indiferença ou inércia dos atores" (Fiocruz ¹² 1994:3).

O sistema proposto (SICC), que tem a intenção de subsidiar a Fiocruz na implementação de instrumentos de comunicação organizacional, pode contribuir para que sociedade e comunidade de trabalhadores percebam a preocupação institucional com a consolidação de um espaço democrático e participativo para o alcance de sua missão.

A proposta do trabalho, por isso, pretende estar em consonância com essa nova visão de homem organizacional, que reivindica momentos efetivos de participação e respeito às decisões coletivas.

*CAPÍTULO 4 - PESQUISA: A
GESTÃO DA INFORMAÇÃO
PARA O
ACOMPANHAMENTO DE
COMPROMISSOS NA
FIOCRUZ, A PARTIR DAS
INSTÂNCIAS DISCURSIVAS
DE DECISÃO - CONSELHO
DELIBERATIVO E
DIRETORIA EXECUTIVA*

4.1 – Considerações metodológicas

4.1.1 – Caracterização da Pesquisa

A investigação realizada passa pela abordagem da pesquisa qualitativa, pois como cita Trivinos⁵⁹ (1987), “*os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com o resultado e o produto*” (Trivinos⁵⁹ 1987 *apud* Simioni, Levèvre, Pereira⁶⁰ 1996:3). A hipótese deste trabalho pressupõe a necessidade de um olhar para as instâncias de discussão coletiva da Fiocruz, cujo processo, ou seja, a forma de estabelecimento e acompanhamento de compromissos, é o que se pretende investigar. A pesquisa qualitativa apresenta como um aspecto instrumental, a possibilidade de entrevistas abertas semi-estruturadas, “[...] aquelas em que o informante fala livremente sobre o tema proposto, limitado, contudo, por um roteiro de questões a serem pontuadas no momento da entrevista” (Minayo⁶¹ 1992 *apud* Simioni, Levèvre, Pereira⁶⁰ 1996:3). Este tipo de pesquisa permite a idéia de um sujeito coletivo, que

“consiste na reunião, num só discurso-síntese, de vários discursos individuais emitidos como resposta a mesma questão de pesquisa, por sujeitos social e institucionalmente equivalentes ou que fazem parte de uma mesma cultura organizacional e de um grupo social homogêneo na medida em que os indivíduos que fazem parte deste grupo ocupam a mesma posição ou posições vizinha num dado campo social” (Simioni, Levèvre, Pereira⁶⁰ 1996:6)

A **coleta de dados** acontece por entrevistas que tiveram a duração média de 40 minutos, com gravação em fitas K7, o que permite transcorrer com tranqüilidade e de forma exploratória junto aos dirigentes.

Para a **transcrição do material** levantado foi adotada a técnica de **protocolo resumido** que

“[...] tem a tarefa de reduzir a quantidade de material, já no momento da anotação. Uma possibilidade seria fazer um sumário diretamente da fita gravada. Como técnica poderia se apoiar na análise de conteúdo qualitativa, porque sumários tampouco podem ser deixados ao acaso, precisam seguir uma maneira metodologicamente controlada” (Mayring⁶² 2002:94).

“Inicialmente, determina-se o nível de abstração e o material é generalizado neste nível. Depois disso, retiram-se àquelas unidades de significância generalizadas que já apareceram. Finalmente concentra, integra unidades de significância semelhantes ou interconectadas e constroem-se unidades mais abrangentes” (Mayring⁶² 2000:96)

Com esta técnica de análise de conteúdo resumida, pode-se trabalhar grandes quantidades de material e reduzi-la a um tamanho manuseável ”(Mayring⁶² 2002:97).

Para a **análise dos depoimentos** são selecionadas **respostas** que representam o discurso dos dirigentes, na visão de um sujeito coletivo. Adota-se no momento de análise das falas produzidas as seguintes orientações:

- * aproximar as falas produzidas e elaborar um resumo que expresse a opinião dos entrevistados para cada questão levantada;
- * eleger algumas falas que possam ilustrar as falas na visão de um sujeito coletivo;
- * confrontar os discursos com os conceitos norteadores de cada questão e apresentar o resultado de cada etapa investigada.

Conforme termo de consentimento exigido pelo Comitê de Ética da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSPSA), nenhum nome foi citado na transcrição do material e as falas foram analisadas de forma integrada, buscando uma síntese sobre cada temática abordada. No entanto, cada entrevistado está identificado por um número, caso seja necessário recuperar posteriormente a informação na transcrição realizada.

A presente Pesquisa, realizada de outubro a dezembro de 2004, faz parte do projeto do Mestrado Profissional em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde. A **Hipótese** que se pretende investigar é: se a dinâmica vigente para **tratamento da informação** nas **instâncias discursivas** da Fiocruz carece de instrumentos que permitam acompanhar a **trajetória dos compromissos institucionais**. A adoção de um **sistema comunicativo de compromissos** pode significar uma alternativa para melhorar esta dinâmica e subsidiar o alcance de resultados de gestão para o desenvolvimento institucional.

A hipótese apresentada provoca uma investigação sobre os elementos que constituem as categorias de análise da Pesquisa: compromissos institucionais; informação para a tomada de decisão; sistemas informatizados de apoio à decisão; aplicações do sistema proposto. Destaca-se como **tema da pesquisa** as formas de geração de compromissos no cenário Fiocruz, a partir das instâncias discursivas, onde se procura conhecer os instrumentos e dinâmicas de tratamento da informação que flui na trajetória de um compromisso.

O **problema** que motiva a investigação se caracteriza pelos poucos avanços na proposição desses instrumentos, o que compromete a evolução dos compromissos institucionais.

O dirigente entrevistado é aquele que atua como diretor de Unidade da Fiocruz, mas também representa a posição de seus colaboradores nos órgãos colegiados da Fundação, sobre a condução dos compromissos coletivos, que via de regra ganham capilaridade dentro das respectivas Unidades.

O **objetivo da pesquisa** é conhecer como os dirigentes tratam os compromissos institucionais em suas Unidades, para que a proposta do SICC seja contemplada com informações da vida real, o que permite confirmar ou negar a hipótese inicial deste trabalho.

O **público-alvo** da pesquisa são os dirigentes que compõem as instâncias Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo da Fiocruz. As duas instâncias congregam os diretores de todas as Unidades da Fiocruz, da Associação de Funcionários e os membros da Presidência, totalizando **31 dirigentes**. Pela natureza do projeto apresentado, que exercita uma abordagem tecnológica para o SICC, foram escolhidos **6 profissionais da área de Informática (da área de desenvolvimento)** para compor a Pesquisa. Portanto, o público-alvo está dividido em dois grupos com abordagens diferentes: o corpo diretivo contribuindo sobre a dinâmica do fluxo da informação na gestão dos compromissos institucionais; e uma amostra do corpo de profissionais da área de Informática contribuindo com a abordagem tecnológica do sistema proposto.

4.1.2 – Estruturação da Pesquisa

A estrutura da pesquisa é composta por quatro **blocos temáticos** com questões que compõem um guia de entrevista, conforme o (Anexo 1). Os blocos temáticos e as questões estão norteados por conceitos adotados na elaboração do trabalho, onde se pretende observar as relações entre os marcos conceituais norteadores e o mundo da vida do dirigente da Fiocruz, especificamente sobre a trajetória da informação sobre os compromissos institucionais, a partir das instâncias discursivas de decisão coletiva.

Bloco I - Gestão de compromissos institucionais - investiga visões e práticas predominantes entre os dirigentes para o estabelecimento de compromissos. Uma segunda preocupação, não menos importante, é verificar como ocorre o processo de capilarização das decisões superiores (compromissos provenientes dos órgãos colegiados da Fiocruz) para a equipe executiva (nas Unidades), que atua efetivamente na trajetória dos compromissos assumidos.

Bloco II – levanta informações sobre a percepção do dirigente da Fiocruz em relação às **características da informação adequada para a tomada de decisão** em gestão, no nível da alta administração: Presidência, Vice-Presidência e Diretores de Unidades. Não é intenção deste bloco abordar as características da informação para a tomada de decisão em C & T em saúde, nem características da informação para os sistemas e serviços de saúde, mas a informação dos processos de gestão institucional da Fiocruz.

Os seguintes pontos são abordados sobre a informação para tomada de decisão em gestão: conceito de informação; natureza da informação; necessidade de atualização; nível de detalhamento; classificação temática; fontes de informação; canais de acesso à informação para a tomada de decisão.

Procura-se também conhecer a opinião do entrevistado sobre a informação sistematizada e não sistematizada no processo de tomada de decisão. Entende-se como sistematizada a informação que circula dentro de sistemas informatizados (conceito de sistema) e não sistematizada, a informação que o sistema não captura (conceito de contra-sistema), mas que está presente processo de tomada de decisão.

Bloco III – Este bloco está concentrado em questões sobre a **dinâmica das instâncias discursivas** encolhidas como estudo de caso, ou seja, o Conselho

Deliberativo da Fiocruz e a Diretoria Executiva, onde são apreciadas as etapas de uma reunião, como a definição da pauta, a discussão sobre os pontos apresentados, a divulgação das deliberações e encaminhamentos, a elaboração e divulgação da ata e outras informações na opinião dos entrevistados.

Bloco IV – aplicações do sistema proposto - no Bloco IV o entrevistador apresenta as características do sistema proposto (SICC) e escuta a opinião dos entrevistados sobre a abordagem conceitual e tecnológica do produto final: um modelo de Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos, a partir das instâncias discursivas da Fiocruz. A intenção deste bloco não é esgotar as possibilidades tecnológicas para a concepção do SICC, mas levantar com profissionais de informática da Fiocruz, pistas para o seu desenvolvimento.

4.2 – Resultados da Pesquisa

Bloco I – Gestão de Compromissos Institucionais

Questão 1.1 – Como são estabelecidos os compromissos com a sua equipe?

1.1.1 - Objetivo da questão

Conhecer a visão e dinâmicas predominantes para o estabelecimento de compromissos pelos dirigentes da Fiocruz.

1.1.2 - Conceitos norteadores da questão

No **agir comunicativo** “[...] os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e se dispõem a perseguir suas metas sob a condição obrigatória de um acordo existente (ou de uma negociação sobre a situação e as conseqüências esperadas)” (Rivera⁸ 1995:24).

1.1.3 – Apresentação dos resultados

Os depoimentos revelaram que os dirigentes promovem a definição de compromissos em suas Unidades de forma participativa, nos conselhos deliberativos, nas reuniões de departamento, nas reuniões de membros das áreas finalísticas, em reuniões com coordenadores de programas, chefes de serviço e reuniões temáticas. Algumas unidades realizam reuniões anuais, que servem como um momento coletivo de prestação de contas e revisão das metas plurianuais.

O formato dessas reuniões pode estar orientado por hierarquia temática, por periodicidade de realização e pelo aparecimento de fenômenos emergenciais inesperados, o que pode exigir uma convocação extraordinária.

A periodicidade se refere à necessidade de manter uma regularidade dos fóruns de decisão, para tratar temas recorrentes que precisam de um acompanhamento contínuo, como as metas de um plano plurianual e as resoluções de um congresso interno, que integram uma pauta permanente de discussão pelas Unidades.

Fenômenos emergenciais são entendidos como aqueles que por força normativa, da conjuntura do país ou da instituição, podem demandar uma alteração de rota na trajetória de um compromisso institucional.

No nível das vice-presidências foi possível observar a necessidade de tratar temas de ordem geral, relativos às áreas finalísticas e de apoio da Fiocruz.

A Presidência estabelece e promove a definição dos compromissos institucionais através das instâncias coletivas: Congresso Interno, Conselho Deliberativo da Fiocruz, Coletivo de Dirigentes e Diretoria Executiva, o que permite definir deliberações e planos plurianuais que norteiam a vida da instituição, constituindo, assim, uma pauta de longo prazo para ser acompanhada.

Sobre a evolução dos temas estratégicos, existe a Reunião da Presidência, formada pelos vice-presidentes e assessores especiais da Presidência, convocados de acordo com a temática abordada. Esta reunião acontece com uma pauta de longo prazo, que evolui e demanda monitoramento contínuo; como também, uma pauta de questões emergenciais, geralmente compostas por demandas ministeriais, de órgãos de controle

(Tribunal de Contas da União - TCU, Advocacia Geral da União - AGU, Controladoria Geral da União - CGU) e da sociedade em geral.

Constata-se que, seja através das Vice-Presidências ou de forma direta, existe a necessidade da Presidência acompanhar a trajetória dos compromissos no nível das Unidades Técnico-Administrativas e Técnico-Científicas, dinâmica que hoje não adota nenhum instrumento informatizado de apoio ao monitoramento desejado.

Na Área de Produção os compromissos são norteados pelas metas estabelecidas pelo governo e pela demanda de uma melhoria qualitativa dos produtos elaborados. Esse processo pode acontecer em pesquisas com os segmentos interessados, como médicos, profissionais da área e pacientes, que apresentam sugestões de melhoria dos produtos - informações que podem nortear a pauta de compromissos da Unidade de produção.

Na Área de ensino os compromissos são orientados por um calendário anual de atividades, que pode estar composto com as demandas internas ou por demandas do Sistema Único de Saúde.

A contratação de profissionais qualificados para atuarem na Unidade, portanto, na condução das metas, também foi um item citado como pré-condição para uma gestão eficaz de compromissos institucionais, que demanda ética e dedicação.

Na análise dos discursos produzidos, se observa a existência de formas diferenciadas de gerenciar os compromissos institucionais. A ausência de um sistema de comunicação permite que a evolução para o alcance de resultados se dê de forma desarticulada, pois os depoimentos não apresentaram nenhuma iniciativa que significasse uma integração bilateral das unidades (por áreas do desenvolvimento institucional), o que pode tornar o cumprimento da missão uma ação isolada de cada Unidade.

Os compromissos institucionais da Fiocruz são norteados por instrumentos como o Plano Quadrienal e as resoluções do Congresso Interno, que são documentos orientadores da ação institucional, conforme os desafios da Fiocruz e da saúde da população brasileira. São desafios que precisam ser observados de forma integrada.

É certo que as Unidades da Fiocruz têm áreas finalísticas distintas, mas existem grandes temas relacionados à missão de cada uma (pesquisa, assistência e ensino em

saúde), que norteiam as ações de mais de uma delas, sendo adequada uma articulação entre as Unidades afins, o que não se percebe na Pesquisa.

As falas resgatam a evolução do modelo participativo e democrático de gestão da Fiocruz, onde todos defendem o direito de atuar no processo coletivo de decisão. Porém, a mesma motivação não se revela intensa no momento da ação para o alcance de resultados, onde Unidades de áreas afins não possuem instrumentos articuladores de seus resultados, que se revelam como parciais ao não evoluírem de forma integrada, o que pode dificultar o alcance da plenitude que a missão institucional anuncia.

“A natureza de ação democrática da gestão da Fiocruz permite um olhar ampliado para instrumentos que garantam a participação da coletividade” (entrevistado nº 21).

“O sistema de informação é também um processo de democratização das decisões, de transparência” (entrevistado nº 6).

Percebe-se um esforço pelas decisões consensuadas, ou seja, adota-se nas instâncias discursivas da Fiocruz a possibilidade da representatividade dos diversos grupos. Porém, o processo está em amadurecimento, sobretudo no que se refere ao acompanhamento por meio de instrumentos que permitam um olhar compartilhado do que foi consensuado, uma condição que pode comprometer a credibilidade destas instâncias e a resolutividade das inquietações institucionais

“O sistema permitirá um certo grau de avaliação dos nossos processos gerenciais coletivos. O processo coletivo de tomada de decisão evolui a partir do Arouca. Porém, muita coisa ainda não chega na ponta para a execução” (entrevistado nº 23).

Uma cultura da gestão participativa e democrática evolui na Fiocruz, mas observa-se que é preciso estar preparado para que essa trajetória amadureça de forma sustentável, ou seja, alicerçada por dinâmicas e instrumentos que valorizem os esforços coletivos, para que a motivação pela melhoria seja persistente e desejada.

“O servidor da Fiocruz tem uma postura crítica, pois ele está inserido numa atmosfera mais democrática de tomada de decisão - uma experiência que ainda estamos produzindo” (entrevistado nº 7).

O compromisso é um pacto para a transformação consensuado com o outro, porém, mesmo que o enunciado da questão tenha convocado o dirigente a expressar a forma de definição de compromissos adotada pela sua Unidade, não foi promovido nenhum olhar periférico para outras Unidades, onde esforços poderiam estar compartilhados.

Os depoimentos dessa primeira etapa permitem verificar um vazio sobre a adoção de rotinas de monitoramento ainda não ocupado, o que é propício à criação de sistemas de comunicação de compromissos, num fluxo centro-periferia e periferia-periferia, fluxos verticais e horizontais, que podem ajudar no amadurecimento das práticas de gestão.

Observando o conceito norteador da Questão (o Agir Comunicativo), verifica-se que a atmosfera da geração de compromissos na Fiocruz, de modo geral, procura primar pela ação a partir de um plano consensuado, apesar da necessidade de adoção de instrumentos que facilitem a visibilidade e a articulação para condução dos compromissos coletivos.

Questão 1.2 – Como os compromissos são monitorados?

1.2.1 – Objetivo da questão

Conhecer os instrumentos de acompanhamento de compromissos utilizados pelos dirigentes, sejam eles informatizados ou não.

1.2.2 - Conceitos norteadores da questão

“**Sistemas** [grifo nosso] que levam ao isolamento, à concentração na utilização do tempo, à seletividade do foco de atenção e ao processamento prévio dos problemas e decisões, e **contra-sistemas** [grifo nosso] que permitem compensar os efeitos negativos dos primeiros (por exemplo, meios para elevar o valor do contato político com a população a atores sociais) e, ainda, meios para explorar livremente a realidade e a informação não-processada, dando ao dirigente maior independência em relação a seus assessores e responsáveis pela elaboração das informações que lhe são prestadas” (Matus⁴³ 2000:172).

Capilarização aqui é entendida como a dinâmica que permite conduzir a informação, a deliberação, até as áreas afins com a ação. O conceito vem da Biologia: “*as ‘estradas principais’ que formam o sistema de transporte do sangue são as veias e as artérias. Porém, para alcançar as células mais distantes, o sangue tem de viajar através de vasos bem pequenos, chamados capilares*” (Crocker²⁸ 1994:20)

1.2.3 – Apresentação dos resultados

Como foram apresentadas na análise dos depoimentos da questão anterior, muitas unidades estabelecem seus compromissos, observando as competências das áreas de atuação dos seus departamentos, chefias de serviço, áreas finalísticas e outros níveis do regimento interno da Unidade.

As formas mais comuns de acompanhamento dos compromissos acontecem através de reuniões, onde existe uma **ata** que é usada para ajudar na cobrança de resultados. O acompanhamento pode acontecer durante uma seqüência de reuniões realizadas ou em cobranças pontuais do cotidiano de gestão, por telefone, e-mail e conversas diretas.

Algumas formas de acompanhamento e instrumentos de monitoramento foram apresentadas, como seguem:

- Acompanhamento contínuo pelo diretor, que busca ativamente os resultados com seus interlocutores, mas sem instrumentos informatizados.
- Planilha eletrônica disponibilizada em rede, que conta com uma pessoa para alimentar os dados necessários e subsidiar a tomada de decisão da Vice-Presidência.
- Um plano de ação definido em cada início de ano, que gera relatórios periódicos usados como instrumento de acompanhamento de resultados.
- Uso da rede interna ou da Intranet da Unidade para disponibilizar informações, como relatórios, atas e outros documentos de apoio à decisão. Em alguns casos é adotado o uso de senha para permitir o acesso às informações..
- Uso do instrumento de planejamento orçamentário como direcionador das metas físico-financeiras.

- Documento gerado a partir da ata, denominado Ajuda Memória, que tem como finalidade ilustrar, de forma rápida e objetiva aos interessados, os compromissos assumidos na reunião.
- A responsabilização direta de determinada função pelo cumprimento da meta estabelecida.
- A ata como instrumento de monitoramento, elaborada de imediato e divulgada para a apreciação dos interlocutores responsáveis.
- Sistema informatizado de acesso via Internet, utilizado como um *check-list* de apoio às demandas específicas das Unidades da área de Assistência. O sistema atua no monitoramento de prazos, compromissos, interlocutores e atividades. Os quadros são apresentados em formato de planilhas.
- Livro preto de anotações dos compromissos estabelecidos nas reuniões, que serve como instrumento de acompanhamento da diretoria da Unidade.
- Para os compromissos que se estabelecem na forma de programas e subprogramas, o controle se dá pelo responsável de cada área, numa prestação de contas por meio de relatórios, em reuniões periódicas da Unidade (mensais, anuais).
- Uso do programa Microsoft Project (gerenciador de projetos da Microsoft) para acompanhar as metas por projetos executados.
- Realização de um café da manhã mensal com os funcionários, onde existe a oportunidade de se verificar o andamento das dinâmicas de trabalho e buscar o retorno da informação sobre compromissos institucionais de forma descontraída.
- Sistema Radar em Brasília – trata-se de um sistema que atua no fornecimento de informações para a tomada de decisão na área de Recursos Humanos em saúde, direto de Brasília.
- Cobrança homem a homem, sendo a responsabilidade final do diretor da Unidade.
- Cronofluxograma – instrumento em formato de relatório em papel, que tem como finalidade acompanhar o fluxo das ações no tempo, observando o objetivo do compromisso, interlocutores responsáveis e o estágio atualizado das metas estabelecidas.
- Sistema de acompanhamento de metas da Instância Diretoria Executiva – instrumento que permite acompanhar o tratamento de compromissos a partir da Diretoria Executiva, com acesso pelo Internet. Este sistema foi desenhado para atender à necessidade de acompanhamento dos compromissos da Vice-

Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação – ação que serve de inspiração para este projeto de mestrado.

Observa-se a ausência de instrumentos já consolidados, que façam o acompanhamento da trajetória dos compromissos institucionais da Fiocruz, seja por iniciativa do nível central Presidência ou das Unidades.

Em alguns casos a cobrança de resultados só é realizada no momento das reuniões, que por sua vez podem ser de periodicidade mensal, anual e até quadrienal. A dinâmica de acompanhamento de resultados no intervalo entre as reuniões nem sempre é dotada de instrumentos que acompanhem a trajetória dos acontecimentos, o que pode inibir o alcance de resultados de forma articulada.

Dirigentes e demais interessados no desenvolvimento de compromissos coletivos não possuem instrumentos que facilitem o acompanhamento da trajetória dos mesmos. Portanto, nível central e unidades são timidamente municiados com informações relevantes sobre os compromissos, o que pode gerar interpretações distorcidas sobre a realidade do desenvolvimento institucional.

“Não existem sistemas de monitoramento nos intervalos entre as reuniões, a não ser eventuais contatos diretos e por telefone”
(entrevistado nº 3).

Os dirigentes apresentaram suas expectativas sobre um grande sistema de monitoramento de compromissos e metas, que ainda não se concretizou. No entanto, no nível das Unidades, onde poderiam existir iniciativas isoladas de seus diretores, as iniciativas também se revelam muito tímidas.

Percebe-se uma resistência no ambiente institucional para a adoção de sistemas de monitoramento de resultados, pois eles podem significar dinamismo na comunicação da informação e visibilidade sobre os resultados alcançados, o que implica maior cobrança dos envolvidos no processo de evolução dos compromissos. Trata-se de um problema que pode ser investigado num próximo trabalho.

"As instituições científicas não gostam muito da formalidade"(entrevistado nº 18).

Nos instrumentos e dinâmicas que foram apresentados nos depoimentos, nota-se que o dirigente trabalha com um modelo de comunicação linear, ou seja, enfatiza a transmissão da informação sobre os processos de gestão sem a preocupação com o retorno da outra parte.

“[...] divulgar a ata”; “Disponibilizar as deliberações na Intranet da unidade” (entrevistado nº 6);

Visão linear: “o problema da comunicação consiste [...] em ‘reproduzir em um ponto dado, de maneira exata ou aproximativa, uma mensagem selecionada em outro ponto’. Nesse esquema linear, cujos pólos definem uma origem e assinalam um fim, a comunicação repousa sobre as cadeias dos seguintes componentes: a fonte de informação, que produz uma mensagem [...], o codificador ou emissor, que transforma a mensagem em sinais a fim de torná-la transmissível [...], o canal, que é o meio utilizado para transportar os sinais [...], o decodificador ou receptor, que reconstrói a mensagem a partir dos sinais, e a destinação, pessoa ou coisa à qual a mensagem é transmitida” (Matellart, Matellart⁵ 2003:58).

Divulgar a informação pode não ser suficiente para se alcançar resultados efetivos de gestão. Poderia ser adotado um modelo de comunicação circular retroativo (Wiener⁴ 1948 *apud* Matellart, Matellart⁵ 2003:67), que valoriza a circulação da informação, onde o receptor tenha um papel tão importante como o emissor. Esta condição é apropriada à comunicação de compromissos, num ambiente que busca a gestão democrática e participativa.

Entre sistema e contra-sistema, observa-se que a Fiocruz possui dinâmicas de discussão em suas instâncias, que permitem o debate aberto, onde os presentes expressam suas idéias, bem como é rica a conversação no universo institucional, com produção de informação não-processada, mas que interfere na tomada de decisão. Porém, existe espaço para algum nível de instrumentalização destas dinâmicas discursivas, mais especificamente sobre a geração de uma memória dos compromissos tratados e sobre a comunicação organizacional com foco em resultados. A capilarização das informações entre os órgãos colegiados e as Unidades, também, permite a adoção de instrumentos de fluxo da informação: centro – periferia – centro e periferia – periferia.

Bloco II– Informação para a Tomada de Decisão

Questão 2.1 – como você define a informação ideal para a tomada de decisão no seu nível de gestão?

2.1.1– Objetivo da questão

Observar os conceitos e características da informação para a tomada de decisão sobre os compromissos institucionais na visão do dirigente, a partir das instâncias de discussões coletivas.

2.1.2 - Conceitos norteadores da questão

Informação - “[...] o meio que permite ao governante conhecer a realidade que governa e verificar o resultado que causa a sua ação” [grifo nosso] (*Fundación Altadir* ³¹1994:3).

Quadro 1 - As características da informação valiosa [para a tomada de decisão] – Item 2.1 deste trabalho.

1.2.3 – Apresentação dos resultados

A preocupação inicial percebida nos depoimentos dos dirigentes, a respeito do que é a informação para a tomada de decisão, foi ressaltar a massa de informações que circulam no cotidiano da Fiocruz, sem foco específico nas demandas de suas instâncias discursivas, portanto, uma informação não seletiva.

A ressalva vale não só para a informação que alimenta a tomada de decisão dos dirigentes, mas também a informação que circula nos meios de comunicação internos, com a finalidade de informar a Comunidade Fiocruz sobre assuntos de interesse geral. O –L - Lista de correio Eletrônico Institucional – é interpretado como um instrumento importante de comunicação para a Fiocruz, mas a informação que circula nele precisa ser mais qualificada, sob pena de comprometer a credibilidade do instrumento.

“O –L não é utilizado de forma correta e a nossa comunicação interna precisa melhorar muito” (entrevistado nº 2).

“A informação ideal, hoje, carece de uma limpeza”.

“Os informes enviados pelas unidades são confusos e repetitivos, o que banaliza a comunicação do que é realmente importante” (entrevistado nº 2).

No que se refere ao –L, a preocupação reflete a necessidade de contemplar a recomendação do Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz (Fiocruz 6 2003), que indica a necessidade de discutir e propor critérios para a utilização da Lista.

No entanto, a discussão sobre critérios para a informação relevante ao processo de tomada de decisão, ainda carece de maior consistência. Observa-se a necessidade de um olhar direcionado para instâncias distintas com demandas específicas, para que os grupos sejam atendidos de forma personalizada, por iniciativas de sistemas de informação.

"O produtor de informação vem decidindo sobre o que coletar, o que e como armazenar, como e para quem disseminar. Alguns mecanismos de disseminação apresentam-se tão... 'intensivos em tecnologias emergentes que se confundem com o conteúdo, ou então, o canal é mais valorizado que a mensagem, como acontece com as redes eletrônicas de transmissão de mensagens'" (Barreto ⁶³ 1994:7 *apud* Moraes ⁵⁰ 2002:51).

Proporcionar a informação relevante ao processo de tomada de decisão do dirigente, com apoio de sistemas informatizados, requer o tratamento da informação que entra no sistema. Uma das características relevantes dessa informação, conforme os depoimentos, é que ela esteja **disponível de forma sintetizada**, o que significa uma capacidade de resumo dos assuntos, sem perder a essência da questão.

Essa competência inerente aos fornecedores de informação que alimentam um sistema se revela como um fator limitador, pois exige capacitação do usuário e conhecimento mínimo da questão que está sendo tratada, ações que podem depender de políticas institucionais.

“Chegam muitas informações sem qualidade, massa de informações somente para compor documentos extensos” (entrevistado nº 18).

“Deveria existir uma síntese final de cada documento apresentado ao Dirigente” (entrevistado nº 18).

“Ainda precisamos desenvolver a competência da síntese direcionada para resultados” (entrevistado nº 18).

Verifica-se, então, que subsidiar o processo de condução dos compromissos institucionais, com a adoção de sistema informatizados, não é suficiente. É pertinente a preocupação com o desenvolvimento da capacidade de síntese dos usuários do sistema, como também sobre a utilização dessa informação para o processo de tomada de decisão.

Existe uma expectativa dos dirigentes da Fiocruz quando se fala em sistemas de apoio à decisão para a gestão institucional, mas é oportuno um olhar ampliado sobre todas as implicações que isso pode gerar no ambiente organizacional, com destaque para o conceito norteador de uma política de informação da Fiocruz.

“Mas, antes de se falar em um conceito, é necessário pensar em mudar o perfil de quem recebe a informação” (entrevistado nº 13).

“Em pesquisa realizada constatamos que não mais que 40% dos colaboradores utiliza a informação eletrônica no seu cotidiano de trabalho” (entrevistado nº 13).

“É preciso adotar instrumentos que ajudem a atingir os outros, de forma eficaz, com o que é realmente relevante e necessário” (entrevistado nº 13).

Nos depoimentos do entrevistado nº 13 é possível notar que o conceito norteador é o de informar no sentido de “atingir” o outro, o que reforça a idéia de uma visão linear do uso da informação.

O conceito norteador da Questão 2.1 permite um olhar sobre dois momentos da informação no processo de tomada de decisão: a informação que alimenta a decisão do dirigente e a informação que traduz o impacto de suas ações, quando é possível fazer

uma avaliação dos atos de gestão. Pela análise dos depoimentos, os momentos citados foram minimamente explorados, ou seja, não se percebe uma preocupação explícita com os usos e características da informação no processo de gestão, que permita inclusive uma avaliação dos resultados alcançados. Ao mesmo tempo se verifica a necessidade de elaboração de uma política de informação que possa nortear o pensamento e as iniciativas de gestão na organização, com destaque para as iniciativas dos sistemas de informação.

Questão 2.2 – A natureza dessas informações (que alimenta a tomada de decisão) pode ser orçamentária, normativa, executiva, deliberativa e política. Se necessário faça um comentário?

Nesta questão se pretende investigar a opinião dos dirigentes sobre as naturezas orçamentárias, normativas, executivas, deliberativas e políticas da informação que flutua na trajetória de um compromisso institucional.

2.2.1– Objetivo da questão

Identificar a possibilidade de uma classificação da informação para a tomada de decisão, como forma de estruturar a entrada da informação no SICC.

2.2.2 - Conceitos norteadores da questão

Deliberação - “*processo que vai da irresolução a resolução [...]*” (Flores, Winograd ³⁵ 1989:200). O curso de ações como foi citado, pode contar com informações de natureza diversas, que subsidiam o caminho e as condições para a ação de resolução de um compromisso. Conhecer a natureza dessas informações e poder identificá-las no curso da deliberação, pode ajudar o dirigente no processo de tomada de decisão.

Proposta de classificação da informação para a tomada de decisão:

- Informações de natureza orçamentária - representam os recursos financeiros ou negociação para aquisição de recursos, relacionados a um determinado compromisso institucional.
- Informações de natureza normativa – são informações que por força de uma norma interna da Fiocruz ou da legislação brasileira, dão um caráter legal à resolução do compromisso.
- Informação de natureza executiva - são as informações que instruem sobre o caminho para a ação, baseado no que foi deliberado. Esta informação pode ser norteada pelas de natureza orçamentária, normativa e política.
- Informação de natureza política - são informações internas ou externas à organização, capazes de direcionar o sentido de um compromisso, a partir dos interesses de determinados grupos ou atores que flutuam sobre o objeto de decisão. No entanto, trata-se de uma informação que não é de fácil registro pelo sistema, pois é dinâmica e muitas vezes sigilosa.
- Informações de natureza deliberativa - são de caráter diretivo, ou seja, interferem nas ações futuras do desenvolvimento institucional e podem atuar sobre ações orçamentárias, normativas e executivas. As deliberações podem confirmar ou alterar o rumo de uma ação.

2.2.3 - Apresentação dos resultados

As classes propostas para as informações que flutuam na atmosfera de resolução dos compromissos, foram percebidas pelos entrevistados como algo situacional, ou seja, condicionada ao tema que está sendo tratado.

“Uso com mais frequência informações de caráter orçamentário e deliberativo para tomar decisões” (entrevistado nº 3).

“A informação de caráter executivo não sobe com frequência, pois está sob controle na alçada dos departamentos” (entrevistado nº 11).

“A classificação é muito específica de cada situação e a atuação do dirigente pode depender de cada uma, conforme a situação [nível administrativo]” (entrevistado nº 11).

“Orçamentárias, executivas, normativas, depende” (entrevistado nº 9).

Verifica-se que as classes apresentadas se relacionam, conforme o tipo de compromisso e o contexto da tomada de decisão. Para cada situação podem incidir de forma alternada ou concomitante, informações de todas as naturezas citadas. Então, a preocupação na definição do SICC deve contemplar aplicações que permitam ao dirigente: observar no curso da tomada de decisão sobre um compromisso, a natureza das informações que influenciam na sua trajetória, como forma de auxiliar no processo de tomada de decisão;

Questão 2.3 – Com que periodicidade essa informação (da tomada de decisão na trajetória de um compromisso) deve ser atualizada?

2.3.1– Objetivo da questão

Identificar a necessidade de atualização da informação para a tomada de decisão.

2.3.2 - Conceitos norteadores da questão

“**Informação em tempo real** [grifo nosso] – é aquela que chega ao ator ou controlador de um sistema sem nenhum atraso em relação aos fatos que assinala. A rigor zero segundos de atraso entre os fatos e a informação é a condição para podermos falar em informação em tempo real. Em contraste, chamamos de **informação em tempo eficaz** [grifo nosso], [...] aquela informação que chega ao ator com um atraso menor que o atraso que o impedirá de informar-se e que evita a desinformação” (Matus²⁹ 1996:328).

2.3.3 - Apresentação dos resultados

Foi consenso o entendimento de que a informação em tempo eficaz é pertinente para o momento de tomada de decisão, salvo as ações emergenciais que pela

necessidade de resolução imediata, fazem o dirigente promover uma busca ativa e contínua, até que a questão seja resolvida.

Existe uma grande expectativa do dirigente para que a informação seja atualizada de forma mais eficaz, para que chegue das instâncias de decisão em tempo oportuno e não desinforme o processo de ação em curso, o que significa um avanço para o processo de tomada de decisão.

Os depoimentos revelam que os compromissos podem ser de curto, médio e longo prazo, o que permite expectativas diferentes sobre a atualização da informação para a tomada de decisão. Existem os compromissos de curto prazo, que pelo seu dinamismo, talvez não sejam capturados pelo sistema durante a sua execução, quando um registro posterior pode ser realizado para compor a memória do evento passado. E os compromissos de médio e longo prazo, onde a atualização da informação em tempo eficaz possibilita o monitoramento e avaliação da trajetória de um compromisso. Os depoimentos indicam que o tempo eficaz para atualização da informação está relacionado com a complexidade da decisão, com o nível de gestão que toma a decisão, e com fatos intervenientes não esperados.

“Informações políticas, pareceres e estudos sobre os rumos políticos da Unidade, devem ser apresentados assim que possível, pois podem envolver mudanças de rumo” (entrevistado nº 11).

“Esta resposta pode se diferenciar se a pergunta for feita para os administradores” (entrevistado nº 11).

“Depende do grau de importância e da complexidade da decisão a ser tomada” (entrevistado nº 9).

“A cada mudança de situação temos que ter a informação atualizada” (entrevistado nº 5).

“A decisão é dinâmica e muitas vezes passa por um processo com diversos atores. Ela é atualizada de acordo com o andamento das relações” (entrevistado nº 19).

“A alimentação deverá ser em função dos desdobramentos” (entrevistado nº 15).

A Questão 2.3.3 suscita nos entrevistados a necessidade de uma observação sobre a dinâmica de atualização da informação. No cotidiano da organização (Fiocruz) percebe-se a falta de tempo do dirigente para inserir dados nos sistemas e até mesmo responder aos e-mails recebidos, ações que em alguns casos é delegada para assessores e secretárias. Essa preocupação demanda ações de capacitação dos níveis de apoio ao dirigente.

“Manter a informação atualizada é uma necessidade, mas também um desafio, vide as nossas *homepages*. É preciso ter pessoal treinado para isso” (entrevistado nº 7).

“Toda vez que estabelecemos um sistema mecanicista demandamos um profissional que ficará direcionado para essa atualização. O preenchimento e atualização dependerão do empenho e dedicação dos usuários” (entrevistado nº 15).

“Alguém deverá ser responsável pela cobrança, pois sem dúvida trata-se de um instrumento de controle. Poderia ser uma função das secretárias e o dirigente apenas consultaria os resultados alcançados” (entrevistado nº 15).

Questão 2.4 – Qual a necessidade de detalhamento dessa informação (da tomada de decisão) para o seu nível de tomada de decisão?

2.4.1– Objetivo da questão

Observar a necessidade de detalhamento ou síntese da informação para a tomada de decisão sobre os compromissos institucionais.

2.4.2 - Conceitos norteadores da questão

Recurso *drill down*, “[...] que permite aos usuários obter detalhes, e detalhes de detalhes, de qualquer informação desejada” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:378)”.

A informação para o dirigente deve ter características relevantes, conforme apresentadas no Quadro 1 – Características da informação valiosa. No SICC está previsto o recurso *drill down*, que permite ao dirigente, conforme a sua necessidade, ter

um breve resumo da situação atual ou detalhar o histórico da trajetória de um compromisso.

2.4.3 - Apresentação dos resultados

A trajetória de um compromisso gera um histórico que necessita de atualização constante. Segundo os depoimentos, o dirigente não tem tempo disponível para ler todas as informações disponíveis sobre um dado compromisso, ao mesmo tempo, dependendo da necessidade, precisa buscar o histórico detalhado de uma situação.

A apresentação da informação também está relacionada à complexidade da tomada de decisão, podendo ser demandada de forma mais resumida ou detalhada.

“A informação detalhada é importante. Na questão de uma ação de interesse nacional, como uma epidemia ou ações de bioterrorismo, é preciso buscar a informação detalhada sobre o assunto” (entrevistado nº 19).

No depoimento supracitado é possível observar que o detalhamento da informação e a identificação de interlocutores responsáveis pela sua origem, são fatores necessários para subsidiar a tomada de decisão.

Fazendo uma leitura do fluxo da informação para o exemplo citado, percebe-se: a Fiocruz tem em sua missão agir de forma pró-ativa para a saúde da população brasileira; identifica-se num dado momento a necessidade de sua atuação sobre uma epidemia nacional; suas áreas afins com o problema terão a necessidade de atuar de forma articulada com parceiros externos e internos na busca de alternativas para o problema; a informação neste processo deve fluir com agilidade e rapidez, com o acompanhamento de uma rede de interlocutores sobre o problema.

Para instituições de referência como a Fiocruz, que a qualquer momento podem ser acionadas pelo governo sobre necessidades diferenciadas relacionadas às demandas nacionais, é favorável poder contar com sistemas eficazes de comunicação, que permitam emergir redes de especialistas para tratar inquietações pontuais.

Questão 2.5 – Como você observa a possibilidade de uma classificação dos compromissos institucionais por temas?

2.5.1– Objetivo da questão

Conhecer como o dirigente orienta a classificação dos temas sobre os compromissos institucionais.

2.5.2 - Conceitos norteadores da questão

Classificar a informação: Classificar “1 t.d. distribuir em classes e nos respectivos grupos, de acordo com um sistema ou método de classificação” (Houaiss ⁶⁴ 2004:737).

2.5.3 - Apresentação dos resultados

A indexação dos compromissos institucionais por temas foi entendida como proposta relevante para facilitar a organização da informação para a tomada de decisão, pois as ações institucionais são orientadas a partir de documentos de macro estratégias organizacionais, como as resoluções do Congresso Interno e o Plano Quadrienal, que refletem os temas do desenvolvimento institucional. E ainda, se orientam por instrumentos reveladores de ações concretas a serem realizadas pelas Unidades, como o Plano Plurianual - PPA-Fiocruz e o Plano de Objetivos e Metas – POM, atual Planejamento Estratégico da Fiocruz – PEF, este último que atua no acompanhamento da execução físico-orçamentária.

“A classificação por temas facilitaria encontrar a informação necessária, dentro das resoluções, deliberações e estudos que a Fiocruz disponibiliza” (entrevistado n° 3).

“Observamos os temas do Plano Quadrienal e as grandes metas institucionais” (entrevistado n° 19).

Alguns dirigentes adotam uma classificação dos compromissos internos de suas unidades orientados pela estrutura dos departamentos e setores da mesma, o que nem sempre é o ideal, de acordo com o dinamismo dos temas da vida institucional. A

flexibilidade na forma de classificação dos compromissos exige do SICC uma funcionalidade onde cada dirigente possa fazer a classificação dos temas institucionais, de acordo com suas demandas.

“Ok, a classificação por grandes temas com desdobramentos em subtemas para as unidades. Temas que se articulam com o os grandes temas do nível central e outros que não precisam estar articulados” (entrevistado n° 15).

Foi sugerido observar para a composição da proposta de classificação de compromissos (do SICC), o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos – SIGDA da Casa de Oswaldo Cruz, que possui uma tabela com códigos e temas para a classificação de documentos, porém, entende-se que o mesmo não abrange todas as necessidades de classificação dos temas do desenvolvimento institucional.

“Observar o SIGDA para a definição das palavras chaves. É preciso seguir os mesmos indexadores” (entrevistado n° 5).

Questão 2.6 – Quais as fontes de informação utilizadas para a tomada de decisão?

2.6.1– Objetivo da questão

Conhecer as fontes de informações que subsidiam a tomada de decisão em gestão do dirigente da Fiocruz.

2.6.2 - Conceitos norteadores da questão

Fontes de informação.

“[...] qualquer obra que forneça informação a um pesquisador (como livro, documento, dicionário, enciclopédia, etc.); de fonte limpa – de origem confiável, insuspeita; por meio de informação segura, abalizada” (Houaiss ⁶⁴ 2004:1369).

“[...] conjunto de todas as mensagens que podem vir a ser transmitida num determinado sistema [...]” (Houaiss ⁶⁴ 2004:1369).

2.6.3 - Apresentação dos resultados

As seguintes fontes de informação foram citadas pelos dirigentes, para alimentar o processo de tomada de decisão sobre os compromissos institucionais: instituições de ensino e pesquisa; Conselhos de Saúde e de Educação; atas de reuniões internas; sistemas administrativos da Fiocruz; portarias internas e de governo; memorandos e ofícios; informações do Conselho Deliberativo da Fiocruz.; Diário Oficial; resoluções do Congresso Interno; diretrizes do Plano Quadrienal.

“A fonte de informação está ligada a um encadeamento histórico da questão” (entrevistado nº 15).

A frase exprime a necessidade de um olhar para o histórico de um compromisso, onde diversas fontes de informação podem compor a tomada de decisão. Exemplo: um compromisso sobre a realização de um concurso público passa por necessidades diversificadas de informação em sua trajetória: informações sobre viabilidade financeira para a ação; viabilidade política junto aos Ministérios; informações sobre um diagnóstico das necessidades internas da Fiocruz.

Essa pluralidade de possibilidades sobre as fontes de informação indica ao SICC a necessidade de adotar padrões de interoperabilidade, que permitam a comunicação com outros sistemas produtores de informações, relevantes ao processo de tomada de decisão sobre os compromissos institucionais.

Observando-se o conceito norteador da Questão, não se verifica nos depoimentos ressalva sobre a confiabilidade da origem da informação, o que pode se configurar num problema, pois a informação errada pode comprometer o processo de decisão, o que por sua vez depende da capacidade (conhecimento do objeto) do profissional que vai alimentar o SICC.

Questão 2.7 – Como essas informações chegam até você (para a tomada de decisão; sobre a trajetória de um compromisso)?

2.7.1– Objetivo da questão

Verificar os canais que levam a informação para a tomada de decisão do dirigente como assessores; serviço de secretariado; chefes de unidades. E ainda, os meios que fazem a informação chegar ao dirigente: e-mails; relatórios em papel; cartas; memorandos; ofícios. A finalidade é verificar como se dá o processo de municiamento da informação para a tomada de decisão e de que forma o SICCC pode facilitar esta dinâmica, subsidiando a ação de um processamento técnopolítico para assessoria dos dirigentes.

2.7.2 - Conceitos norteadores da questão

Sistema de Processamento Técnopolítico [grifo nosso] “[...] cumpre o papel de sistematizar o processamento técnopolítico dos problemas e das propostas para enfrentá-los no dia-a-dia, como passo de última instância antes da tomada de decisões. Esse sistema carrega o peso principal no estabelecimento da mediação entre conhecimento e ação” (Matus²⁹ 1996:320).

2.7.3 - Apresentação dos resultados

Percebe-se ao redor do dirigente algum nível de assessoria ou serviço de secretariado, que executa a triagem das informações para a sua tomada de decisão, ou seja, existe a necessidade de um assessoramento técnopolítico. As informações chegam até os dirigentes por e-mails, informes ministeriais, busca ativa do dirigente, pelo Fiocruz –L, relatórios de gestão e por deliberações em formato de memorando. Os canais de comunicação promovem a necessidade de um olhar sobre quem são os clientes em potencial do sistema, que pode englobar desde uma secretária até uma assessoria mais especializada.

“O processo se dá por uma busca ativa” (entrevistado n° 11)

“Informes dos Ministérios e o Fiocruz –L” (entrevistado n° 9)

“Por um assessor; e-mail; relatórios orçamentários”
(entrevistado nº 1)

“Relatórios de auditoria das visitas às Unidades” (entrevistado nº 1).

“Em reuniões temos uma diretoria executiva onde definimos os encaminhamentos [...]”(entrevistado nº 5).

“A forma discursiva direta com assessores é a melhor para a tomada de decisão, em comparação com a forma fria do papel e do relatório que nem sempre consegue expressar tudo”
(entrevistado nº 5).

“Relatórios e e-mails” (entrevistado nº 10).

Questão 2.8 – Faça um comentário sobre a informação sistematizada e não-sistematizada no processo de tomada de decisão?

2.8.1– Objetivo da questão

Conhecer a opinião do dirigente sobre o uso da informação sistematizada e não-sistematizada no processo de tomada de decisão.

2.8.2 - Conceitos norteadores da questão

Segundo Davenport ⁷ (2004), entende-se por informação sistematizada, aquela estruturada em computador. A informação não-sistematizada é composta por conversas informais, conselhos e falas, que podem influenciar no processo de decisão.

2.8.3 - Apresentação dos resultados

O processo de tomada de decisão pode ser influenciado por informações sistematizadas / estruturadas – aquelas organizadas com apoio de sistemas informatizados, mas também pela informação proveniente do discurso informal, que via de regra não é facilmente capturada por um sistema.

No entanto, verifica-se que não é suficiente disponibilizar a informação sistematizada, pois o usuário tem que saber o que fazer com essa informação. Gerar conhecimento em gestão, a partir da informação que permeia a processo de tomada de decisão, se revela como preocupação para o salto qualitativo em gestão na Fiocruz.

A Fiocruz possui muitos dados, mas pouca informação organizada para subsidiar o processo de tomada de decisão, o que pode inibir a geração de conhecimento.

“A Fundação carece de informações e não somente dados, que temos muito” (entrevistado nº 23).

“Difícilmente transformamos informação em conhecimento” (entrevistado nº 10).

“A sobrecarga de informação não é positiva e não gera conhecimento e aprendizado, na verdade, gera um efeito contrário” (entrevistado nº 10).

“Talvez não falem sistemas gerenciais, o que falta é saber ler um relatório gerencial e transformar a informação já disponível em conhecimento” (entrevistado nº 10).

De forma recorrente, surge nos depoimentos, a necessidade de capacitação e disciplina do dirigente como fator de sucesso para a melhoria das práticas de gestão, uma preocupação que engloba o uso da informação como insumo estratégico do processo de tomada de decisão.

“O gestor deve ser preparado para a tomada de decisão e hoje falta capacitação neste sentido, para que o ônus dessa decisão seja compartilhado” (entrevistado nº 9).

“[...] o sistema proposto depende de informação de gestão e hoje boa parte dessa informação se quer é produzida na rotina do dirigente – existe carência de capacitação gerencial. Se não, para que serve um relatório gerencial? O que faço com a informação?” (entrevistado nº 10)

“Mas se não trabalharmos para mudar a cultura, simplesmente teremos mais um papel, mais uma informação disponibilizada, talvez importante, mas não aproveitada pelo dirigente” (entrevistado nº 10).

“Os sistemas podem ser interessantes como ferramenta de subsídio e apoio à decisão, mas o dirigente tem que ter disciplina para usufruir desses recursos” (entrevistado nº 10).

“O e-mail, por exemplo, é uma excelente ferramenta de comunicação, mas tem que haver respostas para as demandas, se não, perde a sua importância. Se adotarmos um canal de comunicação com a nossa equipe, devemos responder com frequências as solicitações encaminhadas. Terá reflexo na credibilidade até do uso da palavra” (entrevistado nº 10).

“É trabalhar no coletivo de dirigentes, ações para implementar uma cultura de uso de sistemas informatizados de apoio à decisão” (entrevistado nº 9).

“Fazer atenção para não se duplicar a informação, pois isso pode acontecer com a existência de diversos sistemas” (entrevistado nº 1).

A proposta deste trabalho contempla a possibilidade de uma moldura de agir comunicativo para a conformação do sistema, onde o entendimento e o consenso são as bases para se pensar um modelo mais comunicativo de gestão de compromissos. Porém, a adoção dos sistemas informatizados que hoje estão em curso na Fiocruz, sobretudo sistemas administrativos, aconteceu por uma imposição inicial e com o passar do tempo se tornou comum nas práticas administrativas.

Porém, com o nível superior de gestão essa imposição não é simples. Trata-se de uma ação que deve ser de pacto e convencimento, aliada a disponibilização de infraestrutura para implantação do sistema.

“Já foram feitas outras tentativas de uso de sistemas, como o workflow [...]; o Microsoft Project, mas ainda não se chegou no ideal. A Presidência tem a necessidade de acompanhar os grandes compromissos (Plano Quadrienal, projetos e programas) por um sistema como o proposto no seu projeto. Porém, é preciso que o diretor da unidade se responsabilize pelo andamento dos resultados” (entrevistado nº 10).

“As unidades, na época [da implantação de sistemas informatizados na área administrativa], não tinham orçamento próprio e nem poder de execução descentralizado. O Processo de informatização na época foi um grande desafio e uma mudança de paradigma. Existia um medo da máquina, pois os

processos eram muito preliminares, a luz do que viviam as organizações da época” (entrevistado nº 23).

“O problema é quando se pensam sistemas que não são pactuados com os interessados” (entrevistado nº 14).

“É fácil gerar compromissos e cobranças, mas é preciso ter vontade e estrutura para a resolução dos problemas” (entrevistado nº 14).

“Não basta socializar o que foi deliberado, mas também monitorar o compromisso, pois se não [...]” (entrevistado nº 5).

“É como se fosse um controle social interno” (entrevistado nº 5).

“O sistema proposto deve se concentrar no simples monitoramento do que foi tratado nas reuniões e com certa triagem, pois o dirigente poderá ficar inibido de participar ativamente [...] seu nome estará sendo divulgado como responsável por uma ação - é complicado” (entrevistado nº 8).

Neste grupo de depoimentos, verifica-se que sistematizar a informação pode depender de desejo do dirigente para o uso de tecnologias da informação no processo decisório. A informação sobre a trajetória de um compromisso disponibilizada para a consulta gera maior transparência e intensifica a responsabilidade sobre o corpo diretivo, o que pode significar um aparente desconforto.

“No entanto, todas as transformações que demandam compartilhar informação estão relacionadas com o poder. Centralizar as informações ajuda a perpetuar no cargo, o que é o pensamento de alguns dirigentes. Essa é a cultura existente na administração pública e na Fiocruz não é diferente” (entrevistado nº 10).

“Informação é poder, mas nós decidimos na Fiocruz que o poder deve ser compartilhado” (entrevistado nº 13).

“Velhas práticas, velhos poderes, novas práticas, nem sempre novos poderes” (entrevistado nº 23).

Além disso, a informação é algo estratégico das relações de poder, algo que nem todos estão dispostos a compartilhar. Porém, trata-se de uma discussão mais ampla,

onde essa informação e todo o conhecimento gerado a partir dela, podem ser entendidos como capital intelectual da empresa. E no caso da Fiocruz, uma organização pública, esse capital é um bem da sociedade brasileira.

Descortina-se o desafio de um movimento no sentido de preservar esse patrimônio intelectual gerado a partir dos recursos públicos. Um desafio que não é pretensão deste trabalho, mas revela a oportunidade de trabalhos futuros. O que se pretende neste momento é contribuir com este desafio, propondo instrumentos para a organização da informação sobre os compromissos institucionais.

A informação sistematizada e não-sistematizada fazem parte do cotidiano dos dirigentes, porém, verifica-se que para a geração de uma memória e, portanto, preservação da informação de gestão, é oportuno ao cenário organizacional da Fiocruz a adoção de sistemas de informação.

Bloco III – Dinâmicas de Reuniões das Instâncias Discursivas

Questão 3.1 – Observando as reuniões que tem participado (Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva), comente as seguintes etapas: preparação da pauta; discussão sobre os pontos de pauta; divulgação das deliberações e encaminhamentos; elaboração e divulgação da ata; outras observações.

3.1.1– Objetivo da questão

Coletar observações sobre as etapas de uma reunião: preparação da pauta; discussão sobre os pontos da pauta; divulgação de deliberações e encaminhamentos a partir das reuniões; elaboração e divulgação da ata; outras contribuições do dirigente sobre a questão.

3.1.2 - Conceitos norteadores da questão

Esta Questão não pretende a verificação de um conceito norteador, mas conhecer a opinião dos dirigentes sobre a dinâmica vigente para a realização das reuniões.

3.1.3 - Apresentação dos resultados

A Questão permite levantar informações sobre possíveis indicadores de conformidade relacionados às etapas de uma reunião, que influenciam no tratamento da informação que circula antes, durante e depois do evento.

No momento do pré-evento circulam informações sobre a preparação da pauta e documentos que norteiam a discussão durante o evento. Posteriormente são produzidos os encaminhamentos e deliberações que serão acompanhados após o evento.

Pela oportunidade de coletar todas as sugestões para cada ponto apresentado nesta Questão, a apresentação dos depoimentos acontece da seguinte forma: descrição das sugestões para cada ponto e apreciação do conteúdo apresentado.

a) Sugestões sobre a preparação de pauta

É atribuição da Presidência definir a pauta e conduzir o Conselho Deliberativo da Fiocruz, o que significa pautar as grandes questões institucionais para discussão, mas o processo também acontece com proposições dos conselheiros.

A Diretoria Executiva é uma instância que cuida de assuntos de natureza executiva junto às Unidades da Fiocruz, assuntos que demandam uma interlocução com o nível central de gestão (Presidência, Vice-Presidências e órgãos de apoio à Presidência – Auditoria e Procuradoria).

Como apresentado no Capítulo 1, as referidas instâncias foram escolhidas por guardarem formas similares de tratamento das questões. Por este motivo, as sugestões capturadas serão para a dinâmica das duas instâncias, ressaltando-se as peculiaridades de cada uma quando necessário.

A intenção é observar a relação entre deliberação e execução, onde existe um fluxo contínuo da informação que pode ser tratado por sistemas informatizados de apoio à decisão, a partir das instâncias discursivas da Fiocruz.

a.1) Sugestões sobre a preparação da pauta:

- A pauta deve ser definida e enviada com antecedência aos membros que participam do evento;
- Os informes que são dados antes de se abordar os pontos de pauta da ordem do dia podem ser apresentados por escrito, pois ocupam em demasia o tempo da reunião.
- Os temas tratados na pauta devem ser apresentados com subsídios documentais para o momento de discussão na reunião, com a finalidade de preparar o dirigente para a tomada de decisão. Nem todos os pontos de pauta são do domínio da maioria dos presentes.
- O enunciado do ponto de pauta tem que ser claro, de modo a ilustrar o que é tratado durante a reunião.
- Definir com exatidão o que deve ser tratado como ponto de pauta e como informe durante a reunião. Informe é a apresentação de um assunto para conhecimento geral de todos, mas que não carece de deliberação. Pauta do dia

são os assuntos apresentados na reunião que precisam de deliberações e encaminhamentos por parte dos dirigentes.

- Evitar a subjetividade na definição das pautas e observar as inquietações da coletividade.
- Definir um tempo de duração para a apresentação dos informes e pontos de pauta.
- O ponto de pauta só deve ser apresentado para discussão quando já tiver alcançado seu ponto de maturação, ou seja, já tenha sido devidamente estudado em suas diversas nuances (políticas, executivas, orçamentárias, normativas).
- Buscar com as câmaras técnicas o embasamento de documentos de referência, que subsidiem as discussões nas instâncias de forma direcionada.
- Estabelecer mecanismos para que a pauta do Coletivo de Dirigentes da Fiocruz alimente o Coletivo de Dirigentes das Unidades.
- Preservar o caráter das instâncias citadas, em suas competências deliberativas e executivas.
- Alternar a seqüência dos pontos de pauta entre temas menos complexos e mais complexos, para que a discussão não seja muito desgastante.

a.2) Apresentação dos resultados

A pauta das reuniões é o documento que expressa um primeiro passo no tratamento da informação que circula nas instâncias discursivas da Fiocruz e reclama-se a ausência de uma pauta que possa tratar os compromissos da instituição de forma articulada, com previsibilidade e subsídios documentais adequados.

Analisando os depoimentos, verifica-se que as Unidades poderiam atuar de forma mais ativa na proposição dos pontos a serem discutidos. A Fiocruz procura evoluir um modelo democrático de gestão, onde possui instâncias de discussão sobre os temas institucionais, porém, a elaboração da pauta desses encontros, onde efetivamente se deliberam ações sobre os compromissos, conta com uma tímida participação da coletividade.

“Criamos um processo democrático fantástico, onde a idéia é super interessante, mas ainda não explorada devidamente”
(entrevistado n° 10).

Os temas tratados nessas instâncias devem espelhar o desdobramento dos grandes temas institucionais, configurando uma pauta permanente de discussão. As câmaras técnicas - instância consultiva que estuda os temas do desenvolvimento institucional - têm um papel atuante sobre a pauta dos encontros dos órgãos colegiados, com a proposição de assuntos embasados em estudos sobre as inquietações e desafios da vida institucional. As constatações indicam que não só a dinâmica de definição de pauta, como também a dinâmica de subsídios de informações para tratamento dos compromissos institucionais da Fiocruz, pode ser melhorada.

“[...] [sobre o SICCC] possibilitará também um olhar mais amplo sobre a frequência dos temas que são abordados. Será possível estabelecer uma classificação de relevância dos temas, conforme a sua recorrência na pauta dos encontros. Existem assuntos sem relevância para a instituição que são recorrentes e outros que deveriam ser atacados com mais precisão e não são” (entrevistado nº 15).

“[sobre o SICCC] Vai permitir estudos de gestão com base nesta frequência de abordagens de aspectos, conforme maior ou menor relevância para a instituição” (entrevistado nº 15).

Uma discussão prévia no nível das Unidades é realizada, com a finalidade de preparar uma posição (dos trabalhadores da Unidade) sobre determinado ponto de pauta, que é defendida pelo diretor da Unidade nos encontros (Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva). Como também é gerada uma discussão posterior ao encontro, para que o assunto deliberado ganhe capilaridade dentro das respectivas Unidades afins. Por este motivo, a ata pode ser entendida como um elo de ligação entre o macro e o micro na trajetória de um compromisso institucional.

“O sistema [SICCC] está sendo pensado para uma visão macro da Fiocruz, mas também pode ser levado para dentro das Unidades. Um módulo para a Unidade, onde o dirigente possa entrar e acompanhar tanto os desdobramentos centrais [proveniente dos órgãos colegiados], quanto os que são específicos da Unidade” (entrevistado nº 9).

“Existe um vácuo entre a instância de decisão e a chegada da decisão na ponta. Esse vácuo não se dá por que a estrutura seja centralizada e autoritária, mas sim, por uma questão de operar a dinâmica dessa informação” [...] (entrevistado nº 19).

“O tema da Tese é feliz, pois o grande drama dos dirigentes é o desdobramento dos temas a partir das reuniões, não existe controle dos desdobramentos. A proposta é interessante pela transparência que proporcionará sobre o andamento das questões” (entrevistado nº 15).

“O sistema vai permitir verificar que interação existe entre o CD Fiocruz e o CD da Unidade. Será possível fazer uma avaliação de foco e verificar o que necessariamente deve ser uma continuidade do Conselho e o que são assuntos específicos da Unidade” (entrevistado nº 15).

“É importante observar que, quando os compromissos descem até a base para serem tratados, desoneram-se todos os níveis, pois existe um compartilhamento de esforços” (entrevistado nº 20).

B) Discussão sobre os pontos de pauta durante a reunião

O momento de discussão foi priorizado nesta questão, pois dele emanam os discursos que deliberam sobre os compromissos e estabelecem diretrizes para a ação, uma etapa fundamental da reunião, pois ali acontece a captura da informação que vai municiar o SICC.

b.1) Sugestões sobre o momento de discussão:

- Evitar que se perca o foco da discussão, com uma atuação precisa de um moderador.
- É adequado estudar a ordem de apresentação dos temas. Assuntos importantes no final da reunião ficam prejudicados pelo cansaço mental dos participantes.
- Ao final de cada ponto abordado, não esquecer de definir: o encaminhamento / deliberação; a área responsável; o prazo para a execução.
- Que as inscrições para as falas sobre os pontos em discussão tenham um limite de tempo controlado pelo moderador.
- Buscar a objetividade na discussão dos temas.

b.2) Apresentação dos resultados

A discussão nas reuniões, em certos temas, não delimita bem a diferença entre pontos de pauta e informe, o que pode ser interpretado como falta de foco no tratamento dos assuntos da reunião. Este foco é necessário, pois além de direcionar a reunião, permite o ato deliberativo para os assuntos em pauta, que posteriormente serão acompanhados e cobrados dos interlocutores comprometidos com a ação. O que se reclama é que, em alguns casos, se delibera sobre o que é informe e não se decide sobre os pontos de pauta que precisam de direcionamento. Entretanto, pode-se entender que isso faz parte da dinâmica de discussão destes encontros.

“A dinâmica está correta. Se um informe tem que ser transformado num ponto de pauta a ser discutido com profundidade, isto é normal” (entrevistado nº 11).

“Os informes são trabalhados de forma muito ampla, o que inibe muitas vezes a discussão dos temas centrais” (entrevistado nº 14).

“De modo geral a discussão é bem organizada, mas fica em certos momentos o sentimento de que alguns pontos deveriam ser mais detalhados” (entrevistado nº 9).

Reclama-se que a objetividade e o caráter das instâncias (deliberativas, executivas) não podem ser desvirtuados. O Conselho Deliberativo da Fiocruz é uma instância que por sua natureza tem que deliberar e a Diretoria Executiva, promover a resolutividade das questões.

Entender a dinâmica de discussão das instâncias deliberativas e executivas da Fiocruz é importante para o SICC, pois ele recebe como insumo os compromissos definidos nessas instâncias, que são provenientes das falas dos dirigentes. Se a preparação da pauta, portanto, da informação que é discutida na reunião, for feita com antecedência e acompanhada de documentos de referência sobre os assuntos tratados, a discussão pode ser direcionada com objetividade e as deliberações definidas de forma mais facilitada, o que permite a entrada no sistema de uma informação relevante à trajetória do compromisso.

C) Divulgação das deliberações e encaminhamentos

c.1) Sugestões sobre a divulgação:

- Estabelecer instrumentos de divulgação das deliberações para a Comunidade Fiocruz, que sejam capazes de acompanhar a trajetória dos compromissos.
- Tais mecanismos de acompanhamento devem prever dinâmicas que possam permitir a capilarização das informações junto aos interlocutores responsáveis dentro das Unidades.
- No dia seguinte após a reunião, divulgar um sumário executivo dos temas tratados, que resuma o ponto abordado, a deliberação, a área responsável e os prazos combinados. É importante garantir que a informação chegue às pessoas que compõem as próximas fases de desdobramento de um compromisso.

c.2) Apresentação dos resultados

Compromissos geram pautas, que são discutidas nos órgãos colegiados - que geram deliberações e encaminhamentos para ação - fluxo que tem sido interrompido no momento de divulgação das deliberações e encaminhamentos. Conforme os depoimentos faltam instrumentos que possam garantir a continuidade do fluxo das deliberações até as áreas de resolução efetiva do problema.

“Baixa capacidade de divulgação das deliberações, principalmente para as pessoas que irão compor as próximas fases do desdobramento das questões” (entrevistado nº 18).

“Há um conjunto de decisões que não se concretizam, talvez por falta de um acompanhamento mais preciso” (entrevistado nº 14).

A falta de uma memória sobre as deliberações, além de dificultar o alcance de resultados, pode tornar desgastante o processo de discussão, pois assuntos acabam retornando às instâncias discursivas para uma nova deliberação. Em alguns casos é necessário reconstruir a trajetória de uma deliberação para um novo encaminhamento, o que implica re-trabalho e, em alguns casos, numa mudança do teor da própria decisão já deliberada anteriormente.

“Existem casos em que se delibera de forma contrária às decisões que tinham sido firmadas antes” (entrevistado nº 11).

d) Elaboração, aprovação e divulgação da ata

A ata é o produto final do momento de discussão de uma instância discursiva, o documento que reflete os esforços dos dirigentes em suas falas diretivas e que atuam para os compromissos da organização, com o objetivo de corrigir, subsidiar ou prospectar ações do desenvolvimento institucional.

d.1) Sugestões sobre a aprovação e divulgação da ata:

- Adotar um modelo de ata menos prolixo. Um texto que capture a essência das falas de forma mais palatável, objetiva e concisa, sem necessidade de uma transcrição literal dos discursos.
- Dar destaque no texto da ata para os encaminhamentos e liberações sobre os assuntos tratados.
- Capacitar um corpo de secretariado e assessoria para a elaboração das atas.

d.2) Apresentação dos resultados

A ata, apesar de ser o produto final da reunião, não é entendida como um instrumento que embasa a tomada de decisão do dirigente. Foi verificado que existe o estilo prolixo de ata – com a elaboração de um texto com transcrição literal das falas, o que dificulta a consulta sobre informações deliberativas e encaminhamentos gerais. E um estilo mais direto, com destaque para os encaminhamentos, interlocutores responsáveis e prazos de ação.

“A ata hoje atua como um simples registro do que aconteceu. Só confirma o que foi dito. O modelo muito longo de transcrição praticamente literal, dificulta o seu uso como instrumento para a tomada de decisão” (entrevistado nº 10).

A questão não é definir o texto mais adequado para a elaboração de uma ata, mas observar a natureza das instâncias e o tipo de discurso produzido, que podem demandar textos de ata diferentes para cada situação.

A Diretoria Executiva tem a oportunidade de tratar assuntos diretamente orientados para a ação e busca de resolutividade, cujo texto pode ser mais direto. O

Conselho Deliberativo da Fiocruz é uma instância mais política, que precisa maturar as questões, pois toma decisões de impacto geral no cenário institucional, o que pode demandar longas discussões e gerar atas com textos mais detalhados. O que se reivindica é o destaque para as deliberações, onde fique bem definido interlocutor e prazo de ação.

Foi proposto pelos dirigentes que seja encaminhado após a reunião um documento de “ajuda memória”, com um resumo das deliberações, interlocutores e prazos, onde os dirigentes possam dar continuidade aos assuntos referentes as suas respectivas áreas de atuação, sem prejuízo de uma ata mais detalhada a ser enviada posteriormente.

“Após a reunião, no dia seguinte, deveria ser enviado um documento sintético com as deliberações de cada ponto de pauta, com os desdobramentos esperados sobre a decisão tomada. Se a informação importante para a ação chegar após 20 dias, perde o valor para a execução” (entrevistado nº 15).

O fluxo da trajetória de um compromisso pode ser descrito como segue: compromissos que geram pautas – pautas que são discutidas nos órgãos colegiados – discussões que geram deliberações e encaminhamentos para ação - deliberações que são registradas em atas – atas que precisam melhorar o seu papel de instrumento de apoio à decisão (situação atual).

Bloco IV – Aplicações do Sistema Proposto pelo Projeto - SICC

O Bloco IV tem como objetivo apresentar aos dirigentes entrevistados as características preliminares do SICC, com a finalidade de colher percepções sobre a idéia do Sistema. A apresentação dos resultados foi realizada, observando-se nos depoimentos as visões sobre o SICC, os desafios e as sugestões para a sua implantação, que inclusive reforçam pontos já expressos em outros momentos da Pesquisa.

As sugestões apresentadas estão contempladas no Capítulo 5, onde é apresentado o modelo do SICC.

Questão 4.1 – Dê a sua opinião sobre as seguintes características do sistema proposto (SICC)? Ele será capaz de:

- a) incrementar a capacidade de argumentação do dirigente e da coletividade (Comunidade Fiocruz) sobre a trajetória dos compromissos institucionais;
- b) comunicar compromissos assumidos nas instâncias discursivas, acompanhando interlocutores, datas, situação atual das metas, dificuldades encontradas, encaminhamentos e deliberações;
- c) possibilitar uma comunicação direta entre os interlocutores sobre os compromissos assumidos pela coletividade, formando uma rede que se articula para tratar oportunidades e problemas da vida institucional;
- d) produzir a memória dos compromissos institucionais a partir das reuniões;
- e) articular as contribuições das diversas instâncias da Fiocruz sobre os grandes temas institucionais;
- f) filtrar o acesso à informação para decisão, por níveis diferenciados (instância ou temas) com o uso de senha pela Internet;
- g) anexar documentos digitais afins com o compromisso tratado;
- h) possibilitar um sistema de busca de informações sobre os compromissos institucionais por palavra-chave, datas e outros dados;
- i) Gostaria de fazer alguma sugestão para o sistema proposto?

4.1.1– Objetivo da questão

Apresentar aos dirigentes as características preliminares do SICC, colher sugestões e visualizar os desafios de sua implantação.

4.1.2 - Conceitos norteadores da questão

“**Sistema de Apoio à Decisão em Grupo - SAD–G** [grifo nosso] “é um sistema interativo baseado em computador que facilita a solução de problemas semi-estruturados ou não-estruturados para um grupo de tomadores de decisão” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:374).

4.1.3 - Apresentação dos resultados

4.1.3.1 – Visões sobre o sistema proposto

A possibilidade de articulação das deliberações e encaminhamentos provenientes de diferentes instâncias discursivas, permite um tratamento articulado dos temas do desenvolvimento institucional. Como observado anteriormente, um compromisso pode apresentar dimensões políticas, executivas, normativas e orçamentárias. Integrá-las num mesmo espaço, possibilita ao dirigente uma tomada de decisão mais qualitativa, o que pode refletir numa resolutividade mais assertiva para os compromissos institucionais.

Aos dirigentes é apresentada a intenção de **disponibilizar para a sociedade** um módulo de consulta sobre a trajetória dos compromissos da Fiocruz, possibilidade ponderada com olhares positivos, porém cautelosos. Observa-se que o Portal Fiocruz (projeto em andamento) é o instrumento que formalmente tem esta finalidade, além de outros já utilizados para dar visibilidade às ações da Fiocruz e do Sistema Único de Saúde – SUS, como a Revista Radis e o Canal Saúde.

“Na visibilidade para a sociedade, alguma coisa já existe, mas ainda carece de uma ritualização mais precisa. A ouvidoria agora irá intensificar uma escuta qualificada. A RADIS é um outro instrumento, que hoje alcança um público de 40 mil pessoas, com capilaridade em diversas camadas da sociedade. Outro é o Canal Saúde. O Portal também deverá ser contemplado” (entrevistado nº 18).

“O Programa Radis, criado há vinte e dois anos na Escola Nacional de Saúde Pública, publica mensalmente a Revista Radis, com reportagens e artigos sobre saúde pública de relevância para a sociedade e para o SUS, além de produzir conhecimentos no campo da comunicação e informação em saúde, visando ao aprimoramento da gestão do SUS e de seu controle social. A revista é distribuída gratuitamente para cerca de 40 mil assinantes em todo o Brasil, entre profissionais, instituições e secretarias de saúde, prefeituras, parlamentares, ONGs, associações de moradores, sindicatos urbanos e rurais e veículos de comunicação de todo o país” (Fiocruz ¹¹ 2003:39).

O Canal Saúde utiliza tecnologia de transmissão via satélite para a educação continuada a distância na área de saúde, para os mais de 2,5 milhões de profissionais que atuam no setor da Saúde no Brasil. É também objetivo central do Canal propiciar amplo acesso à informação à população, aos Conselhos de Saúde, às Escolas, Universidades, Centros de Pesquisa, bem como às Associações, Sindicatos, Conselhos e Entidades que assistem, gravam e divulgam os programas transmitidos pelos diferentes meios, assumindo a importância da informação e comunicação como instrumentos fundamentais para a consolidação do Sistema Único de Saúde no país e para alcançar a plena cidadania (Fiocruz ¹¹ 2003:40).

Um outro ponto de reflexão é notar que as instâncias discursivas tratam de tomadas de decisões e compromissos dinâmicos e evolutivos, onde a possibilidade de expô-los pode gerar impressões distorcidas de uma idéia ou realidade que ainda está em amadurecimento.

“A divulgação para a sociedade deveria ser feita pelos sites via Portal Fiocruz. As instâncias tratam de temas dinâmicos e evolutivos, que não necessariamente são resolvidos de imediato. O trâmite processual de um compromisso talvez não interesse a sociedade. Para a sociedade podemos dizer onde chegamos, como chegamos e porque chegamos, mas esta é uma questão para o Portal. Observar a condução dos compromissos pode ser usado como uma questão política, ou olhado por um viés não institucional. Trata-se de uma exposição desnecessária. Porém, internamente deve haver a maior transparência possível” (entrevistado n^o 15).

“Sobre a visibilidade para a sociedade, somos passíveis do controle social, porém, algumas informações de processo podem gerar impressões não apropriadas na sua totalidade, o que pode criar um desconforto por má interpretação. Talvez não

conseguimos passar toda a ambientação dessa informação na ambientação do sistema [...]” (entrevistado nº 17).

Sobre a interface do usuário com o sistema, declara-se que esta relação deve ser simples e amigável, como um ponto de sedução para as vantagens que o SICC pode proporcionar, pois o dirigente resiste às novas tecnologias.

O SICC está sendo idealizado como uma proposta para o acompanhamento de compromissos a partir das instâncias discursivas da Presidência, porém, depoimentos levantados revelam a necessidade de uso do sistema de forma independente, para **administrar os compromissos relativos às instâncias de cada Unidade**.

Essa demanda justifica o modelo conceitual que está sendo desenhado para o SICC, onde a intenção é criar um instrumento que possa ser adaptado ao acompanhamento de compromissos, a partir de qualquer instância discursiva.

A proposta de uma **linguagem** para a programação do sistema deve ter como premissa a possibilidade de integração com outros sistemas de gestão da Fiocruz, pois a trajetória de um compromisso pode depender de informações de naturezas diversas, que podem estar relacionados a outros sistemas da organização. Exemplo: um sistema orçamentário.

A necessidade de **rotinas de alerta** é reforçada, pois o compromisso institucional pode sofrer ações de fatos intervenientes que alteram a trajetória de um compromisso, quando um aviso pode ser enviado de imediato para os interlocutores responsáveis.

O sistema permite **emergir uma rede** que se intensifica em determinados momentos para tratar compromissos recorrentes e conjunturais, onde é possível perceber os interlocutores e áreas afins que flutuam na atmosfera da tomada de decisão. Esta possibilidade promove uma articulação entre os dirigentes, o que permite um **aprendizado compartilhado** no tratamento dos temas de gestão.

A possibilidade de visualizar esta rede permite contemplar os espaços de governabilidade de cada compromisso, de acordo com os atores relacionados, verificando o que está no **espaço de governabilidade** da Fiocruz e o que depende de uma articulação externa.

“A governabilidade de uma democracia depende do relacionamento entre a autoridade de suas instituições de Governo e da força das suas instituições de oposição” (Huntington, Watanuki ⁶⁵ 1975 *apud* Dicionário de Política ²⁰ 2004:548)

O SICC com sua propriedade de facilitar o acompanhamento dos compromissos institucionais pode subsidiar algumas **demandas da ouvidoria**. É possível disponibilizar um grande elenco de temas sobre os compromissos para consulta, com documentos de referência e estágio atual dos compromissos, o que facilita a construção de respostas que devem retornar para a sociedade.

O sistema pode ser entendido como um instrumento de **promoção de transparência** no processo de tomada de decisão, pois permite que a Comunidade Fiocruz e a sociedade acompanhem o desenrolar dos compromissos institucionais. Adotar sistemas que permitam a transparência das decisões foi interpretado pelos entrevistados como uma postura ética do dirigente público com a sociedade.

Em suas práticas de gestão a Fiocruz exercita a realização de instâncias discursivas que garantem, de forma regimentar, uma atuação participativa e democrática de suas Unidades integrantes. A história de um processo democrático de gestão começou na Fiocruz com Sergio Arouca, que defendia a socialização da informação no processo de tomada de decisão, quando convocava a comunidade de dirigentes para a construção de um caminho mais participativo de gestão.

A semente que foi deixada se reflete na atual Gestão do Presidente Paulo Buss, cuja reeleição conquistou uma expressiva maioria dos votos, com o lema Orgulho de Ser Fiocruz. Trata-se do mesmo lema da campanha anterior, mas que está marcado na memória da Comunidade Fiocruz e reflete positivamente na gestão da organização. Uma gestão também marcada pela busca da melhoria dos instrumentos participativos de gestão, onde um sistema de comunicação de compromissos pode estar em consonância com a tônica de uma gestão democrática e participativa.

“Ter orgulho de ser Fiocruz é, acima de tudo, se sentir membro capaz e atuante de um processo de gestão coletiva”, que permite emanar vozes de todas as direções (entrevistado n^o 16).

Verifica-se a importância de geração de uma memória dos atos de gestão, para facilitar a continuidade dos compromissos institucionais, afirmação que foi ilustrada com o seguinte exemplo:

“ocorreu uma mudança de gestão na Unidade, quando o novo dirigente teve dificuldades para resgatar detalhes da gestão anterior, o que não facilitou a continuidade dos compromissos assumidos” (entrevistado nº 7).

Observa-se que a o SICC pode contribuir como um instrumento que permita ao dirigente avaliar suas ações, o que pode significar um salto qualitativo em gestão.

O sistema pode se converter num instrumento de pesquisa de gestão, pois as informações sobre os compromissos é uma fonte que permite avaliar a tomada de decisão na Fiocruz (entrevistado nº 15).

4.1.3.2 - Desafios para o projeto

O sistema pode ser adequado e encontrar espaço para a sua implantação nas instâncias da Fiocruz, mas, em paralelo, deve acontecer um **processo de capacitação do gestor para o uso de TI**, o que se configura como um desafio institucional para a melhoria dos processos de gestão.

É um desafio de qualquer sistema evitar que a sua implantação seja percebida pelo dirigente como algo desnecessário, de difícil manuseio e que requer mais uma parcela do seu tempo restrito. O dirigente pelo dinamismo de suas atividades pode resistir à adoção de novas práticas, pois tudo parece funcionar da forma que está. O desafio reside na conquista de sua atenção para um instrumento que realmente facilite o seu processo de tomada de decisão.

Com a **proliferação de sistemas informatizados na Fiocruz e considerando a implantação do Portal Fiocruz**, podem ocorrer redundâncias na produção de informações. O desafio é que as iniciativas atuem com plataformas tecnológicas semelhantes e abordagens conceituais minimamente discutidas, sendo norteadas por uma política de informação e informática da Fiocruz, que ainda não se concretizou.

“O que a tecnologia nos permite?” (entrevistado nº 5)

O sistema não deve ser moldado pela tecnologia e sim a tecnologia atender às necessidades do usuário.

“É importante ter uma visão crítica da tecnologia” (entrevistado nº 5).

“[...] como exemplo citamos a plataforma Lates, que é poderosa e importante, mas muito difícil de trabalhar; não é amigável” (entrevistado nº 5).

Um dos **desafios dos sistemas de informação é manter a informação atualizada**, ação que parece ficar ainda mais difícil quando não existe pessoal qualificado e dedicado para esta tarefa. O sistema pode estar bem concebido, ser de importância para a coletividade, mas pecar por informações desatualizadas que comprometem a credibilidade do instrumento.

Ao mesmo tempo em que o SICC almeja a sistematização da informação que circula na trajetória dos compromissos institucionais, deve existir a consciência de que a intenção de colocar a informação no sistema, pode incorrer numa **visão reducionista do mundo organizacional**.

“Existe um limite que precisa ser contemplado, que é a noção de não tornar as coisas muito imediatistas, mecânicas e não reflexivas” (entrevistado nº 23).

“O sistema não deve ser endeusado, pois não dará conta do interesse do outro” (entrevistado nº 23).

“Pode ser facilitador, nem sempre transformador” (entrevistado nº 23).

Na divulgação das deliberações idealiza-se que o processo seja participativo e acredita-se que a informação tem que ser disponibilizada para todos. Pergunta:

“[...] que parte deste todo está realmente interessada nesta informação?” (entrevistado nº 23)

No momento de definição da deliberação durante a reunião, o desafio para o relator será **expressar com exatidão e transparência o que realmente foi deliberado**, para que sejam evitadas leituras equivocadas dos direcionamentos.

“A fala não é um dado objetivo e neutro e sim algo impregnado de significados. Falas e contextos estão relacionados e neste momento a exata contribuição deve ser registrada, sob pena de interpretações futuras fora do tempo e que podem levar a outras interpretações deturpadas” (entrevistado nº 7).

4.1.3.3 - Sugestões para a implantação do sistema

- Pelo **tamanho da Fiocruz**, quantidade de instâncias e dirigentes, sugere-se que a implantação do sistema aconteça de forma parcial, quando é possível construir experiência para se evoluir com cautela.
- Contemplar nas diretrizes de implantação um módulo de **capacitação para os possíveis usuários** do sistema.
- Elaborar um **manual de utilização** do sistema.
- É necessário agregar **recursos humanos e financeiros** para a implantação do sistema.
- O sistema só deve ser lançado quando estiver em **perfeito funcionamento** e com pessoal qualificado, para que as expectativas não sejam frustradas.

Bloco V – Condicionantes para uma Abordagem Tecnológica do Sistema Proposto - SICC

O Bloco V tem como objetivo levantar informações junto aos profissionais de informática da Fiocruz, para embasar as condicionantes tecnológicas do projeto do Sistema, tais como: banco de dados; linguagem de programação; rotinas de segurança; rotinas de alerta; uso de software livre; avaliação e processo de melhoria do sistema.

A hipótese defendida pelo trabalho não está relacionada à verificação de tipos de tecnologias para a implantação de sistema de apoio à decisão, porém, se procura explorar no cenário da Fiocruz sugestões sobre plataformas de sistemas já existentes, para que o SICC possa estar consoante com as soluções da instituição na Área de Informática.

As sugestões apresentadas estão contempladas no Capítulo 5, onde é apresentado o modelo do SICC.

Questão 5.1 – No desenho de um sistema informatizado de comunicação de compromisso, que sugestões faria para os seguintes assuntos: banco de dados; linguagem de programação; rotinas de backup; rotinas de segurança, rotinas de alerta; rotinas de busca de informações; uso de software livre; avaliação e processo de melhoria do sistema.

5.1.1– Objetivo da questão

Levantar sugestões de especialistas de informática da Fiocruz para uma abordagem tecnológica do sistema.

5.1.2 - Conceitos norteadores da questão

“Plataforma s.f [...] 14 INF padrão de um processo operacional ou de um computador; a tecnologia fundamental em que se assenta um sistema de computador [...]” (Houaiss ⁶⁴ 2004:2236).

5.1.3 - Apresentação dos resultados

5.1.3.1 - Banco de dados – BD

Conforme os depoimentos, a Fiocruz possui uma diversidade de bancos de dados, com destaque para os bancos privados. Não se observa uma política orientadora para a adoção de bancos de dados na Instituição.

“Adotar um banco de dados relacional. Pode ser um banco de dados em Linux com servidor de aplicação. Existe [na Fiocruz] um banco de dados em Oracle com licença corporativa, que pode atender ao projeto” (entrevistado nº 24).

“70% dos bancos de dados da Fiocruz estão padronizados em SQL Server 2000 – MS” (entrevistado nº 20).

“A Fiocruz possui uma diversidade muito grande de bancos de dados, desde os livres e simples, até os mais complexos de missão crítica. Os que se destacam são os privados, que são: Oracle e SQL Server” (entrevistado nº 22).

“Os bancos de dados livres ainda precisam evoluir, no que se refere às transações e ao motor de banco de dados. A previsão é que em aproximadamente 5 anos eles estejam conseguindo suportar grandes massas de dados relacionais. A questão não é a quantidade, mas o volume de transações de dados e a concorrência de acesso” (entrevistado nº 22).

“Segue a sugestão de um desenvolvimento orientado ao objeto” (entrevistado nº 22).

5.1.3.2 - Linguagem de programação

O Portal Fiocruz é uma ação institucional que ainda se encontra em fase de implantação. Considerando que se trata da adoção de uma ferramenta de gerenciamento de conteúdo com descrição de uma plataforma básica, é conveniente pensar numa linguagem que possa interagir com o Portal num futuro próximo, pois se

trata de um ambiente onde estarão reunidos os conteúdos gerados por diversas áreas da Fiocruz, inclusive a Área de Gestão.

“Contemplar o uso da ferramenta que será utilizada pelo Portal Fiocruz, como uma possibilidade para a concepção do sistema” (entrevistado nº 20).

“O ideal é adotar uma linguagem que permita atuar no ambiente de Internet e não Intranet, pois restringe o acesso” (entrevistado nº 20).

“Proposta de programação em PHP, C++”.

“A tendência do Governo Federal é tentar utilizar produto livre. Dentre elas, numa observação da preferência mundial, a principal linguagem é o Java (multiplataforma, com interface WEB, uma linguagem de uso livre). Esta linguagem exige o desenvolvimento orientado ao objeto com atributos definidos” (entrevistado nº 22).

5.1.3.3 – Sistema de segurança / e rotinas de backup

Os depoimentos revelaram a importância de um cuidado especial com a informação que circula no SICC, pois se trata de um insumo das grandes decisões da Fiocruz. No entanto, observa-se na Fiocruz iniciativas isoladas de cada Unidade, sem uma política de segurança da informação de nível institucional. O Documento com os Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico – e-PING³³ (Governo Brasileiro, 2004) apresenta diretrizes a segurança de dados, informações e sistemas de informação do governo.

“Contemplar um local seguro para a guarda do material copiado, pois as informações do sistema são de importância institucional” (entrevistado nº 20).

“Adotar um plano de contingência com mais de um servidor para espelhamento dos dados em uso” (entrevistado nº 20).

“Adotar rotinas de backup diárias com duas seções (12h, 0h)” (entrevistado nº 20).

Sobre rotinas de back-up de dados, é apresentado pelo entrevistado o conceito de ILM – *information lifecycle management*, que consiste em entender que

“a informação tem um ciclo de vida, desde a sua criação até o seu arquivamento e recuperação futura; é preciso analisar o prazo da informação corrente; a rotina de backup está relacionada a este ciclo de vida da informação, pois a sua relevância, na recuperação, determina rotinas de diferenciadas” (entrevistado n° 22).

5.1.3.4 - Rotinas de alerta

A rotina de alerta é uma das funcionalidades do SICCC, que tem a finalidade de avisar o dirigente sobre as etapas (alcançadas ou não) na trajetória de um compromisso. Inicialmente se pensou que para cada atualização de informação no Sistema deveria ser enviado um alerta (ex. por e-mail) automático para um grupo de dirigentes, que acompanham um determinado compromisso. Com a pesquisa, verifica-se que esta condição de envio automático pode banalizar a rotina de alerta, pois nem todas as informações atualizadas no sistema são relevantes para serem enviadas como um alerta. Neste caso a rotina depende da escolha do usuário, sobre que tipo de informação deve ser enviado e para quem. Com isso existe a necessidade de definir parâmetros para o envio de alertas, norteados por temporalidade dos fatos e eventos intervenientes inesperados, conforme descrito no Capítulo 5.

“Não adotar um sistema de alerta automático a cada alteração e sim permitir que o usuário escolha o momento do alerta” (entrevistado n° 20).

“Os alertas poderão acontecer em formato de correio eletrônico, por avisos na tela do computador e/ou por mensagens no telefone celular” (entrevistado n° 22).

5.1.3.5 - Uso de software livre – SL

Aviso Circular n° 40 /SE-C.Civil/PR ⁶⁶, de 24/11/2003, enviado pelo Ministro Chefe da Casa Civil José Dirceu para todos os Ministros de Estado, recomendando a avaliação da conveniência de se adotar software livre, informa

“Senhor Ministro, encaminho a Vossa Excelência o Acórdão nº 1521/2003 – Plenário, do Tribunal de Contas da União, que aborda, entre outros assuntos, o fornecimento de produtos e serviços de Informática” (Casa Civil ⁶⁶ 2003:1).

“A propósito, solicito as providências de Vossa Excelência no sentido de, à vista do contido no item 9.2.4 do documento de início citado, avaliar a conveniência da utilização preferencial do software livre nas futuras aquisições de hardware” (Casa Civil ⁶⁶ 2003:1).

A instrução do governo para adoção de software livre não se revela como compulsória, mas como uma possibilidade. No entanto, na Pesquisa os entrevistados apresentam poucas iniciativas de soluções em software livre para a Área de Gestão, onde se destaca o trabalho realizado pela Rede Fiocruz.

“A Rede Fiocruz é uma infra-estrutura de comunicação que interliga as redes de dados das Unidades e departamentos no campus de Manguinhos” (Rede Fiocruz ⁶⁷ 2005).

Não existe uma política detalhada e com foco na transformação de sistemas de médio e longo prazo, para uma adoção progressiva de soluções em software livre no âmbito da Fiocruz. O SICC pode ser desenvolvido em software livre, porém, é necessário profissional qualificado

“Conhecer a política do Governo Federal para software livre” (entrevistado nº 20).

“Verificar se o Portal Fiocruz suportará soluções em software livre L” (entrevistado nº 20).

“Software livre tem custo na aquisição da 1ª cópia. O que não será pago são as licenças. A economia fica em torno de 70%, comparando com software de licença paga” (entrevistado nº 20).

“É possível conjugar software livre com software pago” (entrevistado nº 20).

“Em software livre existem várias possibilidades de soluções para atender a abordagem tecnológica do sistema proposto” (entrevistado nº 24).

5.1.3.6 - Avaliação e processo de melhoria do sistema

Para a avaliação do sistema, é expressa por parte dos entrevistados a preocupação de uma avaliação junto aos diferentes níveis de usuários que trabalham na trajetória de um compromisso (Presidência, Diretoria de Unidade, níveis de execução de um compromisso). Trata-se de uma avaliação que deve ser contínua, porém com fases de testes, onde se proceda com a adaptação do sistema conforme as demandas apresentadas.

“O sistema depois de pronto para a primeira prova passará por um processo de maturação, quando avaliações devem ser feitas de forma periódica e contínua, o que permitirá uma evolução conforme as demandas dos usuários” (entrevistado n° 20).

“Estabelecer monitoramento de estatísticas de acesso, com registro por usuário na entrada no sistema, como base para a avaliação” (entrevistado n° 20).

“Adotar na implantação uma fase de testes e depois seguir com avaliações para o aprimoramento” (entrevistado n° 4).

“Os sistemas não são estáticos. A engenharia de sistema não segue o princípio da obra acabada, pois é continuamente mutante. As mudanças no sistema são dinâmicas e se alteram junto com a sua criação, em momentos de revisão e por demanda dos usuários” (entrevistado n° 22).

“[...] é possível ter perfis de acesso diferenciados, como gerente, coordenador e outros” (entrevistado n° 24).

5.1.3.9 - Outras sugestões

Outras sugestões sobre a abordagem tecnológica do sistema são apresentadas, como segue.

“O sistema proposto está bem direcionando, pois repousa sobre o pensamento de um conceito forte – o colaborativo” (entrevistado n° 22).

“Existe uma tendência mundial para a adoção de sistemas colaborativos na Internet, para o alcance de resultados na área administração. Eles têm um enfoque maior na comunicação. Possuem recursos de agenda, de fóruns, publicação e registro de conhecimento” (entrevistado nº 22).

Desenvolvimento do sistema – Sugere-se a adoção de uma solução com interface WEB para o desenvolvimento do sistema, onde o *browser* atue como ferramenta de acesso. A adoção de plataforma WEB facilita o acesso à informação, o que pode favorecer o acesso pelos Centros Regionais da Fiocruz e também para os dirigentes em trânsito.

“A arquitetura para o sistema: Interface WEB, com uma solução em três camadas: o banco de dados, o programa que interage com o banco de dados e a Interface do usuário que interage com este programa. A ferramenta básica de acesso é o *browser*” (entrevistado nº 24).

“Não adotaria a lógica cliente – servidor, com programas que fossem instalados na máquina do usuário e no servidor” (entrevistado nº 24).

O cliente do sistema e o usuário do sistema podem ocupar posições distintas, segundo o depoimento. Analisando a colocação, observa-se que o cliente é aquele que encaminha a demanda e espera que ela seja tratada. Este pode atuar mais na consulta do sistema e menos ou quase nada com a inserção de dados (Ex. O Presidente, os diretores de Unidade, a Comunidade Fiocruz). O usuário é aquele que atua no sistema de forma mais efetiva, inserindo dados e tratando a informação sobre a trajetória de um compromisso.

A distinção provocada pode ser relativa, pois permite visões diferenciadas sobre os atores em potencial para atuar no SICC. Porém, pode ser uma questão de ponto de vista, pois, todos aqueles que usam um sistema, seja para inserir dados ou fazer consultas, podem ser considerados clientes deste sistema.

Por se tratar de um sistema de abrangência institucional, surge ainda indicação de um patrocinador, ou seja, aquele que apóia as fases de implantação do sistema e subsidia a sua validação junto aos usuários.

“O projeto é amplo e interessante e precisa de pessoal para o desenvolvimento. Tem que ser um projeto institucional, para que a riqueza das aplicações não seja desperdiçada” (entrevistado nº 20).

“[...] fortalecer está estruturação: patrocinador –cliente –usuário do sistema”. “O cliente não é o usuário. O usuário é o membro da equipe e o cliente é o interessado na realização do compromisso – são coisas diferentes” (entrevistado nº 21).

Suporte ao usuário - a existência de um serviço de suporte é citada como ação necessária à implantação do SICC. Tal necessidade exige pessoal e infra-estrutura que pode estar disposta no nível da Presidência.

“O projeto tem um lado forte de suporte para o usuário. A Presidência tem carência de uma equipe que dê suporte para as soluções desenvolvidas” (entrevistado nº 24).

Indicador – Foi observada a possibilidade de que o sistema permita registrar indicadores de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade) para os compromissos acompanhados. Porém, trabalhar com indicadores de desempenho é um processo que ainda está em amadurecimento no modelo de gestão da Fiocruz.

“Eu acho que o produto tem que ter indicadores de eficiência, eficácia e efetividade para os compromissos tratados. As atividades também podem ter indicadores, mas é um desafio, pois hoje ainda não faz parte da realidade Fiocruz” (entrevistado nº 21).

“O indicador promove uma avaliação de foco” (entrevistado nº 21).

*CAPÍTULO 5 – PROPOSTA
DE UM MODELO DE
SISTEMA INFORMATIZADO
PARA A COMUNICAÇÃO DE
COMPROMISSOS NA
FIOCRUZ, A PARTIR DAS
INSTÂNCIAS DISCURSIVAS
DE DECISÃO*

Neste capítulo estão reunidas sugestões que ilustram a apresentação do sistema proposto, conforme a Pesquisa realizada e os conceitos abordados no trabalho. No entanto, para o desenvolvimento e implantação do SICC, a referida Pesquisa será observada nos mínimos detalhes.

5.1 – Nome

Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos - SICC

5.2 – Objetivo

Incrementar a capacidade de argumentação dos dirigentes, da coletividade de trabalhadores e da sociedade, sobre a trajetória dos compromissos da Instituição.

5.3 – Possíveis clientes para o SICC

Dirigentes da Fiocruz no tratamento dos compromissos institucionais;

Dirigentes das Unidades da Fiocruz no tratamento dos compromissos de uma respectiva Unidade.

Gestores de projetos, cujo interesse é acompanhar de forma descritiva a trajetória das metas de um projeto, com visibilidade para um grupo de trabalho.

Grupos que pretendam sistemas informatizados de comunicação de compromissos, a partir de instâncias discursivas de uma organização.

5.4 – Conceitos Norteadores

Sistema de Monitoramento – “[...] [é aquele que permite] *acompanhar a situação, o andamento dos planos e efeitos das ações de intervenção e correção. É um sistema que proporciona informação muito seletiva de sinais em tempo eficaz*” (Matus²⁹ 1996:321).

Informação em tempo eficaz [grifo nosso], “[...] aquela informação que chega ao ator com um atraso menor que o atraso que o impedirá de informar-se e que evita a desinformação” (Matus ²⁹ 1996:328).

Sistema de Apoio à Decisão em Grupo - “[...] sistema interativo baseado em computador que facilita a solução de problemas semi-estruturados ou não-estruturados para um grupo de tomadores de decisão” (Turban, MacLean, Wetherbe ⁴⁶ 2004:374).

Modelo de comunicação circular retroativo, onde o “[...] receptor tem um papel tão importante como o emissor” (Wiener ⁴ 1948 *apud* Matellart, Matellart ⁵ 2003:68).

Agir comunicativo – “[...] os atores tratam de harmonizar internamente seus planos de ação e se dispõem a perseguir suas metas sob a condição obrigatória de um acordo existente (ou de uma negociação sobre a situação e as conseqüências esperadas)” (Rivera ⁸ 1995:24).

O SICC é entendido como um sistema de comunicação para os interlocutores que atuam na trajetória dos compromissos institucionais, que permite registrar, armazenar e recuperar a informação proveniente das falas proferidas nas instâncias discursivas de decisão coletiva da Fiocruz. A moldura de um agir comunicativo, lhe confere a possibilidade de uma abordagem de sistema que atua a partir de um consenso, onde a ação de monitoramento para o alcance de resultados é também compartilhada. Portanto, se caracteriza prioritariamente como um sistema de comunicação e não de controle, onde comunicar é um ato que atribui importância para emissor e receptor, num fluxo circular da informação.

5.5 - Características

5.5.1 - Acompanhamento de compromissos

O sistema possibilita o acompanhamento compartilhado entre dirigentes, Comunidade Fiocruz e sociedade, dos compromissos que mantêm a Fiocruz com foco em sua missão institucional.

Os compromissos possuem informações que permitem a definição de metadados, ou seja, dados sobre os compromissos, característica que facilita análises por parte dos usuários. O objetivo é que o sistema possibilite a definição de categorias e subcategorias onde possam ser classificados os compromissos institucionais. Segue a proposta de definição de elementos de metadados para o SICC.

5.5.2 – Elementos de metadados sobre os compromissos institucionais - Módulo I – Identificação do Compromisso

Os elementos de metadados estão apresentados em dois módulos: o Módulo I – Identificação do Compromisso, com acesso às informações sem o uso de senha. O Modelo 2 – Trabalho e Trajetória do Compromisso, com informações mais dinâmicas, que sofrem alterações e inserções com frequência, cujo acesso exige o uso de senha. Trata-se de um módulo direcionado aos grupos de trabalho, comissões e Unidades designadas para cuidar da trajetória do compromisso.

5.5.2.1 - Descrição do compromisso – é o título que identifica o compromisso.

5.5.2.2 - Área de desenvolvimento – este elemento tem como finalidade abordar os grandes temas que tratam o desenvolvimento organizacional (Fiocruz), que enquadram os compromissos institucionais. Conforme o documento de Diretrizes para a Formulação do Plano Quadrienal 2001 – 2005, as seguintes áreas são apresentadas.

- A - Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico
- B - Ensino
- C - Produção de Insumos em Saúde
- D - Serviços de Referência
- E - Saúde e Ambiente
- F - Informação, Informática e Comunicação
- G - Desenvolvimento Institucional
- H - Gestão
- I - Manutenção e Infra-Estrutura
- J - Recursos Humanos
- K - Cooperação Técnica Nacional e Internacional

Observando as áreas apresentadas, verifica-se também a necessidade de contemplar a definição de subáreas, como segue:

- Área: J - Recursos Humanos
 - Subárea: J1 - Adequação / Renovação de Quadros

Cada área tem um código, que serve para identificar o compromisso. Para o momento do trabalho, o exemplo foi ilustrado com a atribuição de uma letra para cada área de desenvolvimento, porém, para a concepção do sistema será adotado um dos códigos de classificação já existentes na Fiocruz. A intenção é que seja possível identificar as áreas e subáreas para organizar em classes os compromissos da Instituição e facilitar a recuperação da informação sobre eles.

5.5.2.3 - Instância de origem – nome da instância em que ocorreu o estabelecimento do compromisso.

5.5.2.4 – Tipos de compromissos – No SICC, podem ser identificados para cada compromisso, a **Oportunidade** e o **Problema** que se pretende tratar. Oliveira⁶⁸ (1993) entende **Oportunidade** como:

“**Oportunidades naturais** [grifo nosso] são as incorporadas à natureza da empresa. [...] a empresa simplesmente deverá verificar se os seus recursos e competências se adequam aos requisitos da oportunidade natural” (Oliveira⁶⁸ 1993:80).

“**Oportunidades de evolução** [grifo nosso] são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem definitiva concreta” (Oliveira⁶⁸ 1993:80).

“**Oportunidades sinérgicas** [grifo nosso] proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem novo setor de conhecimento. A sua utilização pela empresa sempre provoca uma situação de risco considerável” (Oliveira⁶⁸ 1993:80).

“**Oportunidades de inovação** [grifo nosso] normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa; requerem grande esforço, recursos de

primeira classe, dispêndios em P&D e/ou grande investimento de tecnologia de ponta; apresentam grande nível de risco para a empresa; e são capazes de criar uma nova indústria em vez de apenas um produto adicional” (Oliveira⁶⁸ 1993:80).

Identificar na definição do compromisso, as **Oportunidades** e **Problemas** inerentes ao universo organizacional, passa por um exercício do corpo diretivo, que permite explorar o referido compromisso de forma mais detalhada. Permite também visualizar por meio de relatórios, as respectivas oportunidades e problemas da vida da instituição, segundo suas áreas de desenvolvimento.

Como foi citado na Pesquisa, existem casos de problemas relacionados à saúde da população que surgem inesperadamente e que precisam de pronta dedicação de interlocutores de áreas e instituições diferentes, em lugares diferentes, porém, tratando de uma única preocupação (problema ou oportunidade), que deve obedecer a uma série de ações com prazos definidos para sanar ou atenuar uma inquietação coletiva.

Caracterizar o tipo de oportunidade ou problema que a instituição pode enfrentar, permite identificar a direção que a gestão tem priorizado. Se um relatório de análise dos compromissos institucionais apresenta um foco de 80% em oportunidades naturais e de 20% em oportunidades de inovação (dos compromissos em curso), é possível verificar que a instituição tem uma tímida iniciativa em desenvolver ações que signifiquem um salto qualitativo para a sua missão. O mesmo pode ser verificado com os problemas, quando a organização concentra maior parte do seu tempo em resolvê-los, no lugar de prospectar ações para evitar recorrências.

Portanto, os compromissos a serem inseridos no SICCC são caracterizados como: **Oportunidade** - algo que pode significar uma visão de futuro para o desenvolvimento da organização, seja: a) uma **oportunidade natural** - aquela relacionada com as atividades que já são de domínio da organização; b) uma **oportunidade de inovação** – aquela que pode significar um salto qualitativo para as ações que já são de domínio da organização. **Problema**: algo que impede o desenvolvimento institucional, seja: a) um **problema recorrente** - aquele que é recorrente por falta de um procedimento inibitório; b) um **problema original** - aquele que inaugura uma nova preocupação, que demanda estudos pelo seu ineditismo.

5.5.2.5 - Data da descrição do compromisso – data em que foi definido o compromisso pela instância.

5.5.2.6 - Data prevista para a concretização do compromisso – data prevista para a finalização de um compromisso e ou suas etapas.

5.5.2.7 - Unidades comprometidas com a realização do compromisso – unidades comprometidas com a trajetória do compromisso.

5.5.2.8 - E-mail de contato do grupo de trabalho: endereço eletrônico de contato com os responsáveis pela trajetória de um compromisso.

5.5.2.9 – Beneficiados com a realização do compromisso: registro dos favorecidos com o produto final do compromisso concretizado. Ex. compromisso de desprecarização da força de trabalho dos hospitais da Fiocruz – beneficiados: força de trabalho terceirizada dos hospitais; os pacientes dos hospitais da Fiocruz.

5.5.2.10 - Indicadores: a definição de indicadores para o compromisso que está em acompanhamento, permite avaliar os resultados alcançados, comparando uma situação prevista com uma situação alcançada.

“Os sinais do sistema de monitoramento são produzidos pela relação muito especial entre dois tipos distintos de indicadores: o indicador que registra os fatos ocorridos (indicador real) e o indicador selecionado para sinalizar uma condição satisfatória ou aceitável (indicador norma)” [tradução nossa] (*Fundación Altadir*³¹ 1994:25).

Proposta: o processo acontece quando a informação identificada como **problema** ou **oportunidade** é inserida no sistema, assim como tem início o acompanhamento da trajetória de um compromisso. Em seguida, são construídos indicadores norma (padrão) para os resultados que se pretende alcançar, que são comparados com os resultados alcançados (indicador real). São definidos posteriormente os **valores numéricos**, que permitem relacionar e avaliar os resultados do confronto de indicadores. Em seguida são emitidos os **sinais (alertas)** necessários ao posicionamento da equipe comprometida com uma determinada meta. Por último,

transformam-se os sinais numéricos em gráficos que possibilitem uma visualização do resultado apurado.

O que se pretende não é adotar uma forma de avaliação que possa gerar algum tipo de constrangimento para os interlocutores que cuidam da trajetória de um compromisso, mas adotar uma avaliação onde prevaleça um “[...] *processo de negociação entre os atores envolvidos na intervenção a ser avaliada*” (Hartz ⁶⁹ 1997:30).

Então, a partir dos encontros coletivos são estabelecidos compromissos, que possuem indicadores para subsidiar uma avaliação de resultados, porém, indicadores também definidos pelos participantes de uma reunião, no momento de estabelecimento de um compromisso.

Cabe ressaltar que a dedicação do dirigente para a definição de indicadores significa também um momento de aprendizado, quando, além da definição do compromisso, o dirigente pode identificar o que se espera de uma avaliação futura dos resultados alcançados.

5.5.2.11 - Produto Final: identificação do produto final que está sendo esperado de determinado compromisso. Exemplos: Conselho Superior em funcionamento; documento do Código de Ética da Fiocruz; Plano Diretor do Campus de Manguinhos.

5.5.2.12 – Atos que formalizam a trajetória do compromisso: relação dos atos formais que ilustram a trajetória do compromisso, como portarias, memorandos, ofícios e documentos de referência sobre o assunto tratado.

5.5.3– Elementos de metadados sobre os compromissos institucionais - Módulo II– Trabalho e Trajetória do compromisso

5.5.3.1 - Governabilidade sobre o compromisso – neste elemento de metadados são definidos os possíveis interlocutores (de espaços internos ou externos) que estão relacionados com o compromisso tratado. Exemplo: a Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento pode estar relacionada com o compromisso de realização de um concurso público. A finalidade é conhecer os interlocutores de cada compromisso e

permitir ao dirigente fazer um balanço sobre a governabilidade da Fiocruz, para a tomada de decisão sobre a trajetória de um compromisso institucional.

5.5.3.2 – Natureza da informação para orientação do compromisso: neste elemento é descrita a natureza da informação relacionada à trajetória do compromisso, que pode orientar a tomada de decisão dos envolvidos na sua condução.

- Informação de natureza política - são informações internas ou externas à organização, capazes de direcionar o sentido de um compromisso, a partir dos interesses de determinados grupos ou atores que flutuam sobre o objeto de decisão. No entanto, trata-se de uma informação que não é de fácil registro pelo sistema, pois é dinâmica e muitas vezes sigilosa
- Informações de natureza deliberativa - são de caráter diretivo, ou seja, interferem nas ações futuras do desenvolvimento institucional e podem atuar sobre ações orçamentárias, normativas e executivas. As deliberações podem confirmar ou alterar o rumo de uma ação.
- Informações de natureza orçamentária - representam os recursos financeiros ou negociação para aquisição de recursos, relacionados a um determinado compromisso institucional.
- Informações de natureza normativa – são informações que por força de uma norma interna da Fiocruz ou da legislação brasileira, dão um caráter legal à resolução do compromisso.
- Informação de natureza executiva - são as informações que instruem sobre o caminho para a ação, baseado no que foi deliberado. Esta informação pode ser norteada pelas de natureza orçamentária, normativa e política.

5.5.3.3 - Unidades responsáveis pelas fases de um compromisso: descrição da unidade (ou unidades) que cuida (m) de determinada meta ou submeta de um compromisso. Ex. a DIRAC pode estar responsável pelas seguintes metas:

- obra de reforma na enfermaria do Instituto Fernandes Figueira – IFF;
- obra de reforma no prédio da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP.

5.5.3.4 - Metas e submetas: um compromisso pode estar dividido em metas e submetas que precisam ser atingidas para alcançar a concretização final. Estas metas são estabelecidas pela equipe de trabalho.

5.5.3.5 - Interlocutor responsável: para cada meta e submeta, o coordenador juntamente com a equipe que trabalha na evolução do compromisso, podem informar o nome dos responsáveis de cada ação.

5.5.3.6 – Cronograma: São as datas de cada meta ou submeta, que são orientadas pela definição da data da concretização do compromisso. Uma comparação entre elas, ou seja, entre o esperado e o realizado, pode orientar uma análise sobre a trajetória do compromisso.

5.5.3.7 – Situação atualizada de um compromisso – informe resumido preparado pela equipe responsável pelo projeto, sobre a situação atualizada do compromisso.

5.5.3.8 - Dificuldades encontradas na trajetória de um compromisso – no cotidiano da trajetória de um compromisso podem surgir dificuldades que precisam de um encaminhamento de um coordenador, de uma instância superior ou de um colega de equipe que cuida do compromisso. Neste caso o interlocutor demandante registra a sua dificuldade, quando é enviado um alerta para a equipe de trabalho.

5.5.3.9 – Encaminhamentos sobre um compromisso - com o surgimento da dificuldade são necessários novos encaminhamentos, que podem ser informados pelo coordenador ou por um colega da equipe de trabalho. A relação estabelecida entre as dificuldades e os encaminhamentos permite ao sistema um caráter comunicativo, onde existe uma informação que circula entre os interlocutores responsáveis.

Fazendo uma leitura do fluxo da informação, observa-se: define-se o compromisso; deliberações são colocadas para a ação; surgem dificuldades dos interlocutores comprometidos com a condução do compromisso; encaminhamentos são propostos para dirimir dúvidas. Promove-se, com isso, a possibilidade de um movimento circulatório da informação sobre a trajetória do compromisso.

Levando em consideração que reuniões são realizadas para tratar problemas e oportunidades da vida institucional, o SICC pode ajudar a responder algumas questões de forma mais imediata e não presencial, pela comunicação constante entre os interlocutores de um compromisso, o que pode economizar tempo e recursos financeiros.

A Fiocruz possui unidades em outras regiões do Brasil, onde o SICC pode facilitar a comunicação, portanto, a participação mais facilitada destas Unidades (Centros Regionais) na condução dos compromissos coletivos.

A possibilidade gerada a partir do SICC, de permitir o cruzamento de informações (natureza da informação, encaminhamentos, dificuldades), pode significar também uma oportunidade de aprendizado para os interlocutores que tratam um compromisso. Por exemplo, numa análise dessas informações, a partir da memória gerada no SICC, permite verificar nas dificuldades encontradas, os nós críticos da trajetória de um compromisso, o que possibilita avaliar ações e definir diretrizes inibitórias para problemas recorrentes.

5.5.4 – Hierarquização de compromissos

Na estrutura organizacional da Fiocruz as Unidades possuem um lócus institucional, ou seja, se reportam diretamente a uma das quatro Vice-Presidências existentes:

- Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação – VPDIIIC
- Vice-Presidência de Ensino e Recursos Humanos - VPERH
- Vice-Presidência de Serviço de Referência e Ambiente - VPSRA
- Vice-Presidência de Pesquisa, Produção e Desenvolvimento Tecnológico - VPPDT

Igualmente acontece com os compromissos institucionais, que podem estar relacionados às áreas do desenvolvimento institucional. Propõe-se que, ao se definir o compromisso, seja estabelecida certa matriz de prioridades, desde a Presidência até as Unidades da Fiocruz. A proposta é de construção da **Matriz de Hierarquização de Compromissos na Fiocruz**, que se traduz como um instrumento de transparência sobre

os compromissos institucionais, de forma hierarquizada, desde o nível central até o nível das unidades. Em seguida é apresentado um modelo da proposta

Quadro 4 – Matriz 1 - Proposta de hierarquização dos compromissos institucionais - nível da Presidência da Fiocruz

Proposta – Matriz de hierarquização dos compromissos na Fiocruz															
PRESIDÊNCIA															
VPDIIC				VPERH				VPRSA				VPPDT			
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16

Fonte: o Autor

Analisando a Matriz I, observa-se que a Presidência e a Comunidade Fiocruz podem identificar os compromissos estabelecidos para cada área de atuação das Vice-Presidências. Os compromisso de C1 – C4 são da VPDIIC; os de C5 – C8 da VPERH; os de C9 – C12 da VPRSA; e os de C13 – C16 da VPPDT.

Quadro 5 – Matriz 2 - Proposta de hierarquização dos compromissos institucionais - nível das Vice-Presidências da Fiocruz

(Matriz II) - Proposta: Matriz de Hierarquização de Compromissos da Fiocruz																
(+)	← Nível de prioridade dos compromissos															(-)
PRESIDÊNCIA																
	VPDIIC				VPERH				VPRSA				VPPDT			
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
VPDIIC	C3	C1	C4	C2	C8	C5			C12							
VPERH					C6	C5	C7	C8	C10	C11			C13			
VPRSA									C12	C11	C9	C10	C15			
VPPDT													C15	C13	C14	C16

Fonte: o Autor

Na Matriz II (área cinza), observa-se, a prioridade que as Vices estão atribuindo para os compromissos sob sua ingerência, onde é possível constatar um segundo nível de hierarquização.

Numa leitura da matriz proposta, verifica-se que dos compromissos da VPDIIC, ela prioriza o C3, e em seguida C1, C4 e C2 sucessivamente. E ainda, pela articulação entres os temas das Vices, a VPDIIC está também relacionada com os compromissos C8 e C5 da VPERH e o C12 da VPRSA. Já a VPPDT, só está relacionada com seus próprios compromissos, priorizando primeiro o compromisso C15 e depois C13, C14 e C15.

Quadro 6 – Matriz 3 - Proposta de hierarquização dos compromissos institucionais – nível das Unidades da Fiocruz

(Matriz III) - Proposta: Matriz de Hierarquização de Compromissos da Fiocruz																
(+)	← Nível de prioridade dos compromissos														(-)	
PRESIDÊNCIA																
	VPDIIC				VPERH				VPRSA				VPPDT			
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
VPDIIC	C3	C1	C4	C2	C8	C5			C12							
VPERH					C6	C5	C7	C8	C10	C11			C13			
VPRSA									C12	C11	C9	C10	C15			
VPPDT													C16	C13	C14	C16
Unidades																
DIRAD	C3	C1			C8				C12							
DIREH	C4				C8											
DIRAC	C1								C9	C10						
DIPLAN	C2				C5				C11				C15			

Fonte: o Autor

Na Matriz III, agora observando o nível das Unidades, verifica-se a prioridade atribuída pelas Unidades para os referidos compromissos. A prioridade das Unidades geralmente não diverge do nível central, mas por questões de orçamento ou complexidade da ação, alguns compromissos são mais factíveis do que outros. Observa-se, ainda, que nem todos os compromissos se relacionam com todas as Unidades.

No exemplo, observa-se: A DIRAD não divergiu da prioridade estabelecida pela VPDIIC e trata os compromisso C3 e C1 com a mesma prioridade; da VPERH só se relaciona com o compromisso C8 e da VPRSA com o C12; da VPPDT não está relacionada a nenhum compromisso.


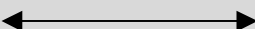


O exemplo proposto está ilustrado com as Unidades Técnico-Administrativas da Fiocruz, porém, o exemplo é extensivo às Unidades Técnico-Científicas. Trata-se de uma matriz que permite visualizar a prioridade institucional no tratamento dos temas coletivos.

5.5.5 - Comunicação

Conforme descrito no Documento de Autodiagnóstico ³ (2003), existe a necessidade de um instrumento que possibilite melhor comunicação das deliberações emanadas do nível central (Presidência) e suas instâncias de decisão coletiva, com os trabalhadores da Fiocruz.

O SICC possibilita a comunicação sobre os compromissos com o uso da Internet, num sentido circular da informação pela organização. O objetivo não é somente divulgar a informação, mas possibilitar que vozes sejam emanadas de todas as direções sobre os compromissos coletivos em andamento na Instituição, produzindo uma rede de compromissos lingüísticos. Tendo como foco os compromissos, observam-se as seguintes possibilidades de fluxos de comunicação:

Quadro 7 – Possibilidade de fluxos da informação no SICC

Nível central (Presidência)		Periferia (Unidades da Fiocruz)
Periferia		Periferia
Sociedade		Nível central
Sociedade		Periferia

Nota: Entende-se que a comunicação da sociedade com a Presidência ou com os interlocutores responsáveis pela trajetória do compromisso, é uma proposta apresentada pelo SICC. Porém, contempla-se também o papel da ouvidoria, que por concepção atua na relação com a sociedade, onde o SICC, neste caso, pode subsidiar o seu trabalho.

Fonte: o Autor

5.5.6 - Memória dos compromissos institucionais

Todas as informações relacionadas com determinando compromisso e ainda, a situação atualizada de sua trajetória, geram a **memória do compromisso**, que é arquivada em um banco de dados. Essa memória possibilita as seguintes ações:

- acompanhar o histórico da trajetória dos compromissos assumidos;
- resgatar informações quando necessário e compor relatórios, segundo as necessidades da tomada de decisão;
- verificar como o gestor da Fiocruz trata os compromissos coletivos;

- subsidiar a continuidade dos compromissos, inclusive na mudança de governo;
- avaliar resultados.

Em momentos de transição de governo ou de diretoria de Unidade, ter acesso à memória dos assuntos tratados, pode contribuir para que não ocorra uma descontinuidade dos compromissos em curso, conforme constatado na Pesquisa.

5.5.7 - Níveis de acesso à informação com o uso de senha

O SICC parte do princípio que a comunicação deve ser ampla e irrestrita, porém, foi verificado na Pesquisa realizada, que o acesso às informações pode ser diferenciado. É possível observar os seguintes níveis.

- O acesso à informação para consulta da **coletividade (Comunidade Fiocruz e Sociedade)** - módulo aberto sem o uso de senha, que permite acompanhar a trajetória dos compromissos institucionais, com acesso às informações sobre o estado da arte dos compromissos. Neste caso, o interessado em solicitar esclarecimentos ou fazer contribuições sobre um compromisso tem a opção de enviar um e-mail aos interlocutores responsáveis.
- Para o acesso à **informação em elaboração pela equipe que trabalha para a evolução do compromisso**, é adequado o uso de senha. A informação que está sendo preparada no nível dos grupos de trabalho, comissões e áreas das Unidades (departamentos e setores), pode gerar dúvidas e interpretações equivocadas, se abertas para consulta livre e irrestrita.
 - Para a área de acesso restrito (comissões, grupos de trabalho e Unidades), verifica-se a necessidade de níveis diferenciados de acesso, como segue a proposta:
 - O coordenador: responsável por um compromisso ou grupo de compromissos.
 - O membro do grupo de trabalho.

Nota: Cada compromisso pode estar relacionado a uma ou mais unidades, o que implica que a consulta é liberada pelo coordenador responsável pelo compromisso.

5.5.8 - Entrada de dados

A entrada de dados pode ser realizada pela equipe de trabalho, conforme os elementos de metadados descritos.

5.5.9 - Saída de dados

- Relatórios (suporte em papel e meio magnético)
- Consulta na tela do computador
- Consulta em *palmtops*
- Envio de informações para o celular
- E-mail

5.6 - FUNCIONALIDADES

5.6.1 - Estatísticas de acesso

O sistema deve permitir o registro de entrada de cada usuário, identificando a data e as inserções realizadas, para que possa ser gerado um histórico de cada acesso, com a possibilidade, inclusive, de avaliações sobre a aceitação do SICC.

5.6.2 - Rotina de alerta

A rotina de alertas no SICC tem como finalidade avisar o dirigente sobre momentos da trajetória de um compromisso, que por algum motivo demandam atenção especial. Propõem-se as seguintes alternativas de parâmetros para o envio de um alerta:

- Alerta automático: comparação da data prevista para a concretização do compromisso, com a data real de finalização do compromisso, com o envio do estado da arte para os componentes de um determinado grupo de trabalho.
- Alerta acionado pelo dirigente (coordenador do grupo de trabalho ou membro da equipe): eventos intervenientes que demandam um chamado de atenção para um fato que altera a trajetória do compromisso. Envio de uma mensagem com texto preparado pelo coordenador ou membro da equipe.

Nota: os alertas serão enviados para o e-mail dos componentes que atuam no grupo de trabalho e também para o telefone celular.

5.6.3 - Emissão de relatório

Observando os elementos de metadados apresentados, é possível verificar a possibilidade de combinações entre eles, o que pode subsidiar a emissão de relatórios sobre a trajetória de um compromisso. Tomando como exemplo a área de Recursos Humanos, seria possível emitir relatórios para ajudar a responder as seguintes questões:

O SICC possibilita a emissão de relatórios para atender às necessidades de informação relevante do dirigente e equipe de trabalho. Alguns exemplos de relatórios:

- Relatórios de compromissos por área do desenvolvimento institucional;
- Relatórios de compromissos da área de T que vencem em determinado período.
- Relatório dos compromissos de responsabilidade da Unidade X
- Relatório dos compromissos relacionados à Unidade Y
- Relatório das informações de natureza orçamentária, relacionadas ao compromisso R.
- Relatório dos espaços de governabilidade que atuam sobre a realização do compromisso C.
- Relatório dos compromissos em execução pela instância S, sobre a unidade L.
- Relatório sobre os produtos gerados pelos compromissos institucionais da área T, a partir da instância S.

A emissão de relatórios relaciona uma série de variáveis, conforme sublinhando nos exemplos. O objetivo é poder permitir ao usuário combinações segundo a demanda de cada momento, proporcionando assim, a informação seletiva para a tomada de decisão.

5.6.4 - Acesso ao sistema com uso de senha (área dos grupos de trabalho)

Para o acesso com senha é indicado o “controle de acesso”, com o uso de um *login* de identificação, além da senha. Exemplo:

Login: príncipe

Senha: 070669

5.6.5 - Acesso às informações sobre os compromissos via Internet

O acesso às informações via Internet é feito por meio de *browser*. São permitidos níveis de acesso diferenciados, como seguem:

- **Nível do Módulo I – Identificação do compromisso** - Conforme descrito Módulo I, este nível de acesso ao SICC disponibiliza a informação sobre determinado compromisso, em uma área estática do sistema, onde pessoas interessadas podem consultá-los.
- **Nível do administrador do SICC** - O administrador, como figura responsável pela manutenção e aprimoramento do sistema, possui em seu nível de senha, alternativas para acessar qualquer funcionalidade do SICC, tais como: alterações nas funcionalidades do SICC; cadastro de coordenador; emissão de relatórios detalhados sobre qualquer compromisso do sistema. Verifica-se a necessidade de um profissional disponível para atuar nesta função.
- **Nível do Módulo II – Trajetória do compromisso** – As informações sobre a trajetória dos compromissos estão disponíveis para os grupos de trabalho, que podem estar subdivididos nos seguintes níveis:
 - Nível de coordenação do grupo de trabalho: Este nível tem a finalidade de cuidar da organização da equipe de trabalho que atua na condução do compromisso. O seu nível de senha deve permitir: consulta de informações; criação de grupo de trabalho; cadastro e cancelamento de senhas para os membros da equipe de trabalho; monitoramento das atividades do grupo; cadastro de metas e submetas sobre o compromisso.
 - Nível de membro de um grupo de trabalho: O membro do grupo atua diretamente na condução do compromisso, municiando o SICC com as informações que vão gerar o histórico do compromisso. A senha deste nível deve permitir: consulta de informações; inserção de dados; emissão de relatórios.

5.6.6 – Anexar documentos aos compromissos

Um compromisso pode receber informações de estudos, documentos de referência, atas, memorandos, portarias e outros tipos de documentos. A proposta é que os referidos documentos possam estar anexados ao compromisso, compondo um “dossiê do compromisso”. Para a referida proposta, entende-se como “**dossiê do compromisso**”, um grupo de documentos em suporte magnético (textos, planilhas, e-mails) e sites relacionados com o compromisso tratado, que orientam a equipe de trabalho, além de gerar a memória documentada dos atos relacionados ao compromisso.

5.6.7 – Relacionar *links* com o compromisso tratado

Com o uso da Internet, a possibilidade de relacionar sites com diversos assuntos de interesse é uma alternativa que permite agregar informações de fontes diversas, afins com o compromisso que está sendo tratado.

Exemplo: A realização de concursos públicos na esfera federal pode estar relacionada a informações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Neste caso o SICC, no dossiê do compromisso, pode relacionar links importantes relacionados ao compromisso.

5.7 - Condicionantes para uma abordagem tecnológica

O objetivo da presente abordagem é verificar informações preliminares sobre a tecnologia a ser adotada para o desenvolvimento do SICC, segundo a opinião de técnicos da Fiocruz - entrevistados na Pesquisa. A intenção neste momento não é esgotar todas as possibilidades sobre tecnologias disponíveis para o desenvolvimento do SICC, por isso, resolve-se chamar este tópico de Condicionantes Para Uma Abordagem Tecnológica, com elementos que possam orientar o desenvolvimento do SICC.

5.7.1 – Modelo de Banco de Dados – BD

Proposta: “Modelo Relacional – modelo de dados no qual todos os elementos de dados são colocados em tabelas de duas

dimensões, chamadas relações, que são os equivalentes lógicos dos arquivos” (Stair ⁴⁹ 2002:475).

5.7.2 - Desenvolvimento

- Proposta: uso da linguagem Java – multiplataforma com interface WEB.
- Adotar uma solução em três camadas: o banco de dados - o programa que interage com o banco de dados – e a Interface do usuário que interage com este programa.
- Adotar o *browser* como ferramenta básica de acesso.

5.7.3 – Segurança de dados

Contemplar as diretrizes do Documento de Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico ³³ (2004), que apresenta as seguintes diretrizes:

“7. Segurança

7.1. Segurança: Políticas Técnicas

7.1.1. Os dados, informações e sistemas de informação do governo devem ser protegidos contra ameaças de forma a reduzir riscos e garantir a integridade, confidencialidade e disponibilidade.

7.1.2. Os dados e informações devem ser mantidos com o mesmo nível de proteção, independente do meio em que estejam sendo processados, armazenados ou trafegando.

7.1.3. As informações que trafegam em redes inseguras, incluindo aquelas sem fio, devem adotar os controles de segurança disponíveis na camada de transporte (IPv4). No caso de LAN sem fio os protocolos de segurança específicos desta tecnologia devem ser usados, quando necessário. Os sistemas de informação do governo devem ser protegidos contra riscos de segurança na conexão com essas redes.

7.1.4. Os requisitos de segurança da informação, dos serviços e de infra-estrutura devem ser identificados e tratados de acordo

com a classificação da informação, níveis de serviço definidos e resultado da análise de riscos.

7.1.5. A segurança deve ser tratada de forma preventiva. Para os sistemas que apóiam processos críticos devem ser elaborados planos de continuidade onde serão tratados os riscos residuais visando atender os níveis mínimos de produção.

7.1.6. A segurança é um processo que deve estar inserido em todas as etapas do ciclo de desenvolvimento de um sistema.

7.1.7. Os sistemas devem possuir registros históricos (logs) para permitir auditorias e provas forenses, sendo imprescindível à adoção de um sistema de sincronismo de tempo centralizado.

7.1.8. Os serviços de segurança do XML devem estar em conformidade com as especificações do W3C.

7.1.9. O uso de criptografia e certificação digital, para a proteção do tráfego, armazenamento de dados, controle de acesso, assinatura digital e assinatura de código, devem estar em conformidade com as regras da ICP-Brasil.

7.1.10. A documentação dos sistemas, dos controles de segurança e das topologias dos ambientes deve ser mantida atualizada e protegida.

7.1.11. Os usuários devem conhecer suas responsabilidades com relação à segurança e devem estar capacitados para a realização de suas tarefas e utilização correta dos meios de acesso.

7.1.12. Os Órgãos da APF, visando à melhoria da segurança, devem ter como referência a norma NBR ISO/IEC 17799 editada pela ABNT” (Governo Brasileiro ³³ 2004:27).

5.7.4 - Backup.

Neste tópico foi citado pelo entrevistado, o conceito de *Information Lifecycle Management* – *ILM*, que trata do ciclo de vida da informação, onde é indicado identificar a relevância de recuperação das informações que circulam no sistema, o que implica em rotinas diferenciadas de armazenamento (entrevistado nº 22).

5.7.5 - Uso de Software Livre – SL

Como foi citado na pesquisa, é possível desenvolver o sistema em software livre, o que atende a indicação do Aviso Circular nº 40 / SE-C.Civil/PR ⁶⁶, de 24/11/2003. A ação de desenvolvimento e estratégia de implantação de uma ferramenta desenvolvida em software livre pode estar orientada pelo documento Guia Livre - Referência de Migração para Software Livre do Governo Federal ⁷¹ (2003). O documento define Software Livre como:

“[...] software disponibilizado, gratuitamente ou comercializado, com as premissas de liberdade de instalação; plena utilização; acesso ao código fonte; possibilidade de modificações / aperfeiçoamentos para necessidades específicas; distribuição da forma original ou modificada, com ou sem custos” (Ribeiro ⁷⁰ 2004 *apud* Governo Brasileiro ⁷¹ 2003:25)

O documento ⁷¹ apresenta as seguintes razões para a adoção de Software Livre:

“necessidade de adoção de padrões abertos para o Governo Eletrônico (e-Gov); nível de segurança proporcionado pelo Software Livre; eliminação de mudanças compulsórias que os modelos proprietários impõem periodicamente a seus usuários, em face da descontinuidade de suporte a versões; independência tecnológica; desenvolvimento de conhecimento local; possibilidade de auditabilidade dos sistemas; independência de fornecedor único” (Governo Brasileiro ⁷¹ 2003:26).

5.8 – Elementos para avaliação do SICC

Segundo Dias ⁷² (2002), a definição de um modelo de avaliação de sistemas de informação pode estar orientada pelos seguintes fatores que se resolve adotar:

Abrangência – “Este fator verifica se o software executa todas as rotinas responsáveis pelo seu completo funcionamento. Avalia-se a correspondência entre os procedimentos executados pelo software e as funções descritas como necessárias para cumprir com os objetivos do sistema de informação” (Dias ⁷² 2002:4).

Funcionalidade – “A qualidade funcional do sistema e o processo usado para desenvolvê-lo pode ser entendida como o

conjunto de métricas, considerado crítico, para o bom atendimento às necessidades do usuário final” (Dias⁷² 2002:4).

Usabilidade – “A usabilidade não se limita ao projeto da interface com o usuário. Ela inclui □ facilidade de uso; □ facilidade de reuso; □ eficiência; □ poucos erros; □ auto aprendizagem; □ satisfação e prazer; □ percepção favorável do usuário (satisfação do usuário). A interface deve ser de fácil uso; o acesso às informações deve ser eficiente e deve requerer um mínimo de tempo e esforço dos usuários finais” (Dias⁷² 2002:4).

Operacionalidade do sistema – “A operação de um sistema tem mais de uma dimensão. Podemos dividi-la em, pelo menos, duas categorias: o desempenho e a confiabilidade. Sob a ótica da operacionalidade, o desempenho do sistema possui as seguintes dimensões: □ tempestividade; □ eficiência. A **tempestividade** de um sistema reflete a rapidez com que uma informação é liberada para os usuários do sistema e no exato momento em que eles dela necessitam (Dias⁷² 2002:5).

A **eficiência** evidencia que os recursos e os tempos envolvidos para a operação do sistema estejam compatíveis com o nível de desempenho requerido para o produto” (Dias⁷² 2002:6).

Flexibilidade do sistema – “O fator, flexibilidade, define o grau de adaptação do software ao ambiente em que será operacionalizado e a sua utilização em outras plataformas bem como a facilidade de agregação/substituição/desativação de informações e/ou serviços. Podemos avaliar a flexibilidade, sob o aspecto da informática, observando se o sistema: □ utiliza solução aberta; □ é multiplataforma; □ é compatível e integrável ao ambiente; □ permite agregar/substituir/desativar com facilidade informações e/ou funções” (Dias⁷² 2002:6).

Princípio da Qualidade – “O conjunto de requisitos dos usuários finais de sistemas de informação permite-nos obter diferentes componentes nos diversos níveis hierárquicos, na escala de preferências do usuário, e combiná-los para ter um único valor para o sistema, de forma a refletir o grau de confiabilidade dos usuários em relação ao sistema de informações observado” (Dias⁷² 2002:6).

Eficiência – “O desempenho dos sistemas de informação é particularmente medido pela eficiência do acesso à informação. Pode-se medir a eficiência sob diversas maneiras, conforme segue: o tempo que um usuário leva para acessar uma informação; □ o número de comandos, menus, ou ícones que o

usuário deve conhecer ou acessar para obter a informação desejada; □ a facilidade de manipular e atualizar o sistema. □ o tempo que um usuário novo leva para aprender a usar o sistema; □ o grau de atendimento às necessidades do usuário, ao nível de conteúdo da informação; □ o volume adequado de informações, segundo as necessidades do usuário final” (Dias ⁷² 2002:7).

Consistência – “A métrica da consistência mostra se o desempenho do sistema está de acordo com os interesses de seus usuários. Um sistema que normalmente leva 10 horas para um novo usuário aprender a usá-lo é preferível a outro que leva 36 horas” (Dias ⁷² 2002:7).

Continuidade – “continuidade do serviço do sistema é a ininterrupção na liberação de seus serviços. Uma métrica para esta dimensão de performance é a percentagem de tempo em que o sistema esteve indisponível para seus usuários” (Dias ⁷² 2002:7).

Corretude – “A corretude pode ser definida como sendo informações completas e precisas sem defeitos. Considerando esta definição temos que a métrica para corretude, sob a **visão da informática** [grifo nosso], inclui: □ quantidade de defeitos descobertos depois que o sistema entrou em operação; quantidade de defeitos descobertos e relatados pelos usuários finais; □ intervalo de tempo em que o especialista de informática levou para ajustar um defeito relatado; □ quantidade de defeitos causados pelo ajuste de outros defeitos. Esta métrica deve ser definida para um intervalo de tempo ou deve ser normalizada. É útil no gerenciamento do projeto de desenvolvimento de sistemas de informação, especificamente no gerenciamento de falhas. Sob a visão da informação, podemos definir a métrica para a corretude como sendo: mensagens condizentes com as ações desencadeadas pelo sistema; volume de informações de acordo com o grau de especificação definido pelo usuário final; precisão no conteúdo das informações, informações sem erros de conteúdo” (Dias ⁷² 2002:8).

Tempestividade – “A informação deve estar disponível quando necessária, de outra forma se tornará de pouca ou nenhuma utilidade. Assim, precisamos também considerar o tempo necessário à busca e ao processamento do dado ou da informação. A observação deste fator assegura que a solução apresentada atende a todas as necessidades do usuário com bom desempenho. Pode-se avaliar a tempestividade, observando-se por exemplo: se o tempo de resposta atende às expectativas do usuário; se a solução atende a todas as necessidades do usuário; se existe plano de contingência; se o sistema funciona sem

interrupção por problemas de software. Este fator pode ser quantificado pela razão entre o total de itens atendidos e o total de itens aplicáveis” (Dias ⁷² 2002:9).

Satisfação do usuário – “Qualquer critério só será eficiente para medir a qualidade de um sistema de informação, se o usuário julgá-lo importante. O indicador de qualidade representa a eficácia com que o processo que está sendo avaliado atende às necessidades dos usuários. Assim, o caminho mais curto para se elaborar critérios para medir a qualidade é conhecer a opinião do usuário com relação aos seus produtos e serviços e transformar essa avaliação em indicadores” (Dias ⁷² 2002:9).

Prepõe-se para a avaliação do SICC um levantamento periódico de informações, a partir dos elementos apresentados por Dias ⁷² (2002), com a finalidade de investigar continuamente possibilidades de otimização.

5.9 – Outras informações sobre o sicc

5.9.1 – *Homepage* do SICC

A divulgação do sistema, após a aprovação pelo nível da Presidência para o seu desenvolvimento, será realizada através da página do sistema. A finalidade é disponibilizar, já num momento preliminar, informações sobre o sistema, verificando a opinião de possíveis usuários (num universo maior do que é a Pesquisa realizada) sobre sugestões para o seu desenvolvimento.

5.9.2 - Suporte ao usuário

Para que o uso do SICC seja facilitado, é necessário um serviço de suporte ao usuário, que pode ser realizado on-line ou por telefone

5.9.3 - Manual do SICC

Para orientação dos usuários do SICC, está prevista a confecção de um manual sobre o sistema, que estará disponível na *Homepage* do SICC.

5.9.4 - Capacitação de usuários

Está previsto um módulo de capacitação dos usuários, quando serão apresentadas as funcionalidades do SICC. O público alvo será definido por um levantamento com as áreas interessadas, no nível da Presidência e das Unidades da Fiocruz.

5.9.5 - O uso do SICC por outras instâncias do Sistema Único de Saúde

O SICC é um sistema que carrega em sua gênese a diretriz de desenvolvimento em software livre, o que permite o seu compartilhamento com outras instâncias do SUS, que poderão avaliá-lo e customizá-lo para uso. Após a sua maturação no nível da Fiocruz, a proposta é poder estudar e subsidiar as necessidades de comunicação de compromissos num universo macro de governo e propor ao próprio governo e sociedade um instrumento de compartilhamento das inquietações coletivas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para investigar a hipótese do presente trabalho, resolvemos percorrer a trajetória desafiadora de nos aproximarmos do mundo da vida dos dirigentes e nos dedicarmos à árdua tarefa de propor um instrumento que possa subsidiar a trajetória dos compromissos coletivos, e conseqüentemente, contribuir para os esforços em direção do desenvolvimento institucional.

Desafiadora pela complexidade que revela nuances da vida organizacional, como: os valores da instituição sobre o uso da informação de gestão; as resistências sobre uma proposta que implica repensar práticas de trabalho e as relações de poder que permeiam a trajetória das iniciativas de maior visibilidade sobre a informação. Trata-se de uma informação que mantém vivo o curso das ações, latente os desafios e que permite a continuidade. Algo que precisa ser valorizado por sua intensidade e poder de reflexão.

Porém, engajados nesta trajetória que repousa sobre a intenção de um modelo democrático e participativo de gestão, em evolução na Fiocruz, nós acreditamos na co-gestão de compromissos coletivos como algo inerente a esta evolução, o que se confirma na Pesquisa realizada, onde verificamos que a proposta de um Sistema Informatizado de Comunicação de Compromissos (SICC) contribui com esta jornada.

A Fiocruz em sua história vem buscando consolidar na realização de seus Congressos Internos – instância que estabelece as macro-diretrizes organizacionais com a participação dos trabalhadores - diretrizes para a consolidação de uma política de informação e comunicação. O desejo ainda não se concretizou e expressa inquietudes para usuários e profissionais de informação da instituição, o que inibe a definição de conceitos norteadores e a articulação das várias iniciativas de tratamento da informação.

Fomos persistentes e buscamos, por isso, avançar com a proposta à luz de conceitos que flutuam na proposta do presente trabalho, como a comunicação organizacional, as instâncias de decisão coletiva, o tratamento da informação sobre os compromissos institucionais, a cooperação para o desenvolvimento institucional e para a missão da Fiocruz com o Sistema Único de Saúde.

Abordamos o conceito de Agir Comunicativo, onde prevalece uma ação a partir do entendimento coletivo, do consenso possível, como buscam os órgãos colegiados da Fiocruz. O conceito ajuda a distanciar da idéia do SICC, uma visão de controle disciplinador, pois a ação parte de um acordo existente. Porém, observamos que existem

limitações para tentar conformar a proposta do sistema proposto (SICC), por um viés mais comunicativo e não de efeito disciplinador, que é a lógica predominante de um agir estratégico nas empresas públicas, onde prevalece a reificação de um único ator.

Mais do que investigar as fronteiras entre Agir Estratégico e Agir Comunicativo – desafio de um próximo trabalho – nos convencemos que o Agir Comunicativo é parte do desejo de uma gestão que se diz democrática e participativa - precisamos aprender a conviver com ele e perseguí-lo no cenário institucional.

Observamos que as relações da vida organizacional se dão pelo empenho da palavra e com a Teoria dos Atos de Fala, percebemos que a organização pode ser entendida como uma rede de compromissos lingüísticos, que trata de inquietações nas instâncias de discussões coletivas, nosso lugar de observação. No entanto, despertamos para o desafio da ética e do comprometimento da palavra sobre o mundo, o que não nos deixa ilesos, ao adotarmos uma postura de indiferença sobre os nossos próprios discursos. A palavra tem o poder de transformar o mundo, mas sua não-efetividade também permite o caos e a desesperança dos envolvidos nas trajetórias coletivas.

Numa visualização do mundo organizacional, podemos imaginar no esquema da ação deliberativa, a palavra de um lado e a ação do outro, onde existe um caminho que precisa ser percorrido e acompanhado, o que pode valorizar o empenho da palavra e proporcionar a resolutividade das ações. Esse caminhar possui interlocutores e a comunicação entre eles é condição para um estado de alerta, que minimamente permita avançar de forma articulada.

A informação é entendida como elemento estruturante deste processo, pois atua como um fio condutor, que vai da irresolução à resolução na trajetória de um compromisso, esteja ele em sistemas ou nas relações cotidianas da instituição .

Pretendemos neste estudo para a proposta do SICC, uma aproximação com as iniciativas que cuidam do fluxo da informação sobre os compromissos institucionais, a partir das instâncias de discussão coletiva da Fiocruz.

A Pesquisa realizada com os dirigentes da Fiocruz para esta finalidade permite verificar que o tratamento da informação sobre os compromissos institucionais é um processo que pode melhorar, pois ocorre um hiato entre as instâncias de decisão e a resolutividade junto aos interlocutores responsáveis. A falta de informação ou a ausência de instrumentos que permitam manter e reconstruir o fluxo dessa informação,

nos momentos de ruptura da comunicação, provoca impacto na tomada de decisão dos dirigentes, o que implica um retardo na trajetória dos compromissos. Dos temas investigados na pesquisa é relevante destacar algumas considerações.

A geração de compromissos na Fiocruz procura refletir o espírito democrático e participativo, apesar das tímidas iniciativas para a proposição de instrumentos, que permitam a capilaridade da informação nas Unidades e facilitem o alcance de resultados. Com esta constatação, verificamos que o SICC pode atuar favorecendo a comunicação da informação, entre centro (Presidência) e periferia (Unidades) discursivos.

A proposta do SICC é permitir a visibilidade sobre a trajetória dos compromissos institucionais, aos dirigentes, à comunidade de trabalhadores e também à sociedade. No que diz respeito à consulta, por parte da sociedade, foi recomendado cautela, pois a informação em construção na trajetória de um compromisso pode gerar dúvidas e interpretações distorcidas, além do que, existe uma ouvidoria em curso, que via de regra cuida desta relação.

A implantação de sistemas de informação pode ser percebida, num primeiro momento, como algo que vai mudar a rotina e exigir nova parcela de tempo, o que pode criar resistências nos usuários em potencial. No entanto, verificamos, também, na Pesquisa, que a implantação de sistemas administrativos na Fiocruz significou, à época, um desafio, mas que hoje flui em silêncio. A constatação nos permite perseverar com a proposta e crer que num futuro próximo, os compromissos institucionais de interesse coletivo poderão fazer parte do convívio de todos os trabalhadores.

Entende-se que, para o melhor aproveitamento da informação, o usuário deve ser capacitado para saber o que fazer com ela, o que inclui os dirigentes no processo de tomada de decisão. Observamos neste momento a necessidade de um olhar ampliado sobre a implantação de sistemas de informação, no que se refere à capacitação para o uso do sistema (SICC) e à capacitação para o que fazer com o produto do sistema.

Acreditamos que aprender o modo de operação é uma barreira que pode ser vencida e com o tempo estar incorporada às competências de uso de tecnologia no ambiente informacional da Fiocruz. Porém, mais importante que a tecnologia, são as causas que motivam as pessoas para adotar novas práticas de trabalho e permitir algum nível de transformação no seu cotidiano.

No que se refere à capacitação sobre comunicação da informação no processo de tomada de decisão, trata-se de um desafio inerente às práticas de gestão, o que pode depender não só da capacitação do corpo de dirigentes, mas de uma mudança de paradigma para um modelo mais comunicativo de gestão.

As características da informação relevante devem ser definidas de acordo com cada grupo de usuários, o que significa o desafio de atender à expectativa a partir do SICC, de usuários com perfis diferenciados. Trata-se de uma informação seletiva para a tomada de decisão do dirigente, e suficiente para informar a comunidade de trabalhadores e sociedade. Acreditamos que parte deste desafio pode ser atendida pelo SICC por meio de suas funcionalidades, como a adoção de elementos de metadados e triagem no acesso às informações. Porém, existe a competência de síntese, o que segundo a Pesquisa, ainda precisa melhorar nos serviços de assessoria da Instituição.

Deve-se cuidar para não se produzir informações redundantes nas iniciativas de sistemas de informação, pois não existe ainda uma política de informação e comunicação norteadora destas iniciativas. Com a facilidade de uso de tecnologias para o desenvolvimento de sistemas, é possível a criação de soluções de forma desarticulada, sem contemplar as iniciativas existentes, o que pode gerar informação redundante, baixa interoperabilidade entre os sistemas da organização e desperdício de recursos.

A dinâmica de realização das reuniões pode ser aprimorada, motivada pela necessidade de melhorar o tratamento da informação que alimenta a trajetória dos compromissos institucionais. As instâncias Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva possuem dinâmicas semelhantes, porém, verificamos a necessidade de um protocolo que possa padronizar o tratamento da informação nas outras instâncias da Fiocruz, o que poderia estar suportado pelas aplicações do SICC.

O desenvolvimento do sistema repousa sobre um modelo de comunicação circular retroativo, quando emissor e receptor têm papéis importantes na comunicação organizacional, o que permite ao SICC atender aos espaços onde se pretende uma gestão democrática e participativa. Na Pesquisa verificamos que o uso do SICC pode apoiar: a evolução dos compromissos nas instâncias discursivas das Unidades; a ação dos grupos de trabalho; o acompanhamento da situação de projetos; as ações que demandam uma articulação dos profissionais da Fiocruz com profissionais de outras instituições. Olhando para o Sistema Único de Saúde, é possível visualizar que as aplicações do SICC podem subsidiar também as dos Conselhos de Saúde e órgãos de governo, onde

instâncias decidem sobre a trajetória de compromissos relacionados à saúde da população brasileira.

Tecnologicamente o desafio de desenvolvimento do SICC será atendido com o uso de software livre, o que além de estar em conformidade com as diretrizes para soluções de sistemas de governo, torna o SICC um sistema de acesso livre, que pode ser compartilhado e customizado, o que amplia ainda mais as suas possibilidades de uso.

Percebemos que a trajetória deste estudo, pela necessidade de outras abordagens, abre janelas para a investigação de outras hipóteses, o que torna a presente proposta parte integrante de algo que está em aprimoramento e que não se encerra nestas páginas. Dentre as possibilidades que conseguimos perceber, destacam-se: “se o sistema em sua criação for norteador por um viés de comunicação circular, é possível deduzir que estão implícitas em sua implantação e conformação contribuições para um modelo mais comunicativo de gestão”; “se a adoção de sistemas de monitoramento de resultados, significa dinamismo na comunicação da informação e visibilidade sobre os resultados alcançados, podem ocorrer resistências no ambiente institucional para a sua adoção”.

A hipótese inicial, então, se confirma, à medida que encaminhamos uma proposta de sistema que ajudará a concretizar os compromissos da Fiocruz, a partir de suas instâncias discursivas, valorizando o empenho coletivo dos dirigentes e Comunidade Fiocruz, na realização de sua missão institucional.

Acreditamos que este estudo promoveu reflexões sobre organização, trajetória e alcance de resultados com transparência, o que significa a nossa intenção de respeito ao uso dos recursos públicos e, principalmente, em nosso caso, com a saúde dos brasileiros.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1 - Obras citadas

As citações bibliográficas no texto seguem o formato dos *Cadernos de Saúde Pública* (disponível em <http://www.scielo.br/revistas/csp/pinstruc.htm>), conforme determinação da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca.

1. Fiocruz. Diretrizes para a formulação do plano quadrienal 2001 - 2005. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz; 2001.
2. Decreto no 4725. Aprova o Estatuto da Fundação Oswaldo Cruz. Diário Oficial da União 2003; 9 jun.
3. Fiocruz. Documento de Autodiagnóstico. Rio de Janeiro: Vice-Presidência de Desenvolvimento Institucional, Informação e Comunicação; 2003.
4. Wiener N. *Cybernetics or control and communication, in the animal and machine*. Paris: Hermann; 1948.
5. Matellart M, Matellart A. *História das teorias da comunicação*. 6ª ed. São Paulo: Edições Loyola; 2003.
6. Fiocruz. Programa integrado de informação e comunicação da Fiocruz. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz; 2003.
7. Davenport TH. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 5ª ED. São Paulo: Futura; 1998.
8. Rivera FJU. *Agir comunicativo e planejamento social: uma crítica ao enfoque estratégico*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 1995.
9. Flores Labra CF. *Inventando la empresa del siglo XXI*. Chile: Hachette/Comunicación Ed. Santiago; 1989.
10. Brasil.Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Gestão Pública para um Brasil de todos – Plano de Gestão do Governo Lula / Secretaria de Gestão*. Brasília: MP, SEGES; 2003.
11. Fiocruz. Relatório de atividades 2003. <http://www.fiocruz.br> (acessado em 13/Fev.2005).
12. Fiocruz. Relatório final do II Congresso Interno - janeiro de 1994. <http://www.fiocruz.br> (acessado em 13/Fev.2005).
13. Fiocruz. Relatório final do III Congresso – novembro de 1998. <http://www.fiocruz.br> (acessado em 13/Fev.2005).
14. Araújo IS. *Mercado simbólico: interlocução, luta, poder. Um modelo de comunicação para políticas públicas*. [Tese de Doutorado]. Rio de Janeiro: Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2002. http://dtr2001.saude.gov.br/bvs/ct/menc_2003.htm (acessado em 13/Fev/2004)
15. Fiocruz. Resoluções - IV Congresso Interno da Fiocruz – Novembro de 2002. <http://www.fiocruz.br> (acessado em 13/Fev.2005).
16. Campos GWS. *Um método para análise e co-gestão de coletivos*. 1ª ED. São Paulo: Editora Hucitec;2000.
17. Molz R. The role of the board of directors: typologies of interaction. *Journal of Business Strategy*: 1985; 5/4:86-93
18. Ferlie E, Ashburner L, Fitzgerald L, Pettigrew A. *A nova administração pública em ação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, ENAP;1999.

19. Campos GWS. O anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso. *Cad. Saúde Pública*. 1998; 14:863-870.
20. Dicionário de Política. 12ª ED. Norberto Bobio, Nicola Matteucci. Jean Franco Pasquino. Brasília: Universidade de Brasília; 2004.
21. Motta FCP. Administração e participação: reflexões para a educação. *Educ. Pesqui*. 2003; 29:369-373
22. Gyford J, Leach S, Game C. The changing politics of local government. London: Uniwin hyman; 1989.
23. Leach S. Accountability in the post abolition metropolitan government system, *local government studies* (may/june), 1990:13-31
24. Ranson S, Steart J. Citizenship an government: the challenge for management in public domain, *political studies*. 1989;37:5-24
25. Leec 1990 – não citado pelo autor (a nova adm. Pública)
26. Echevarria JM. Discurso sobre política y planeación. Buenos Aires: Siglo XXI; 1972.
27. Fiocruz. Relatório de Atividades 2002. <http://www.fiocruz.br> (acessado em 13/Fev.2005)
28. Crocker M. Atlas do corpo humano. 2ª ED. São Paulo: Editora Scipione; 1994.
29. Matus C. Adeus, senhor presidente: governantes governados. São Paulo: FUNDAP; 1996.
30. Fiocruz. I Congresso Interno – ciência e saúde: a Fiocruz do futuro - julho de 1988. <http://www.fiocruz.br> (acessado em 13/Fev/2005).
31. Fundación Altadir. El sistema Altadir de Monitoreo (SAM). Caracas: Fundación Altadir; 1994.
32. Matus C. Adios Sr. Presidente. Caracas, Venezuela: Pomaire Ensayos; 1987.
33. Governo Brasileiro . Documento de Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico. Documento de referência versão 1.0 – 20 de dezembro de 2004 <http://www.pr.gov.br/governoeletronico/e-ping.pdf> (acessado em 14/Fev/2005).
34. Habermas J. Teoria de la acción comunicativa. Madrid: Taurus; 1987.
35. Flores F, Winograd T. Hacia la comprensión de la informática y la cognición. Barcelona: Editorial Hispano Europea; 1989.
36. Tersine RJ. Organization Decision Theory: a synthesis, in emerging selected readings, George R. Terry (ed.), Homewwod, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1973.
37. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 4ª.ED. São Paulo: Makron Books; 1993.
38. Simon HA. O comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas; 1965.
39. Simon H. Rational choice and stricture of the environment. *Psychol Rev* 1956; 63:129-138.
40. Rodríguez Mansilla D. Gestión organizacional: elementos para su estudio. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile; 2001.
41. Simon H. On designing information for companies and managements in an electronic age. *Proceedings de International Conference on Economics / managements and Information Technology*; 1992 August 31 – September 4; Tokyo.
42. Latour B. Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora. São Paulo: Editora UNESP; 2000.
43. Matus C. O Líder sem Estado-Maior. São Paulo: FUNDAP; 2000.
44. Simon H. The new science of management decisions. Englewood Cliffs, New Jersey: Prenteci-Hall; 1977.

45. Anthony RN. *Planing and control systems: a framework for analysis*. Cambridge, MA: Harvard University Graduate School of Business administration; 1965.
46. Turban E, MacLean E, Wetherbe JC. *Tecnologia da informação para gestão: Transformando os negócios na economia digital*. 3ª ed. Porto Alegre: Editora Artmed; 2004
47. Mitzberg, H. *The nature of the managerial work*. New York: Haper & Row; 1973.
48. Rosetto, M. *Metadados e recuperação da informação: padrões para bibliotecas digitais*. Anais da 2ª CIBERNÉTICA: Simpósio Internacional de Propriedade Intelectual, Informação e Ética; 2003 nov 12-14; Florianópolis, Brasil; 2003
49. Stair RM, Reynolds GW. *Princípios de sistemas de informação – Uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC Editora; 2002.
50. Moraes IHS. *Política, tecnologia e informação em saúde*. Salvador, Casa da Qualidade Editora; 2002.
51. Flores F. *Creando organizaciones para el futuro*. Providencia: Dólmen Ediciones; 1994.
52. Austin JL. *How to do things with the words*. Oxford, 1962
53. Searle JR. *A taxonomy of ilocutionary acts*. In *language, Mind and knowledge*. Minneapolis: Ed. University of Minnesota Press; 1975.
54. Echeverria R. *Ontologia del lenguaje*. Caracas – Santiago do Chile: Dolmen Ediciones; 1997.
55. Abreu AB. *Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os 4 momentos cruciais do desenvolvimento da teoria organizacional*. Rio de Janeiro: Rap, 16(45), out/dez 1982.
56. Motta PR. *Planejamento organizacional. Dimensões sistêmico-gerenciais*. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos: Porto Alegre; 1979.
57. Motta FCP. *Teoria da administração: alcance, limites, perspectivas*. Rio de Janeiro: ENSP/FIOCRUZ/FUNDAP; 1990.
58. Silverman D. *The theory of organization*. New York: Basic Books; 1971.
59. Trivinos NSA. *Introdução em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.
60. Simioni AMC, Lefèvre F, Pereira. *Metodologia qualitativa nas pesquisas: considerações teóricas e instrumentais*. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública, 1996. http://150.162.138.14/arquivos/Metodologia_qualitativa_nas_pesquisas_em_sau_de_coletiva_cosideracoes_teoricas_e_instrumentais.html (acessado em 15/mar/2005)
61. Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Ed. Hucitec-Abrasco; 1992.
62. Mayring P. *Introdução à pesquisa social qualitativa – Uma introdução para pensar qualitativamente*. 5ª ED. Weinhein: Beltz; 2002.
63. Barreto AA. *A questão da informação*. Rev São Paulo em Perspectiva: 1994, 8(4):3-8.
64. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Antônio Houaiss, Mauro de Salles Villar. Rio de Janeiro: Objetiva; 2004.
65. Crozier M, Huntington, S. P. & Watanuki J. *The Crisis of Democracy: Report on the Governability of democracies to the Trilateral comission*. New York: New York University; 1975.
66. Brasil. *Aviso Circular nº 40 /SE-C.Civil/PR, de 24/11/2003*. Circular enviada pelo Ministro Chefe da Casa Civil José Dirceu para todos os Ministros de

- Estado, recomendando a avaliação da conveniência de se adotar software livre. www.softwarelivre.gov.br (acessado em 11/mar/2005)
67. Rede Fiocruz. <http://www.redefiocruz.fiocruz.br/oque.php>; Rio de Janeiro: 2005 (acessado em 11/mar/2005).
 68. Oliveira DPR. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas; 1993.
 69. Hartz ZMA, organizadora. Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas. Rio de Janeiro: FIOCRUZ; 1997.
 70. Ribeiro DDC. Software livre da administração pública. Estudo de caso sobre a adoção do SAMBA na Auditoria Geral do Estado de Minas Gerais [monografia do curso de especialização]. Lavras: UFLA; 2004.
 71. Governo Brasileiro. Guia Livre – Referência de migração para software Livre do Governo Federal. Versão Ipiranga de 29 de outubro de 2003. <http://www.governoeletronico.gov.br/governoeletronico/index.html> (acessado em 13/mar/2005)
 72. Dias R. Métricas para avaliação de sistemas de informação. Rev Eletr Sist de Inf. 2002. <http://www.presidentekennedy.br/resi/> (acessado em 13/mar/2005).

7.2- Obras consultadas

1. Bernardes C. Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional. 3ª Ed. São Paulo:Atlas; 1990.
2. Demo P. Introdução à metodologia da ciência. São Paulo: Atlas; 1987.
3. Douglas M. Como as instituições pensam. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; 1998.
4. Eco U. Como se faz uma tese. São Paulo: Perspectiva; 2004.
5. Gates B. a empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Companhia das Letras; 1999.
6. Marconi MA, Lakatos EM. Metodologia científica.. São Paulo: Atlas; 2000.
7. Moresi EAD. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ci. Inf., 2000; 29:14-24. x
8. Oliveira CB, organizador. Constituição da República Federativa do Brasil. Rio de Janeiro: Roma Victor; 2003.
9. Orlandi EP. Análise de discurso: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes; 2001.
10. Salles Filho S. Ciência, tecnologia e inovação: a responsabilidade da pesquisa pública no Brasil. Campinas: Editora Komedi; 2000.
11. Sennett R. O declínio do homem público: as tiranias da intimidade. São Paulo: Companhia das Letras; 1988.
12. SIGDA
13. Rivera FJU. Análise estratégica em saúde e gestão pela escuta. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2003.

8 – ANEXOS

ANEXO I – GUIA DE ENTREVISTA

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SÉRGIO AROUCA
Mestrado em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde – ENSP -FIOCRUZ

Pesquisa: Gestão da Informação para o Monitoramento de Compromissos na Fiocruz, a Partir das Instâncias Discursivas.

Guia de Entrevista para dirigentes das instâncias discursivas: Conselho Deliberativo da Fiocruz e Diretoria Executiva

Módulo I – Gestão De Compromissos Institucionais

- 1.1 - Como são estabelecidos os compromissos com a sua equipe?
- 1.2 – Como os compromissos são monitorados?

Módulo II – Informação para a Tomada De Decisão

- 2.1 – Como você define a informação ideal para a tomada de decisão no seu nível de gestão?
- 2.2 - A natureza dessa informação pode ser: orçamentária, normativa, executiva, deliberativa e política? Se necessário faça um comentário.
- 2.3– Com que periodicidade essa informação deve ser atualizada?
- 2.4 – Qual a necessidade de detalhamento dessa informação para o seu nível de tomada de decisão?
- 2.5 – Como você observa a possibilidade de uma classificação dos compromissos institucionais por temas?
- 2.6 – Quais as fontes de informação utilizadas para a tomada de decisão diária?
- 2.7 - Como essas informações chegam até você?
- 2.8 – Faça um comentário sobre a informação sistematizada e não sistematizada no processo de tomada de decisão.

Módulo III – Dinâmica das Instâncias Discursivas

- 3.1 – Observando as reuniões que tem participado comente as seguintes etapas:
 - a) preparação da pauta;
 - b) discussão sobre os pontos de pauta durante a reunião;
 - c) divulgação das deliberações e encaminhamentos;
 - d) elaboração e divulgação da ata;
 - e) outras observações.

Módulo IV – Aplicações do Sistema Proposta Pelo Projeto

- 4.1 – Dê a sua opinião sobre as seguintes características do sistema proposto? Ele será capaz de:
 - a) incrementar a capacidade de argumentação do dirigente e da coletividade (Comunidade Fiocruz) sobre a trajetória dos compromissos institucionais;

- b) comunicar compromissos assumidos nas instâncias discursivas, acompanhando interlocutores, datas, situação atual das metas, dificuldades encontradas, encaminhamentos e deliberações;
- c) possibilitar uma comunicação direta entre os interlocutores sobre os compromissos assumidos pela coletividade, formando uma rede que se articula para tratar oportunidades e problemas da vida institucional;
- d) produzir a memória dos compromissos institucionais a partir das reuniões;
- e) articular as contribuições das diversas instâncias da Fiocruz sobre os grandes temas institucionais;
- f) filtrar o acesso à informação para decisão, por níveis diferenciados (instância ou temas) com o uso de senha pela Internet;
- g) anexar documentos digitais afins com o compromisso tratado;
- h) possibilitar um sistema de busca de informações sobre os compromissos institucionais por palavra-chave, datas e outros dados;
- i) Gostaria de fazer alguma sugestão para o sistema proposto?

Guia de Entrevista para profissionais de informática da Fiocruz - Proposta para condicionantes da abordagem tecnológica do sistema proposto

1 - No desenho de um ambiente informatizado para apoio à decisão, que sugestões faria para os seguintes assuntos:

- a) Banco de dados
- b) Linguagem de programação
- c) Rotinas de segurança
- d) Rotinas de alerta
- e) Rotinas de busca
- g) Uso de software livre
- h) Avaliação e processo de melhoria do sistema
- i) Outras sugestões

ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SÉRGIO AROUCA
Mestrado em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde – ENSP -FIOCRUZ

Pesquisa: Gestão da Informação para o Monitoramento de Compromissos na Fiocruz, a Partir das Instâncias Discursivas.

Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP

Senhor Dirigente,

Você está sendo convidado para participar da pesquisa de levantamento de informações sobre sistema de apoio para a tomada de decisão na Fiocruz, que está sendo realizada pelo Aluno Alex Santos Príncipe do Curso do Mestrado Profissional em Gestão da Informação e Comunicação em Saúde – ENSP.

Você foi selecionado por fazer parte do corpo de dirigentes da Fiocruz e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo geral deste estudo é elaborar e propor aos dirigentes da FIOCRUZ um modelo de Sistema Informatizado de Monitoramento da Informação para Apoio à Decisão (SIMIAD), contribuindo para o acompanhamento de compromissos de forma comunicativa, tendo como foco as instâncias da instituição.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder um questionário sobre algumas rotinas do seu cotidiano com o uso de informações para a tomada de decisão.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação e procederemos com a simples compilação dos dados para subsidiar o projeto apresentado.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Alex Santos Príncipe
Av. Brasil, 4365, Manguinhos – Cep. 70058.900
Pavilhão Mourisco – Castelo – Sala 205
principe@fiocruz.br
Tel. 3885-1653 / 3885.1614

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Sujeito da pesquisa

ANEXO III – EXEMPLOS DE TELAS DO SICC

MÓDULO I – IDENTIFICAÇÃO DO COMPROMISSO	Descrição do compromisso	Desprecarização de 80% da força de trabalho terceirizada dos hospitais da Fiocruz		
	Área do desenvolvimento	J - Recursos Humanos	Subárea	J1 - Adequação / renovação de quadros
	Código de identificação	CJ1001		
	Problema (x) original () recorrente	O vínculo de contratação por cooperativa não permite salários adequados, o que gera alta rotatividade de profissionais.		
	Oportunidade (x) natural () inovação	Atender à necessidade de desprecarização com a realização de concurso público.		
	Instância de origem	Conselho Deliberativo da Fiocruz		
	Data da descrição	30/10/2004	Data da concretização	30/10/2005
	Unidades comprometidas	VPDIGT / DIREH / Câmara Técnica / IFF / IPEC / ENSP		
	E-mail de contato	rh@fiocruz.br		
	Beneficiados	Força de trabalho terceirizada dos hospitais da Fiocruz / pacientes dos hospitais da Fiocruz		
	Indicadores	Nº total de trabalhadores _____ Nº de trabalhadores desprecarizados _____		
	Produto Final	Força de trabalho dos hospitais desprecarizada		
	Atos que formalizam a trajetória do compromisso (documento em anexo)	Data	Documento	Descrição
		05/01/05	Portaria 001-PR	Estabelece comissão para ações do Concurso Público 2005
	20/01/05	Documento de Referência	Documento com as diretrizes e critérios para definição do número de vagas por Unidade beneficiada	
	30/01/05	Memorando 012-DIREH	Solicita que as Unidades encaminhem estudo com número de vagas e perfil de candidatos	

		Espaço de interlocução	Objeto da dependência
		Governabilidade	Mesa de negociação
Natureza da informação para orientação da trajetória do compromisso		Secretaria do MS	Projeto de lei com perfil, número de vagas e outras informações.
		Secretaria Executiva do MPOG	Encaminhar projeto de lei para o Congresso Nacional
		Congresso Nacional	Aprovação do concurso público da Fiocruz
	Política	A Presidência vem empreendendo esforços junto ao MPOG para garantir a realização do concurso público 2005 para a Fiocruz.	
	Deliberativa	O IV Congresso Interno propõe a desprecarização da força de trabalho dos hospitais, com prioridade de investimento para esta ação até final de 2005.	
	Orçamentária	Para a desprecarização de força de trabalho terceirizada dos hospitais da Fiocruz são necessários \$ milhões de reais, que já estão previstos no orçamento de 2005.	
	Normativa	A realização do concurso público da Fiocruz está amparada na Lei 8691 e nos decretos do Conselho de Planos de Carreira de C&T.	
	Executiva	Para a realização do concurso deverá ser criada uma comissão, que observe o sumário executivo do concurso realizado em 2002, promova necessárias adaptações e atue sob a coordenação da Direh.	

Unidade responsável	Metas e submetas		Interlocutor	Cronograma	Situação atualizada	Dificuldades Encontradas	Encaminhamentos
Direh	1	Montar a comissão	X	15/12/04			
	1.1	Escolher membros	Y	14/12/04	(09/12/04 – Y) Marcada reunião com pré-comissão para 10/12/04 (13/12/04 – Y) Comissão composta por O,P,R,S,T.		
@ (documento em Anexo)	1.2	Montar cronograma de trabalho da Comissão	R	15/01/05	(20/01/05 – R) Cronograma montado e em anexo		
IFF	2	Encaminhar estudo com perfil da força de trabalho do IFF	D	15/02/05		(10/02/05 – D) – a Unidade tem dificuldade de pessoal qualificado para a ação.	(11/02/05 – X) A Direh enviará um profissional para a realização do trabalho.
IPEC	3	Encaminhar estudo com perfil da força de trabalho do IPEC	C	15/02/05	(20/02/05 -C) Estudo encaminhado para a comissão.		
ENSP	4	Encaminhar estudo com perfil da força de trabalho do Centro de Saúde da ENSP	V	15/02/05	(14/02/05 -C) Estudo encaminhado para a comissão.		

No exemplo apresentado é possível observar o MÓDULO I – IDENTIFICAÇÃO DO COMPROMISSO – que reúne informações sobre os compromissos institucionais. Trata-se de uma área de consulta livre, sem o uso de senha, onde Comunidade Fiocruz e sociedade podem acompanhar a trajetória dos compromissos coletivos.

O MÓDULO II – TRABALHO E TRAJETÓRIA DO COMPROMISSO - concentra as informações que orientam a tomada de decisão dos comprometidos com a realização do compromisso. Neste módulo é possível consultar a informação detalhada ou resumida sobre a trajetória de um compromisso. O acesso está condicionado ao uso de senha, pois, trata-se de um módulo de trabalho.