



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDREA ANTUNES CAVALCANTI DE ARAÚJO

**A *INTRANET* COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO
DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
UM ESTUDO PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PORTAL NO
INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES – IAM/FIOCRUZ.**

Salvador
2018

ANDREA ANTUNES CAVALCANTI DE ARAÚJO

**A *INTRANET* COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO
DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
UM ESTUDO PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PORTAL NO
INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES – IAM/FIOCRUZ.**

Dissertação apresentada para o Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Salvador
2018

Escola de Administração - UFBA

A659 Araújo, Andrea Antunes Cavalcanti de.
A *intranet* como instrumento estratégico da gestão da
informação em organizações públicas: um estudo para
institucionalização do portal no Instituto Aggeu Magalhães – IAM/Fiocruz
/Andrea Antunes Cavalcanti de Araújo. – 2018.

123 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Instituto Aggeu Magalhães - Sistemas de informação.
2. Organizações públicas – Inovações tecnológicas. 3. Intranets.
4. Intranet na administração pública. 5. Tecnologia da informação.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4038011

ANDREA ANTUNES CAVALCANTI DE ARAÚJO

**A INTRANET COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO
DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
UM ESTUDO PARA INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PORTAL NO
INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES – IAM/FIOCRUZ.**

Dissertação apresentada para o Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 16 de março de 2018.

Horácio Nelson Hastenreiter Filho (Orientador) _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, EAUFBFA

Maria Carolina Santos de Souza _____
Doutora em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia
Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, ICI/UFBA

Renelson Ribeiro Sampaio _____
Doutor em Science Policy Unit. Pela University of Sussex
Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC, FETEC

**À Laura e a Pedro, com quem
aprendo todos os dias.**

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Horácio Hastenreiter Filho, meu agradecimento especial por todo seu apoio e pela forma atenciosa e dedicada como me orientou, me incentivando na busca de melhores resultados em todas as fases dessa dissertação.

Aos meus filhos, Laura e Pedro, sentido maior da minha vida.

Aos meus pais, Roberto e Laura, pelos caminhos que me ajudaram a seguir.

Aos meus familiares e amigos, em especial a Beo, Alex, Kika, Ricardo, Ceça e Jair, pela força, carinho e presença em todos os momentos.

A todos os funcionários e professores do NPGA/UFBA, em especial às professoras Denise Ribeiro e Andrea Ventura, por todas as contribuições realizadas na banca de qualificação.

Aos meus colegas do mestrado, pelo convívio e companheirismo, em especial à Fabiana Marçal e Raissa Wanderley, por todo apoio dado nesse trabalho.

A Ivandro Santana, pela tutoria e apoio na dissertação.

Aos colegas do Seinfo, em especial, à Jaime Ferraz pela amizade e acolhimento no período de desenvolvimento do projeto de reformulação da *intranet*.

Aos meus colegas e integrantes do grupo de trabalho do projeto de reformulação da *intranet*, Solange Argenta, André Pinto e Gilvan Mariano, em especial, pelo apoio na indicação do referencial teórico e nas colaborações realizadas na revisão final.

Às amigas Rosana Wayand e Penha Rodrigues, pela grande ajuda na tradução do resumo e revisão final, respectivamente.

À Escola Corporativa/Fiocruz RJ por desenvolver essa iniciativa de qualificação de grande importância para os servidores da área de gestão.

À Direção do IAM, em especial a Dr. Sinval Pinto Filho, por apoiar essa iniciativa para a área de gestão e à Kátia Medeiros, então vice-diretora, por ter viabilizado e incentivado a participação da equipe.

Às colegas do IAM, Janaína Miranda e Mégine Cabral, pelo apoio na orientação do comitê de ética em pesquisa e na normatização da dissertação, respectivamente.

A todos os participantes das pesquisas, pela contribuição essencial para a realização desse trabalho.

Por fim, a todos que ajudaram, direta ou indiretamente em qualquer fase da construção dessa dissertação.

“Quando tratamos a informação como algo construído por pessoas, ocupamo-nos com a compreensão dos processos sociais e comportamentais pelos quais ela é criada e utilizada.” *Chun Wei Choo*

ARAÚJO, Andrea. *A intranet como instrumento estratégico da gestão da informação em organizações públicas: um estudo para institucionalização do portal no Instituto Aggeu Magalhães – IAM/Fiocruz*. 123 f. il. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

As transformações que marcam o contexto atual impulsionam as organizações para uma melhor estruturação de seus ambientes cada vez mais orientados para a informação. Esta representa um insumo básico de alto valor e demanda forte inserção no processo de gestão, que envolve desde a identificação de requisitos até o seu uso. A *intranet* situa-se nesse estudo como um instrumento estratégico para a gestão de informações em uma organização pública, por natureza, mais resistente às demandas de um cenário que exige mudanças na forma de lidar com as estruturas e gerir recursos. Nessa perspectiva, esse trabalho apresenta como objetivo especificar condições para a reformulação da *intranet* de uma instituição pública do segmento de ciência e tecnologia, o Instituto Aggeu Magalhães (IAM), unidade da Fiocruz em Pernambuco. Como subsídio para a pesquisa, foram empregadas as abordagens qualitativa e quantitativa, triangulação de métodos que possibilitou acesso mais amplo às informações e por consequência uma análise de resultados mais completa, a partir da junção de variáveis distintas. Além da avaliação do próprio instrumento da *intranet* do IAM, vigente no início da pesquisa, as dimensões comportamentais, culturais e de recursos tecnológicos também foram estudadas, e refletiram na construção de uma proposta de intervenção multidimensional, abrangendo desde a dimensão social, aspecto este presente em todo o estudo como um fator de grande relevância, até os recursos tecnológicos. Em conjunto com a proposta de reformulação de uma nova *intranet* para o IAM, foram levantadas diretrizes para sua institucionalização, devido ao ambiente organizacional de baixa adesão à mudança identificado nas pesquisas de campo realizadas nesse estudo.

Palavras-chave: *intranet*, gestão da informação, sistemas de informação, novas tecnologias.

ARAÚJO, Andrea. The *intranet* as a strategic tool for information management in public organizations: a study for the implementation of a portal at Instituto Aggeu Magalhães. – IAM/Fiocruz. 123 f. il. 2018. Dissertation (Master degree) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

The transformations that mark the acceleration of change in the world today propel organizations to better structure their environments to make them more information centric. Information represents a high value commodity and requires to be placed at the center of the management process, which involves the entire cycle of information, from the identification of requirements to its use. In this study, the *intranet* is viewed as a strategic tool for the management of information in a public organization, which by nature, is more resistant to change both in the way it deals with structure and how it manages resources. In this perspective, this paper aims to specify the conditions for the redesign of the intranet of a public institution operating in the science and technology industry, Instituto Aggeu Magalhães (IAM), a business unit of Fiocruz in Pernambuco. In this research, both qualitative and quantitative approaches were used and the triangulation of these methods allowed broader access to information and, consequently, a more complete analysis of the results, which used a combination of different variables. In addition to evaluating IAM's intranet platform, which was in use at the beginning of the research, the behavioral, cultural and technological resources dimensions were also studied and were taken into account in the construction of a multidimensional intervention proposal, covering not only the social dimension, this aspect being a factor of great relevance throughout the study, but all aspects, down to the technological resources. In addition to proposing the reformulation of a new intranet for AMI, this project also recommends guidelines for the implementation of the intranet, due to AMI's poor ability to implement change, as identified in the field research of this study.

Keywords: *intranet*, information management, implementation of information systems, new technologies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos de comportamento informacional e cultura informacional	24
Figura 2 - Tarefas do processo de gerenciamento de informações	25
Figura 3 - Representação dos elementos e componentes do sistema de informações	28
Figura 4 - Componentes da arquitetura da informação.	30
Figura 5 - Ciclo de vinculação entre mudanças tecnológicas e novas práticas.....	33
Figura 6 - Critérios e estratégias a serem observados na adoção da inovação.	34
Figura 7 - Aspectos a serem observados para definição de uma estratégia para minimizar a resistência às mudanças.....	35
Figura 8 - Página inicial da <i>intranet</i> anterior ao projeto de reformulação.	53
Figura 9 - Quantidade de níveis necessários para acesso a um tópico de menu.	54
Figura 10 - Tela com ausência de esquema de rotulação.....	55
Figura 11 - Linha do tempo do projeto de reformulação da <i>intranet</i> do IAM.....	79
Figura 12 - Modelo de gestão de informações utilizado para a demonstração do projeto da reformulação da <i>intranet</i> do IAM.	80
Figura 13 - Telas de acesso à entrada de dados do calendário institucional.	83
Figura 14 - Treinamento do módulo de atualização do calendário institucional.	84
Figura 15 - Exemplo de diagrama com fluxo de conteúdo do portal	86
Figura 16 - <i>Layout</i> da página inicial da <i>intranet</i> com identificação dos espaços.	87
Figura 17 - Página interna com os links de acesso para aplicativos e sistemas.	88
Figura 18 - Página interna do tópico “Institucional” do menu principal	89
Figura 19 - Demonstração do desdobramento dos sub menus do tópico “Pesquisa”	90
Figura 20 - Demonstração da estrutura da página interna do tópico de pesquisa. ...	91
Figura 21 - Página interna com desdobramento dos conteúdos a partir de efeito extensível.	91
Figura 22 - Áreas de notícias internas e serviços na página inicial.	92
Figura 23 - Exemplificação do sistema de rotulação presente no portal	93
Figura 24 - Exemplo de página interna do espaço de serviços	94
Figura 25 - Página interna do espaço do calendário institucional	95
Figura 26 - Visualizações por páginas da nova <i>intranet</i> (Outubro de 2017).....	101

Figura 27 - Visualizações por páginas da <i>intranet</i> antes da reestruturação (Agosto de 2017).....	102
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência de acesso por conteúdos (média).....	58
Gráfico 2- Avaliação das condições atuais da <i>intranet</i> (média).....	59
Gráfico 3 - Grau de satisfação geral da <i>intranet</i> (%)	60
Gráfico 4 - Facilidades e informações adicionais desejadas (média).....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas do referencial teórico e respectivos autores.	22
Quadro 2 - Definição dos atributos mais citados da qualidade da informação.	39
Quadro 3 - Métodos de pesquisa adotados por objetivo específico.	42
Quadro 4 - Modelo de análise proposto para o estudo.	43
Quadro 5 - Etapas utilizadas na coleta de dados.	44
Quadro 6 - Métodos propostos para a coleta de dados da pesquisa.	45
Quadro 7 - Fatores de influência no uso do portal de <i>intranet</i> por dimensões de análise.....	75
Quadro 8 - Exemplo de estruturação de conteúdo inicial do projeto de reformulação da <i>intranet</i>	81
Quadro 9 - Exemplo de classificação documental para a nova <i>intranet</i>	85
Quadro 10 - Comportamento de acesso por usuários, sessões e páginas das versões da <i>intranet</i> em Agosto e Outubro de 2017	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frequência geral de acesso e por conteúdos/seções	58
Tabela 2 - Avaliação das condições atuais da <i>intranet</i>	59
Tabela 3 - Grau de satisfação geral da <i>intranet</i> (%)	60
Tabela 4 - Facilidades e informações adicionais desejadas (média)	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E INTRANET	21
2.1	GESTÃO DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.1.1	GESTÃO DE INFORMAÇÕES EM ÓRGÃOS PÚBLICOS	26
2.1.2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E FATORES DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO.	27
2.1.3	NOVAS TECNOLOGIAS E IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.1.4	A <i>INTRANET</i> COMO UMA NOVA TECNOLOGIA PARA A GESTÃO DE INFORMAÇÕES	37
3	METODOLOGIA	41
3.1	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	41
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	44
3.2.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	46
3.2.2	QUESTIONÁRIO	46
3.2.3	GRUPO FOCAL	48
3.2.4	ENTREVISTA	50
3.3	PROCESSO DE ANÁLISE	50
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1	RESULTADOS POR TÉCNICAS E INDICADORES DE ANÁLISE	52
4.1.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	52
4.1.1.1	<i>Avaliação das condições atuais da intranet</i>	52
4.1.2	QUESTIONÁRIO	56
4.1.2.1	<i>Frequência de acesso e qualidade de uso</i>	57
4.1.2.2	<i>Avaliação das condições atuais da intranet</i>	59
4.1.2.3	<i>Facilidades e informações adicionais desejadas</i>	61
4.1.3	GRUPO FOCAL	62
4.1.3.1	<i>Levantamento comportamental quanto ao fluxo de informações, necessidades e hábitos de uso de ferramentas de TI</i>	63
4.1.3.2	<i>Levantamento do nível de comprometimento organizacional e outros aspectos de interferência</i>	66
4.1.3.3	<i>Avaliação das condições atuais da intranet</i>	69
4.1.3.4	<i>Facilidades e informações adicionais desejadas</i>	69
4.1.4	ENTREVISTA	70
4.1.4.1	<i>Identificação da estrutura tecnológica do IAM</i>	70
4.2	ANÁLISE SÍNTESE POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	72
5	PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA INTRANET DO IAM	77
5.1	PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA INTRANET DO IAM	78

5.1.1	IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS DE INFORMAÇÃO.....	80
5.1.2	COLETA DE INFORMAÇÃO.....	82
5.1.3	CLASSIFICAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO	84
5.1.4	TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO	85
5.1.5	DESENVOLVIMENTO DO NOVO PORTAL DA <i>INTRANET</i>	87
5.1.6	DISTRIBUIÇÃO, ANÁLISE E USO DA INFORMAÇÃO	95
5.2	DIRETRIZES PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PORTAL DA <i>INTRANET</i>	97
5.3	PRIMEIRAS IMPRESSÕES SOBRE A <i>INTRANET</i> REESTRUTURADA.....	100
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A - MODELO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA <i>INTRANET</i>	113
	APÊNDICE B - ROTEIRO UTILIZADO PARA CONDUÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS.....	114
	APÊNDICE C - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE).....	116
	APÊNDICE D - FALAS EXTRAÍDAS DAS TRANSCRIÇÕES DOS GRUPOS FOCAIS....	117

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, sociais e tecnológicas intensificadas com os efeitos da globalização têm impactado de forma significativa a dinâmica das organizações. A rapidez na difusão das tecnologias da informação e o desenvolvimento tecnológico modificam suas estruturas e fazem com que as organizações precisem incorporar de imediato a capacidade de adaptação a novas situações, como condição de crescimento e de manutenção em seus ambientes. (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

As organizações públicas também estão incluídas nesse processo de mudança, intensificado pela necessidade de uma atuação mais eficiente e transparente para o setor. Nesse movimento, o espírito de governança vem ganhando força na esfera pública, trazendo junto a necessidade de envolver os agentes públicos na estruturação da dinâmica organizacional, através da adoção de práticas de gestão mais modernas, suportadas pela maior atenção à área de gestão da informação.

De acordo com Dumont, Ribeiro e Rodrigues (2006), a busca da inclusão da administração pública em um contexto globalizado torna-se um grande desafio para o administrador e demanda um esforço direcionado, devido ao impacto das tecnologias que, em função de promover melhores condições de acesso à informação, transformam as estruturas organizacionais e suas práticas de trabalho. Nessa perspectiva, percebe-se a importância de priorizar-se a gestão informacional para o atingimento dos objetivos institucionais, adequar-se aos desafios da modernização e facilitar o intercâmbio de conhecimento entre os setores de uma organização.

Nas organizações públicas em específico, a gestão da informação deve ter como guia a visão de futuro, missão e objetivos institucionais, a partir de normas e regulamentos, de forma que a informação de qualidade resulte no atendimento das necessidades dos cidadãos, no aumento da produtividade e redução de custo (MIRANDA; STREIT, 2007).

Para obtenção desses resultados, a gestão da informação deve ser vista como um processo. Segundo Valentim et al. (2008), a “massa informacional” presente em uma organização deve ser tratada, ou seja, prospectada, monitorada, filtrada, organizada, analisada e disseminada, sendo a gestão da informação alimentada por todo esse processo. Ainda segundo as autoras, a informação é um insumo básico em uma organização para apoiar as atividades estratégicas, táticas e operacionais, devendo ter sua importância reconhecida para essa estrutura.

De acordo com Assis (2008), um plano de informação deve ser estruturado a partir da missão e objetivos estratégicos da organização, e além do foco no negócio, devem ser considerados o estilo de gestão e a cultura organizacional. Nesse sentido, para que as organizações criem “culturas de informações saudáveis”, há três comportamentos informacionais que precisam ser estimulados: o compartilhamento de informações, como um ato voluntário na disseminação de informações com outras pessoas; a administração de sobrecarga de informações e a redução de múltiplos significados, que devem ser gerenciados e controlados para buscar uma maior unidade da informação (DAVENPORT, 1998). Com base nessa perspectiva, nota-se a importância do envolvimento de todos os setores no processo da gestão da informação com a finalidade de proporcionar uma visão comum da organização, seus fluxos e atividades, no entendimento e percepção da sua cultura e na busca da redução de assimetrias informacionais.

Considerando a importância da gestão de informações em organizações privadas e públicas, a partir do contexto acima exposto, a proposta dessa dissertação é apresentar um estudo de caso avaliativo nessa área, tendo o Instituto Aggeu Magalhães (IAM), unidade da Fiocruz em Pernambuco como organização escolhida para o presente estudo. A pesquisa teve como foco a *intranet* como instrumento da gestão da informação em organizações públicas e os possíveis caminhos na busca da institucionalização do portal no IAM.

Realizada a consulta no Banco de Teses e Dissertações (BDTD), foram localizados cerca de cento e oitenta registros a partir da consulta da palavra-chave “*intranet*”. Porém, deste total, pouco mais de quarenta estudos tratavam diretamente

do assunto, com um número ainda menor para processos de implementação, com apenas treze estudos encontrados. Após levantamento destes dados foi possível identificar que, apesar de todo o potencial apresentado por um portal de *intranet*, há poucos estudos no Brasil relacionados ao tema e principalmente ao seu processo de implementação e estratégias de institucionalização para os usuários. Portanto, procurou-se com essa pesquisa, um maior entendimento desses aspectos, tanto por meio da coleta de dados como pelo referencial teórico, para subsidiar o projeto de reformulação da *intranet* do IAM.

A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) possui como eixos principais de atuação: promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, além de ser um agente da cidadania. Vinculado ao Ministério da Saúde, atualmente é a mais destacada instituição na área de ciência e tecnologia em saúde da América Latina (IAM, 2017). O IAM, unidade da Fiocruz em Pernambuco, foi fundado em 1950, incorporado à Fiocruz em 1970 e atualmente é uma instituição reconhecida nas áreas de ensino e pesquisa, principalmente pelo trabalho voltado para a prevenção e controle de doenças endêmicas e crônico-degenerativas no Nordeste. São seis departamentos que atuam com pesquisa científica na instituição: entomologia, imunologia, microbiologia, parasitologia, virologia e terapia experimental, além do departamento de saúde coletiva. Na área de ensino, o IAM possui dois programas de pós-graduação com cursos de mestrado e doutorado, em Biociências e Biotecnologia e Saúde Pública, este último contando também com mestrado profissional (IAM, 2018).

Em 2017, as unidades regionais da Fiocruz tiveram suas denominações modificadas de centros de pesquisas para institutos. A partir dessa mudança, o Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães (CPqAM) passou a ser chamado de Instituto Aggeu Magalhães (IAM). A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) passa atualmente por um momento de mudanças significativas também no campo da inovação e tecnologia, com uma série de iniciativas como o Portal de Inovação Aberta, com a proposta de estruturar cadeias de produção com experiências existentes na Fiocruz, em uma rede

de cooperação e aprendizagem (informação verbal)¹. Uma outra iniciativa recente que reflete a atuação da Fiocruz no campo de inovação e tecnologia é o processo de implantação da governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Essa ação prevê a criação de uma Política de TIC, que procurará estabelecer objetivos e metas e orientar as iniciativas e investimentos em TI, além de criar um processo de monitoramento e controle das ações². Os esforços demonstrados para um processo inovativo mais estruturado e a iniciativa de implantar a governança de TIC na instituição, em conjunto com outras ações, indicam o momento atual da Fiocruz e de suas unidades no desenvolvimento de competências tecnológicas e estratégias diferenciadas para a execução de atividades no apoio a sua missão institucional. Esse contexto atual acelera a necessidade de uma estruturação mais adequada da gestão de informações do IAM, unidade da Fiocruz em Pernambuco, imprescindível para o apoio às ações citadas e ao próprio desenvolvimento organizacional.

Dentre os recursos de sistemas de informações disponíveis nas organizações públicas e privadas, a *intranet* destaca-se como um instrumento essencial para atuar nesse processo de gestão informacional, por permitir a disseminação de informações de forma atualizada e racionalizada entre os diversos setores. Em uma instituição como o IAM, que possui em sua estrutura organizacional, um quadro de quase mil pessoas, sendo cento e noventa servidores concursados, quarenta profissionais terceirizados, além de um público flutuante de bolsistas, alunos, estagiários e pesquisadores visitantes, com atuação nas áreas de gestão, pesquisa e ensino³, a necessidade de uma melhor estruturação informacional por meio de uma ferramenta como a *intranet* torna-se ainda mais evidente. A presença de uma *intranet* de uso disseminado na instituição pode permitir amplas possibilidades na interação entre o usuário e informações de natureza técnica e científica, além das relacionadas às atividades organizacionais, tais como: acesso aos serviços, aplicativos, programas, notícias internas, entre outros conteúdos.

¹ Fala do vice-presidente de inovação e pesquisa da Fiocruz, Dr. Marcos Krieger, em palestra realizada em setembro de 2017, em Recife - PE.

² Informação colhida no Fórum de Planejamento da Fiocruz, promovido pela Cogeplan, em novembro de 2017, no Rio de Janeiro – RJ.

³ Informação colhida no banco de dados interno do SGT, disponível na área de aplicativos na *intranet*.

A *intranet* do IAM, foco principal deste estudo, foi desenvolvida há mais de dez anos, apresentando a necessidade de ser reformulada em sua estrutura e conteúdo, para um melhor atendimento dos objetivos informacionais da organização. Na análise documental verificou-se que desde a sua implementação não foram realizadas intervenções no *design*, arquitetura de informações e *layout* da página. Além da falta de atualização dos recursos e artefatos digitais, também não foi identificado um fluxo para a gestão de conteúdo com as diversas áreas que compartilham informações na rede interna.

A partir do contexto apresentado, a dissertação possui a seguinte questão-chave: Como melhorar o processo de gestão de informações no IAM a partir da reestruturação do portal da *intranet*?

O ponto de partida da dissertação está baseado no pressuposto de que o IAM não apresenta um processo estruturado de gestão de informações adequado às suas necessidades organizacionais, aspecto baseado na situação na qual se encontrava o portal de *intranet* da instituição no início dessa pesquisa e também, pela observação da autora desse estudo, integrante do quadro de servidores do IAM.

Nessa perspectiva, o estudo apresenta como OBJETIVO GERAL, especificar condições para a reformulação da *intranet* do IAM, a partir do levantamento das necessidades informacionais da instituição e das expectativas da comunidade interna, a fim de posicioná-la como um instrumento estratégico de gestão da informação.

Para esta finalidade, foram previstos os seguintes objetivos específicos, em consonância com as etapas da pesquisa:

- a) Levantar as necessidades informacionais, o fluxo de informações e de comunicação no IAM;
- b) Identificar as condições atuais e o comportamento de uso da *intranet* do IAM com servidores e funcionários terceirizados das áreas de gestão, pesquisa e ensino da instituição, além de suas expectativas em relação ao portal;

- c) Identificar fatores de influência para a utilização do portal da *intranet*, quanto à qualidade e abrangência do conteúdo, comportamento informacional, aspectos culturais e recursos tecnológicos;
- d) Elaborar uma proposta de modelo de *intranet* com base nas lacunas identificadas e nas melhores práticas;
- e) Contribuir no levantamento de diretrizes para a institucionalização da *intranet* como ferramenta estratégica da gestão de informações.

Essa dissertação foi estruturada ao todo em seis capítulos. Além da introdução, os demais capítulos trazem o referencial teórico utilizado no estudo, o percurso metodológico para o alcance dos objetivos, a análise de resultados que subsidiou o projeto de intervenção, a descrição do processo de reestruturação do portal, e por fim, as considerações finais.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO, SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E *INTRANET*

O referencial teórico utilizado para este estudo foi baseado nos seguintes temas: gestão da informação e as especificidades em órgãos públicos, sistemas de informações e fatores de implementação, as novas tecnologias e impacto na cultura organizacional, e por fim, a *intranet* posicionada como uma nova tecnologia.

A definição do levantamento teórico foi originada da necessidade de apoiar os objetivos específicos deste estudo. Para os objetivos referentes à fase de levantamento de dados e análise, o referencial teórico trabalhado auxiliou no melhor entendimento e reflexão das dimensões definidas para análise do estudo: comportamento informacional, qualidade e abrangência do conteúdo, aspectos culturais e recursos tecnológicos. A revisão de literatura também foi essencial para os objetivos relativos à fase de execução do projeto, pois permitiu um melhor embasamento do plano de intervenção e das diretrizes indicadas, a partir das teorias, estudos de caso e modelos apresentados pelos autores.

No quadro 1 estão presentes alguns dos teóricos consultados na literatura e utilizados para a construção do referencial, selecionados de livros e estudos empíricos, como artigos e dissertações.

Quadro 1 - Temas do referencial teórico e respectivos autores

Temas	Autores
2.1.Gestão da Informação.	DAVENPORT (1998, 2004) MCGEE; PRUSAK (1994) MORAES; FADEL (2008) TEIXEIRA; VALENTIM (2012) VALENTIM (2008)
2.1.1.Gestão da informação em órgãos públicos.	DUMONT; RIBEIRO; RODRIGUES (2006) MIRANDA; STREIT (2007) PALMERSTON (2008)
2.1.2. Sistemas de informações e fatores de sucesso na implementação.	ANDRADE; FALK (2001) CAMPOS FILHO (1994) DAVENPORT (1998) FERREIRA; BUFFONI (2006) MCGEE; PRUSAK (1994) MORVILLE; ROSENFELD (2006) MORAES; FADEL (2008) OBRIEN (2003) PACHECO; TAIT (2000) TEIXEIRA; VALENTIM (2012) SPRAGON; BODOLICA (2010)
2.1.3. Novas tecnologias e impacto na cultura organizacional.	CAMPOS FILHO (1994) CÂNDIDO; ABREU (2002) FRESNEDA (1998) MARKUS (2004) MORAES; FADEL (2008) PIRES; MACEDO (2006) RODRIGUES FILHO; DA SILVA (2001)
2.1.4. A <i>intranet</i> como uma nova tecnologia de gestão de informações.	DIAS et al (2017) LAUFER (1998) LEE; KIM (2009) LIRA et al (2006) MASREK; KARIM; HOUSSEIN (2008) O'BRIEN (2003) PALMERSTON (2008) SOUZA (2014) TRINDADE et al (2011)

Fonte: Elaboração própria.

2.1 GESTÃO DE INFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Em um cenário com uma transição cada vez mais rápida de uma economia industrial para uma economia baseada na informação, esta tem se destacado como um bem intangível de alto valor para as organizações, tornando-se um capital tão vital quanto os demais ativos de uma instituição (VALENTIM, 2008). Nesse contexto de intensas transformações há um entendimento comum da importância da informação na dinâmica organizacional e no apoio aos seus objetivos. Na visão de Moraes e Fadel (2008), as informações exercem forte influência no desempenho organizacional, pois além de darem suporte à tomada de decisões, impactam no comportamento das pessoas, podendo aumentar a sinergia dos esforços ou anular os resultados destes, quando mal administradas. Seguindo essa perspectiva, McGee e Prusak (1994) destacam que a informação é um elemento de unificação das organizações, pela dinamicidade e capacidade de criação de valor. Assim, a busca por essa unidade torna-se um fator primordial para o desempenho organizacional ao estabelecer padrões comuns que guiam os indivíduos em suas condutas e atividades.

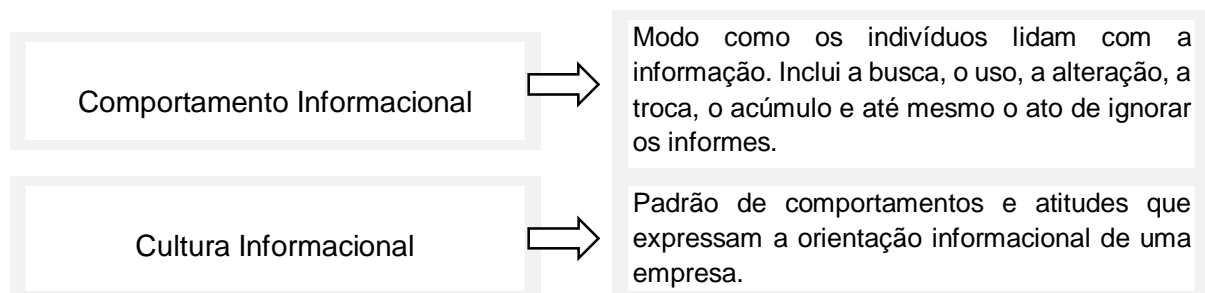
A importância de uma gestão da informação se acentua nesse contexto, pois os processos de obter, interpretar e se apropriar de uma informação são resultados de uma ação individual e necessitam de uma gestão que a integre com o coletivo (TEIXEIRA; VALENTIM, 2012). Ainda segundo Teixeira e Valentim (2012), a gestão da informação em uma organização, estrutura e formaliza os fluxos e agrega conhecimento formal a partir de diferentes bases. Valentim et al. (2008), destacam a abrangência de uma gestão da informação que atua desde a identificação das necessidades informacionais até o tratamento da informação, por meio da coleta, filtro, análise, organização, armazenagem e disseminação, com o objetivo de apoiar as atividades cotidianas e a tomada de decisão. Os autores ainda citam que o gerenciamento de informações necessita em primeiro lugar da criação de uma cultura voltada à informação, através de um ambiente participativo com indivíduos comprometidos no processo.

Nessa perspectiva, percebe-se que a dimensão social representa um papel decisivo na gestão da informação de uma organização, tendo os aspectos culturais e

comportamentais uma forte influência no ambiente informacional, pois os recursos tecnológicos por si só não vão traduzir-se em um processo eficiente de gestão de informações se também não houver o engajamento das pessoas, em todas as suas fases, principalmente quanto ao uso e compartilhamento.

De acordo com McGee e Prusak (1994), há em muitas organizações uma forte tendência à utopia tecnocrática, ou seja, a abordagem da gestão de informações com uma perspectiva predominantemente tecnológica, a partir do foco na modelagem e classificação de informações, atenção baseada nas atualizações de aparatos tecnológicos (*hardwares* e *softwares*), com uma orientação mais voltada à formação de uma infraestrutura tecnológica. Os autores destacam, porém, que o posicionamento da informação como um instrumento estratégico e a estrutura e processos que apoiam esse enfoque não podem ser abordados de forma mecânica, pois precisam envolver o elemento humano e as questões comportamentais que influenciam a informação e sua utilização. Em consonância com esse conceito, Davenport (1998) indica uma abordagem para o gerenciamento da informação, com foco na informação em sua totalidade, e que considera valores e crenças sobre a informação (cultura); o uso efetivo pelas pessoas (comportamento); aspectos de interferência no fluxo de informações (política) e por fim, a tecnologia. Este enfoque, prioriza a dimensão social, a partir do momento que eleva as necessidades informacionais e se baseia nos aspectos culturais e comportamentais nas organizações, ou seja, na forma como as pessoas lidam com a informação, desde sua criação até seu uso (figura 1).

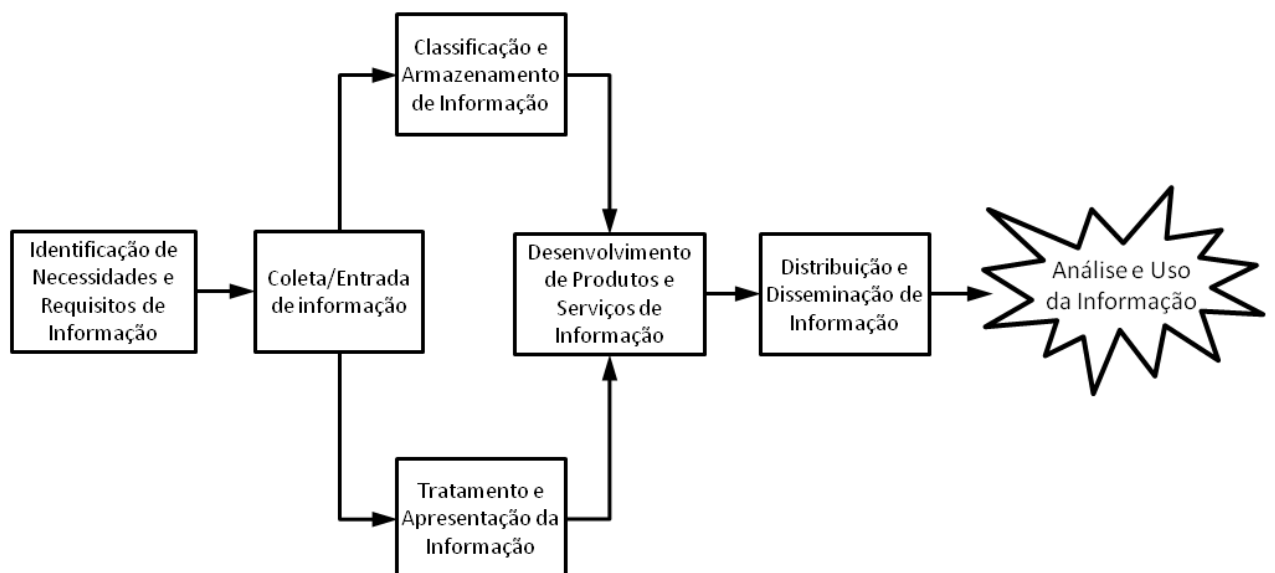
Figura 1 - Conceitos de comportamento informacional e cultura informacional



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 110).

Nesse contexto, entende-se que a complexidade de um ambiente informacional impulsiona a necessidade de criação de um processo para lidar com todo o arsenal de informações presente em uma organização, independentemente do seu porte ou segmento de atuação. McGee e Prusak (1994) destacam a importância de estabelecer um processo estratégico para que a organização institua um gerenciamento de informações e, por consequência, sua arquitetura. Para isso, indicam um modelo genérico (figura 2), pelas necessidades distintas de cada segmento, quanto à ênfase e às suas diferentes tarefas.

Figura 2 - Tarefas do processo de gerenciamento de informações



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 108).

De acordo com os autores, nesse modelo genérico de processo de informação, cada etapa assume um grau de importância variável a partir do segmento da instituição. Porém, a identificação de necessidades e requisitos de informação acaba assumindo uma maior relevância dentro do processo, exigindo uma variedade necessária de fontes de informações, conhecimento dessas fontes e após a identificação das informações necessárias, a elaboração de um plano para a coleta da informação da sua fonte ou de quem a desenvolve internamente (MCGEE; PRUSAK, 1994).

2.1.1 GESTÃO DE INFORMAÇÕES EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

Na visão de Miranda e Streit (2007), o objetivo de se iniciar um processo informacional nas organizações privadas baseia-se estritamente nas necessidades do seu negócio. Em órgãos públicos, contudo, esta iniciativa está amparada em objetivos mais variados, entre eles, aumentar a transparência das ações de governo, prestar contas à sociedade e melhorar a efetividade de sua missão.

A gestão da informação (GI) no âmbito do setor público tem como objetivo assegurar que a informação seja administrada de forma efetiva e eficiente para promover a qualidade da governança nesse setor. (MIRANDA; STREIT 2007, p. 5).

Ainda segundo os autores, há particularidades importantes na gestão da informação de organizações mecânicas e orgânicas, que influenciam nos fluxos de comunicação e informação. Nas estruturas orgânicas o movimento institucional para a redução de ambiguidade é menor, pois há um maior envolvimento dos indivíduos nos processos organizacionais e na interpretação do ambiente. As estruturas mecânicas, também chamadas de burocráticas, por sua vez, apresentam processos de comunicação mais verticais, de cima para baixo, na busca da redução da ambiguidade e da incerteza, sendo as organizações públicas mais próximas desse tipo de estrutura. Por também se tratarem normalmente de organizações complexas, há ainda necessidade de emprego de fluxos e mecanismos formais de informação e comunicação no setor público. (MIRANDA; STREIT, 2007)

Nessa perspectiva, torna-se evidente que ao apresentar uma estrutura burocrática e necessariamente mais rígida quanto ao processo informacional, as organizações públicas necessitam de uma gestão da informação que além de promover uma maior eficiência no setor, obedeça às características e exigências formais inerentes à área.

Na visão de Dumont, Ribeiro e Rodrigues (2006), a modernização da gestão pública não se limita à tecnologia da informação e infraestrutura adequadas, implica também na revisão dos processos, da distribuição de informação, na difusão de uma

nova cultura para o funcionalismo, além da necessidade de integrar um processo inovativo às estruturas existentes.

Palmerston (2008) cita que as instituições públicas atualmente estão mais voltadas ao compartilhamento de informações para seu público interno, em uma tendência de buscar padrões de desempenho similares aos da iniciativa privada. A autora destaca que atualmente há um movimento distinto do setor público, mais voltado a um planejamento estratégico que busca orientar os funcionários, anteriormente, com maior tendência a desenvolver suas atividades sem agilidade e preocupação com alcance de metas e atendimento ao público.

A implementação de um processo de gestão da informação nas organizações públicas requer uma ação sistematizada, devendo estar previsto no planejamento como uma atividade estratégica do setor. Segundo Miranda e Streit (2007), o ciclo envolvido no processo de captar, receber, criar e distribuir informações precisa ser incorporado a um programa visando a sua preservação e eliminação no momento certo.

Para que esse ciclo seja desenvolvido de forma eficiente, em conjunto com a definição estratégica, quanto à política informacional, entende-se que também é necessária a estruturação de um sistema de informações adequado às necessidades das organizações, sejam elas privadas ou públicas.

2.1.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E FATORES DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO

Um sistema de informações é requisito indispensável para a construção de uma gestão eficiente de informações em qualquer organização, pois possibilita o compartilhamento e interação de dados, a partir da criação de uma estrutura tecnológica baseada nas necessidades informacionais.

O'Brien (2006, p. 6) conceitua sistema de informações como “um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização.” Ainda

segundo o autor, o propósito do sistema de informações está baseado fundamentalmente no suporte aos processos e operações das organizações, na tomada de decisões e no alcance de vantagem competitiva.

Esse conceito é reforçado pela visão de Campos Filho (1994), ao afirmar que a partir do seu gerenciamento, os sistemas de informações apresentam-se com um conjunto organizado que agregam, além da própria informação, recursos humanos, tecnologias de informação e práticas de trabalho, para auxiliar no atingimento dos objetivos organizacionais. O autor expande esse conceito, ao demonstrar a interdependência entre os objetivos organizacionais e os elementos do sistema de informações, e destaca as práticas de trabalho como elemento principal do sistema de informações (figura 3).

Figura 3 - Representação dos elementos e componentes do sistema de informações



Fonte: Adaptado de Campos Filho (1994, p. 34).

Ainda segundo o autor, “A chave para a conceituação [dos sistemas de informações] está na forma através da qual os componentes interagem para criar práticas de trabalho que atendam convenientemente os objetivos da organização.” (CAMPOS FILHO, 1994, p.34). Nessa mesma perspectiva, Moraes e Fadel (2008) afirmam que os sistemas de informações consistem em elemento básico para apoio ao planejamento organizacional. Ainda segundo os autores, “é importante saber que

um sistema de informação não deve manipular toneladas de dados, a melhor gestão estratégica é minimalista e econômica no uso das informações.” (MORAES; FADEL, 2008, p.4).

Na visão de Teixeira e Valentim (2012), os sistemas de informações permitem uma gestão de informações mais lógica e integrada para proporcionar às organizações melhores condições para tomada de decisões estratégicas, por outro lado, a ausência de um sistema de informações provoca fragmentação e dispersão das informações.

Para a estruturação de um sistema informacional eficiente e que atenda aos objetivos organizacionais, vários autores destacam a importância da arquitetura de informação. De acordo com Davenport (1998), a tendência para a dispersão das informações nas organizações é um fator importante para a utilização da arquitetura, pois elas se originam de várias fontes, possuem diferentes finalidades, além de serem armazenadas em diversos modos.

Segundo McGee e Prusak (1994), uma arquitetura de informação definida de forma eficiente, de comum acordo e bem gerenciada, proporciona uma visão comum para todos na instituição, além de condições para a melhoria da tomada de decisões.

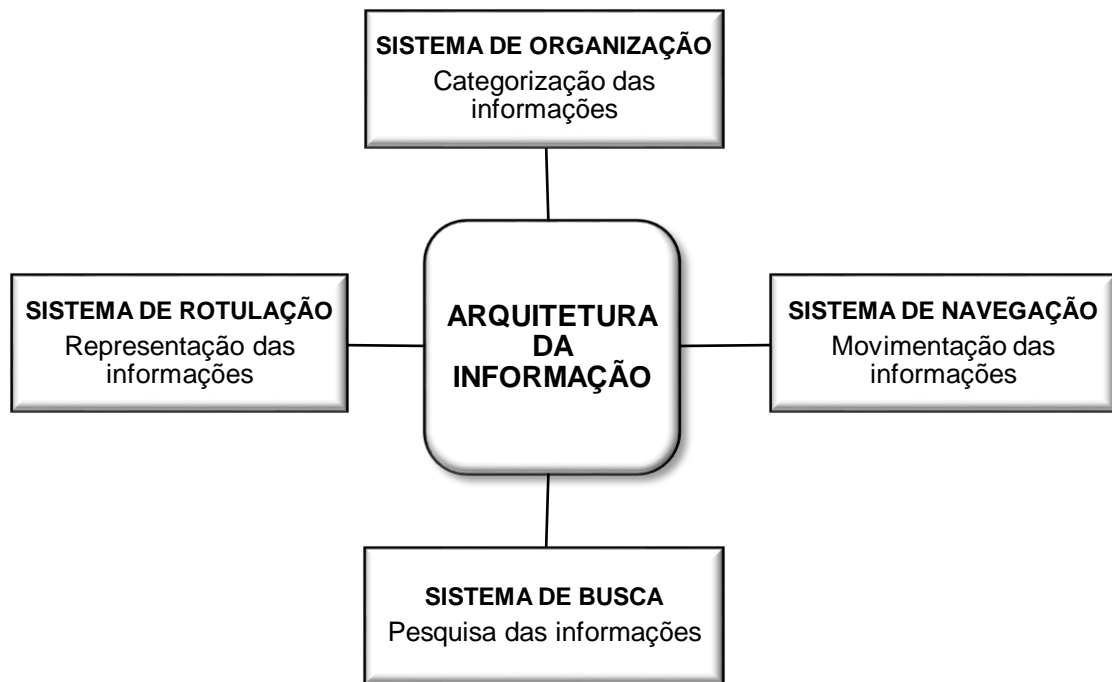
Na visão de Teixeira e Valentim:

[...] a arquitetura da informação tem assumido, cada vez mais, uma posição estratégica ao projetar de forma cuidadosa e eficaz os ambientes eletrônicos/digitais em uma determinada organização, influenciando o modo com o qual as pessoas criam, apropriam, compartilham/socializam e usam informações e conhecimento. (Teixeira e Valentim, 2012, p. 2).

Seguindo essa perspectiva, a arquitetura da informação busca compreender e atuar em três dimensões; contexto, conteúdo e usuário. Essas dimensões representam, respectivamente, a adequação das necessidades do sistema de informações a cada contexto, os recursos necessários, além das necessidades informacionais dos usuários (MORVILLE; ROSENFELD, 2006 apud SOUSA, 2014).

Morville e Rosenfeld (2006) identificam os sistemas de organização, navegação, rotulação e busca como componentes da arquitetura de informações, com funções distintas, conforme figura 4.

Figura 4 - Componentes da arquitetura da informação



Fonte: Adaptado e traduzido de Morville e Rosenfeld (2006, p. 49).

Além da aplicação de uma arquitetura de informações, outro fator determinante para a eficiência de um sistema de informações encontra-se no próprio processo de implementação. Andrade e Falk (2001), relacionam o sucesso ou fracasso de um sistema de informações ao processo de implantação, pois este envolve além dos aspectos tecnológicos, outras variáveis, entre as quais, a forte participação dos usuários. Ainda segundo os autores, as diferenças nas visões dos usuários e clientes, com foco maior nas práticas de trabalho e das equipes técnicas, que valorizam mais as tecnologias, tendem a ser um problema presente na implantação de um sistema de informações. Ferreira e Buffoni (2006) citam em seu estudo de caso sobre fatores de sucesso e insucesso na implementação de sistemas de informações, quatro constructos, identificados na revisão de literatura, que tendem a influenciar no seu sucesso, os quais seriam: a complexidade do sistema, participação do usuário, apoio da direção, além da equipe de desenvolvimento.

Sobre os fatores de influência na implementação de um sistema de informações, Campos Filho (1994) aborda como uma das mais frequentes causas de insucesso, a tendência dos especialistas da área de TI na supervalorização das tecnologias, em confronto com a necessidade real dos usuários e clientes, mais focadas nas próprias práticas de trabalho. Compartilhando com essa visão, Pacheco e Tait (2000) afirmam que o sucesso da implantação da tecnologia da informação está baseado na aceitação dos usuários, sendo diretamente influenciada pela cultura organizacional, que pode agir como uma força motivadora ou limitadora para seu funcionamento. Spragon e Bodolica (2010) destacam que os resultados distintos apresentados por uma implantação de uma nova tecnologia, no caso específico, a *intranet*, são decorrentes de diversas variáveis, tais como, a estratégia definida, o segmento e estrutura organizacional. Os autores ainda citam que a estratégia de implementação definida atinge diretamente o nível de aceitação do usuário.

Nesse contexto apresentado, há um consenso entre os autores sobre a importância da dimensão social na implementação de um sistema de informações, indicando o poder e influência da cultura organizacional em todo o processo, não só na assimilação, mas principalmente na disseminação de novas tecnologias, aspectos estes verificados na revisão da literatura que auxiliaram em um melhor entendimento sobre os fatores de implementação da *intranet*, posicionada nesse estudo como uma nova tecnologia.

2.1.3 NOVAS TECNOLOGIAS E IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A busca de novas tecnologias pelas organizações é intensificada a partir do cenário atual marcado por rápidas transformações e novas perspectivas de atuação, resultantes do avanço tecnológico. Segundo Moraes e Fadel (2002), cada contexto apresenta reflexos diferentes na adoção de novas tecnologias, desde o ato de planejar produtos, processos produtivos ou novos modelos de gestão, elas funcionam como um caminho mais rápido para atingir melhores resultados. Ainda na perspectiva dos autores, esse movimento exige uma mudança contínua na postura estratégica das organizações, com novas formas de gestão e novos padrões de eficiência e produção.

Segundo Cândido e Abreu (2002), a implementação de novas tecnologias deve ser orientada pelo conhecimento prévio das necessidades dos atuais e potenciais usuários, condição básica para se agregar valor, incorporar benefícios e criar competitividade. Ainda segundo os autores:

Os sistemas de inovação sempre envolverão aspectos sociais e tecnológicos numa íntima interação e que qualquer tecnologia, bem como o conhecimento embutido nela, é uma mistura de aspectos sociais e comportamentais com elementos físicos. Essa mistura definirá o contexto e conteúdo social e tecnológico (Cândido e Abreu, 2002, p. 5).

Moraes e Fadel (2002) também defendem a perspectiva humana como um elemento chave para o processo de implantação de uma nova tecnologia ao afirmarem que o processo de aprendizagem é interativo e dinâmico, reflexo de um ambiente extremamente heterogêneo das organizações, fator este que dificulta a definição de parâmetros para a implementação e controle de novas tecnologias.

Ainda segundo os autores, na visão de Fleury,

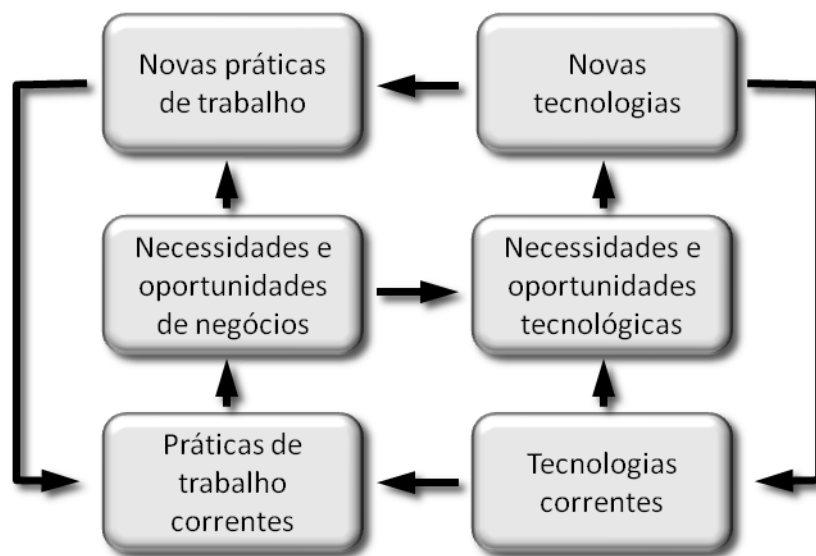
Para a análise de um processo de mudança organizacional, como por exemplo, a adoção de novas tecnologias, a incorporação da *dimensão cultural* é importante em dois aspectos: a) para compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças, e b) como os diferentes grupos reagirão ante esse processo (Fleury apud Moraes e Fadel, 2002, p.7).

Nesse processo de adoção de novas tecnologias, trabalhar a cultura organizacional torna-se um fator de extrema importância para que se tire o melhor proveito das possibilidades agregadas com essas novas tecnologias, com o objetivo de gerar, disseminar e se apropriar do conhecimento. (MORAES; FADEL, 2002). Nessa perspectiva, Moraes e Fadel ainda afirmam que, “a atual revolução tecnológica caracteriza-se não pela centralidade de conhecimentos e informação, mas pela aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de novos conhecimentos [...]”. (MORAES; FADEL, 2002, p.3).

Campos Filho (1994) cita que as novas tecnologias ampliam não só as possibilidades de desenvolvimento das práticas de trabalho, mas também da própria

tecnologia de informação, a partir de um reforço mútuo, ou seja, a adoção das novas tecnologias, e em decorrência, de novas práticas de trabalho torna-se um processo complexo, em um chamado “ciclo de realimentação”. Esse ciclo impulsiona a renovação tecnológica, a partir do momento que o desenvolvimento da tecnologia eleva a presente para um outro patamar e acaba por criar novas necessidades e, por consequência, novos avanços da tecnologia, conforme ilustrado na figura 5.

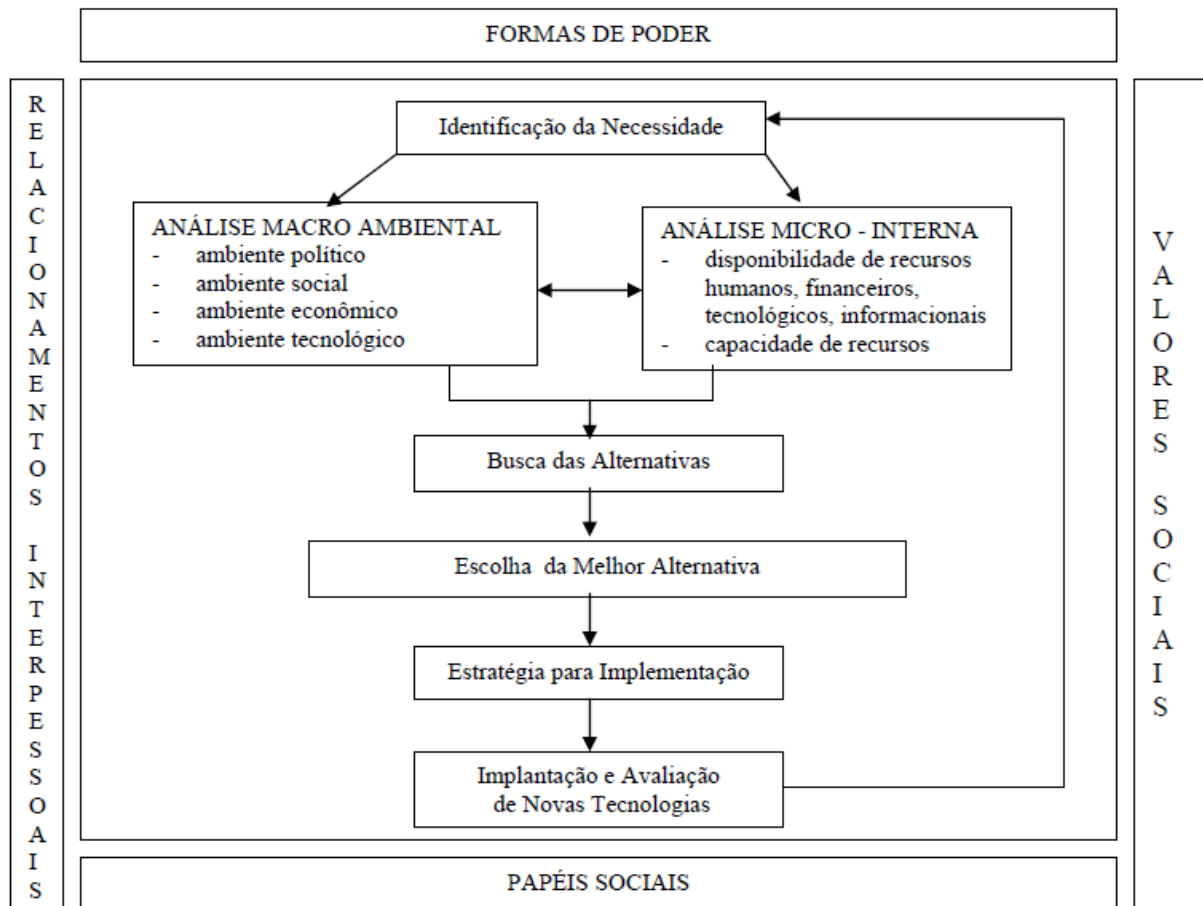
Figura 5 - Ciclo de vinculação entre mudanças tecnológicas e novas práticas



Fonte: Adaptado de Campos Filho (1994, p. 34).

Na visão de Cândido e Abreu, algumas fases antecedem a implementação de uma nova tecnologia, como a identificação da necessidade ou problema, análise macro e micro ambiental e levantamento de alternativas e estratégia. Após a implementação, o ciclo deve ser continuado com avaliação constante, onde surgem novas necessidades e estratégias, em um processo sistêmico, conforme figura 6 (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

Figura 6 - Critérios e estratégias a serem observados na adoção da inovação



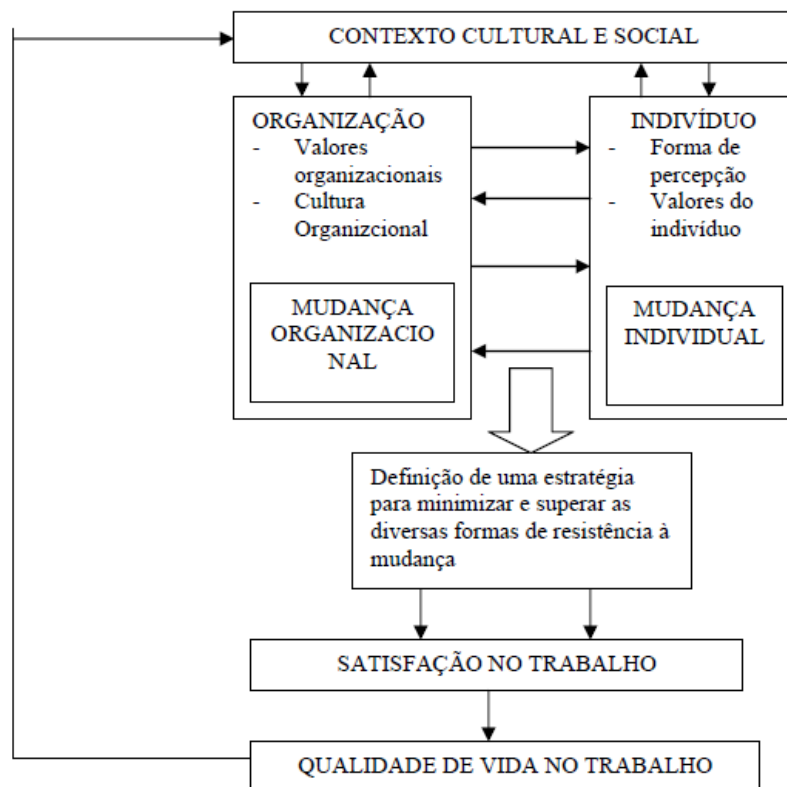
Fonte: Cândido e Abreu (2002, p. 6).

Na adoção de novas tecnologias há variáveis sociais e comportamentais que influenciam todo o processo, dentre elas: as relações de poder, valores, papéis sociais e relacionamentos interpessoais. (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

Considerando a influência da dimensão social, os autores identificam dois focos para o processo de implantação de novas tecnologias. O primeiro, com enfoque na organização, contempla ações para adaptação de questões comportamentais relacionados às pessoas que são impactadas pelas mudanças, pois a motivação e o comprometimento são a base do sucesso de um processo de inovação. O segundo foco é baseado no indivíduo e considera o próprio contexto comportamental e social deste como uma variável de suma importância para o processo de implantação de novas tecnologias, pois parte do princípio da dificuldade em criar uma ação consistente para integrar à dinâmica organizacional, os valores, atitudes, comportamentos e diferentes papéis sociais das pessoas que integram o ambiente.

Como consequência dessa dificuldade, a resistência ao processo de mudança. Os autores esquematizaram as implicações entre os valores e cultura organizacional e as formas de percepção e valores do indivíduo, em conjunto com a necessidade de uma ação para minimizar a resistência à mudança gerada a partir dessas relações, conforme demonstrado na figura 7 (CÂNDIDO; ABREU, 2002).

Figura 7 - Aspectos a serem observados para definição de uma estratégia para minimizar a resistência às mudanças



Fonte: Cândido e Abreu (2002, p. 10).

Markus (2004) cita algumas explicações para a reação das pessoas na interação com novas tecnologias, dentre elas, o próprio fato da resistência à mudança ser um traço humano fundamental, a forma como o processo de mudança é conduzida na instituição em relação à participação do indivíduo e a adequação da tecnologia à realidade do trabalho de cada um. A autora ainda aborda o enfoque nas dinâmicas organizacionais, em relação aos efeitos da tecnologia nas relações sociais, o nível de disseminação e importância proporcionados pelos gestores e colegas de trabalho,

além do reforço que é dado à tecnologia pela política de recursos humanos da organização.

Seguindo essa perspectiva, Fresneda (1998) afirma que a gestão de mudanças nas organizações públicas precisa ser realizada de forma orquestrada e focada nas pessoas, com compartilhamento de informações e envolvimento destas, na busca do comprometimento e redução de barreiras, com o intuito de facilitar a adoção de novos processos e tecnologias em busca dos resultados esperados.

Desta forma, a cultura torna-se um elemento base para o entendimento de um grupo e das dinâmicas organizacionais, a partir do momento que funciona como um padrão coletivo. Em específico na esfera pública, há um conflito entre uma cultura burocrática e paternalista e a necessidade de se incorporar o novo, impulsionada pelas transformações atuais (PIRES; MACEDO, 2006). Na visão dos autores, as organizações públicas se diferenciam das demais pela presença de uma maior valorização de regras, hierarquização, paternalismo, entre outras características, e citam a importância de considerar essas diferenças para o estabelecimento de processos de trabalho e outros aspectos como a formação de valores organizacionais, políticas e a forma como se lida com o processo de inovação e mudança. Ainda segundo Pires e Macedo, essas especificidades inerentes ao setor público tornam-se uma barreira para a implementação de inovações tecnológicas, por demandarem longos períodos e desenvolvimento, limitados pelo fator de descontinuidade presente no segmento.

Nesse contexto, a *intranet* apresenta-se como uma inovação tecnológica com grande potencial de impacto na mudança organizacional, sendo de grande importância o estudo dos efeitos de sua implementação nas organizações, inclusive do próprio significado da tecnologia percebido pelos usuários. (RODRIGUES FILHO; DA SILVA, 2001).

2.1.4 A INTRANET COMO UMA NOVA TECNOLOGIA PARA A GESTÃO DE INFORMAÇÕES

Apesar do seu surgimento há quase duas décadas, a *intranet* foi posicionada nesse trabalho como uma nova tecnologia. Primeiramente, por todo o potencial apresentado pela rede interna em agregar inovação aos processos de trabalho de uma organização, necessitando assim de um planejamento estruturado para uma implementação bem sucedida, além de um esforço dirigido para sua institucionalização, tema tratado no capítulo 5 dessa dissertação. Trata-se também de um recurso em constante renovação a partir das atualizações tecnológicas, trazendo para as organizações ainda mais possibilidades de desenvolver uma gestão eficaz de informações, ao mesmo tempo em que exige ações para gestão da mudança e cultura organizacional.

Ao partir de sua conceituação, O'Brien (2003) define *intranet* e sua funcionalidade básica, como uma rede interna com uso de tecnologia de *internet* que permite o mesmo ambiente dentro de uma organização para suporte a seus processos internos, compartilhamento de informações e comunicação. Lee e Kim (2009) complementam o conceito, ao citar que a *intranet* utiliza tecnologias que incluem sistemas de banco de dados, e-mail, calendários eletrônicos, gerenciamento de documentos, além de possibilitarem a obtenção, organização, armazenamento, retenção, distribuição e apresentação de informações.

Laufer (1998) aborda a vantagem da *intranet* nos Sistemas de Informações Gerenciais, ao observar que os setores que tiverem acesso a ela serão beneficiados, tanto pela redução expressiva no volume de papéis até o processo eletrônico de atualização das informações de forma mais interativa, permitindo uma melhor comunicação, com participação e integração das diversas áreas. Desta forma, segundo o autor, a hierarquia em uma organização é novamente estruturada a partir do momento que o processamento de dados deixa de ser centralizado e passa a ser distribuído com gerenciamento mútuo, diminuindo a burocratização.

Seguindo essa perspectiva, Palmerston (2008) cita que as novas possibilidades de interação criadas pela *intranet* favorecem o desenvolvimento institucional. A autora ainda destaca como benefícios da rede interna o suporte às rotinas de trabalho e o aumento da produtividade.

Souza (2014) observa como vantagens de um portal de *intranet*, o baixo investimento no seu processo de implementação, a flexibilidade de utilização em plataformas de sistemas operacionais, e ainda uma maior facilidade de utilização e reconhecimento pelos usuários, por possuir interface similar à *internet*. A autora ainda aborda outros fatores como o aumento da produtividade e uma comunicação mais eficiente, bem como um fluxo informacional mais rápido, a partir de atualização em tempo real. Dias et al. (2017) também evidencia o aumento da produtividade dos funcionários e redução de falhas operacionais, a partir do acesso mais rápido às informações. Na visão dos autores, a implementação da *intranet* em uma organização é o início de uma gestão estratégica de informações, sendo importante a integração de programas dirigidos aos colaboradores e líderes buscando seu envolvimento, além da disseminação e atualização constante das informações.

Lira (2006) destaca que as *intranets*, quando sintonizadas à cultura da organização, deixam os usuários mais confortáveis no compartilhamento de um espaço virtual de trabalho, estimulando-os para a prática colaborativa. Nessa perspectiva, Trindade, Oliveira e Becker (2011) afirmam que a *intranet* também é considerada uma ferramenta estratégica de gestão do conhecimento, ao estimular o compartilhamento de informações entre os diversos grupos de uma organização. As autoras complementam em seu artigo que a *intranet* não armazena conhecimento de forma estática, ao contrário, ela permite em seu ambiente um sistema interativo, com disponibilidade de inúmeros recursos (EDENIUS; BORGESON, 2003 apud TRINDADE; OLIVEIRA; BECKER, 2003).

Masrek et al. (2008) aborda em seu artigo o modelo de Stenmark (2002) que indica três perspectivas para a *intranet* como um ambiente de compartilhamento de conhecimento: informação, conscientização e comunicação. A primeira perspectiva, da informação, diz respeito ao acesso às informações estruturadas e não-estruturadas

por meio de banco de dados e outros documentos, sendo a diversidade dessas informações essencial para a geração de conhecimento. A perspectiva de conscientização indica a utilização da *intranet* para a manutenção de usuários bem informados e continuamente conectados à organização. Por último, a perspectiva da comunicação, que permite a partir do acesso coletivo às informações nos diversos canais disponibilizados pela *intranet*, um contexto e visão comum do conhecimento gerado em um ambiente colaborativo.

Na visão de Trindade, Oliveira e Becker (2011), a qualidade da informação gerenciada na *intranet* é um fator determinante para a posição do portal como ferramenta de suporte à gestão de conhecimento. As autoras abordam cerca de cinquenta atributos de avaliação de qualidade da informação, pesquisados a partir de uma vasta literatura. Ainda segundo Trindade, Oliveira e Becker (2011), apesar de não haver consenso na utilização de atributos para avaliação da qualidade da informação, os mais citados são os de acessibilidade, acurácia, concisão, completeza, consistência, relevância e temporalidade que estão expostos com os respectivos conceitos no quadro 2.

Quadro 2 - Definição dos atributos mais citados da qualidade da informação

Atributo	Conceito
Acessibilidade	A facilidade e a eficiência com que o usuário pode navegar na aplicação para acessar a informação desejada.
Acurácia	A percepção de que a informação está correta. A informação do sistema representa a situação do mundo real. Representação do que se supõe e do que se pretende.
Concisão	A informação é apresentada de forma compacta. Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida.
Completeza	O sistema provê toda a informação necessária para a execução da atividade. Quando todos os valores necessários estão incluídos.
Consistência	A informação é apresentada no mesmo formato.
Relevância	A informação deve estar relacionada com o interesse e as necessidades de informação do usuário.
Temporalidade	A informação está suficientemente atualizada. A idade da informação é adequada para a necessidade do usuário.

Fonte: Trindade, Oliveira e Becker (2011, p. 782).

Outro aspecto relevante encontrado nos estudos sobre *intranet* aborda a influência do seu nível de maturidade que pode ser considerada de baixa maturidade,

quando há basicamente a publicação de informações de forma unidirecional, de média maturidade, na qual já há um nível de interação, com *groupware*, ou seja, ambiente compartilhado, e aplicações colaborativas e a de alta maturidade, que prevê uma interface ainda maior dos usuários com aplicativos, além outras funcionalidades. (MASREK; KARIM; HUSSEIN, 2008).

A partir dos níveis apresentados, entende-se que estes não são reflexos apenas do grau de investimento e da qualidade dos recursos tecnológicos de uma organização, mas também da necessidade informacional do segmento de atuação e principalmente dos objetivos organizacionais, que tendem a definir o nível de maturidade mais adequado para um portal de *intranet*.

Dentre os aspectos que interferem na utilização da rede interna, limitando o seu uso potencial estão a ausência de um monitoramento de desempenho da *intranet*, a falta de participação dos usuários na sua construção, gerando um instrumento muitas vezes inadequado à realidade (SOUZA, 2014). A autora destaca ainda a falta de atualização e direcionamento do conteúdo para os usuários e com muita frequência, excesso de informações dispensáveis que prejudicam a compreensão e navegabilidade.

O levantamento bibliográfico realizado nesse tópico evidencia a importância da *intranet* em inúmeros aspectos e seu potencial para a gestão estratégica de informações em uma organização. Há um consenso também, em várias fontes pesquisadas, da forte influência dos aspectos comportamentais e culturais como variáveis de impacto no uso efetivo de um portal de *intranet*. Esses aspectos somados aos recursos tecnológicos e a qualidade e abrangência do conteúdo da *intranet*, foram dimensões avaliadas nas pesquisas de campo deste referido estudo, com metodologia e resultados apresentados nos capítulos 3 e 4.

3 METODOLOGIA

Segundo Yin (2015), o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica para o entendimento de um fenômeno contemporâneo considerando as condições contextuais. Ainda segundo o autor, este tipo de investigação é utilizado em situações diversas no sentido de colaborar com o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, entre outros. Nessa perspectiva, o estudo de caso é empregado para a compreensão da dinâmica do contexto organizacional, em relação às ações formais e também às informais, sendo a do tipo avaliativo indicada para análise dos resultados e fornecimento de indicadores e ações (GODOY, 2008).

A partir do conceito exposto, o método de pesquisa escolhido para esta dissertação foi o estudo de caso do tipo avaliativo, que busca, a partir da investigação empírica identificar subsídios para tomada de decisões com a intenção de culminar em um projeto de intervenção para a instituição.

3.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Segundo Terence e Escrivão Filho (2006), há diversas possibilidades para os estudos organizacionais que podem ser de caráter quantitativo ou qualitativo, sendo que a escolha destas deve necessariamente estar relacionada ao objetivo da pesquisa.

Os objetivos específicos definidos para a pesquisa foram divididos em duas fases; levantamento/análise e execução, e estão expostos abaixo, no quadro 3, com a descrição dos métodos utilizados para o alcance dos resultados de cada respectivo objetivo.

Quadro 3 - Métodos de pesquisa adotados por objetivo específico

Fases	Objetivos específicos	Método(s)
Levantamento/Análise	a) Levantar as necessidades informacionais, o fluxo de informações e de comunicação no IAM.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Qualitativa: Grupo Focal.
	b) Identificar as condições atuais e o comportamento de uso da <i>intranet</i> do IAM com servidores e terceirizados das áreas de gestão, pesquisa e ensino da instituição, além de suas expectativas em relação ao portal.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Qualitativa e Quantitativa: Análise Documental Questionário Grupo Focal
	c) Identificar fatores de influência para a utilização do portal da <i>intranet</i> , quanto à qualidade e abrangência do conteúdo, comportamento informacional, aspectos culturais e recursos tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa Qualitativa e Quantitativa: Análise Documental Questionário Grupo Focal Entrevista
Execução	d) Elaborar uma proposta de modelo de <i>intranet</i> com base nas lacunas identificadas e nas melhores práticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados das pesquisas
	e) Contribuir no levantamento de diretrizes para a institucionalização da <i>intranet</i> como ferramenta estratégica da gestão de informações.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados das pesquisas

Fonte: Elaboração própria.

O conceito definido para a dissertação foi o posicionamento da *intranet* como um instrumento estratégico de gestão da informação em organizações públicas. Para subsidiar esse conceito e os objetivos relacionados à fase de levantamento/análise, o estudo amparou-se em quatro dimensões: o comportamento informacional no IAM, recursos tecnológicos disponíveis, qualidade e abrangência do conteúdo da *intranet*, além dos aspectos culturais da instituição. As dimensões estão detalhadas a seguir, no quadro 4, com indicadores, fontes e instrumentos de coletas de dados.

Quadro 4 - Modelo de análise proposto para o estudo

Conceito	Dimensões	Indicadores	Fonte (s)	Instrumentos de coleta de dados
A <i>intranet</i> como instrumento estratégico de gestão da informação em Organizações Públicas.	Comportamento informacional	Levantamento comportamental quanto ao fluxo de informações, necessidades e hábitos de uso de ferramentas de TI	Servidores e Terceirizados do IAM	Grupo focal
	Recursos tecnológicos	Identificação da estrutura tecnológica do IAM	Analistas de TI do IAM	Entrevista
	Qualidade e abrangência do conteúdo	Frequência de acesso e qualidade de uso	Servidores e terceirizados do IAM	Questionário <i>online</i>
		Avaliação das condições atuais da <i>intranet</i>	Portal da <i>intranet</i> do IAM	Análise documental
			Servidores e terceirizados do IAM	Questionário <i>online</i>
		Grupo focal		
	Facilidades e informações adicionais desejadas	Servidores e terceirizados do IAM	Questionário <i>online</i>	
			Grupo focal	
	Aspectos culturais	Levantamento do nível de comprometimento organizacional e outros aspectos de interferência	Servidores e terceirizados do IAM	Grupo focal

Fonte: Elaboração própria, a partir do modelo disponível do NPGA/UFBA.

A elaboração de um modelo de análise auxiliou na estruturação do questionário utilizado na pesquisa de avaliação da *intranet* e nos roteiros da entrevista e grupos focais aplicados na abordagem qualitativa, pois foram construídos a partir das dimensões e indicadores definidos para este estudo, facilitando também o processo de análise a partir da categorização dos dados obtidos.

A coleta de dados foi organizada em três etapas, seguindo uma ordem cronológica, conforme quadro 5, com o intuito de elaborar uma análise diagnóstica que subsidiou o projeto de reestruturação da *intranet* e a indicação das diretrizes para institucionalização.

Quadro 5 - Etapas utilizadas na coleta de dados

ANÁLISE DIAGNÓSTICA	Etapa 1	Análise documental do portal de <i>intranet</i> para identificação dos pontos de melhoria e verificação do conteúdo existente.
	Etapa 2	Pesquisa de avaliação da <i>intranet</i> e seu uso, através de levantamento quantitativo, com foco na identificação de frequência, satisfação e expectativa.
	Etapa 3	Pesquisa qualitativa com entrevistas e realização de grupos focais, para mapeamento dos recursos tecnológicos disponíveis na instituição e levantamento de questões comportamentais, culturais, além de aspectos relacionados a própria <i>intranet</i> , quanto ao uso e necessidades.

Fonte: Elaboração própria.

O referencial teórico utilizado para apoiar os objetivos específicos está contemplado no capítulo 2. No próximo tópico estão detalhadas as técnicas utilizadas para a coleta de dados dessa dissertação.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados de forma mista com triangulação de instrumentos dos métodos quantitativo e qualitativo foi definida como a abordagem mais adequada para a realização dos objetivos propostos para essa dissertação. Segundo Minayo e Sanches (1993), os dois instrumentos podem ser utilizados como complementares, em conformidade com o planejamento da investigação, pois em muitos casos, de formas separadas, são insuficientes para cobrir toda realidade.

A triangulação de métodos permitiu um processo de análise de dados mais amplo, ao reunir dados quantificáveis de nível de acesso da *intranet*, satisfação e expectativa, complementados com a abordagem qualitativa nos aspectos que não

pueram ser traduzidos apenas pelo método quantitativo. Além de aprofundar e esclarecer questões apontadas no levantamento quantitativo, a pesquisa qualitativa abordou principalmente aspectos necessários para a o estudo das dimensões culturais, e do comportamento, conforme ilustrado no quadro 6.

Quadro 6 - Métodos propostos para a coleta de dados da pesquisa

Método	Técnica(s)	Tipos de dados	Indicadores
QUANTITATIVO	Questionário	Primários	a) Frequência de acesso e qualidade de uso do portal. b) Avaliação das condições atuais da <i>intranet</i> . c) Facilidades e informações adicionais desejadas.
QUALITATIVO	Análise documental	Secundários	a) Avaliação das condições atuais da <i>intranet</i> .
	Entrevista	Primários	a) Identificação da estrutura tecnológica do IAM.
	Grupo focal	Primários	a) Avaliação das condições atuais da <i>intranet</i> . b) Facilidades e informações adicionais desejadas. c) Levantamento comportamental quanto ao fluxo de informações, necessidades e hábitos de uso de ferramentas de TI. d) Nível de comprometimento organizacional e outros aspectos de interferência.

Fonte: Elaboração própria.

3.2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental constitui a análise de materiais diversos, ainda sem tratamento nos quais buscam-se novas interpretações ou até mesmo complementares.

Para Sá-Silva et al (2009, p. 10), “A etapa de análise dos documentos propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos”. Cabe ao pesquisador interpretar os fenômenos, organizar as informações e sempre que possível fazer a inferência.

Para o referido estudo, utilizou-se a análise documental por meio eletrônico, com o objetivo de realizar uma avaliação detalhada das condições da *intranet*, quanto à estrutura apresentada, navegação e conteúdo. Os registros foram feitos em anotações realizadas com base na pesquisa exploratória do conteúdo, realizada na fase de pré-projeto. Nessa fase, houve uma maior ênfase na avaliação do conteúdo do portal, quanto à temporalidade das informações e relevância para o público interno, como também na identificação preliminar de uma estrutura de informações mais adequada para um portal interno. Posteriormente, os resultados encontrados foram analisados a partir do padrão do e-PWG (Padrões Web em Governo Eletrônico, 2010) com o intuito de facilitar a leitura e a interpretação.

3.2.2 QUESTIONÁRIO

Segundo Terence e Escrivão Filho (2006), os principais tipos de pesquisa quantitativa são *survey* (levantamento), a correlacional, a causal-comparativa e a experimental. O formato utilizado neste estudo foi o *survey*, levantamento de opinião com questionário do tipo fechado, disponibilizado no formato *online*. A escala de Likert foi o método definido para a estruturação do questionário. Com apresentação das respostas em índices de 1 a 7, buscou-se identificar os níveis de frequência, concordância, satisfação e importância, nas suas respectivas questões. Estas foram desenvolvidas seguindo a sequência: frequência de uso geral, frequência de uso por

conteúdo, índice de satisfação geral, análise de assertivas sobre atributos da *intranet* e expectativa de utilização por conteúdo (apêndice 1).

Para a coleta das informações utilizou-se um questionário no formato *online*, com perguntas fechadas, estruturado a partir do programa de desenvolvimento de aplicativos e sistemas do IAM, que possui interface com o banco de dados de usuários cadastrados na instituição, possibilitando mais segurança na coleta dos dados pela garantia do vínculo institucional. Após acesso ao *login*, antes de iniciar o preenchimento do questionário, o participante foi direcionado a uma tela que ilustrou o objeto da pesquisa, com explicação da diferença entre a *intranet* e o site de *internet* da instituição. Essa ação foi realizada com a intenção de evitar um possível erro de interpretação entre os dois portais e distorções no preenchimento do questionário.

A pesquisa de avaliação foi divulgada através de e-mail institucional da Vice-Direção de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VDGI) com informações sobre o objetivo da pesquisa, tempo estimado para preenchimento do questionário e o link para acesso. Também houve um reforço semanal pela Assessoria de Comunicação por meio do informe *online* “Fiocruz PE Informa”.

Antes da divulgação da pesquisa com o público-alvo foi realizado um pré-teste com funcionários de diferentes departamentos, áreas de atuação e vínculos, considerando-se para essa amostra cerca de 5% do total do público a ser pesquisado. Além do objetivo de confirmar o entendimento do questionário, o pré-teste também serviu para levantar o tempo de preenchimento e verificar o funcionamento do programa. A sondagem foi realizada por e-mail e obteve o retorno dos participantes sobre o conteúdo e estrutura apresentada, além do tempo gasto por estes, permitindo definir um tempo médio de preenchimento informado posteriormente no momento da divulgação da pesquisa. Como não houve relatos de problemas relacionados à interpretação e nem ao funcionamento técnico, as versões originais de estruturação e conteúdo do questionário foram mantidas e as respostas desse grupo consideradas para o retorno da pesquisa.

O questionário foi dividido em três grupos de análise: frequência, satisfação e expectativa do usuário. A frequência geral de utilização da *intranet* foi definida para abertura do primeiro grupo, pois as respostas ao item 1, “Nenhum Acesso” foram direcionadas para a última questão que abordou a expectativa de uso.

No segundo grupo, com ênfase em satisfação, foram relacionadas quatro assertivas para identificação do grau de concordância, com o intuito de levantar a opinião sobre a contribuição da *intranet* às atividades na instituição, atualização das informações, navegabilidade e atratividade da página. A questão com a indicação do grau de satisfação geral concluiu o respectivo bloco.

O terceiro grupo abordou a mensuração da expectativa de uso quanto às facilidades da *intranet*, escolhidas previamente como possíveis diferenciais a serem incorporados no projeto de intervenção.

A pesquisa teve um público-alvo de 230 colaboradores internos, entre servidores e terceirizados, de uma população de aproximadamente 1.000 pessoas que também inclui bolsistas, alunos, pesquisadores visitantes, entre outros vínculos. A definição de servidores e trabalhadores terceirizados como público-alvo da pesquisa justifica-se pelo fato desses vínculos serem mais permanentes, adequando-se melhor ao objeto de estudo que possui um caráter mais institucional.

Do público-alvo de 230 colaboradores, 83% são servidores concursados e 17% funcionários terceirizados, 43% do sexo masculino e 57% feminino, sendo que 58% atuam em atividades de pesquisa e 42% são da área de gestão. O link para o questionário foi disponibilizado por um período de um mês, de 21 de novembro a 23 de dezembro de 2016.

3.2.3 GRUPO FOCAL

Segundo Freitas (2006), a técnica de grupo focal ou *focus group* é utilizada para orientar à investigação, criar hipóteses, avaliar diferentes situações de pesquisa, entre outros objetivos. Ainda segundo o autor, o grupo focal pode ser utilizado como

técnica isolada ou associada a outros métodos, para fortalecimento do desenho da pesquisa.

A utilização da técnica de grupo focal neste estudo permitiu um maior aprofundamento das questões culturais, do comportamento informacional e também da análise da *intranet* como um canal para a gestão de informações na instituição. Para cada uma das dimensões abaixo, procurou-se identificar:

- a) Aspectos culturais: comportamento quanto ao comprometimento organizacional e outros aspectos que possam interferir no nível de interesse do acesso às informações organizacionais.
- b) Comportamento informacional: identificação dos fluxos internos de informação e comunicação, necessidades e possíveis barreiras.
- c) Qualidade e abrangência do conteúdo: avaliação das condições atuais da *intranet* e expectativas em relação à reformulação da rede interna.

O roteiro (apêndice 2) foi elaborado a partir das dimensões acima e estruturado em blocos, a fim de facilitar o desenvolvimento das discussões entre os participantes, contudo, procurou-se conduzir o grupo sem necessariamente segui-lo de forma rígida (FREITAS, 2006). Foram realizados dois grupos focais, com cinco e nove participantes, e duração de 40 min e 80min, respectivamente, com moderações realizadas pela autora dessa dissertação. A primeira sessão realizada como teste piloto foi incorporada no relatório pois não houve alteração no roteiro proposto. De acordo com Freitas (2006), esse aproveitamento torna-se possível visto que não foram realizadas alterações significativas no roteiro.

A seleção dos participantes procurou garantir uma distribuição equilibrada entre as áreas e cargos, além da disponibilidade destes para participar da pesquisa. Na seleção dos perfis também se evitou desníveis hierárquicos e participantes dos mesmos setores, para que estes procurassem ficar à vontade na exposição das opiniões e ideias.

- a) Perfil do grupo 1: 5 participantes, 4 mulheres e 1 homem, com idade entre 35 e 45 anos, sendo 2 da área de pesquisa e 3 da área de gestão, 1 terceirizado e 4 servidores.
- b) Perfil do grupo 2: 9 participantes, 3 mulheres e 6 homens, com idade entre 30 e 55 anos, sendo 5 da área de pesquisa, 3 da área de gestão e 1 da área de ensino, 3 terceirizados e 6 servidores.

3.2.4 ENTREVISTA

A entrevista foi realizada com dois profissionais da área de TI do IAM, face a face, do tipo aberta padronizada, no ambiente de trabalho, com duração média de 30 minutos e registros por meio de anotações e gravação de áudio. O roteiro baseou-se no levantamento dos recursos tecnológicos, sistemas, aplicativos e possíveis impactos destes no desenvolvimento da *intranet* e interface com o usuário.

3.3 PROCESSO DE ANÁLISE

Segundo Colbari (2014), a análise de conteúdo necessita de determinadas propriedades, tais como: a objetividade, ao seguir regras preestabelecidas, a sistemicidade, ao apresentar seu conteúdo organizado a partir de uma trama de categorias em relação ao objeto da pesquisa, dimensões quantitativas, ao identificar a recorrência de elementos que predeterminam uma frequência e por último, dimensões qualitativas, a partir da presença ou ausência de temas e significados. Ainda de acordo com a autora, uma boa construção do problema de pesquisa antecede a aplicação das técnicas e tratamento de dados e torna-se essencial para uma pesquisa bem realizada.

A abordagem quantitativa realizada nesse estudo teve seu processo de análise sistematizado a partir da categorização dos indicadores de frequência da utilização do portal, da avaliação das condições atuais da *intranet* e das facilidades e informações adicionais desejadas, presentes no modelo de análise.

A análise de conteúdo da abordagem qualitativa foi elaborada a partir da categorização dos indicadores referentes às quatro dimensões deste estudo: o comportamento informacional, recursos tecnológicos, qualidade e abrangência do conteúdo e aspectos culturais. Os indicadores destas dimensões também estão expostos no modelo de análise (quadro 4, p.43) com suas respectivas técnicas de coletas de dados. Torna-se importante destacar que para a abordagem qualitativa, apesar da sistematicidade e objetividade no tratamento dos dados por meio da categorização prévia, foi mantida uma grade de análise aberta para descoberta e possíveis inserções de aspectos não previstos no roteiro.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos levantamentos realizados nas abordagens qualitativas e quantitativa, por meio das técnicas de análise documental, entrevista, questionário e grupos focais, com os resultados agrupados pelos indicadores expostos no modelo de análise. Ao final do capítulo, uma síntese dos resultados por objetivos específicos que amparou o projeto de intervenção deste referido estudo; a reformulação da *intranet* do IAM.

4.1 RESULTADOS POR TÉCNICAS E INDICADORES DE ANÁLISE

4.1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A investigação do presente estudo iniciou-se na fase de pré-projeto, no primeiro semestre de 2016, com a análise documental por meio eletrônico, onde procurou-se realizar uma avaliação crítica do portal da *intranet* do IAM, a partir de aspectos como a organização apresentada pelo site, sua navegação e seu conteúdo, com registro feito por meio de anotações. Para melhor estruturar a apresentação da análise foi utilizada a cartilha de usabilidade do governo, a e-PWG (Padrões Web em Governo Eletrônico), a qual apesar de ter foco no desenvolvimento de sites externos, também pode ser aplicada em outras interfaces ou aplicativos (Cartilha e-PWG, 2010).

4.1.1.1 Avaliação das condições atuais da *intranet* do IAM

Na análise da página inicial da *intranet* do IAM verificou-se falta de planejamento para a organização e estruturação dos conteúdos, além de ausência de agrupamento lógico das informações, comprometendo a navegabilidade e a localização destas. Segundo Davenport (1998), uma arquitetura de informações possibilita uma utilização mais eficiente dos dados, pois direciona os usuários ao local correto no qual esses se encontram.

A diretriz sobre contexto e navegação da cartilha do e-PWG também reforça a importância de uma página inicial clara, que demonstre facilmente os objetivos, informações e serviços do site. (Cartilha e-PWG, 2010). Porém, esses atributos não

foram identificados na página inicial da *intranet* do IAM e nem nas suas subpáginas. Em todo o site falta categorização e sequenciamento lógico das informações, que são expostas aleatoriamente. Nos títulos do menu vertical, áreas se misturam com serviços e outros tópicos sem apresentar um sistema de categorização. Na área central, ao lado do espaço para notícias internas, a área denominada “destaques” apresentou o mesmo problema, ou seja, tópicos inseridos aleatoriamente sem um estudo prévio para o agrupamento. No menu horizontal também não foi verificada uma lógica sequencial para a disposição dos assuntos (figura 7).

Na visão de Morville e Rosenfeld (2002), uma hierarquia bem projetada é a base de uma boa arquitetura de informação, trazendo mais facilidade e agilidade aos usuários no processo de compreensão dos sites.

Figura 8 - Página inicial da *intranet* anterior ao projeto de reformulação

The screenshot shows the FIOCRUZ Intranet homepage. At the top, there is a navigation bar with 'Ministério da Saúde' on the left and 'FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ' on the right. Below this is a search bar and a main header with 'INTRANET Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães'. A central banner reads 'ORIENTAÇÕES BÁSICAS DE SEGURANÇA' and 'AGENDA TELEFÔNICA 2016'. The left sidebar contains a vertical menu with categories like 'Colegiado de Docentes', 'Compras e Materiais', 'Comunicação', 'Dia-a-dia', 'Direção', 'Biossegurança', 'CEUA / CPqAM', 'Ética em Pesquisa', 'Galeria de Fotos', 'Gestão Tecnológica', 'Informática', 'Manutenção', 'Planejamento', 'Recursos Humanos', 'Expediente', 'DocMan', and 'Formulários-Transporte'. The main content area includes sections for 'AGGUE INFORMA', 'DESTAQUES', 'SAIU NA MÍDIA', and 'AGENDE-SE' with a calendar for February 2017.

Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2017).

Além da ausência de uma estrutura hierárquica, outro aspecto crítico observado foi a quantidade de níveis apresentados no portal, pois uma média de 3 a

4 links precisam ser ativados para chegar na seção desejada, dificultando seu acesso (figura 8). A diretriz sobre autonomia do e-PWG corrobora com a necessidade de facilitar o processo de navegação com a extinção de links desnecessários e excesso de abertura de novas janelas (Cartilha e-PWG, 2010).

Figura 9 - Quantidade de níveis necessários para acesso a um tópico de menu



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2017).

Segundo Lazzarin et al. (2012), sistemas com usabilidade permitem ao usuário uma melhor interação com as informações ao facilitar a aprendizagem, utilização, captação e redução de erros.

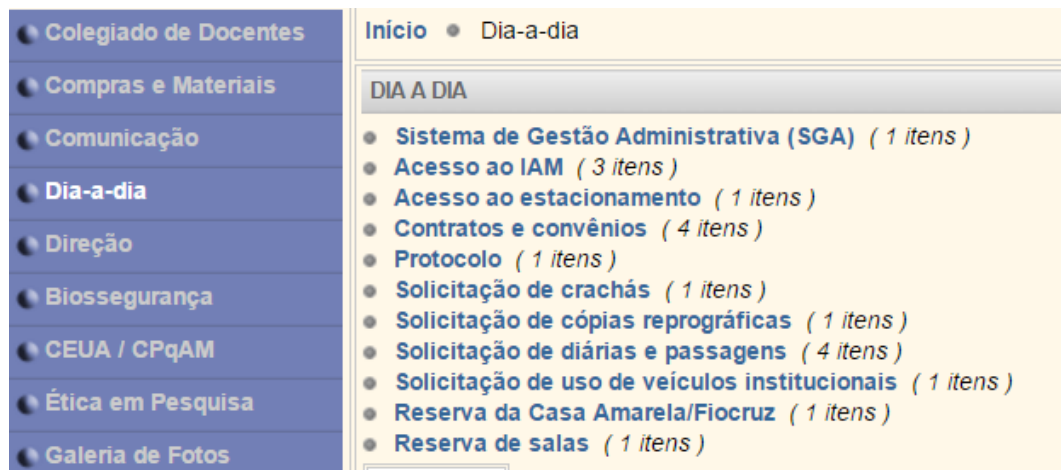
Além da organização e navegação do portal, entende-se que o projeto gráfico é outro requisito importante na busca da usabilidade. Um *design* bem equilibrado e adequado ao perfil institucional tendem a facilitar o acesso, pois promovem uma melhor legibilidade das informações e tornam a experiência de navegar mais agradável. Porém, a avaliação da programação visual do portal de *intranet* do IAM revelou um padrão gráfico inadequado para uma mídia *web*, com característica mais

dinâmica e moderna. Vários elementos identificados na análise confirmaram esse entendimento, tais como: cores neutras e frias, fontes e artefatos gráficos em desuso, ausência de ilustrações e imagens, como consequência, um portal sem atratividade. A cartilha do e-PWG corrobora com esse aspecto, ao citar na diretriz sobre *design*, a importância da programação visual do *site* para a sua credibilidade e usabilidade, além disso, uma legibilidade e estética agradável que auxiliam na hierarquia e na decodificação das informações.

Outro componente importante no desenvolvimento de um sistema é a rotulação, pois os rótulos auxiliam a comunicação do sistema com o usuário, por representarem um conjunto de conteúdos (RIBEIRO; MONTEIRO, 2012, apud SOUSA, 2014).

De acordo com Morville e Rosenfeld (2006), a função de um rótulo é transmitir informações de forma eficiente, ou seja, sem ocupar muito espaço na tela, ao mesmo tempo em que busca facilitar o entendimento do usuário. Na avaliação da rede interna do IAM, não foi percebido nenhum indício de rotulação, ou seja, uma preocupação em representar as informações de uma forma mais compreensível para os usuários, fornecendo pistas para navegação, tanto textuais como por meio de ícones. Um exemplo para ilustrar essa observação é o título “dia-a-dia” no menu vertical, que não atribui representação direta ao conteúdo da seção, uma miscelânea de serviços, sistemas e outros tópicos (figura 10).

Figura 10 - Tela com ausência de esquema de rotulação



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2017).

A fase de análise e coleta de informações que irão compor o conteúdo de uma *intranet* é de fundamental importância para sua estruturação, visto que a seleção do seu conteúdo precisa estar em equilíbrio com os objetivos organizacionais e os processos de trabalho. Essa etapa deve ser planejada de forma cuidadosa para evitar excessos e incoerências, além de tornar legíveis as informações relevantes e estratégicas para a instituição. De acordo com Davenport (1998), a ênfase não deve estar concentrada na grande quantidade de informações a serem criadas e distribuídas, mas sim na utilização de forma eficiente de uma pequena quantidade.

O tratamento dado ao conteúdo também precisa ser considerado como um fator importante no desenvolvimento de uma rede interna, pois sua linguagem precisa ser compatível com o formato *web* e ao mesmo tempo traduzir a cultura organizacional, em sua identidade. Porém, a avaliação realizada no conteúdo da *intranet* do IAM revelou informações em excesso, sem relevância e inadequadas para o meio, como também uma linguagem pouco objetiva.

O processo de atualização apresenta-se como outro aspecto de impacto, pois a revisão e manutenção do conteúdo são requisitos fundamentais para o sucesso de um sistema de informações ao disponibilizar conteúdo válido para os usuários. Porém, a falta de atualização foi verificada em praticamente todo o portal do IAM, tanto nos textos das seções, como nos documentos disponíveis em *downloads*.

Os elementos acima mencionados e identificados na análise também deram subsídios para a construção das questões tratadas nas pesquisas quantitativa e qualitativa, com resultados expostos nos próximos tópicos.

4.1.2 QUESTIONÁRIO

A pesquisa de avaliação da *intranet* do IAM foi aplicada no período de 21 de novembro a 23 de dezembro de 2016 para um público de 230 colaboradores internos, com o objetivo de mensurar de forma quantitativa a frequência geral de utilização da página da *intranet* e de alguns conteúdos específicos, além do índice de satisfação geral, avaliação de conteúdo, percepção de atualização, navegabilidade e design. O

estudo também procurou identificar as expectativas do usuário para iniciar a utilização da *intranet* ou aumentar a sua frequência de uso, através da indicação do grau de importância de algumas facilidades citadas nas questões.

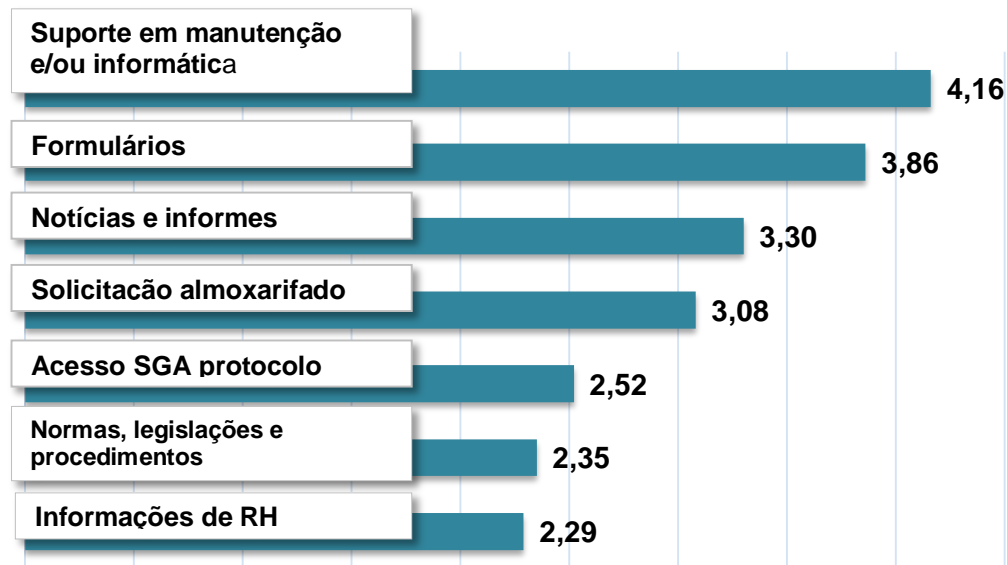
Dos 230 colaboradores que receberam o link de acesso ao questionário, 112 preencheram e finalizaram, representando 49% de índice de retorno, suficiente para a avaliação proposta. Do total desses 112 respondentes, 63% são mulheres e 37% homens, 54% atuam na área de gestão e 46% na área de pesquisa, apesar do universo do estudo possuir um percentual maior de colaboradores que atuam na área de pesquisa, segmento que representa 58% do total de servidores do IAM. Quanto ao vínculo, 80% dos que responderam são servidores e 18% terceirizados. Os outros 2% são referentes a outros vínculos, que apesar de não terem pertencido ao público-alvo do levantamento, tiveram acesso ao questionário *online* e realizaram o preenchimento.

Os resultados estão apresentados abaixo em três grupos de análise: frequência e qualidade da utilização do portal; avaliação das condições atuais da *intranet*, além das facilidades e informações adicionais desejadas.

4.1.2.1 Frequência de acesso e qualidade de uso

Para mensurar a frequência da *intranet* foram elaboradas oito questões, a primeira com o objetivo de avaliar a frequência geral de uso e as demais para medir o acesso a algumas áreas do portal e conteúdos específicos. Para cada questão, utilizou-se uma escala de 1 a 7, sendo que “1” representava “nenhum acesso” e “7” indicava “acesso intensivo”. A questão relativa à frequência geral apresentou um índice de apenas 3,88. Na avaliação das respostas referentes às questões da frequência em conteúdos e áreas específicas, verificou-se que os maiores índices foram obtidos para o acesso aos sistemas de informática e manutenção (4,16) e aos links para downloads de formulários (3,86). Os tópicos relativos às informações institucionais, como notícias, informes, procedimentos e legislações, obtiveram índices mais baixos, conforme demonstrado no gráfico 1, bem como a questão relativa às informações de RH (2,29).

Gráfico 1 - Frequência de acesso por conteúdos (média)



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1 - Frequência geral de acesso e por conteúdos/seções

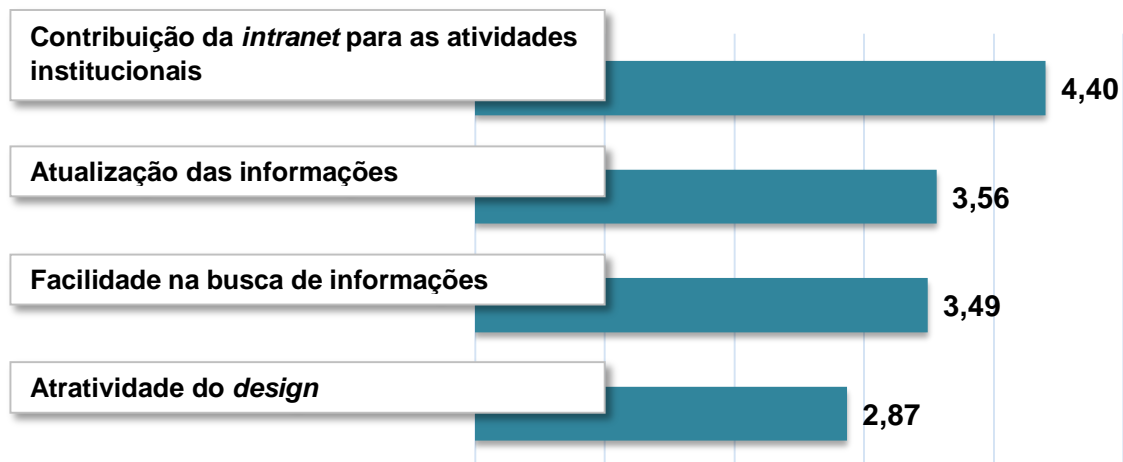
	N da amostra	N válido	Média	Mínimo	Máximo
Frequência geral de utilização da intranet	112	112	3,88	1	7
Frequência em relação a:					
Abertura de chamados de suporte em manutenção e/ou informática	112	112	4,16	1	7
Formulários	112	112	3,86	1	7
Notícias e Informes	112	112	3,30	1	7
Solicitação de material ao Almoxarifado	112	109	3,08	1	7
Normas, legislações e procedimentos	112	109	2,52	1	7
Acesso ao SGA Protocolo	112	105	2,35	1	7
Manual do Servidor e outras informações de RH	112	109	2,29	1	7

Fonte: Elaboração própria.

4.1.2.2 Avaliação das condições atuais da intranet

Para esse bloco foram criadas quatro questões com assertivas para medir o grau de concordância em relação ao nível de contribuição da *intranet* para as atividades institucionais, atualização das informações, facilidade na busca e atratividade do design da página. Para cada questão, uma escala de 1 a 7 que indicava o “1” como “discordo totalmente” e o “7” representando “concordo totalmente”. A contribuição do portal para as atividades institucionais demonstrou o maior índice em relação às demais assertivas. Na sequência, as questões referentes a atualização e navegabilidade, obtiveram índices de apenas 3,56 e 3,49, respectivamente. A atratividade do design da página apresentou o menor índice de 2,87.

Gráfico 2- Avaliação das condições atuais da *intranet* (média)



Fonte: Elaboração própria.

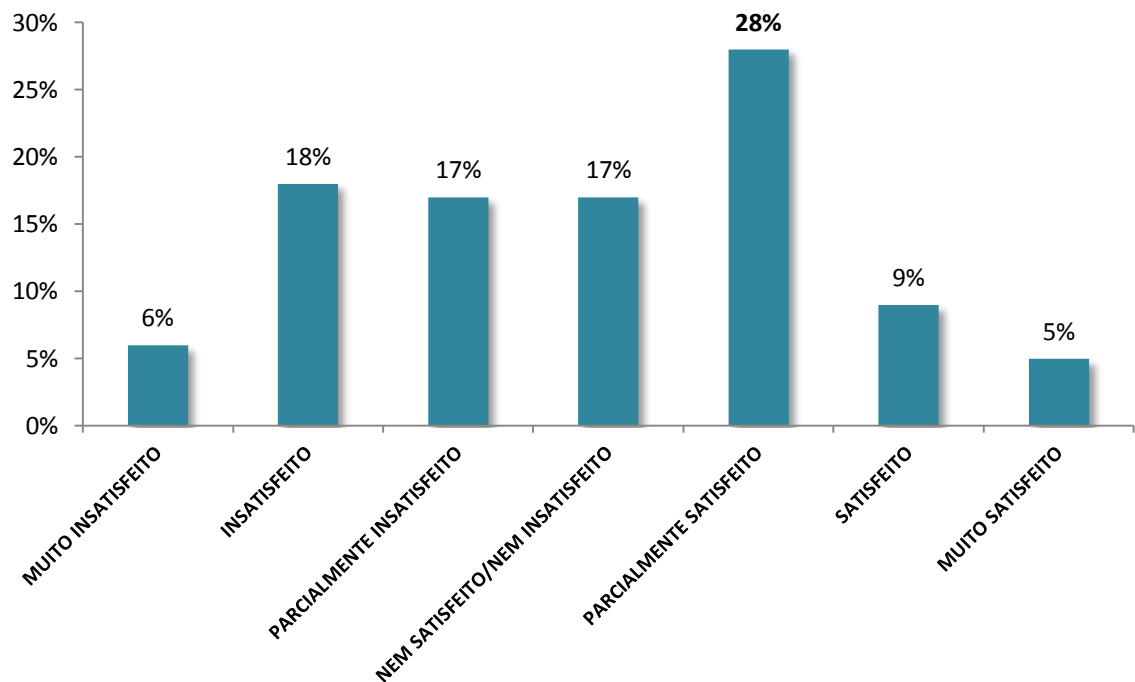
Tabela 2 - Avaliação das condições atuais da *intranet*

	N da amostra	N válido	Média	Mínimo	Máximo
Contribuição da <i>intranet</i> para as atividades institucionais.	112	106	4,40	1	7
Atualização das informações.	112	99	3,56	1	7
Facilidade na busca de informações.	112	108	3,49	1	7
Atratividade do <i>design</i> do portal	112	107	2,87	1	7

Fonte: Elaboração própria.

A questão relacionada ao grau de satisfação geral apresentou um índice de 3,91. Ao analisar a frequência das respostas, apesar de 28% indicarem uma satisfação parcial, o nível de insatisfação apresentado a partir da soma das opções muito insatisfeito e insatisfeito foi de 24%, maior do que o nível de satisfação de apenas 14%, quando somadas as opções satisfeito e muito satisfeito, conforme demonstrado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Grau de satisfação geral da *intranet* (%)



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 - Grau de satisfação geral da *intranet* (%)

	Frequência	Percentual
Muito insatisfeito	6	6%
Insatisfeito	20	18%
Parcialmente insatisfeito	18	17%
Nem satisfeito Nem insatifeito	19	17%
Parcialmente satisfeito	31	28%
Satisfeito	10	9%
Muito satisfeito	5	5%
Total	109	100%

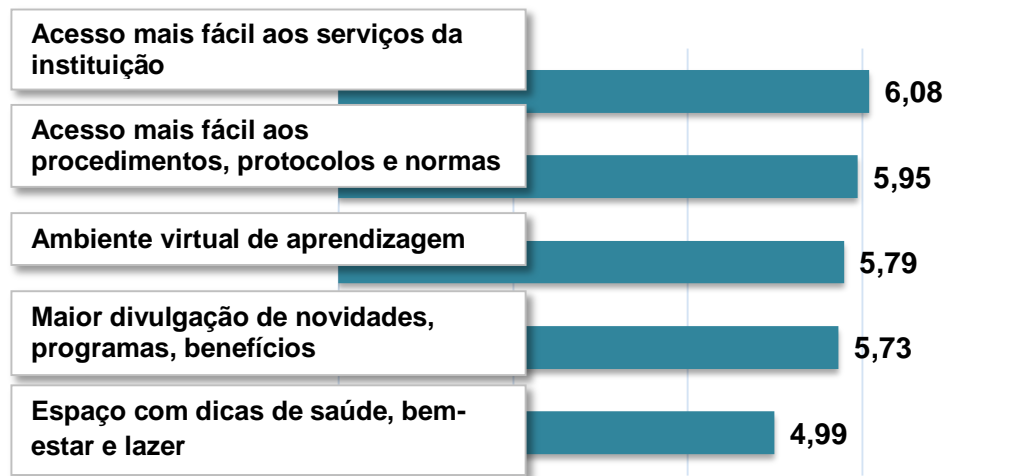
Fonte: Elaboração própria.

Ao serem comparadas as médias da avaliação das condições atuais da *intranet* ao índice de satisfação geral, verificou-se que a percepção do usuário em relação à contribuição da *intranet* às suas atividades, com índice de 4,40 é o único item que encontra-se acima do índice de satisfação geral (3,91). As demais condições que dizem respeito à atualização, navegabilidade e atratividade do design ficaram abaixo do índice de satisfação geral.

4.1.2.3 Facilidades e informações adicionais desejadas

No último bloco da pesquisa de avaliação, as questões procuraram identificar o grau de importância de algumas facilidades, ou seja, a expectativa dos usuários em relação a possíveis melhorias no portal. As questões com escala de 1 a 7, indicavam o “1” como “nenhuma importância” e o “7” representando “muito importante”. O acesso mais fácil aos serviços da instituição obteve um índice expressivo de 6,08, confirmando a importância deste atributo para a comunidade interna. Na sequência, acesso aos procedimentos, protocolos e normas (5,95) e a criação de um ambiente virtual de aprendizagem (5,79). Na análise foi verificada uma tendência de valorização maior aos tópicos que abordam assuntos relacionados à dinâmica do trabalho, enquanto que assuntos com tendência de uso mais pessoal tiveram uma avaliação menor em comparação com as demais, tais como, uma maior divulgação de novidades, programas, benefícios com 5,73 e espaço com dicas de saúde, bem-estar e lazer com 4,99, conforme exposto no gráfico 4.

Gráfico 4 - Facilidades e informações adicionais desejadas (média)



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4 - Facilidades e informações adicionais desejadas (média)

	N da amostra	N válido	Média	Mínimo	Máximo
Acesso mais fácil aos serviços da instituição.	112	112	6,08	1	7
Divulgação mais intensa das novidades, programas, benefícios e convênios.	112	111	5,73	1	7
Acesso mais fácil aos procedimentos, protocolos e normas da instituição.	112	111	5,95	1	7
Ambiente virtual de aprendizagem.	112	106	5,79	1	7
Espaço com dicas de saúde, bem estar e lazer.	112	107	4,99	1	7

Fonte: Elaboração própria.

4.1.3 GRUPO FOCAL

A análise dos dados coletados nos grupos focais foi realizada a partir dos indicadores expostos no modelo de análise relacionadas aos objetivos específicos deste estudo. No momento da transcrição do material, os temas foram identificados nas citações e separados em suas categorias, ou seja, por cada indicador. De acordo com Richardson apud Dellagnelo e Silva (2005), a análise por tema é a mais frequente entre as possibilidades de categorização, consistindo em extrair do texto os trechos relacionados ao problema da pesquisa. Após as transcrições e categorização, a análise foi elaborada para cada indicador, expostos nos tópicos abaixo.

4.1.3.1 *Levantamento comportamental quanto ao fluxo de informações, necessidades e hábitos de uso de ferramentas de TI*

A avaliação realizada em ambos os grupos demonstrou que na instituição predomina uma rede informal de comunicação para a busca de informações, ou seja, o contato com outras pessoas atualmente apresenta-se como o principal meio, seja por telefone, e-mail ou utilização de aplicativo de mensagem.

“Às vezes pra saber disso você não tem um setor direto, um local direto que lhe responda diretamente, então como não sabe o direcionamento, procura saber com as pessoas”.
Área de Gestão, grupo 1.

Os sites relativos às áreas de pesquisa e controle externo também foram citados como fontes para coleta de informações, além dos sistemas internos e a própria *intranet*, porém especificamente para acesso a serviços de suporte e busca de formulários. Esta informação reforça o resultado do levantamento quantitativo, no qual foi indicado que a principal utilização da rede interna está baseada no acesso aos suportes e download de formulários (gráfico 1, p.58).

A ferramenta da *intranet* foi reconhecida pelos grupos como um importante canal institucional para acesso às informações, porém, essa importância foi condicionada ao bom funcionamento do portal, conforme citação de um participante da área de gestão.

“Eu acho que na verdade deveria criar uma cultura de todos utilizarem uma ferramenta da página da instituição e da intranet, o que precisar eu tenho que ir lá primeiro [...], mas pra isso acontecer, tem que ter tudo lá”.

Também foi consenso entre os participantes, a insatisfação com a *intranet* da instituição, vista como desatualizada e sem organização, prejudicando a credibilidade do portal.

“[...] se você vai buscar uma informação através da intranet, por exemplo, sobre os departamentos, área de ensino, área de pesquisa, olha não é nada confiável...” Área de Pesquisa, grupo 1.

“Muito dessas informações a gente não consegue buscar na intranet, então como se disse, muita coisa da intranet está desatualizada, tem informações que estão desorganizadas [...] essa questão é a porta de entrada para o trabalho na instituição e quando você tem isso já de

certa forma defasado acaba de certa forma atrapalhando todo o sistema.” Área de Ensino, grupo 2.

A partir desse cenário, verificou-se que as redes informais acabam predominando no IAM como principal meio de disseminação de informação, ao invés da utilização de canais formais e institucionais. Apesar disso, foi identificado entre os participantes que há um movimento de alguns setores para melhorar o fluxo informacional, mas sem uma integração mais ampla com a instituição como um todo.

Um ambiente informacional com forte fragmentação no IAM foi um outro aspecto crítico identificado das discussões, além do desconhecimento dos processos internos de trabalho, conforme citação da área de gestão.

“Às vezes você não sabe o processo, por exemplo, eu quero pedir alguma coisa aí eu não sei..., o que tem que fazer? Tem um formulário na intranet? Tem que falar com alguém? Tem que mandar um e-mail? [...]”

Outro ponto percebido foi a dificuldade em identificar as possíveis fontes dessas informações e de obtê-las nos setores, por muitas vezes haver divergência por parte dos colegas.

“[...] às vezes a gente quer resolver alguma pendência ou algum problema [...] e há divergência entre pessoas do mesmo setor. Às vezes você liga de manhã fala com a pessoa que diz que a coisa é de um jeito, quando você liga depois, não é pra fazer assim, é pra fazer de outro jeito.” Área de Pesquisa, grupo 2.

Houve consenso entre os participantes no desejo de uma melhor sistematização de informações no IAM, aspecto muito presente nas discussões. Porém, um fator crítico identificado foi a percepção de haver um excesso de sistemas, internos e externos, e que estes acabam gerando sobreposição de esforços.

“A gente tem vários sistemas aqui dentro [...] que torna a vida das pessoas um bocado difícil [...] a gente precisa pensar, todas essas plataformas são importantíssimas mas elas tem que funcionar de uma maneira que torne a vida das pessoas viável né.” Área de Pesquisa, grupo 2.

Outro aspecto importante diz respeito ao excesso de informações, tanto relevantes como irrelevantes, que prejudicam o fluxo informacional e desviam o foco do que é de fato mais importante para as pessoas.

“[...] a quantidade de informações é tão grande [...] e as pessoas tem o hábito de replicar as informações e muitas vezes termina não prejudicando, mas confundindo as coisas mais importantes [...] E na verdade o que começa a acontecer é você confundir uma coisa importante com uma coisa menos importante... de tanta informação que é gerada num dia de trabalho.” Área de Pesquisa, grupo 2.

Davenport (1998) enfatiza esse aspecto ao afirmar que a quantidade de informações que são disponibilizadas excede e muito nossa capacidade de percepção, além disso, novos canais e informações são gerados a todo momento, sobrepondo-se aos antigos.

Os participantes também colocaram a necessidade de uma maior unificação, ou seja, dos processos e sistemas conversarem mais entre si, simplificando o acesso e facilitando o uso. Além disso, atividades que estão sendo realizadas em formato eletrônico e sendo retrabalhadas manualmente, causando uma reação negativa, principalmente entre os pesquisadores.

“[...] eu acho que se é pra usar o sistema informático, on-line, temos que acreditar nele. Pois se não vai ter que fazer tudo de novo, as duas coisas”. Área de Pesquisa, grupo 2.

A necessidade de uma melhor estruturação do sistema de informações do IAM também foi reforçada nas citações sobre excesso de retrabalho e perda tempo, presentes em várias partes das discussões.

“Concordo totalmente que há um retrabalho em vários níveis desde a pesquisa até a administração [...]a gente tem a mania de achar que a quantidade de papel e a burocratização é sinônimo de desenvolvimento, a gente tem que começar a pensar que tem que simplificar [...]”. Área de Pesquisa, grupo 2.

Além do excesso de informações, também houve críticas quanto ao tipo de informações solicitadas, reforçando a necessidade de uma revisão e adequação dos conteúdos dos sistemas, na redução de etapas e na sobreposição de informações, ou seja, em uma melhor abrangência de informação. Corroborando com esse aspecto, Sordi (2008) cita que a abrangência de informação baseia-se na capacidade do usuário de reconhecê-la como suficiente e necessária.

Em relação aos meios de comunicação interna, apesar da citação do e-mail como a principal ferramenta de comunicação, há uma indicação de que os pesquisadores não possuem o hábito de utilizar o institucional, preferindo os externos. Também foi percebido nos grupos uma tendência de utilização cada vez mais frequente do aplicativo de mensagens por celular para fins de trabalho, o que tende a deixar mais vulnerável o fluxo de informações, pois ao recorrer a meios externos, os canais oficiais e redes formais de informação acabam se fragilizando. Essa necessidade de uma comunicação mais rápida e instantânea também surgiu na lembrança do recurso de *chat*, considerado muito útil para troca de informações rápidas, mas em desuso atualmente.

Quanto à percepção da comunicação institucional, houve consenso entre os participantes que o Aggeu-I, informativo institucional enviado por e-mail, atualmente é o principal meio de comunicação interna, apesar de ter sido também demonstrado nos grupos que a sua adesão é parcial, pois há pessoas que não leem o informativo.

“O e-mail é a porta de entrada de todas as notícias que você tem da Instituição... de qualquer forma ainda é muito fragmentado [...] e a própria intranet da gente não traz qualquer informação”. Área de Gestão, grupo 2.

Foi lembrada a importância de um sistema de som para informações urgentes ou lembretes rápidos e principalmente para atingir um público que não tem acesso a computador, como vigilância e limpeza. Os quadros de avisos foram citados, mas com indicação de que não são muito visualizados como meio de comunicação, mesmo estando bem localizados na instituição.

4.1.3.2 Levantamento do nível de comprometimento organizacional e outros aspectos de interferência

As questões culturais estavam presentes nas discussões em praticamente todos os blocos, reforçando que representa um fator de forte impacto no ambiente informacional do IAM. Dentre elas, uma tendência da área de pesquisa de um menor uso do e-mail institucional e resistência ao manuseio de sistema, principalmente quando o processo é mais complexo e requer mais tempo para execução.

“[...] porque tem muito também a questão de comportamento, [...], tem pessoas, pesquisadores que realmente se negam a querer entender, a ajudar [...] porque a gente também se queixa e a gente também dá esse crédito ao pesquisador [...] São muitas coisas, é uma dinâmica muito grande, tanto de execução, de bancada, de escrita, prazo de tudo e aí ainda junto os processos administrativos”. Área de Pesquisa, grupo 2.

“[...] é, eu acho que é uma questão de cultura, essa fala que a gente escuta, eu mal leio os e-mails, porque acha que só vem coisa sem importância”. Área de Pesquisa, grupo 2.

Foi percebido nos grupos focais uma lacuna quanto à formalização das atividades das áreas, ausência de um fluxo informacional, o que acaba impactando nas atividades dos setores. Além disso, falta de clareza nos limites de atuação, acarretando com certa frequência uma sobreposição de esforços e setores saindo de suas esferas para atuar em atividades de outras áreas.

Outro fator presente nas discussões foi a necessidade de aumentar o acesso e compartilhamento das informações.

“Acho que você poderia ganhar tempo se tivesse as informações mais estruturadas, organizadas, se a gente soubesse onde elas estão pois não adianta você ter a informação estruturada, organizada e não estar acessível [...]”. Área de Gestão, grupo 1

Nas falas dos participantes também foi identificada uma carência no reconhecimento das pessoas na instituição, por esta ter crescido muito nos últimos anos, ampliando ainda mais a necessidade de integração e socialização. Como exemplo, foi citado a movimentação interna de pessoal que deveria ser divulgada entre a comunidade. Algumas informações, segundo os participantes, são divulgadas apenas nos setores, mas deveriam ser estendidas para toda a instituição.

“Eu acho que uma coisa também que eu não sei se caberia na intranet [...] é o tal de quem é quem [...], eu acho que conheço todo mundo, mas não conheço. A instituição está crescendo e às vezes você precisa recorrer ao lates”. Área de Pesquisa, grupo 2.

“[...] eu me lembrei daquele caso, por exemplo, movimentação de pessoas aqui interna, a gente sabe pelo boca a boca [...]. As pessoas se sentem até meio excluídas, esquecidas, no meio de um setor, ninguém sabe quem ela é”. Área de Gestão, grupo 1.

Os participantes também apontaram falta de comunicação e envolvimento entre as áreas, a partir da visão que na instituição há uma tendência das redes de relacionamento serem mais de ordem pessoal e da colaboração ser realizada mais neste âmbito e não necessariamente a partir dos objetivos institucionais.

“A não ser num projeto multi, tipo um PLS que obriga as pessoas a lidarem com setores diferentes, o resto é como eu me dou bem com um setor, pra quem eu vou ligar”. Área de Gestão, grupo 1.

Além do aspecto acima mencionado, um movimento de concentração da informação nos departamentos e até nas próprias pessoas, prejudicando o fluxo informacional.

“[...] porque os setores se fecham muitas vezes. E muitas vezes a informação está com uma pessoa só como foi dito aqui porque não tem nada documentado também”. Área de Pesquisa, grupo 1.

Nessa perspectiva, foi citada a resistência à mudança como outro fator crítico.

“Eu acho que também é medo de mudança, não quero ter que aprender a fazer outras coisas, não quero ter que mudar o que eu faço, acho que é o medo de mudança também.” Área de Gestão, grupo 1.

A falta de comunicação entre as unidades da Fiocruz também foi mencionada, impactando negativamente no compartilhamento de conhecimento e recursos.

“Comigo aconteceu de pesquisar uma ferramenta que ia melhorar nosso processo de trabalho, passar dois ou três meses quebrando a cabeça e depois descobrir que o Rio [Fiocruz RJ] tinha uma pronta já. Agora não é nem tanto Aggeu, já é uma coisa mais institucional mesmo, a Fiocruz é uma coisa geral assim”. Área de Gestão, grupo 1.

Também há uma visão comum no grupo quanto à falta de identidade presente na instituição, por motivo desta possuir várias formas de denominação, Fiocruz Pernambuco, CPqAM, Aggeu, tendo seu nome recentemente modificado de Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães (CPqAM) para Instituto Aggeu Magalhães (IAM). Na opinião dos participantes, esta “crise” de identidade confunde o público interno e atrapalha o reconhecimento do público externo.

“[...] agora a gente tem que entender que a nossa instituição às vezes realmente não sabe muito o caminho que quer seguir, a gente tem 3 nomes, se você pegar artigos recentes aí, publicados, uma hora tem Fiocruz Pernambuco, outra hora tem CPqAM, e agora é IAM. Pelo amor de Deus qual o nome da nossa instituição? ”. Área de Pesquisa, grupo 2.

4.1.3.3 Avaliação das condições atuais da intranet

Nas questões específicas relacionadas à *intranet* da instituição, os participantes fizeram críticas quanto à falta de atualização dos conteúdos, ao design visto como ultrapassado, tamanhos de fontes muito pequenas, dificuldade de navegabilidade por excesso de links, além de ausência de assuntos relacionados à área de RH. Esses apontamentos estão alinhados com o resultado do levantamento quantitativo de avaliação da *intranet*, conforme tabela 2, p. 59.

“... uma plataforma [intranet] que propõe a ser um meio unificador de toda a instituição e que facilita a vida das pessoas, os formulários, nem os formulários atualizados estão lá. Como as pessoas vão ter credibilidade? É melhor ligar pro colega que fez o projeto do lado e dizer cadê aquela carta [de anuência] que tu fizesse, manda aí pra mim! É assim que funciona”. Área de Pesquisa, grupo 2.

Nessa perspectiva, O'Brien (2003) defende a qualidade da informação para agregar valor e utilidade aos usuários, através de produtos de informação com características e atributos de qualidade.

4.1.3.4 Facilidades e informações adicionais desejadas

Quanto às expectativas dos usuários, percebe-se pelas citações que os participantes desejam atributos que reflitam em uma *intranet* útil, atrativa, confiável e fácil de usar, além da unificação dos sistemas no IAM.

“[...] é basicamente isso, além de estar defasado por demais, acho que o lay out ajudaria bastante [...], você teria por exemplo documentos separados em determinada área, acesso a links em outras áreas, mas não, na intranet você tem tudo embolado aí, você vai entrando em um pra tentar achar o outro”. Área de Ensino, grupo 2.

Alguns dos atributos citados foram um sistema de busca, melhor agrupamento de assuntos, aplicativos reunidos na *intranet* em um único bloco, sistema de chat, informações de fácil verificação e principalmente informações úteis.

“Eu queria uma intranet que tivesse informações que fossem realmente necessárias, não quaisquer informações, uma intranet bem objetiva mesmo”. Área de Gestão, grupo 2.

“Confiável e simples, por que se for muito difícil de usar, pega o telefone e liga”. Área de Pesquisa, grupo 2.

Também foi apontada a necessidade de um processo de gestão e manutenção de conteúdo para a *intranet* que necessita de um esforço entre as áreas para que possa ser feita de forma efetiva, além de uma melhor estrutura de pessoal para a manutenção do sistema de informações da instituição como um todo.

“Eu acho que a gente está falando de muita coisa, muita mudança, mas o que eu sinto falta [...] quem que vai fazer? Tem que ter pessoas capacitadas, um designer, alguém que mexa em programação, em sistema, entendeu? Mas não tem, eu não estou vendo a luz disso acontecer. Eu acho que tem que ter uma equipe capacitada pra fazer isso, porque é muita coisa. Se tivesse, não teria tanto esses retrabalhos”. Área de Pesquisa, grupo 2.

Há consenso entre os participantes sobre a importância da *intranet* como instrumento de trabalho e comunicação interna, além da concordância de que o portal da *intranet* deve abrir o navegador, inclusive como uma forma de incentivar o acesso pelas pessoas, mas relacionam esta possibilidade a uma *intranet* dentro de um padrão esperado.

Os resultados obtidos na abordagem qualitativa indicam o grande potencial de uma *intranet* para o IAM, a partir da necessidade institucional de possuir um instrumento de diálogo e compartilhamento de informações. Nesse caso, a *intranet* pode vir a ser um agente de transformação de uma lógica informacional unilateral para um ambiente com informações sendo compartilhadas em um processo mais interativo e colaborativo.

4.1.4 ENTREVISTA

4.1.4.1 Identificação da estrutura tecnológica do IAM

O propósito desse levantamento foi realizar uma breve análise dos principais aspectos que formam o cenário atual da instituição em relação à tecnologia da informação (TI), a partir de uma entrevista com analistas da área de desenvolvimento e de infraestrutura.

A redução do investimento em TI que ocorre de forma gradativa nos últimos anos apresenta-se como um dos fatores mais críticos do levantamento, visto que o número de usuários na instituição praticamente dobrou nos últimos dois anos, e com esse acréscimo, a necessidade de uma maior infraestrutura de softwares, equipamentos e pessoal. Apesar da escassez de recursos impactar negativamente na capacidade de planejamento da área e na definição de prazos para os projetos, atualmente há um esforço no sentido de manter uma infraestrutura de rede em funcionamento, softwares atualizados, licenciados e banco de dados em atividade. Porém, foi citado que uma possível continuação na redução de investimentos com TI tornar-se-á uma ameaça para a manutenção da qualidade dos serviços prestados atualmente pelo setor, principalmente quanto à reposição dos equipamentos, manutenção e atualização.

Segundo Graeml (1998), os altos custos para desenvolvimento e adoção de novas tecnologias e sua rápida obsolescência são fatores que impactam nas decisões sobre investimento em TI, pois tanto um excesso no investimento dos recursos, quanto a postergação deste podem acarretar em um custo muito elevado para a organização.

Quanto à estrutura para desenvolvimento de sistemas e aplicativos, a instituição atualmente possui um programa compatível para esta finalidade, tanto para a criação dos sistemas e aplicativos necessários à área de gestão e de pesquisa, como também para o desenvolvimento de portais, por meio de um módulo específico. Apesar disso, a falta de recursos para treinamento e atualização da equipe com o desenvolvedor demanda mais tempo para a aprendizagem e aplicação de todos os recursos disponíveis na ferramenta de desenvolvimento. Somado a isso, a limitação na estrutura de pessoal da área de desenvolvimento como outro aspecto de impacto para uma melhor atuação da área de TI.

4.2 ANÁLISE SÍNTESE POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os resultados obtidos nas pesquisas de campo foram resumidos, agrupados pelos objetivos específicos referentes às etapas de levantamento/análise e encontram-se relacionados abaixo. De acordo com Colbari, “A codificação/classificação do material empírico, agora agrupado em categorias, é o procedimento essencial da análise de conteúdo, pois demarca o elo entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados” (COLBARI, 2014, p. 259).

Os demais objetivos específicos, por se tratarem de etapas de execução, terão seus resultados expostos no capítulo 5.

- **Objetivo 1: Levantar as necessidades informacionais, o fluxo de informações e de comunicação no IAM.**

A pesquisa de campo revelou que o fluxo para obtenção de informações caracteriza-se mais pela construção de uma rede informal, ou seja, as próprias pessoas são procuradas para fornecer informações, demonstrando a ausência de um controle mais amplo e formal para a disseminação e compartilhamento. Porém, foi verificado entre os participantes que há uma certa dificuldade para a obtenção das informações e para reconhecimento dos canais de acesso a estas, reforçando a presença de um ambiente fragmentado na instituição. Outro aspecto importante observado foi a necessidade de uma melhor sistematização, ou seja, simplificação e unificação dos sistemas para evitar retrabalho e reduzir a possibilidade de falhas nas atividades.

Os demais canais identificados para busca de informações no IAM foram os sites externos específicos da área de pesquisa científica, sites de controle externo, sistemas internos e a *intranet*. Apesar do portal interno ser reconhecido no levantamento como um potencial canal institucional de informações, foi percebido que o acesso à *intranet* no IAM fica restrito apenas aos sistemas de manutenção/informática e para downloads de formulários, o que reforça o resultado do levantamento quantitativo que demonstrou esse mesmo aspecto.

O *e-mail* foi mencionado como o principal instrumento de comunicação, além de uma tendência cada vez maior do uso de aplicativo de mensagem também para fins de trabalho. Na comunicação institucional, o “Aggeu-I”, informativo institucional divulgado por e-mail para a lista de funcionários, incluindo bolsistas e estagiários, além dos servidores e funcionários terceirizados.

No levantamento ficou evidente a necessidade de uma comunicação mais ampla e ágil, que envolva toda a comunidade interna de uma forma mais eficiente.

- **Objetivo 2: Identificar as condições atuais e o comportamento de uso da *intranet* do IAM, com servidores e terceirizados das áreas de gestão, pesquisa e ensino da instituição, além de suas expectativas em relação ao portal.**

O estudo realizado através das técnicas metodológicas de avaliação documental, questionário e grupo focal indicou uma *intranet* aquém das necessidades da instituição. Dentre os principais pontos negativos, pode-se destacar: falta de organização, rotulação e estruturação lógica dos conteúdos, dificuldade de navegação e design gráfico insatisfatório. Além da ausência de uma arquitetura de informações, o conteúdo apresentado pelo portal representou um aspecto ainda mais crítico. Dentre os principais pontos observados estão o excesso e inadequação de informações, e a falta de atualização presente em toda a *intranet*, prejudicando a confiabilidade do portal.

Os aspectos negativos expostos acima foram reforçados também na avaliação do comportamento de uso da *intranet*, através da baixa frequência geral de acesso apresentada no levantamento quantitativo, com índice de 3,88 em uma escala de 1 a 7, bem como o índice de satisfação geral de 3,91, também abaixo da média. No estudo da frequência específica por áreas ficou evidente que o acesso ao site é realizado basicamente para a entrada nos sistemas de suporte de manutenção e informática, além de downloads de formulários, tendo os demais conteúdos, como notícias, informes, procedimentos e demais informações, pouca visibilidade, principalmente o conteúdo específico da área de recursos humanos, como apontado nos levantamentos.

Por outro lado, as expectativas elevadas dos usuários contrastam com a baixa avaliação das condições apresentadas pela *intranet* e pelo seu comportamento de uso. Na análise dos resultados, identificou-se que a comunidade interna deseja uma intranet útil, atrativa, confiável e fácil de usar, com mais acesso principalmente aos serviços da instituição, além dos procedimentos, normas, protocolos e espaço para capacitação. Estas expectativas indicaram que os funcionários do IAM reconhecem a importância da *intranet* como instrumento de trabalho e comunicação interna.

- **Objetivo 3: Identificar fatores de influência para a utilização do portal da *intranet*, quanto à qualidade e abrangência do conteúdo, comportamento informacional, aspectos culturais e recursos tecnológicos.**

Os estudos realizados na pesquisa demonstraram que as condições apresentadas pela *intranet* influenciam de forma importante na frequência de utilização desta, mas que o comportamento informacional e aspectos culturais, ou seja, as dimensões sociais presentes na instituição também tendem a interferir de forma considerável no uso da *intranet* e principalmente no processo de institucionalização desta. Quanto aos recursos tecnológicos, os dados coletados nas entrevistas indicam que podem vir a tornar-se um fator de limitação, caso não sejam realizados os investimentos necessários à manutenção e atualização tecnológica. Porém, foi identificado que no momento, o aspecto mais crítico apresentado é a limitação de pessoal no setor de desenvolvimento de sistemas.

Dentre as questões culturais identificadas no levantamento, destacam-se uma baixa integração entre os setores no compartilhamento das informações, ausência de clareza nos processos de trabalho, tendência de concentração de informações nas áreas e nas próprias pessoas, além de um processo colaborativo ainda incipiente. Além desses fatores, pouca adesão dos pesquisadores da instituição para acesso aos sistemas e meios de comunicação disponíveis na Instituição, percepção de baixa socialização e integração entre as pessoas.

Davenport (1998) denomina cultura informacional como o comportamento em relação à informação, determinada pela forma como os indivíduos a compartilham, trocam e valorizam a informação, além de como a capitalizam nos negócios.

Os resultados apontados nesta análise indicam que os aspectos culturais e o comportamento informacional no IAM representam um grande desafio para a implementação da *intranet*, mesmo após o seu projeto de reformulação.

Os principais fatores de influência no uso do portal da *intranet* do IAM identificados nesse estudo, estão relacionados no quadro 7, expostos por dimensões estabelecidas para análise: qualidade e abrangência do conteúdo, comportamento informacional, aspectos culturais e recursos tecnológicos.

Quadro 7 - Fatores de influência no uso do portal de *intranet* por dimensões de análise

Dimensão	Fatores de influência
Qualidade e abrangência do conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de arquitetura de informação; • Falta de concisão, consistência e relevância de conteúdo; • Falta de atualização e temporalidade das informações; • Baixa frequência de acesso e índice de satisfação abaixo da média; • Utilização da <i>intranet</i> restrito para acesso aos sistemas de suporte e downloads; • Alta expectativa dos usuários por uma <i>intranet</i> útil, atrativa, confiável e fácil de usar; • Expectativa de acesso mais fácil aos serviços, procedimentos e normas.
Comportamento Informacional	<ul style="list-style-type: none"> • Predomínio de rede informal de comunicação no IAM; • Ambiente fragmentado de informações presente na instituição; • Necessidade de simplificação e unificação dos sistemas.
Aspectos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa integração entre os setores no compartilhamento das informações; • Concentração de informações nos setores e pessoas; • Processo colaborativo ainda incipiente;

	<ul style="list-style-type: none">• Pouca adesão da área finalística na interação com meios de comunicação institucionais;• Indicação de pouca socialização entre as áreas e pessoas.
Recursos Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Limitação de pessoal da área de desenvolvimento;• Investimentos tecnológicos incompatíveis com o crescimento da instituição.

Fonte: Elaboração própria.

5 PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA *INTRANET* DO IAM

O presente capítulo tem como finalidade a conclusão dos dois últimos objetivos específicos propostos para este estudo: elaborar uma proposta de modelo de *intranet* com base nas lacunas identificadas e contribuir com o levantamento de diretrizes para a institucionalização da *intranet* como ferramenta estratégica da gestão de informações.

A partir das pesquisas de campo e da revisão de literatura, foram identificados os principais aspectos a serem considerados no desenvolvimento do projeto de reformulação da *intranet* do IAM, relacionados abaixo:

- a) Resolução de problemas relacionados à qualidade da informação a partir da sua seleção, atualização e revisão criteriosa;
- b) Adoção de controle documental com padronização e categorização;
- c) Redução da carga informacional;
- d) Programação visual mais moderna, com *design* adequado à mídia *web*;
- e) Presença dos princípios da arquitetura de informações: rotulação, organização, busca e navegação (Morville e Rosenfeld, 2006);
- f) Fluxo para análise e disseminação das informações.

Na execução deste trabalho, a participação coletiva foi um aspecto essencial, tanto no levantamento de informações realizados na pesquisa de satisfação e grupos focais, como também no contato com as áreas provedoras de conteúdo, para a seleção, revisão e validação das informações.

A revisão de literatura realizada para este estudo demonstrou a partir da visão de vários autores, a importância da dimensão social para uma gestão eficiente de informações. Choo (2004) aborda a importância de posicionar a informação como algo a ser construído pelas pessoas, pois assim há um melhor entendimento dos processos sociais, além dos comportamentais pelos quais a informação é criada e utilizada. Ainda segundo o autor, o posicionamento da busca de informações como um processo social auxilia no desenvolvimento de melhores sistemas de informação.

Nessa perspectiva, o envolvimento ativo dos setores na fase de seleção e atualização do conteúdo e a participação dos colaboradores no levantamento das necessidades informacionais refletiram a intenção do estudo para a construção de uma nova *intranet* criada de forma colaborativa através da participação social.

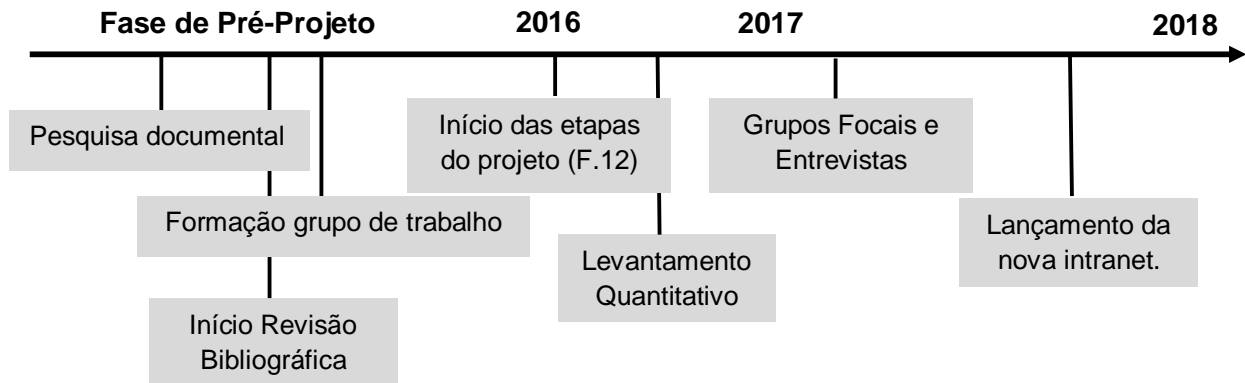
Assim, procurou-se com a reformulação da *intranet*, iniciar a organização de um sistema institucional de informações, considerando os principais aspectos identificados na fase de coleta de dados, tais como: a redução dos fluxos informais de informação, diminuição da dispersão de informações, melhoria do acesso a estas, disponibilidade de informação útil e atualizada, os quais, entre outros atributos, procurem posicionar o portal como um instrumento que auxilie na disseminação de informações, na comunicação interpessoal e para a visão comum da Instituição, a partir de uma maior unidade informacional.

5.1 PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA *INTRANET* DO IAM

Este tópico tem como objetivo descrever o desenvolvimento do projeto para a reestruturação da *intranet* do IAM, a partir da sua linha do tempo e apresentação do modelo adotado para a sua estruturação com o detalhamento das etapas envolvidas.

Conforme demonstrado na linha do tempo do projeto de reestruturação, a coleta de dados por meio de pesquisa documental teve início ainda na fase de elaboração do projeto dessa dissertação, seguida das demais atividades, conforme figura 11.

Figura 11- Linha do tempo do projeto de reformulação da *intranet* do IAM

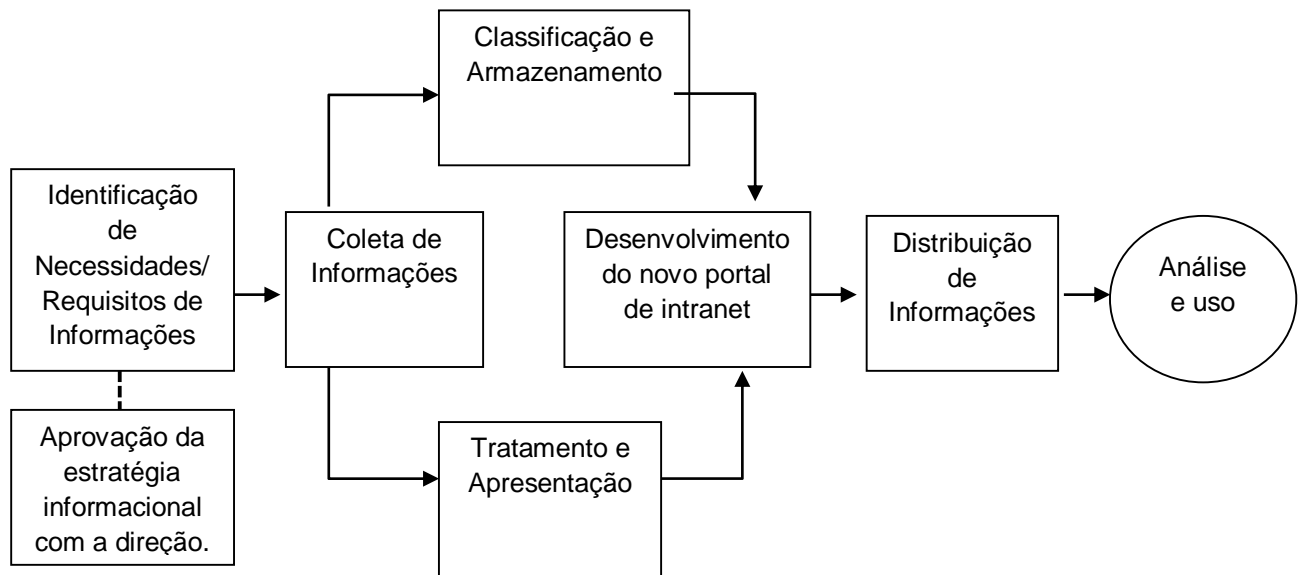


Fonte: Elaboração própria.

A formação de um grupo de trabalho também na fase de pré-projeto foi fundamental para o seu desenvolvimento, visto a necessidade de uma ação conjunta de uma equipe técnica, formada pela coordenação do projeto, assessoria de comunicação e área de TI. O grupo foi composto por uma analista de gestão, coordenadora do projeto e autora dessa dissertação, um analista de desenvolvimento do setor de informática e uma tecnóloga da assessoria de comunicação. Além do grupo permanente de funcionários do IAM, também houve a contratação de um *web designer* responsável pelo projeto de programação visual do novo portal e o diagrama com fluxo de informações, elaborados a partir das diretrizes da coordenação do projeto.

As etapas de desenvolvimento do projeto foram demonstradas no modelo genérico de gestão de informações de McGee e Prusak (figura 2, p.24, capítulo 2). O modelo adaptado para uma melhor adequação às necessidades do projeto está representado na figura 12, com suas respectivas tarefas, descritas na sequência.

Figura 12 - Modelo de gestão de informações utilizado para a demonstração do projeto da reformulação da *intranet* do IAM



Fonte: Adaptado do modelo genérico de gestão de informações (McGEE; PRUSAK, 1994).

5.1.1 IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E REQUISITOS DE INFORMAÇÃO

A fase de identificação de necessidades e requisitos de informação é essencial para o êxito de um sistema de informações. McGee e Prusak (1994) consideram essa como a atividade mais importante dentro do processo e destacam três aspectos para a sua realização: a variedade de fontes de informações, o reconhecimento dessas fontes a partir de um trabalho conjunto entre um especialista em informação e analista de sistemas e por último, um plano sistemático para aquisição dessa informação.

No projeto de reformulação do portal de *intranet* do IAM, a identificação de necessidades e requisitos de informações foi realizada a partir de dois caminhos. Para o levantamento de necessidades informacionais dos usuários e outros aspectos relevantes para subsidiar o projeto, foram realizadas coletas de dados por meio de pesquisa documental, levantamento quantitativo e grupos focais, com resultados expostos no capítulo 4. Para a construção dos conteúdos presentes no portal houve um levantamento com representantes das áreas de pesquisa, gestão e ensino, totalizando cerca de vinte e cinco atores envolvidos no processo de análise, seleção,

inserção e atualização de conteúdos. Esses representantes foram selecionados de acordo com a atuação nas áreas que possuem ou que deveriam possuir espaço na *intranet*, e orientados sobre o nível de relevância da informação para o usuário, visto que a redução expressiva de informações foi uma das metas consideradas para a nova versão. Na revisão dos conteúdos, além dos textos de apresentação das áreas, documentos como formulários, procedimentos, normas, orientações, calendários, entre outros, foram atualizados, inclusive dentro de um padrão pré-definido, conforme exposto no tópico 5.1.3, que trata da classificação e armazenamento da informação.

Após início da gestão do conteúdo com as áreas e mapeamento das respectivas necessidades, elaborou-se uma planilha com indicação de nova estruturação dos conteúdos a constar na *intranet*, conforme figura 13, que exemplifica um trecho desta. Uma proposta inicial com indicação das seções e subseções foi apresentada e aprovada pelo corpo diretivo do IAM, em reunião com direção e vices de ensino, pesquisa e gestão, antes do início do projeto. Além da validação da proposta inicial, houve um acompanhamento direto da direção e das vices em todo o período de execução do projeto, principalmente das mudanças e atualizações identificadas a partir de novos estudos e pesquisas de campo.

Quadro 8 - Exemplo de estruturação de conteúdo inicial do projeto de reformulação da *intranet*

	SEÇÕES/SUB SEÇÕES	APRESENTAÇÃO	RESP.	STATUS CONTEÚDO
4.	PESQUISA			
4.1	Escritório de Projetos			CONCLUÍDO
4.1.1	<u>Introdução</u>	Texto em html + tabela	Coord. EP	CONCLUÍDO
4.1.2	<u>Tutorial para EAP</u>	Arquivo em pdf	Coord. EP	CONCLUÍDO
4.1.3	<u>Modelo de carta de anuência</u>	Arquivo em pdf editável	Coord. EP	CONCLUÍDO
4.2	Comissão de Biossegurança (Cibio)			
4.2.1	<u>Introdução + INTEGRANTES</u>	Texto em html	Vice-coord. CB	CONCLUÍDO
4.2.2	<u>Formulários</u>	Arquivo em word	Vice-coord. CB	CONCLUÍDO
4.2.3	<u>Regimento Interno</u>	Arquivo em PDF	Vice-coord. CB	CONCLUÍDO
4.2.4	<u>Instruções para requerer CQB</u>	Arquivo em PDF	Vice-coord. CB	CONCLUÍDO

Fonte: Elaboração própria.

Durante a fase de levantamento de conteúdo, foram considerados atributos que compõem um padrão de qualidade da informação a ser apresentada na *intranet*, tais como acurácia, concisão, consistência, relevância, entre outros apresentados no referencial teórico (quadro 2). Segundo McGee e Prusak (1994), a atenção dada à integridade, atualidade, precisão, entre outros atributos, auxiliam no alcance da qualidade da informação.

Sordi (2008) afirma que a qualidade da informação está relacionada à intensidade de sua distribuição; a informação recebida de forma parcial acarreta em busca complementar e por outro lado, quando em excesso, há todo um trabalho na seleção do conteúdo de interesse.

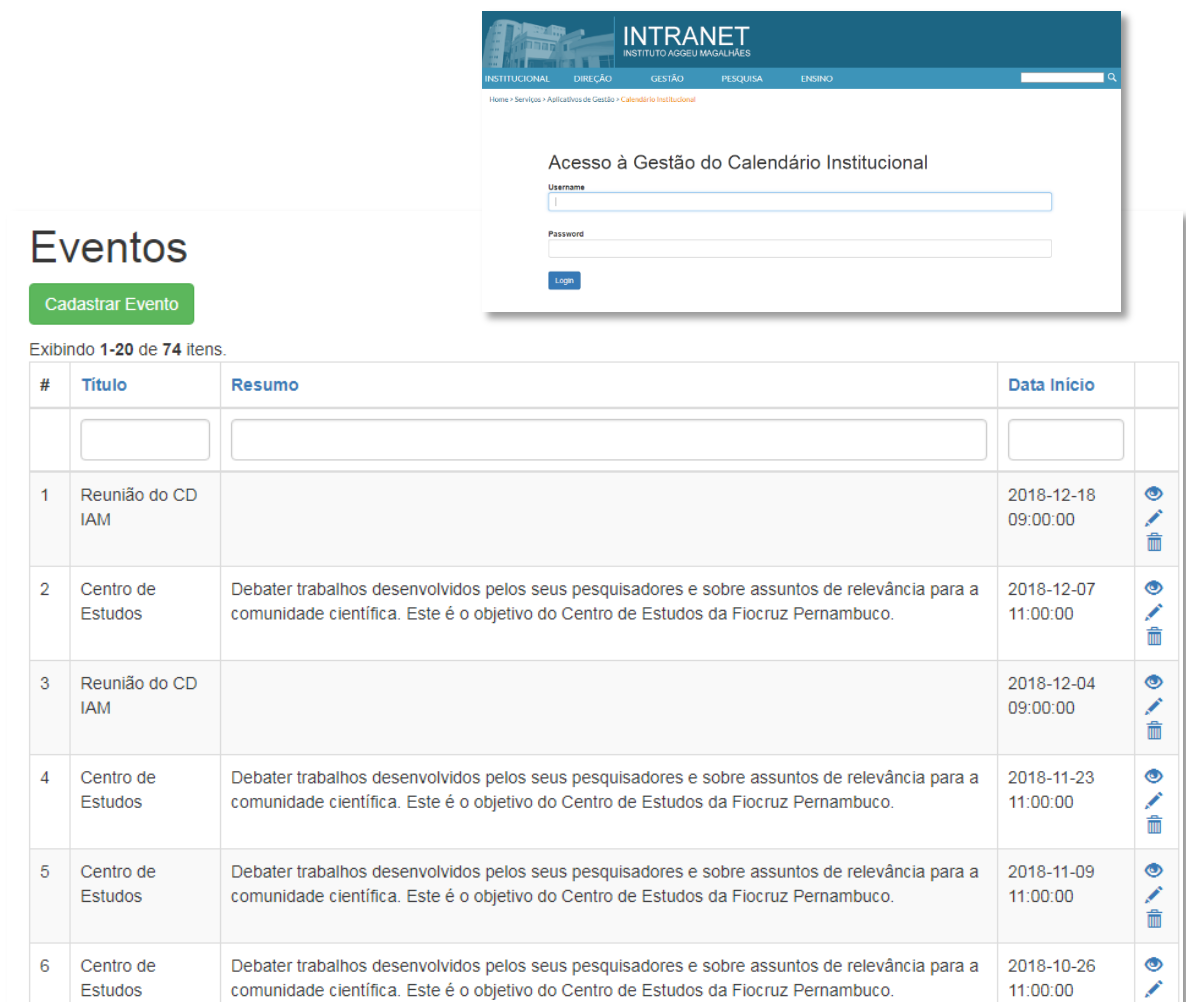
5.1.2 COLETA DE INFORMAÇÃO

Em fase posterior à seleção, revisão e entrega final dos conteúdos pelas áreas à coordenação do projeto, as informações foram estruturadas e organizadas para um melhor entendimento do usuário e, em seguida, revisadas pela assessoria de comunicação do IAM, com o objetivo de manter o padrão comunicacional da organização. Após o processo de revisão, o conteúdo de cada área foi armazenado em pastas específicas em diretório que procurava seguir a mesma estrutura hierárquica do site, com o intuito de facilitar a busca e entrada da informação no momento de alimentar o programa utilizado no desenvolvimento do novo portal. É importante destacar a elaboração de um plano para a manutenção da coleta e atualização constante de informações com as áreas. Segundo McGee e Prusak (1994), após a definição das informações necessárias aos usuários, é preciso a adoção de um plano sistemático para a coleta da informação de suas fontes.

Essa sistematização foi planejada a partir da definição de pontos focais de cinco áreas chave, denominados gestão de conteúdo (responsáveis pela análise e atualização dos conteúdos das áreas de administração, pesquisa, ensino, direção e comunicação). Com essa descentralização, espera-se uma maior dinâmica, interação e participação das áreas no processo de manutenção do portal, após o seu lançamento. Para viabilizar este plano, foi programada a adaptação do módulo de entrada de dados para facilitar o manuseio por parte dos gestores, criação de um

manual de instruções e treinamento, além da continuidade da supervisão geral da *intranet* e constituição de um comitê gestor, para o devido acompanhamento. Além dessa gestão mais ampla de conteúdo, também houve a definição de representantes para alimentar com conteúdos específicos o portal, como o calendário institucional, que tem como objetivo cadastrar e divulgar os eventos da instituição. Para essa finalidade, foi criado um espaço exclusivo para a entrada de dados (figura 13) e realizado treinamento com as assistentes das áreas para manuseio do sistema e orientações sobre a apresentação das informações (figura 14).















Figura 13 - Telas de acesso à entrada de dados do calendário institucional



The image shows a screenshot of the INTRANET system interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'INTRANET INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES' and menu items: INSTITUCIONAL, DIREÇÃO, GESTÃO, PESQUISA, ENSINO. Below the navigation bar, there is a search bar and a breadcrumb trail: Home > Serviços > Assistentes de Gestão > Calendário Institucional.

The main content area is titled 'Acesso à Gestão do Calendário Institucional' and contains a login form with fields for 'Username' and 'Password', and a 'Login' button.

Below the login form, there is a section titled 'Eventos' with a green button labeled 'Cadastrar Evento'. Below this, it says 'Exibindo 1-20 de 74 itens.' and a table of events.

#	Título	Resumo	Data Início	
1	Reunião do CD IAM		2018-12-18 09:00:00	  
2	Centro de Estudos	Debater trabalhos desenvolvidos pelos seus pesquisadores e sobre assuntos de relevância para a comunidade científica. Este é o objetivo do Centro de Estudos da Fiocruz Pernambuco.	2018-12-07 11:00:00	  
3	Reunião do CD IAM		2018-12-04 09:00:00	  
4	Centro de Estudos	Debater trabalhos desenvolvidos pelos seus pesquisadores e sobre assuntos de relevância para a comunidade científica. Este é o objetivo do Centro de Estudos da Fiocruz Pernambuco.	2018-11-23 11:00:00	  
5	Centro de Estudos	Debater trabalhos desenvolvidos pelos seus pesquisadores e sobre assuntos de relevância para a comunidade científica. Este é o objetivo do Centro de Estudos da Fiocruz Pernambuco.	2018-11-09 11:00:00	  
6	Centro de Estudos	Debater trabalhos desenvolvidos pelos seus pesquisadores e sobre assuntos de relevância para a comunidade científica. Este é o objetivo do Centro de Estudos da Fiocruz Pernambuco.	2018-10-26 11:00:00	  

Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

Figura 14 - Treinamento do módulo de atualização do calendário institucional



Fonte: Autora, 2017.

5.1.3 CLASSIFICAÇÃO E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO

Na fase de coleta de dados foi identificada a ausência de um fluxo de atualização e padronização documental no IAM, além de controle para os formulários, procedimentos, normas, manuais, entre outros documentos institucionais. Estes, em sua maioria, eram elaborados a partir da iniciativa dos próprios setores, sem seguir um padrão visual único, tipologias adequadas e também, foi verificada ausência de um processo de revisão, atualização e compartilhamento adequado para os respectivos usuários. Principalmente em organizações públicas, o tratamento formal aos documentos e a criação de um fluxo processual para a sua padronização e compartilhamento é essencial para assegurar uma unidade de informações entre os setores, a partir de um padrão organizacional.

Para dar início a esta atividade, foram extraídos da versão anterior da *intranet* os formulários e demais documentos, os quais foram avaliados, selecionados e atualizados, inclusive com padronização visual e processo de classificação, com a numeração dos documentos em um padrão definido: letras iniciais do setor + número do documento + versão do documento. Após a classificação, esses documentos foram inseridos em uma planilha matriz, com a numeração, descrição, formato, entre outras informações, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Exemplo de classificação documental para a nova *intranet*

CÓD. GESTÃO	Descrição	FORMATO	Última revisão	Área
DAM001/03	Participação em eventos nacionais com ônus para o IAM	PDF EDITÁVEL	out/17	DAM
DAM002/02	Participação em eventos nacionais sem ônus para o IAM	PDF EDITÁVEL	out/17	DAM
DAM003/01	Relatório de viagens nacionais	PDF EDITÁVEL	mai/17	DAM
DAM004/01	Requisição para despesas suprimento de fundos	PDF EDITÁVEL	mai/17	DAM
DAM005/01	Concessão do suprimento de fundos	PDF EDITÁVEL	mai/17	DAM
DAM006/01	Solicitação de Transporte Coletivo	PDF EDITÁVEL	mai/17	DAM
DAM007/01	Solicitação para envio de Sedex	PDF EDITÁVEL	mai/17	DAM
SEPAT001/01	Registro de saída e entrada de bem patrimoniado/IAM (tesouro/projetos)	PDF EDITÁVEL	mai/17	SePAT
SEPAT002/01	Registro de entrada e saída de bem particular	PDF EDITÁVEL	mai/17	SePAT
SEAG001/01	Autorização para entrada em horário especial	PDF EDITÁVEL	jun/16	SeAG
SEAG002/01	Requisição de cópias reprográficas	PDF EDITÁVEL	jun/16	SeAG
SEAG003/01	Solicitação de Transporte Institucional	PDF EDITÁVEL	jun/16	SeAG
SEAG004/01	Solicitação de crachá	PDF EDITÁVEL	out/17	SeAG
SGT001/01	Ficha de notificação de acidentes do trabalho	WORD	jul/17	SGT
SGT002/01	Ficha de Inscrição PPA	WORD	jul/17	SGT

Fonte: Elaboração própria.

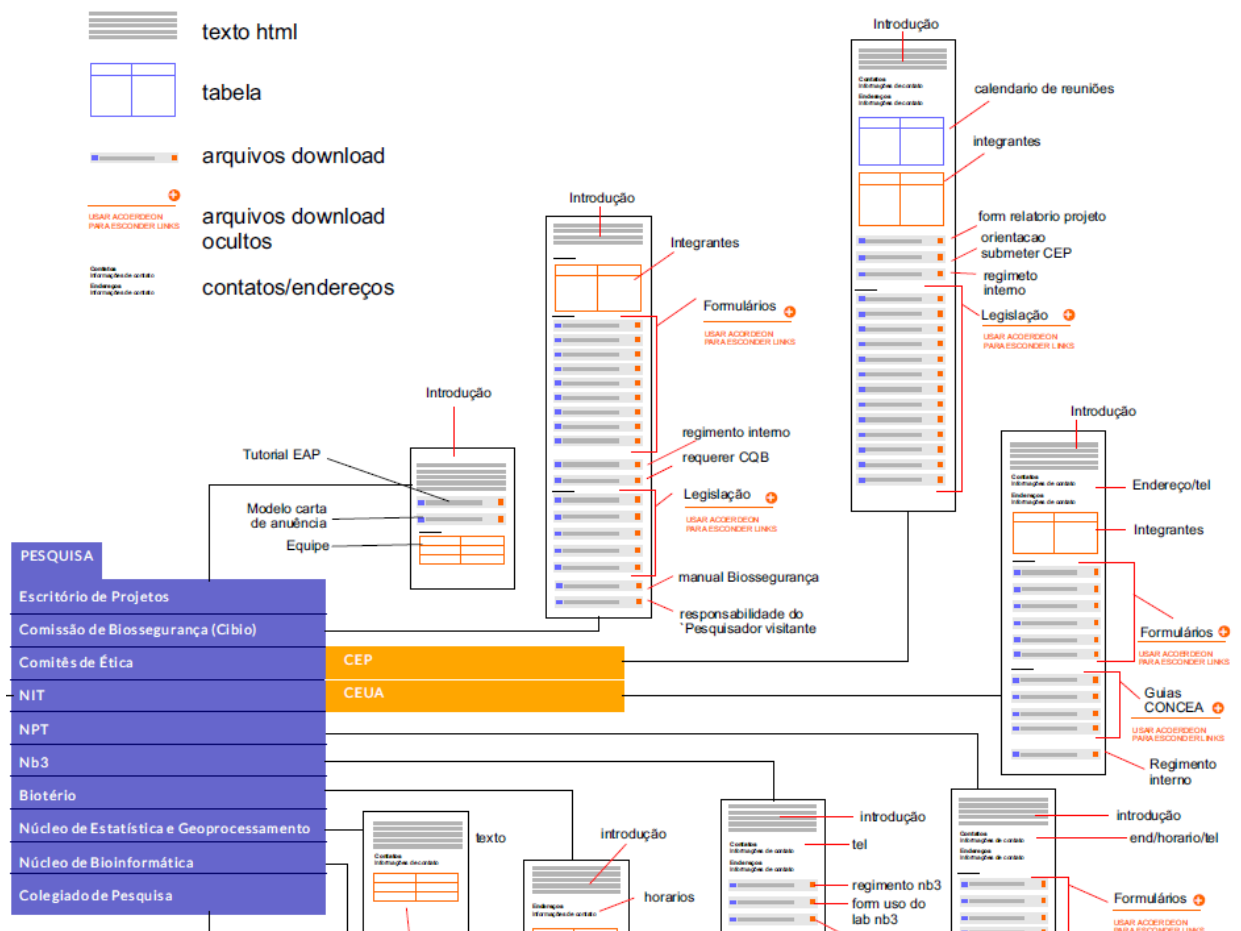
A criação de um fluxo de atualização, padronização e classificação dos documentos na *intranet* representou uma importante etapa para o início da estruturação do sistema de informações no IAM pois, possibilitou, além do trabalho inicial de revisão documental, a manutenção desse fluxo, a partir da categorização, padronização e processo de disseminação dos documentos institucionais.

5.1.4 TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Em toda a fase de elaboração do projeto, a estruturação do conteúdo foi planejada de forma criteriosa, por representar um dos aspectos mais importantes em um sistema de informações. O processo de construção da arquitetura do portal foi realizado a partir da indicação inicial apresentada em planilha, conforme quadro 8 do item 5.1.1. O esquema trabalhado inicialmente sofreu várias alterações no decorrer do estudo, tanto a partir dos resultados das pesquisas de campo que influenciaram na composição e maior destaque para alguns atributos e informações, como também a partir das necessidades informacionais das áreas que foram sendo incorporadas e adaptadas ao esquema inicial.

Com a conclusão da organização, esquematização do conteúdo e definição das funcionalidades a compor o portal, a indicação de estrutura de conteúdo foi adaptada, pelo *web designer* contratado para o projeto, em um diagrama ilustrativo com as indicações de telas, menus, sub menus e demais elementos de composição do portal (figura 16).

Figura 15 - Exemplo de diagrama com fluxo de conteúdo do portal.⁴



A criação de um diagrama possibilitou uma visualização prévia da estrutura do portal e melhor organização dos elementos, além de servir como guia para o desenvolvimento das páginas na fase posterior.

⁴ Diagrama elaborado pelo *web designer* do projeto de reformulação da *intranet* do Instituto Aggeu Magalhães, em janeiro de 2017.

5.1.5 DESENVOLVIMENTO DO NOVO PORTAL DA INTRANET

Neste tópico, serão demonstradas as ações referentes à definição da programação visual e da arquitetura de informações aplicadas no desenvolvimento do novo portal da *intranet* do IAM. O novo *layout* da *intranet* buscou um maior equilíbrio dos elementos, mais dinamicidade no acesso e legibilidade das informações, ao mesmo tempo em que se procurou manter a unidade com a linguagem de comunicação institucional, inclusive os tons de cor e um padrão mais formal exigido por uma organização pública. A página inicial (*home*) foi estruturada em oito espaços: cabeçalho com menu superior (1), menu principal (2), espaços de notícias internas (3) e serviços (4), espaços de notícias externas (5) calendário institucional (6) e área rotativa de destaques (7), além do rodapé (8), conforme demonstrado na figura 16 e detalhado na sequência.

Figura 16 - *Layout* da página inicial da intranet com identificação dos espaços



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

A área 1 da figura 16, cabeçalho com menu superior, compõe a abertura do portal e, em conjunto com o menu principal e o rodapé, são áreas definidas como fixas na navegação. No cabeçalho, há a inserção da identificação visual desenvolvida para a *intranet* e um menu superior com as opções *home*, tópicos de serviços e aplicativos, links para o site do IAM e *web mail*. É importante destacar a criação de um espaço para a exposição dos principais aplicativos e sistemas internos do IAM, separados por áreas para uma melhor localização e acesso, com intenção de agregar uma melhor exposição e organização aos sistemas internos (figura 17). No espaço acima da identidade visual do portal, seguindo uma hierarquia institucional, os links para o site e *intranet* da Fiocruz nacional. No cabeçalho foi utilizado um tom de azul mais intenso para maior destaque à identidade visual e abertura do portal, sendo que os demais tons de azul utilizados no restante da home e nas demais telas foram derivadas da mesma escala de cor.

Figura 17 - Página interna com os links de acesso para aplicativos e sistemas



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

No menu principal, representado como área 2, figura 18, inserido na horizontal abaixo do cabeçalho, encontram-se além das informações gerais da instituição, as áreas de Direção, Gestão, Pesquisa e Ensino. O tópico institucional abordou informações básicas organizacionais, como uma breve introdução sobre o IAM, a missão, visão e valores e a gestão atual, com apresentação do diretor e dos vices.

Figura 18 - Página interna do tópico ‘Institucional’ do menu principal



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

Apesar do restante do menu expor as áreas que estruturam o IAM, direção, gestão, pesquisa e ensino seus conteúdos procuraram seguir uma sequência mais funcional, ou seja, os sub menus foram trabalhados com conteúdo mais direcionado ao suporte das práticas de trabalho, funcionalidade básica da *intranet*. Desta forma, procurou-se estabelecer um sentido de maior utilidade nesse espaço em detrimento da apresentação de organograma das áreas.

A figura 19 exemplifica a estratégia mais funcional adotada para a definição de conteúdo, ao demonstrar o conjunto de informações definidos para o tópico de pesquisa. Nele, estão inseridas informações de apoio às atividades de pesquisa, como as plataformas de serviços à área, escritório de projetos e comitês de ética. Estes últimos, pela natureza regulatória da atividade, não são subordinados à vice direção de pesquisa, no entanto, por tratar-se de conteúdo informativo de apoio ao pesquisador, também foram incorporados ao espaço de pesquisa, a partir da visão funcional dada ao conteúdo do portal.

Figura 19 - Demonstração do desdobramento dos sub menus do tópico “Pesquisa”



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

A estrutura interna de uma subseção está exemplificada na figura 20, com a página “CEP”. Esse modelo de arquitetura foi utilizado também para as demais telas, com as devidas variações a partir das necessidades apresentadas por cada área. Um texto sobre a finalidade da área e seus principais serviços compõem a página, e na sequência, os demais conteúdos são apresentados em tópicos, tais como: documentos, legislação, calendário de reuniões, equipe integrante, entre outros. Uma orientação básica guiou todo o desenvolvimento do projeto; a redução da carga informacional para facilitar a leitura e navegabilidade.

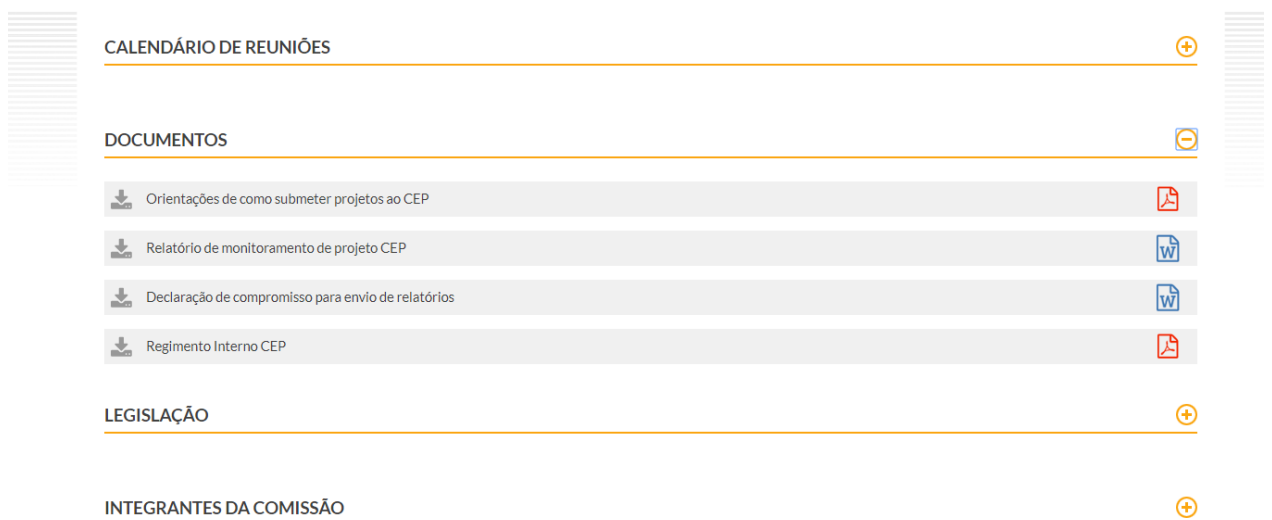
Figura 20 - Demonstração da estrutura da página interna do tópico de pesquisa



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

Com o objetivo de criar uma *interface* mais amigável, utilizou-se um ícone extensível em cada tópico, com efeito de desdobramento de conteúdo com links para arquivos, tabelas e demais informações (figura 21).

Figura 21 - Página interna com desdobramento dos conteúdos a partir de efeito extensível



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

Para a finalização da página interna, foram incluídas as informações do contato da área, com telefone, e-mail e, dependendo da necessidade, localização do setor e horário de atendimento, demonstrados a partir da criação de ícones ilustrativos e seguindo a mesma sequência das informações para cada tela, com o intuito de facilitar o reconhecimento das informações e manter a consistência da apresentação destas.

As áreas abaixo do menu principal, consideradas de maior visibilidade, foram utilizadas para as notícias internas e para os serviços institucionais, itens considerados essenciais em uma *intranet*, pelo suporte às práticas de trabalho através de informação e prestação de serviços aos usuários (figura 22). O primeiro quadrante destinado à área de notícias internas foi desenvolvido em um formato para exposição de informes rápidos em uma coluna à esquerda, tendo ao lado, um quadro para notícias de maior relevância e destaque, com suas respectivas imagens em sistema de rodízio para gerar uma maior dinâmica à página e dar mais acesso aos diversos conteúdos expostos nesta área. Esse espaço fixo para as diversas notícias institucionais, como eventos, informes de RH e administrativos, novas legislações, portarias, entre outros, apresenta-se como uma funcionalidade essencial na busca de um canal para unificação de informações, com a intenção de reduzir a rede informal de informações e o ambiente fragmentado, aspectos identificados nas pesquisas de campo.

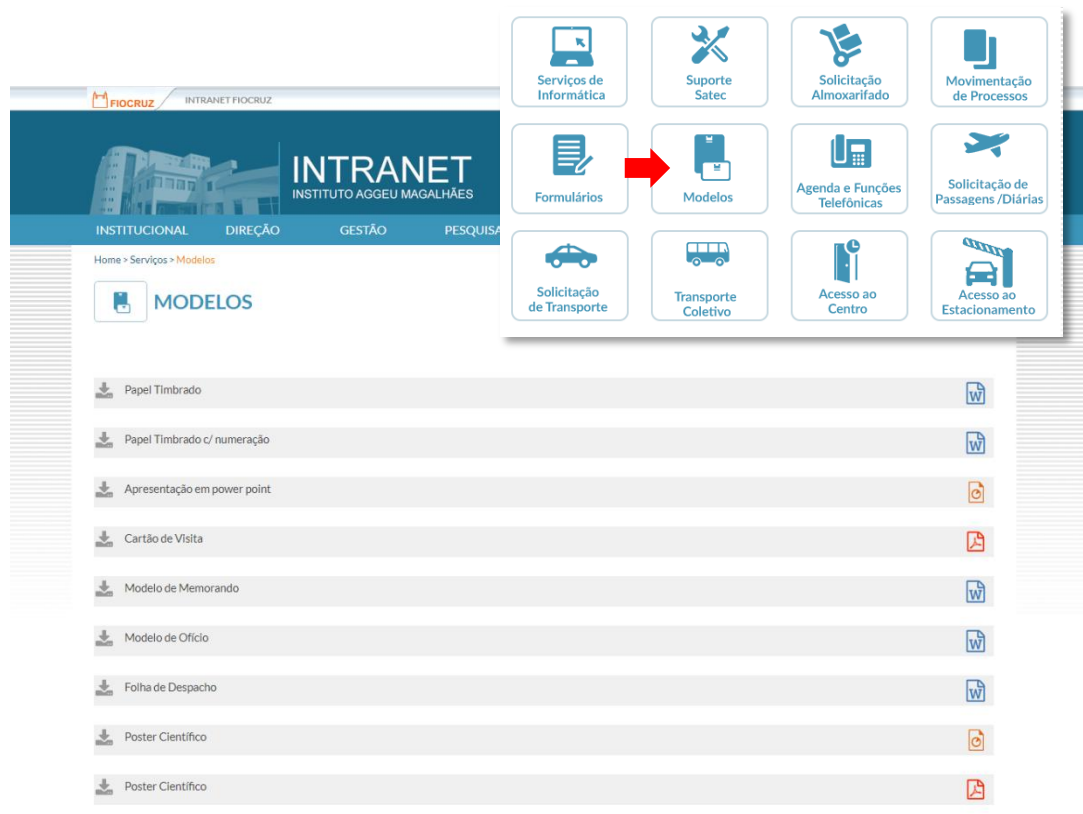
Figura 22 - Áreas de notícias internas e serviços na página inicial



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

No segundo quadrante, encontra-se o espaço destinado à área de serviços internos da instituição, que foi redimensionado para uma melhor visualização e acesso, a partir das informações levantadas nas pesquisas que apontaram esse atributo como o de maior relevância pelos participantes. Na busca de maior usabilidade, adotou-se um esquema de rotulação com a inserção de ícones gráficos para uma visualização mais fácil de cada serviço e um esquema de organização mais atrativo, conforme figura 23, que também demonstra a presença do sistema de rotulação adotado para a apresentação dos *links* dos documentos, com ícones para identificação de *downloads* e de formato do arquivo, tais como *word*, *pdf*, *pdf* editável, *ppt*, entre outros.

Figura 23 - Exemplificação do sistema de rotulação presente no portal



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

Além da representação gráfica, procurou-se utilizar uma nomenclatura de fácil identificação dos conteúdos a serem acessados na busca da redução de ruídos de comunicação.

As páginas internas do espaço de serviços também seguiram a mesma estratégia de arquitetura do restante do portal, com texto de introdução, informações úteis, links para sistemas ou documentos e responsáveis pelos serviços com contato (figura 24.)

Figura 24 - Exemplo de página interna do espaço de serviços



Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

As demais áreas do portal foram destinadas às notícias externas, calendário institucional, área coringa para destaques, além do rodapé, com canal para comunicação, expediente e acesso ao site.

O calendário institucional representou outra funcionalidade da nova versão, pois anteriormente os eventos institucionais eram divulgados em um espaço no *web mail*, com restrição para visualização por no máximo 200 usuários, recursos limitados e pouca visibilidade do canal. A criação de um espaço exclusivo na *intranet* e a definição do fluxo de atualização definido para a administração do conteúdo possibilitaram uma utilização mais eficiente do serviço, uma vez que o portal é acessível à toda a comunidade (figura 25).

Figura 25 - Página interna do espaço do calendário institucional

The screenshot shows the 'CALENDÁRIO INSTITUCIONAL' page. On the left is a calendar for November 2017 with dates 1 through 30 highlighted in orange. On the right is an 'EVENTOS' list:

DATA	EVENTO
1	Palestra - Memória e Produção do Conhecimento: A importância da memória institucional e do Preservo. O Preservo é o projeto de preservação e difusão dos acervos culturais e científicos da FioCruz.
1	Centro de Estudos Palestra com o pesquisador Dr. Jack Sunter, sobre: "The title of the talk will be 'The importance of shape in trypanosomatids: That timing is fine'."
6	Semana de Biotecnologias e Biotecnologia em Saúde
17	Centro de Estudos Palestra com o pesquisador Dr. Dr. Pett Volfr sobre: "Sand fly saliva and immune response of bitten hosts".
23	Café da manhã FioCruz Saudável

Fonte: Instituto Aggeu Magalhães (2018).

No desenvolvimento do novo portal os sistemas de navegação e de busca também foram observados, por serem essenciais para uma melhor interação do usuário com o sistema. A reestruturação gráfica e de conteúdo tendem a contribuir expressivamente na navegabilidade, a partir de uma melhor adequação e organização dos elementos e da hierarquização da informação com um sequenciamento planejado. Como um recurso específico para facilitar a navegação foi utilizado um elemento denominado de “migalha de pão”, para guiar o usuário no ambiente do portal e auxiliá-lo na navegação entre as páginas. Há ainda na faixa do menu principal, um ícone referente à busca de informações. O programa utilizado para o desenvolvimento permitiu a disponibilidade de um sistema de busca avançado, com a possibilidade de localização de informações em formato *html* e nos arquivos a serem baixados, facilitando ao usuário o acesso à informação desejada.

5.1.6 DISTRIBUIÇÃO, ANÁLISE E USO DA INFORMAÇÃO

Para que um sistema de informação cumpra seu papel estratégico faz-se necessário integrar um processo de distribuição baseado na antecipação das necessidades dos usuários (McGee e Prusak, 1994). No desenvolvimento do novo portal, esse atributo foi considerado a partir de um planejamento sistemático, envolvendo a análise do acesso e a frequência dos conteúdos da *intranet*, por meio

de um aplicativo específico, para adequação constante do posicionamento dos conteúdos na página, de modo a expor de forma mais eficiente as informações estratégicas. Além disso, soma-se a criação de um programa de divulgação para a entrada de novas informações ou destaques necessários às informações já existentes. Os gestores de conteúdo, representantes das áreas chave também assumem uma função importante nessa tarefa de disseminação de informação, pois há uma expectativa de que participem ativamente do compartilhamento e atualização das informações de suas respectivas áreas na *intranet*.

Outra ação utilizada para valorização do portal foi a programação realizada pela equipe de rede do IAM para que esse passasse a ser a página inicial dos três navegadores disponibilizados na instituição. O acesso instantâneo possibilita o contato imediato com o portal, facilitando seu uso, conforme demanda dos participantes dos grupos focais, apresentada no capítulo 4.

Além do processo organizado para monitoramento de uso, também consta no plano de manutenção da *intranet* a aplicação periódica de pesquisas de satisfação, para medir o grau de satisfação e frequência dos usuários, principalmente, ao serem lançadas novas funcionalidades e demais alterações no sistema.

5.2 DIRETRIZES PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PORTAL DA *INTRANET*

A revisão da literatura, em conjunto com os resultados obtidos nas pesquisas de campo demonstram que o uso efetivo de uma tecnologia nas organizações depende não só de variáveis controláveis, como recursos técnicos, mas principalmente de dimensões subjetivas como as questões culturais e comportamentais, que condicionam a forma como as pessoas se apropriam de um recurso institucional. Em específico, na implementação de uma nova *intranet*, objeto de estudo dessa dissertação, percebe-se claramente a influência do fator humano, tanto no processo de desenvolvimento e implementação, quanto na manutenção do recurso, ou seja, na sua institucionalização.

O fato do projeto de reformulação da *intranet* do Instituto Aggeu Magalhães (IAM) ter sido desenvolvido a partir das necessidades apontadas nas pesquisas e nas lacunas organizacionais e ter seguido a estrutura de um modelo de gestão de informações (McGee; Prusak 1994) não o torna necessariamente bem sucedido em seu objetivo de vir a ser um instrumento estratégico de gestão da informação no IAM. Para tanto, há de haver todo um direcionamento de esforços para que o produto desenvolvido, a nova *intranet*, auxilie na indução de um novo ciclo na instituição, como um ponto de partida transformador de um ambiente informacional com baixa maturidade e pouco colaborativo para uma cultura orientada para a informação e o compartilhamento.

A partir dessa perspectiva foram levantadas algumas diretrizes essenciais para fomentar a *intranet* como um instrumento de gestão de informações disseminado na instituição. Primeiramente, o apoio institucional, como um dos aspectos mais basilares para a construção de uma cultura informacional positiva. Segundo Frezneda (1998), mudanças complexas não podem ser bem sucedidas sem o envolvimento efetivo do nível mais alto da instituição. O autor ainda aponta a necessidade do comprometimento das pessoas, vistas como “átomos do processo de mudança” na aceitação de novas tecnologias e processos, a partir de ações dirigidas à gestão de mudanças na organização.

De acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2004), a dependência das organizações no uso e compartilhamento de informação impulsiona os gestores de alta hierarquia a darem mais foco aos valores culturais e comportamentais relacionados tanto à informação, quanto à sua tecnologia empregada.

Segundo Cândido e Abreu (2002), uma primeira condição para a implantação de uma nova tecnologia é a criação de um ambiente voltado à inovação. Esta condição se dá a partir de uma junção do envolvimento da alta gestão com um clima organizacional favorável, atuando no comportamento das pessoas envolvidas no processo. Após essa fase inicial, os autores também destacam a importância de se adotar uma estratégia de suporte para a mudança tecnológica.

Ao transpor essa realidade para uma organização pública, algumas barreiras adicionais são identificadas. Ainda que Pires e Macedo (2006), em seu artigo sobre Cultura em Organizações Públicas no Brasil, identifiquem forças conservadoras como a presença da burocracia e seu caráter centralizador epositor à mudança, as forças inovadoras coexistem com essas e, apesar da dificuldade em se integrarem ao ambiente público, acabam por induzir esse ambiente para uma cultura mais flexível, através de práticas mais empreendedoras. Esse cenário se reflete também no Instituto Aggeu Magalhães (IAM), que apesar de apresentar características inerentes ao setor público, movimenta-se cada vez mais para a adoção de práticas inovativas. Esse momento de intenso desenvolvimento em que se encontra a instituição, tende a ser um aliado na manutenção de um canal estratégico de informações como a *intranet*, sendo essencial que haja um alinhamento estratégico mais amplo para assegurar que as ações ora desenvolvidas se perpetuem em futuras gestões.

A segunda diretriz trata de um instrumento de apoio ao alinhamento estratégico, a criação de uma política de uso da *intranet*. O objetivo da criação de uma política de uso da *intranet* encontra-se inicialmente na necessidade de preservar a nova versão do portal, desenvolvida a partir de uma construção coletiva, conforme descrito no capítulo anterior. Nesse caso, ganha-se ao expor os padrões gráficos utilizados e toda a formação da arquitetura e definição de conteúdos, objetivando a sua manutenção ou até a revisão de sua estratégia quando novas versões forem

desenvolvidas. Outro ponto importante a constar na política é o fluxo de manutenção definido para a *intranet*, a formação do comitê responsável e do grupo gestor de conteúdo, com suas respectivas atribuições e responsabilidades.

Na visão de Davenport (1998), a gestão de informação serve tanto para distribuir o poder como para a sua centralização. No processo de reestruturação da *intranet* do IAM, o objetivo é que os gestores dos conteúdos tenham autonomia para administrá-los na rede, mas seguindo os critérios e padrões definidos na política de uso, buscando a unidade informacional. Ainda em relação à política de uso, para sua devida institucionalização, precisa-se prever a aprovação pelo Conselho Deliberativo do IAM, instância máxima da unidade e depois publicação na própria *intranet* para consulta dos gestores e usuários.

A terceira diretriz indicada para a busca da institucionalização do portal ampara-se na necessidade de reavaliação constante do recurso, através de uma avaliação de desempenho periódica, ação que também deve estar prevista na política de uso. Indica-se para o monitoramento da *intranet*, novas pesquisas de satisfação com os usuários, entrevistas com os gestores das áreas, além do acompanhamento de frequência e acesso aos conteúdos por um aplicativo específico. A avaliação realizada com periodicidade tende a dar subsídios para a atualização do recurso de forma mais eficiente, sendo esta a quarta diretriz indicada nesse estudo.

A atualização constante do portal apresenta-se como outro fator de extrema importância para a disseminação da *intranet*. Ao se falar de atualização, entende-se o conceito de uma forma ampla, ou seja, tanto em relação à temporalidade das informações que precisam estar disponíveis em tempo hábil e atualizadas para os usuários, como também abrangendo uma renovação constante dos recursos, por meio de novas funcionalidades, aplicativos e outras novidades relevantes à organização e aos usuários que expressem a dinâmica do canal e facilitem a aceitação da comunidade interna. Rayport (2004) cita a necessidade de criar “dependência” como uma das abordagens para o uso efetivo de um *site* ou *intranet*, ou seja, as pessoas precisam criar o hábito de uso a partir de conteúdos de seu interesse, com grande dose de confiabilidade e fornecimento regular.

Ao resgatar o referencial de Masrek, Karim e Hussein (2008) e os níveis de maturidade apresentados nos estudos sobre *intranet*, percebe-se que após o projeto de reformulação, a rede interna do IAM tende a sair de um nível de baixa maturidade, com basicamente publicação de informações unilaterais, para uma média maturidade, caracterizada por um estágio maior de interação e compartilhamento, ainda com grande potencial de se encaixar na faixa de alta maturidade, com interface maior dos usuários com as funcionalidades e aplicativos. Nessa perspectiva, inicialmente foram indicadas as diretrizes citadas nesse tópico, a partir do estágio atual da reformulação da *intranet* do IAM, embora haja inúmeras outras estratégias e diretrizes que podem ser levantadas para a institucionalização de uma *intranet* ou outro sistema de informação, a partir dos objetivos organizacionais relacionados ao seu nível de maturidade.

5.3 PRIMEIRAS IMPRESSÕES SOBRE A *INTRANET* REESTRUTURADA

Conforme exposto na linha do tempo do projeto de reestruturação, na figura 11 da página 79, a nova *intranet* do IAM foi lançada em setembro de 2017, com as etapas demonstradas no tópico 5.1. Nessa fase atual, com menos de seis meses do seu lançamento, ainda não é possível desenvolver uma análise mais aprofundada sobre os resultados e impactos no ambiente organizacional. Além das correções e melhorias técnicas que ainda são realizadas em um período pós-lançamento, necessita-se de um conjunto de ações, após a implementação, para disseminar o uso da *intranet*, como exposto nas diretrizes para institucionalização.

Seguindo essa perspectiva, a proposta deste item é apresentar uma breve análise do cenário pós-lançamento, baseada na leitura dos dados quantitativos extraídos do aplicativo *Google Analytics*, em conjunto com a observação informal da atividade de coordenação do projeto de reestruturação da *intranet*, desenvolvida pela autora dessa dissertação. Trata-se, nesse momento, apenas de um levantamento das primeiras impressões sobre a *intranet* reestruturada, baseada em alguns indicadores e elementos percebidos nos relatórios e na observação informal, limitações impostas pelo curto espaço de tempo entre o lançamento e a data atual, para que fosse realizado um levantamento formal apoiado por uma metodologia de pesquisa.

Essa análise preliminar foi construída a partir dos dados extraídos do aplicativo *Google Analytics*, com comparativo do comportamento de acesso da *intranet* anterior, em seu último mês no ar, no período de 01 a 31 de agosto de 2017 e a nova *intranet*, com leitura do mês subsequente ao seu lançamento, de 01 a 31 de outubro de 2017. Os dados extraídos dos relatórios demonstraram que, apesar do aumento expressivo no número de visualizações de páginas, os usuários ainda não reconhecem os espaços disponíveis na nova versão e respectivos conteúdos que foram atualizados e inseridos. Como exemplo, pode-se citar as páginas das áreas de pesquisa e gestão, com links presentes no menu principal e que, mesmo contendo informações importantes para apoio aos processos de trabalho nas respectivas áreas, ainda não apresentam comportamento de registros de acesso, conforme figura 26. Os dados demonstram que ainda há uma concentração maior de acesso nos tópicos de serviços de suporte e *downloads*, tendência também antes observada na *intranet* anterior, tanto no levantamento quantitativo realizado, que apontou esses dois espaços como os mais acessados (gráfico 1, página 58), como nos dados demonstrados pelo relatório que representa o comportamento de uso da *intranet* anterior, com maior concentração de acesso nas áreas de suporte (anteriormente acessado pelo link “serviços”) e *downloads* de formulários (figura 27).

Figura 26 - Visualizações por páginas da nova intranet (Outubro de 2017)

		17.163 Porcentagem do total: 100,00% (17.163)	17.163 Porcentagem do total: 100,00% (17.163)
1.	Página inicial	13.524	78,80%
2.	Suporte de Manutenção Satec	293	1,71%
3.	Formulários	290	1,69%
4.	Enquete para escolha do filme exibido no dia do servidor público	271	1,58%
5.	Movimentação de Processos	229	1,33%
6.	Modelos	189	1,10%
7.	Solicitação de Material ao Almoarifado	169	0,98%
8.	Enquete sobre prática de atividades física no IAM	161	0,94%
9.	Aplicativos	154	0,90%
10.	Serviços de Informática	126	0,73%

Fonte: *Google Analytics* (2018).

Figura 27 - Visualizações por páginas da *intranet* antes da reestruturação (Agosto de 2017)

Título da página	Visualizações de página	Visualizações de página
	3.471 Porcentagem do total: 100,00% (3.471)	3.471 Porcentagem do total: 100,00% (3.471)
1. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Início	943	27,17%
2. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Downloads	593	17,08%
3. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Serviços	575	16,57%
4. (not set)	415	11,96%
5. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Comunicação	201	5,79%
6. CPqAM - Fiocruz - Intranet	99	2,85%
7. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Logomarca do Instituto Aggeu Magalhães (IAM)	68	1,96%
8. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Pesquisar	65	1,87%
9. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Informática	31	0,89%
10. CPqAM - Fiocruz - Intranet - Downloads Formulários	21	0,61%

Fonte: *Google Analytics* (2018).

Os dados comparados nas figuras 25 e 26 indicam que a navegação das páginas apresenta um registro de acesso mais fragmentado na nova versão, aspecto que pode estar relacionado com a reestruturação da arquitetura do site. O novo layout proporcionou uma melhor navegabilidade com acesso mais direto aos conteúdos desejados, suprimindo níveis desnecessários apresentados na versão anterior, como demonstrado no item de análise documental, na figura 9, página 54.

O quadro 10 demonstra o comparativo do comportamento das duas versões da *intranet*, por usuários, sessões e visualizações. O número de usuários representa a quantidade total de registros de acessos únicos por usuário na rede interna e as sessões indicam a quantidade de acessos pelos usuários. Os dados apresentados demonstram um aumento expressivo de visualizações quando comparadas as duas versões, com significativo aumento da visibilidade do canal, a partir da estratégia adotada em definir a *intranet* como página padrão, servindo de “porta de entrada” dos navegadores de *internet*. Entende-se, porém, que este maior acesso e visibilidade, não representa necessariamente uma maior qualidade do acesso à informação, aspecto a ser estudado a partir de aplicações de novas pesquisas e após um maior período de tempo, conforme já mencionado.

Quadro 10 - Comportamento de acesso por usuários, sessões e páginas das versões da *intranet* em Agosto e Outubro de 2017

	Usuários	Sessões	Visualizações de páginas	Sessões p/ usuário	Páginas p/ sessão
INTRANET (versão anterior)	260	886	3.471	3,41	3,92
Nova intranet	1.797	9.659	17.163	5,38	1,78

Fonte: Elaboração própria, adaptado do *Google Analytics* (2018).

A observação informal realizada no período também converge para o entendimento demonstrado nos relatórios, ou seja, um indicativo de que os usuários ainda não reconhecem o novo conteúdo disponibilizado, sendo necessário, primeiramente, a descoberta da nova estrutura informacional para o desencadeamento do seu uso efetivo. Esse entendimento baseou-se na visualização de comportamentos ainda existentes na instituição, entre eles, a busca de informações por rede informal, ou seja, solicitada a outras pessoas, mesmo em situações em que a nova *intranet* já contenha essas informações, atualizadas e estruturadas. Outro aspecto que colabora com essa impressão é observado no comportamento das áreas e colaboradores que continuam compartilhando conteúdos, como novas políticas, procedimentos e outras atualizações, por e-mail e outros canais. Percebe-se que ainda não há o hábito de solicitar a divulgação do conteúdo pela *intranet*, tanto para um maior compartilhamento da informação, como também para que o canal seja um repositório desta, permitindo seu acesso mesmo após a divulgação. Porém, no momento que a coordenação do projeto interage com as áreas para propor a divulgação do conteúdo também pela *intranet*, percebe-se grande receptividade pelas pessoas para a sua utilização, o que demonstra que ainda há uma fase para assimilação da existência do novo canal e o benefício do seu uso.

Os aspectos comportamentais percebidos nesse período tendem a confirmar a importância da dimensão social para a implementação de uma *intranet* ou nova versão desta. Tanto em relação aos usuários, quanto às áreas provedoras de conteúdo, há de se percorrer um processo gradativo para a criação do hábito da

utilização de uma nova tecnologia. A partir dos comentários positivos demonstrados pela comunidade interna tem-se a percepção que a *intranet* está tendo uma boa aceitação institucional. Porém, verifica-se que há todo um movimento necessário para que as pessoas venham a incorporar a cultura de uso efetivo de uma *intranet*, constituindo a reformulação desta, apenas um primeiro passo para iniciar esse processo.

O contexto apresentado nessa análise preliminar somado aos dados obtidos nas pesquisas de campo realizadas nessa dissertação, refletem o que foi exposto no referencial teórico; a reestruturação de um sistema de informações, nesse caso, a *intranet*, necessita de uma ampla ação na gestão da cultura informacional de uma instituição, para que de fato possa se tornar uma ferramenta estratégica para a gestão de informações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como proposta desenvolver um estudo de caso avaliativo sobre a *intranet* como uma ferramenta estratégica para a gestão da informação em uma organização pública, o Instituto Aggeu Magalhães (IAM). A necessidade da reestruturação da rede interna foi demandada pela direção do IAM ainda na fase de pré-projeto, quando se iniciaram os primeiros estudos a partir da análise documental, com as demais fases ocorridas na sequência, conforme linha do tempo do projeto, demonstrada na figura 11, p. 79. O cronograma de lançamento da nova *intranet* definido para o final de 2017 apresentou-se como uma das principais dificuldades desse trabalho, pois forçou a antecipação das pesquisas de campo, fazendo com que os componentes da dissertação fossem desenvolvidos praticamente em paralelo, ou seja, a coleta de dados em conjunto com a revisão da literatura, análise de resultados e o desenvolvimento do projeto de intervenção, demandando um considerável esforço para sincronizar essas etapas de forma a preservar os resultados e o objetivo geral do trabalho.

Um dos aspectos mais importantes verificados na dissertação foi o posicionamento da *intranet* como um instrumento de um processo de gestão de informações, que possibilitou visualizar o recurso em seu caráter mais amplo, como um componente efetivo de suporte para a gestão organizacional e os processos de trabalho. Assim, o foco nesse estudo de caso não priorizou a *intranet* apenas como um recurso técnico, sendo o aspecto tecnológico nesse caso pouco explorado. A ênfase esteve na busca do entendimento da influência da dimensão social contrapondo-se à valorização da tecnologia por si só, ou conforme citado por McGee e Prusak (1994), da “utopia tecnocrática”, sendo a influência do elemento humano, o ambiente, as questões culturais e comportamentais na implementação de uma tecnologia, uma visão comum entre os autores na revisão bibliográfica.

Nesse contexto, o levantamento da literatura sobre os fatores positivos e negativos na implementação de sistemas de informação e o impacto de novas tecnologias na cultura organizacional, em conjunto com as pesquisas de campo realizadas na instituição, subsidiaram o entendimento de que um sistema de informações necessita ser desenvolvido a partir de um amplo planejamento, que

requer a participação coletiva em todas as suas etapas, o reconhecimento das necessidades organizacionais e o envolvimento estratégico dos usuários. A partir de uma análise mais ampla, verificou-se que mesmo uma estratégia bem sucedida de implementação de um sistema de informações, ou nesse caso específico, a *intranet*, não garante o seu uso efetivo e disseminado. O comportamento informacional e a cultura organizacional existentes são imperativos na assimilação de uma tecnologia da informação, requisitando um movimento contínuo de gestão de mudança organizacional.

Os estudos de campo realizados nessa dissertação, principalmente a abordagem qualitativa, apontaram a existência no IAM de um ambiente cultural pouco aberto para a assimilação de uma nova tecnologia, predominando um nível ainda incipiente de interação e de compartilhamento adequado de informações. A própria característica do setor público, em sua estrutura mais engessada e hierarquizada, tende a contribuir para a presença desse cenário, de onde pode-se concluir que a reestruturação da *intranet* por si só, como já mencionado, não tende a impactar efetivamente na estruturação de uma gestão de informações da instituição, mas, sem dúvida, torna-se um ponto de partida para a preparação desse ambiente, em conjunto com uma ação organizacional base para o desenvolvimento de uma melhor cultura informacional. Nessa perspectiva, a nova *intranet* do IAM pode ser vista como um possível elemento impulsionador para uma organização mais orientada à informação, criando os alicerces para a gestão do conhecimento, a partir da construção de uma visão coletiva e compartilhada da organização em um ambiente mais colaborativo.

A partir do exposto, entende-se que os objetivos específicos propostos nessa dissertação foram alcançados, tanto os da fase de levantamento e análise, tais como; levantar as necessidades e fluxos informacionais, identificar as condições da *intranet* no início do estudo e os fatores de influência no seu uso, como também os da fase de execução, que representaram o projeto de reestruturação da *intranet* do IAM e as diretrizes indicadas para a busca da sua institucionalização. Esses objetivos específicos embasados pelo referencial teórico e pesquisas de campo, contribuíram para o alcance do objetivo geral desse trabalho, que necessita, entretanto, do acompanhamento das ações adotadas após um período de tempo, com o propósito

de mensurar o impacto de uma nova *intranet* no ambiente informacional e cultural de uma instituição pública, sendo este um possível caminho para um novo estudo acadêmico.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. G.; FALK, J. A. Eficácia de sistemas de informação e percepção de mudança organizacional: um estudo de caso. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 5, n. 3, p. 53-84, Set./Dez. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a04.pdf>> Acesso em: 21 nov. 2017.
- ASSIS, W. **Gestão da Informação nas Organizações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.
- CÂNDIDO, G.A.; ABREU, A.F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, SC, v. 4, n. 8, p. 1-13, Jul./Dez. 2002. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2735/273526060002.pdf>>. Acesso em: 18 dez 2017.
- CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 34, n. 6, p. 33-45, Nov./Dez. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n6/a05v34n6>>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- COLBARI, A. Análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórica-conceitual**. Vitória: Edutes, 2014. p. 241-272.
- CHOO, C. Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam informações. In: DAVENPORT, TH; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 279-287.
- DAVENPORT, T.H. Resgatando o “I” de “TI”. In: DAVENPORT, TH; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 15-20.
- DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DELLAGNELO, E.H.L; SILVA, R. C.. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M; ZOUAIN, D. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p.97-118.
- DE SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP** Rio de Janeiro, RJ, v. 40, n. 1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>> Acesso em: 23 dez. 2017
- DIAS, D. et al. Uso da intranet como ferramenta de gestão estratégica da informação: um estudo de caso na empresa Alfa. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 6, 2017, Santa Maria, RS. **Anais eletrônicos...**: Santa Maria: Ecoinnovar, 2017.

Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2017/arquivos/resumos/ECO1624.pdf>.>
Acesso em: 23 jan. 2018.

DUMONT, D. M.; RIBEIRO, J.; RODRIGUES, L. **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

FERREIRA, A.C.; BUFONI, A. L. Fatores de sucesso e insucesso na implementação de sistemas de informação gerencial: estudo do caso do segmento de exploração e produção de petróleo da Petrobrás S/A. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v. 10, n. 2, p. 9-31, Abr./Jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a02.pdf>.> Acesso em: 21 nov. 2017.

FREITAS, H; OLIVEIRA, M. Focus Group, instrumentalizando o seu planejamento. In: SILVA, A; GODOI, C; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 11, p. 325-345.

FRESNEDA, P.S. Transformando organizações públicas: a tecnologia da informação como fator propulsor de mudanças. **Revista do Serviço Público**, Brasília/DF, v. 49, n. 1, p. 71-91, Jan./Mar. 1998. Disponível em:
<<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/361/367>.> Acesso em: 15 fev. 2018.

GODOY, Arilda. Estratégias de pesquisa em organizações. In: SILVA, A; GODOI, C; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 116-146.

GOOGLE. **Google Analytics**. 2018. Disponível em:
<<https://www.google.com/analytics/>>. Acesso em: 1 mar. 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>.> Acesso em: 18 jun 2017.

GRAEML, Alexandre R. O valor da tecnologia da informação. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, 1, 1998, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: EAESP-FGV, 1998. Disponível em:<https://www.researchgate.net/profile/Alexandre_Graeml/publication/267241386_O_VALOR_DA_TECNOLOGIA_DA_INFORMACAO_O_VALOR_DA_TECNOLOGIA_DA_INFORMACAO/links/564de9bd08aeafc2aab0b097.pdf.>. Acesso em: 3 dez. 2017.

INSTITUTO AGGEU MAGALHAES. **Institucional**. Disponível em:
<http://www.cpqam.fiocruz.br/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=1&Itemid=2.> Acesso em: 1 nov. 2017.

INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES. **Sobre o IAM**. Disponível em: <<http://intranet.cpqam.fiocruz.br/gxportal52/page.aspx?10,institucional,sobre-o-iam,P,pt,0,>> Acesso em: 2 jan. 2018.

INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES. **Intranet**. Disponível em: <http://intranet.cpqam.fiocruz.br/intranet_new> Acesso em: 4 mai. 2017.

INSTITUTO AGGEU MAGALHÃES. **Intranet**. Disponível em: <<http://intranet.cpqam.fiocruz.br/gxportal52/page.aspx?10>> Acesso em: 25 jan. 2018.

LAUFER, J. A Intranet como instrumento de Gestão dos Sistemas de Informações Gerenciais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 18, 1998, Niterói, RJ. **Anais eletrônicos...**:Rio de Janeiro: ABÉPRO, 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART538.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2017.

LAZZARIN, F.A. et al. Da Informação à Compreensão: reflexões sobre Arquitetura da Informação, Usabilidade e Acessibilidade no campo da Ciência da Informação. **Biblionline**, João Pessoa/PB, v.8, n. esp., p. 231-244, 2012. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/14210>>. Acesso em: 5 ago. 2017.

LIRA, S. B. Avaliação da intranet como ferramenta de suporte. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande/PB, v. 2, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/18/11>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

LEE, Sangjae; KIM, Byung Gon. Factors affecting the usage of intranet: A confirmatory study. **Computers in Human Behavior**, v. 25, n. 1, p. 191-201, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563208001520>>. Acesso em: 4 nov. 2017

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARCHAND, D; KETTINGER, W; ROLLINS, J. Desempenho empresarial e gestão da informação: a visão do topo. In: DAVENPORT, TH; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 20-28.

MARKUS, M. Como os trabalhadores reagem à nova tecnologia. In: DAVENPORT, TH; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 265-270.

MINAYO, M. C. S. Sanchez 1993. O quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 9, n. 3, p. 239-269, Jul./Set.1993. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

MIRANDA, S.V.; STREIT, R. O processo de gestão da informação em organizações públicas. In: Encontro de Administração da Informação, 1, 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2017. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>> Acesso em: 4 mar. 2017.

MORAES, C.R.B; FADEL, B. As Tecnologias da informação e a cultura organizacional: suas implicações no ambiente informacional das organizações. In: IX Encontro de Pesquisadores do Uni-FACEF, 2008. São Paulo. **Anais eletrônicos...** Franca: Uni-FACEF, 2008. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/147.pdf>>. Acesso em: 12 Mai. 2008.

MASREK, M.N.; KARIM, N.S.; HUSSEIN, R. The effect of organizational and individual characteristics on corporate intranet utilizations. **Information Management & Computer Security**, v. 16, n. 2, p. 89-112, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09685220810879591>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

O'BRIEN, J.A. **Sistemas de informação e decisões gerenciais na era da internet**, 2ª edição, São Paulo: Saraiva, 2003.

PACHECO, R.; TAIT, T. Tecnologia de Informação: evolução e aplicações. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo/RS, v. 8, n. 14, p. 97-113, Mai. 2000. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4816/3244>>. Acesso em: 5 nov. 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. **Padrões Web em Governo Eletrônico**: Cartilha de Usabilidade. Brasília: MP, 2010. Disponível em: <<https://www.governoeletronico.gov.br/eixos-de-atuacao/governo/epwg-padroes-web-em-governo-eletronico>>. Acesso em: 10 set. 2017.

PALMERSTON, V. Intranet: as tendências na comunicação interna de organizações públicas. **Revista Mediação**, Belo Horizonte/MG, v. 8, n. 7, p. 131-144, 2008. Disponível em: <<http://fumec.br/revistas/mediacao/article/view/279>> Acesso em: 27 dez. 2017.

RAYPORT, J. Recursos de informação: não atraia, vicie. In: DAVENPORT, TH; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. (Org.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 54-58.

RODRIGUES FILHO, J.; DA SILVA, K. A teoria da estruturação na construção social da tecnologia: um estudo de implementação de intranet. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 35, n. 3, p. 7-20, 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6381>> Acesso em: 5 abr.2017.

ROSENFELD, Louis; MORVILLE, Peter. **Information architecture for the world wide web**. Sebastopol, CA: O'Reilly & Associates, 2006.

SÁ-SILVA, J. R.; DE ALMEIDA, C.D; GUINDANI, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, São Leopoldo, RGS, v. 1, n. 1, p. 1-15, Jul. 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

SORDI, J.O.. **Administração da Informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUSA, E.A. **Arquitetura da informação e usabilidade em ambientes informacionais digitais**: avaliação da intranet da Creduni. 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

SPRAGGON, M.; BODOLICA, V. Étude exploratoire de trois entreprises opérant dans des industries différentes: une approche structurationniste d'implantation d'intranet. **Revista Gestão & Tecnologia**, Padre Leopoldo, MG, v. 6, n. 1, p. 1-25, 2010. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/173>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

TEIXEIRA, T.C.; VALENTIM, M.L. Estratégias para disseminação do Conhecimento Organizacional: o papel da arquitetura da informação. **Informação & Informação**, Londrina, PR, v. 17, n. 3, p. 165-180, 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/informacao/>>. Acesso em 13 jun. 2017.

TERENCE, A.C.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 26, 2006, Fortaleza, CE. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2017

TRINDADE, A.L.; OLIVEIRA, M.; BECKER, G. Análise dos atributos para avaliação da qualidade da informação nos ambientes de intranet para apoio à gestão do conhecimento. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 17, n. 3, p. 776-801, Set./Dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v17n3/08.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017

VALENTIM, M. L. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 13, n. 1, p. 184-198, Jan./Abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a12.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso -**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA INTRANET.

Q01. Sexo: 1.Masculino 2.Feminino

Q02. Faixa etária: 1.20 a 29 anos 2. 30 a 39 anos 3. 40 a 49 anos 4. 50 a 59 anos 5. 60 a 65 anos 6. Acima de 66 anos.

Q03. Atua predominantemente em: 1. Atividades Administrativas 2. Atividades de Pesquisa

Q04. Vínculo: 1.Servidor 2.Terceirizado 3.Bolsista 4.Estagiário 5. Outro. Qual?

Q05. Tempo de serviço na Fiocruz: 1.Menos de um ano 2.De 1 a 5 anos 3.De 6 a 10 anos 4.De 11 a 15 anos 5. Acima de 15 anos.

QUESTÕES									
Q06.	Indique a sua frequência de utilização da INTRANET, considerando uma escala de 1 (NENHUM ACESSO) a 7 (ACESSO INTENSIVO).	1	2	3	4	5	6	7	
Q07.	Em relação aos seguintes conteúdos disponíveis na INTRANET, indique a sua frequência de acesso, considerando uma escala de 1 (NENHUM ACESSO) a 7 (ACESSO INTENSIVO).								
Q07.1	Formulários.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q07.2	Notícias e Informes.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q07.3	Abertura de chamados de suporte em manutenção e/ou informática.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q07.4	Solicitação de material ao Almoxarifado.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q07.5	Acesso ao SGA Protocolo.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q07.6	Normas, legislações e procedimentos.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q07.7	Manual do servidor e outras informações de RH.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q08.	Responda qual o seu grau de concordância com cada uma das assertivas abaixo, atribuindo valores numa escala de 1(DISCORDO TOTALMENTE) a 7(CONCORDO TOTALMENTE).								
Q08.1	O conteúdo apresentado na INTRANET contribui para as minhas atividades na Instituição.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q08.2	As informações apresentadas na INTRANET normalmente estão atualizadas.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q08.3	Encontro com facilidade o conteúdo que busco na INTRANET.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q08.4	O design da página é moderno e atrativo.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q09.	Indique seu grau de satisfação geral em relação à INTRANET em uma escala de 1 (MUITO INSATISFEITO) a 7 (MUITO SATISFEITO).	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q10.	Indique pontuando em uma escala de 1 (NENHUMA IMPORTÂNCIA) a 7 (MUITO IMPORTANTE), o grau de importância das facilidades abaixo que fariam você acessar com mais frequência ou começar a utilizar a INTRANET.								
Q10.1.	Acesso mais fácil aos serviços da Instituição, como: aberturas de suporte, solicitações, formulários, entre outros.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q10.2.	Divulgação mais intensa das novidades, programas, benefícios e convênios.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q10.3.	Informações sempre atualizadas.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q10.4.	Acesso mais fácil aos procedimentos, protocolos e normas da Instituição.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q10.5	Ambiente virtual de aprendizagem, com link para treinamentos, apresentações, entre outras práticas de educação continuada.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR
Q10.6	Espaço com dicas de saúde, bem estar e lazer.	1	2	3	4	5	6	7	NÃO SABE INFORMAR

APÊNDICE B - ROTEIRO UTILIZADO PARA CONDUÇÃO DOS GRUPOS FOCAIS.

Bloco 1 - Meios utilizados de informação e percepção da qualidade.

Quais os principais meios utilizados por você para a busca de informações de sua rotina de trabalho/Como as principais informações demandadas para o exercício das suas atividades chegam até você? Qual a sua opinião sobre esses meios ? Como você percebe a qualidade da informação ? Vocês sentem confiabilidade nas fontes de informação ? E quanto à periodicidade da atualização ?

Bloco 2 - Influência da informação na dinâmica do trabalho.

Em relação à dinâmica do trabalho, como a informação – acesso ou falta – interferem ? Há muito retrabalho nas atividades por falta de informação?

Bloco 3 - Visão e relevância da comunicação interna do IAM.

Quanto à comunicação no IAM, qual a opinião de vocês ? Quais os meios de comunicação interna que vocês visualizam na Instituição? Como a comunicação interna impacta no trabalho da sua equipe ?

Bloco 4 - Identificação de possíveis lacunas na comunicação interna e interferência no trabalho.

Como percebem a comunicação das informações institucionais ? Acham que o acesso atual é suficiente para auxiliar no atingimento dos objetivos da área ? Como é o nível da comunicação no seu setor/área ? E entre as áreas ? O que acham que poderia melhorar nesse fluxo de comunicação (Como você compartilharia os problemas de comunicação entre a origem (fonte), os canais (meios) e os consumidores (usuários) das informações?)

Bloco 5 - Visão e expectativas sobre a intranet como instrumento de acesso a informações no IAM.

Quanto à *intranet*, como percebem o portal atual ? Quais conteúdos ou facilidades gostaria de encontrar ? Como a *intranet* poderia melhorar sua rotina de trabalho ? E do seu setor ?

Bloco 6 – Fechamento

Antes de encerrar, gostaria de pedir que vocês se colocassem sobre algum aspecto relacionado aos assuntos que foram abordados que por ventura tenham esquecido de mencionar e que achem importante para essa discussão. E o que acharam de mais importante nos assuntos colocados ?

APÊNDICE C - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “A *intranet* como instrumento estratégico da gestão da informação em organizações públicas: um estudo para institucionalização do portal no Instituto Aggeu Magalhães - IAM/Fiocruz.”, sob a responsabilidade do pesquisador Andrea Antunes Cavalcanti de Araújo, a qual pretende especificar condições para a reformulação da *intranet* do IAM, a partir do levantamento das necessidades informacionais da instituição e das expectativas da comunidade interna, a fim de legitimá-la como instrumento estratégico de gestão da informação.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de participação em grupo focal. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são de eventual constrangimento no momento das respostas, embora os conteúdos de análise são de caráter informativos sobre questões institucionais, pois não serão utilizados quaisquer dados de caráter pessoal e nem divulgados nomes ou quaisquer outros dados que venha a identificar o participante da pesquisa, portanto, os riscos para essa pesquisa são considerados nulos. Se você aceitar participar, estará contribuindo para estruturação de uma melhor gestão da informação no IAM.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Av. Prof. Moraes Rego, s/n Cidade Universitária, pelo telefone (81) (21237832), ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – localizado na Av. Professor Moraes Rego, s/n - Campus da UFPE - Cidade Universitária, Recife/PE, CEP: 50.670-420, através do telefone (81) 2101-2639 ou pelo e-mail: comiteetica@cpqam.fiocruz.br.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do participante

Data: ___/___/___

Assinatura do Pesquisador Responsável

APENDICE D - FALAS EXTRAÍDAS DAS TRANSCRIÇÕES DOS GRUPOS FOCAIS

1. Comportamento informacional

“Às vezes pra saber disso você não tem um setor direto, um local direto que lhe responda diretamente, então como não sabe o direcionamento, procura saber com as pessoas....” Área de Gestão, grupo 1.

“Para essas questões de serviços e atividades internas eu uso muito o telefone, porque a gente não sabe como proceder, a gente pergunta primeiro” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Mas pra coletar informações, realmente, o telefone é o mais imediato, eu ainda uso o grupo do watsap, por que tem dado um resultado legal no grupo, até a troca de informações específicas da área, um assunto que interessa o grupo....” Área de Pesquisa, grupo 2.

“E quando a gente precisa de um formulário, ou documento específico a gente pega na intranet.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Eu não sei se é só isso, mas é a gente ter a consciência que aquela ferramenta pode e deve ser usada, porque é mais fácil você passar um watsap, ligar para um amigo do que usar a intranet...” Área de Pesquisa, grupo 1.

“Eu acho que na verdade deveria criar uma cultura de todos utilizarem uma ferramenta da página da instituição e da intranet, o que precisar eu tenho que ir lá primeiro...” Área de Gestão, grupo 2.

“...mas pra isso acontecer tem que ter tudo lá...” Área de Gestão, grupo 2.

“Se a gente sair dessa parte de documentos que ainda dá pra confiar porque a gente vai através de pessoas, mas se você vai buscar uma informação através da intranet, por exemplo, sobre os departamentos, área de ensino, área de pesquisa, olha não é nada confiável...” Área de Pesquisa, grupo 1.

“Quando você sabe que existe né, uma atualização, porque as vezes você está trabalhando com uma coisa velha e não sabe que tem uma nova...” Área de Gestão, grupo 1.

“Muito dessas informações a gente não consegue buscar na intranet, então como se disse, muita coisa da intranet está desatualizada, tem informações que estão desorganizadas no site da intranet, a gente vai buscar um formulário, não é mais esse, é um novo formulário (...) essa questão é a porta de entrada para o trabalho na instituição né e quando você tem isso já de certa forma defasado você acaba de certa forma atrapalhando todo o sistema né...” Área de Ensino, grupo 2.

“Alguns departamentos têm e alguns projetos também possuem pastas compartilhadas com os usuários mas é uma coisa muito local né, são ilhas isoladas que alguém de acordo com seu interesse mantém isso daí, alimenta isso daí... então é uma coisa bem de interesse de pequenos grupos (...) Não é uma coisa institucional né...” Área de Gestão, grupo 1.

“É bem interno... lá na área a gente compartilha, a gente não precisa ficar ligando pra ninguém pois utilizamos uma pasta que o Seinfo criou pra gente. Mas é uma coisa pra dentro, pra fora a gente não tem...” Área de Pesquisa, grupo 1.

“E às vezes você não sabe o processo, por exemplo, eu quero pedir alguma coisa, aí eu não sei, o que tem que fazer? Tem um formulário na intranet? Tem que falar com alguém? Tem que mandar um e-mail? Qual é o processo? Eu não sei... Aí eu vou ligar pra alguém pra saber, “olha você vai mandar um e-mail pra tal setor...” Área de Gestão, grupo 1.

“Essa questão que as vezes a gente quer resolver alguma pendência ou algum problema mesmo em alguns setores às vezes há divergência entre pessoas do mesmo setor. Às vezes você liga de manhã fala com a pessoa diz que a coisa é de um jeito, quando você liga depois, não, não é pra fazer assim, é pra fazer de outro jeito.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“A pessoa não consegue buscar o lugar correto da informação também, às vezes você liga e passam 3, 4 ligações diferentes pra encontrar algo que você está querendo saber, é tão natural...” Área de Gestão, grupo 2.

“Falando de comunicação e informação, o que a gente percebe que há uma lacuna muito grande aqui que na administração que precisa ser trabalhado, que já foi falado no colegiado de gestão é a questão do sistema.” Área de Gestão, grupo 2.

“A gente tem vários sistemas aqui dentro (...) que torna a vida das pessoas um bocado difícil.(...) a gente precisa pensar, todas essas plataformas são importantíssimas mas elas tem que funcionar de uma maneira que torne a vida das pessoas viável né.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Olha, eu particularmente acho a quantidade de informações é tão grande e as pessoas tem o hábito de replicar as informações que muitas vezes termina não prejudicando, mas confundindo as coisas mais importantes(...) E na verdade o que começa a acontecer é você confundir uma coisa importante com uma coisa menos importante... de tanta informação que é gerada num dia de trabalho.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“..está na transição (entre a tecnologia e o manual), eu acho que se é pra usar o sistema informático, on-line, temos que acreditar nele. Pois se não vai ter que fazer tudo de novo, as duas coisas.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Aí eu vou bater na mesma tecla, quem faz as coisas, quem tá competindo, brigando pro projeto tá super sobrecarregado com tanto cadastro... falou a palavra cadastro, a gente fica olhando, outro!...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“E aí você pensa que acabou né? Depois de você preencher todos os dados, o que gastou ou não, aí chega no final do ano e mandam um monte de formulário para fazer um relatório final... tem condições não...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Isso, e nesse processo o retrabalho é muito comum... todos os pesquisadores tem a obrigação de manter o currículo latex atualizado, é uma ferramenta que funciona. Mas para

a instituição ela não existe porque a gente tem que informar nossa produção num relatório a parte, de pesquisa.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Concordo totalmente que há um retrabalho em vários níveis desde a pesquisa até a administração (...)a gente tem a mania de achar que a quantidade de papel e a burocratização é sinônimo de desenvolvimento, a gente tem que começar a pensar que a gente tem que simplificar... Pra fazer um projeto de pesquisa hoje, além do conhecimento científico, tem que passar pelo comitê de ética, o de biossegurança, comitê de animal... tem que passar em tantos comitês que a probabilidade de alguma coisa dar errada é enorme...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“A gente tem que pensar seriamente em simplificar as coisas... não é não ter controle...é simplificar pra coisa funcionar, porque senão vai chegar um momento que a coisa vai estar parada...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“O problema é que a gente precisa ter os dados, mas a gente cria nossos monstros....” Área de Gestão, grupo 2.

“Aquela estória de você não saber o fluxo, você faz de uma forma e quando vê não era daquela forma, era de outro jeito... um formulário que estava desatualizado por exemplo. Ou segue um procedimento do comitê de ética que estava desatualizado. Você perde tempo e faz um retrabalho”. Área de Gestão, grupo 1.

“Alguns não leem...porque eles (os pesquisadores) não tem o hábito, eles usam o Gmail, o Hotmail, mas não usam o Cpqam... isso aí é um grande, um grande problema, aviso a gente manda pelo grupo do webmail...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Gente aquilo era muito bom (MSN), economizava tempo e as minhas pernas, porque as vezes você se locomove... as vezes é uma sugestão, “fica melhor essa frase?””. Área de Pesquisa, grupo 2.

“Tirando o corredor (conversa informal), o e-mail...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Eu leio muito o Aggeu-I, e-mail direto assim... às vezes eu abro a página da internet e vejo a primeira informação que está lá, os links mais gerais, eu dou uma olhada.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“O e-mail é a porta de entrada de todas as notícias que você tem da Instituição... de qualquer forma ainda é muito fragmentado. E às vezes é conflitante, dependendo do que for, acontece de ser conflitante... e a própria intranet da gente não traz qualquer informação”. Área de Gestão, grupo 2.

2.Aspectos Culturais

“...porque tem muito também a questão de comportamento, voltando a questão anterior, comportamental, tem pessoas, indivíduos, pesquisadores que realmente se negam a querer entender, a ajudar... (...) porque a gente também se queixa e a gente também dá esse crédito ao pesquisador (...) São muitas coisas, é uma dinâmica muito grande... tanto de execução, de bancada, de escrita, prazo de tudo e aí ainda junto os processos administrativos.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“...são tantas esferas burocráticas existentes para se concretizar um projeto que as chances para se dar errado é muito grande...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“..é, eu acho que é uma questão de cultura, essa fala que a gente escuta, eu mal leio os e-mails... porque acha que só vem coisa sem importância...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“... eu tenho alguma dificuldade com essa parte da comunicação que não dá pra mandar um e-mail pra todo mundo aí eu utilizo o Aggeu-I (...) mas já escutei muito “eu não leio o Aggeu-I” (...) eu já ouvi, ou eu vou ler a nota do Aggeu-I ou eu trabalho”. Área de Gestão, grupo 1.

“Eu acho que é bem atualizado o Aggeu-I, mandam até mais de uma vez por dia e é sempre coisa relevante, todo dia tem alguma coisa lá... eu não sei se todo mundo olha. Eu já escutei aí que departamento de pesquisa que nem olha...”. Área de Gestão, grupo 1.

“...às vezes faço um trabalho da minha área, mas eu faço trabalho de outras que não é da minha competência (...)... e mesmo eu tentando ajudar sei que um dia eu vou quebrar a cara de ter feito alguma coisa errada que não era do meu entendimento...” Área de Gestão, grupo 2.

“É, acho que você poderia ganhar tempo se tivesse as informações mais estruturadas, organizadas, se a gente soubesse onde elas estão pois não adianta você ter a informação estruturada, organizada e não estar acessível (...) eu posso até individualmente ser toda organizada, estruturada na minha máquina, mas aquilo não é do setor..., da instituição.” Área de Gestão, grupo 1

“A gente tem um problema de RH, a gente sabe disso, a gente está sofrendo essas restrições, o pessoal querendo se aposentar, então se a gente não sistematizar melhor vai ficar mais difícil se trabalhar.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Eu acho que uma coisa também que eu não sei se caberia na intranet (...) é o tal de quem é quem (...) eu acho que conheço todo mundo, mas não conheço... A Instituição tá crescendo e às vezes você precisa recorrer ao lates....”. Área de Pesquisa, grupo 2.

“... mas eu me lembrei daquele caso, por exemplo, movimentação de pessoas aqui interna, a gente sabe pelo boca a boca (...).As pessoas se sentem até meio excluídas, esquecidas, no meio de um setor... ninguém sabe quem ela é...” Área de Gestão, grupo 1.

“A não ser num projeto multi, tipo um PLS que obriga as pessoas a lidarem com setores diferentes, o resto é como eu me dou bem com um setor, pra quem eu vou ligar...” Área de Gestão, grupo 1.

“Eu estava pensando a comunicação entre os setores eu concordo com você... depende das pessoas (...) Porque os setores se fecham muitas vezes. E muitas vezes a informação está com uma pessoa só como foi dito aqui porque não tem nada documentado também”. Área de Pesquisa, grupo 1.

“E é um trabalho muito grande você fazer diferente, pois como a cultura está muito arraigada, essa departamentalização...” Área de Gestão, grupo 1.

“...é uma pessoalização... não é nem departamentalização...” Área de Gestão, grupo 1.

“...as pessoas querem ficar na zona de conforto sempre, não querem fazer nada... aquilo que eu te dei, é só isso e acabou-se”. Área de Pesquisa, grupo 1.

“Eu acho que também é medo de mudança, não quero ter que aprender a fazer outras coisas, não quero ter que mudar o que eu faço, acho que é o medo de mudança também... Eu faço só isso e quero fazer até me aposentar.” Área de Gestão, grupo 1.

“...isso é que falta, essa comunicação entre as áreas, pra se entender que você não está sozinho, então você precisa do apoio de a, b e c.” Área de Gestão, grupo 1.

“...você vê né, os setores que tem mais comunicação é de quem entrou agora, que é um gestor novo, porque os antigos... eu acho que é tão difícil.” Área de Pesquisa, grupo 1.

“Comigo aconteceu de eu pesquisar uma ferramenta que ia melhorar nosso processo de trabalho, passar dois ou três meses quebrando a cabeça e depois descobrir que o Rio (Fiocruz RJ) tinha uma pronta já. Agora não é nem tanto Aggeu, já é uma coisa mais Institucional mesmo, a Fiocruz... é uma coisa geral assim...” Área de Gestão, grupo 1.

“Eu acho que o problema de comunicação não é uma coisa do Aggeu não, é um problema da Fiocruz...” Área de Gestão, grupo 1.

“...agora a gente tem que entender que a nossa instituição às vezes realmente não sabe muito o caminho que quer seguir... a gente tem 3 nomes... se você pegar artigos recentes aí, publicados, uma hora tem Fiocruz Pernambuco, outra hora tem CPqAM, e agora é IAM, pelo amor de Deus qual o nome da nossa Instituição?” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Papers recentes uma hora tem Fiocruz, outra hora tem Fiocruz Pernambuco, outra hora tem CPqAM, outra tem IAM, nem o nome da nossa instituição a gente sabe..” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Nessa crise de identidade que tem, que nos confundem também com o LIKA (laboratório da UFPE), as vezes quando vou explicar o endereço eu falo, você sabe onde é o LIKA? Então venha pra cá...” Área de Gestão, grupo 2.

“Não que as coisas não mudem... mas reconheçamos várias mudanças em um curto espaço de tempo, três nomes pra instituição eu acho que é demais...” Área de Pesquisa, grupo 2.

3. Conteúdo

“Acho que primeiro se atualizassem a intranet já seria bem importante...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Gente, eu tava falando de acidentes de trabalho, a gente fala tanto que as pessoas notifiquem não só acidentes, mas riscos mesmo... mas é muito difícil, desestimula qualquer um (...) Parece que são cinco etapas (na intranet) pra você chegar lá e fazer uma notificação. Área de Pesquisa, grupo 2.

“... principalmente as questões de recursos humanos, recursos humanos? Não tem nada na intranet...”. Área de Pesquisa, grupo 2.

“... a gente vai pesquisar alguém, procurar uma pessoa... eu não consigo achar...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“... uma plataforma (intranet) que propõe a ser um meio unificador de toda a instituição e que facilita a vida das pessoas... os formulários... nem os formulários atualizados estão lá. Como as pessoas vão ter credibilidade? É melhor ligar pro colega que fez o projeto do lado e dizer cadê aquela carta (de anuência) que tu fizesse, manda aí pra mim! É assim que funciona...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“E esse relatório de viagem? Primeiro pra encontrar lá você leva uns dez minutos, depois quando a gente encontra ele, preenche e vai entregar, aí o pessoal diz, não é mais esse não...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“...o lay out é estranho, dificulta na verdade mais que facilita.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“...é basicamente isso, além de estar defasado por demais... acho que o lay out ajudaria bastante (...) você teria por exemplo documentos separados em determinada área, acesso a links em outras áreas, mas não... na intranet você tem tudo embolado aí, você vai entrando em um pra tentar achar o outro...”. Área de Ensino, grupo 2.

“...se ela trouxesse informações que a gente precisar... de fácil verificação...” Área de Gestão, grupo 2.

“...poderia ter um acompanhamento de processo interno, que juntasse tudo...” Área de Gestão, grupo 2.

“...eu queria uma intranet que tivesse informações que fossem realmente necessárias... não qualquer informações... uma intranet bem objetiva mesmo...” Área de Gestão, grupo 2.

“Confiável e simples... por que se for muito difícil de usar, pega o telefone e liga...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Mais atrativa né...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“O ideal é tentar simplificar..., simplificar, não tornar as coisas mais difíceis, simplificar...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Se não profissionaliza, gera crítica de novo... se eu coloco ali uma página, sem um filtro legal, até com erros de português isso vai gerar críticas, vai cair no desuso.” Área de Pesquisa, grupo 2.

“... não adianta falar de cultura, se você não tem uma instituição que fornece o básico pra você mudar a sua cultura, é muito difícil, como disse, o principal foco da mudança tem que ser a partir da cultura da instituição e se a instituição não tem a cultura de atualizar sua própria intranet que é o meio de comunicação entre seus pares...” Área de Ensino, grupo 2.

“...eu acho que a gente está falando de muita coisa, muita mudança, mas o que eu sinto falta (...) quem que vai fazer? Tem que ter pessoas capacitadas, um designer, alguém que mexa em programação, em sistema, entendeu? Mas não tem... eu não estou vendo a luz disso acontecer. Eu acho que tem que ter uma equipe capacitada pra fazer isso, porque é muita coisa. Se tivesse, não teria tanto esses retrabalhos...” Área de Pesquisa, grupo 2.

“Devia ser assim pra logar, pra logar no computador deveria entrar na intranet...” Área de Gestão, grupo 1.

“E que seja um facilitador né, porque se for pra dar mais trabalho...” Área de Pesquisa, grupo 1.

“Porque se não vier pra facilitar, então não venha. Se a gente tiver que colocar tudo na intranet e se engessar, isso vai nos atrapalhar e perder tempo...” Área de Pesquisa, grupo 1.