

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Angela de Azevedo Jacob Reichelt**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E FERRAMENTAS POR COMPUTADOR:  
UM ESTUDO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE  
BENEFÍCIOS POR INCAPACIDADE DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre  
2009**

**Angela de Azevedo Jacob Reichelt**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E FERRAMENTAS POR COMPUTADOR:  
UM ESTUDO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE  
BENEFÍCIOS POR INCAPACIDADE DE PORTO ALEGRE**

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

**Orientador: Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto**

**Porto Alegre  
2009**

**ANGELA DE AZEVEDO JACOB REICHEL**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E FERRAMENTAS POR COMPUTADOR:  
UM ESTUDO NA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL DE  
BENEFÍCIOS POR INCAPACIDADE DE PORTO ALEGRE**

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

Conceito Final \_\_\_\_\_.  
Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Christine da Silva Schröder – FURG

---

Prof. Dr. Luis Roque Klering - UFRGS

---

**Orientador** – Prof. Dr. Hugo Fridolino Müller Neto – UFRGS

Dedico esse trabalho a todos que, de variadas maneiras e em diferentes tempos, fizeram parte desse sonho, tornando-o realidade.

## AGRADECIMENTOS

Sou médica, de formação e de coração. Mas o exercer de atividades no setor público leva-nos a querer conhecer e entender sua dinâmica, seu funcionamento, suas vantagens e suas limitações.

Fazer esse curso – CEAPE 2008: Curso de Especialização em Administração Pública Eficaz, turma de 2008 – por minha única e livre escolha, empregando a educação a distância como “ferramenta” – representou um desafio que agora chega ao final.

Agradeço a todos aqueles que me incentivaram, me entenderam e possibilitaram o alcance do objetivo:

Ao Instituto Nacional do Seguro Social, instituição pública federal onde trabalho e que proporcionou, mediante a concessão de uma bolsa para Pós-Graduação, o suporte financeiro parcial para a realização do CEAPE 2008.

A todos os meus colegas de trabalho da Agência Benefícios por Incapacidade de Porto Alegre – APS-BI, que me têm apoiado na atividade diária, em especial àqueles que dispuseram de tempo e de consideração para responder às entrevistas. E àqueles que, em dias mais tumultuados, auxiliaram-me no trabalho, citando aqui especialmente o chefe da APS-BI, Sr. Haidson Brizola da Silva e minha colega, Dra. Maria Cristina Heineck Comiran.

Aos meus colegas do Serviço de Endocrinologia do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, que souberam entender a limitação em minha atuação naquela instituição, durante o período do curso.

Ao Antonio Carlos, ao André e à Luiza, por terem assumido as minhas tarefas habituais em casa, possibilitando minha ausência – real – para frequentar o curso – ‘virtual’.

Aos meus pais, pelo incentivo constante e irrestrito. Ao Gerhard, em especial, por ter tido a paciência de auxiliar-me com sua experiência de administrador e de professor.

Às pessoas que me auxiliaram com a faceta “formal” do curso: Carla Seabra e Renata Castro (pela ajuda nas formatações de trabalhos) e Paulo Garcia (pela ajuda nas questões “administrativas”). À Dra. Regina Helena Elnecave, pelo auxílio na tradução para o inglês.

Finalmente, aos professores do curso de pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em sua modalidade de educação a distância, que, apesar de “virtuais”, estiveram sempre presentes e atuantes no ensino. Em especial à Christine, minha (co) orientadora – atenta e cuidadosa –, com seu papel incentivador e que, ao lado dos colegas, não permitiu que eu esmorecesse. Ao Prof. Luis Roque Klering, responsável pelo CEAPE 2008 e ao Prof. Hugo Müller, por seu papel de orientador do trabalho.

E mais finalmente ainda, aos colegas do CEAPE 2008, que aprendi a conhecer, a amar e a admirar, apesar de ser esse um contato virtual. Em especial, à Suzete e ao Antônio Augusto, que souberam me incentivar e “trazer de volta” nos momentos em que eu pensei que talvez fosse desistir. Agora, junto com todos os colegas, posso dizer: ‘Yessss! Chegamos lá!’.

Com o meu “muito obrigada” a todos!

Na comunicação interna, o olhar sistêmico – união da Medicina com a Administração (HAMPTON, 1990):

“O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamentos, pessoas – da empresa com informação”.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta estudo de caso sobre a comunicação interna mediada por computador em uma instituição pública. Comunicação interna é a forma pela qual as pessoas, dentro da instituição, têm contato com a cultura organizacional, e, por meio de seu conhecimento, a empregam no atendimento ao cliente, para a adequada prestação do serviço e visando à satisfação de quem dele necessita. No serviço público, a comunicação interna também atende a esse conceito e pode dar-se em vários sentidos e de várias formas: a comunicação oral, a escrita, a mediada por ferramentas de computador. Dentro do Instituto Nacional do Seguro Social, agências especializadas em benefícios por incapacidade têm sido criadas. Em Porto Alegre, a Agência da Previdência Social especializada em benefícios por incapacidade (APS-BI Porto Alegre) atende à demanda de benefícios do município, contando com servidores em áreas de atuação médica e administrativa e atendendo a cerca de mil pessoas por dia. Faz-se, por isso, necessária, a correta e ágil difusão da cultura organizacional e adequada comunicação entre os servidores. Dentro desse contexto, o estudo de caso teve por objetivo descrever o emprego de ferramentas de computador na comunicação interna da APS-BI. Entrevista foi encaminhada, por correio eletrônico, a 38 servidores; vinte e seis servidores retornaram as entrevistas, que foram avaliadas por análise de conteúdo. A análise de documentos institucionais foi realizada e a autora atuou como observadora participante, contextualizando as respostas obtidas com o exame de situações do cotidiano. Esses três vértices constituíram a técnica de triangulação de dados, empregada para a análise proposta. Os resultados principais evidenciam que os servidores têm visão crítica sobre a comunicação interna na APS-BI Porto Alegre, classificando-a, de forma geral, como desorganizada; as ferramentas por computador são conhecidas pela maior parte deles, sendo as mais empregadas o correio eletrônico institucional e a *internet*; o uso diário de ao menos uma das ferramentas, em geral o correio eletrônico e ferramentas de comunicação instantânea, é habitual e mais disseminado na área administrativa do que na médica; a Escola da Previdência é mais conhecida pelos servidores administrativos; a restrição de acesso à *internet* é, para alguns, danosa ao trabalho. Há limitações ao uso dessas ferramentas (por falta de: computadores, tempo ou interesse, entre outros) e mudanças institucionais poderão ocorrer com o uso disseminado das ferramentas por computador. Conclui-se que a comunicação interna mediada por ferramentas de computador na APS-BI Porto Alegre é frequente e constante, em especial na área administrativa. Seu uso torna o atendimento ágil e moderno, contribuindo para o melhor desempenho na prestação do serviço aos requerentes da Previdência Social. No entanto, ainda se faz necessário o emprego mais disseminado dessas ferramentas na instituição.

**Palavras-Chave:** Comunicação interna no serviço público. Ferramentas por computador. APS-BI Porto Alegre. INSS.

## ABSTRACT

This is a study on the use of computer mediated tools for internal communication in a public institution. Internal communication is the way by which employees get acquainted with the organizational culture in order to deliver services aiming to client satisfaction. It is important both in private and in public settings. Internal communication occurs in various ways, including oral, written and also computer mediated contacts. The National Institute of Social Security of Brazil deals with public health insurance and has specialized units dealing with benefits due to disability. The study was performed in one of such units, in the city of Porto Alegre. Around a thousand people are daily seen by near a hundred bureaucrats in order to solve administrative and medical issues. In order to correctly perform their job, the officers need to communicate and to know legal aspects of their tasks. The study describes the use of computer mediated internal communication by the officers working at APS-BI Porto Alegre. Written interviews were sent to 38 individuals using the institutional electronic mail. Twenty six individuals returned the interview instrument. Answers were evaluated by analysis content; institutional documents were analyzed and the present author played a role as an observational participant; these techniques constituted the data triangulation here used for analysis. The main results are: all the respondents had a critical view on how internal communication occurs, classifying it mainly as “non-organized”; computer tools are known by almost all respondents, institutional electronic mail and *internet* being the most used ones. *Email* and instant message programs are mostly used by the bureaucrats in administrative fields, being less used by the physicians. A special training tool, the e-learning school, is well known also by the bureaucrats. The restricted access to the world wide web is well known and is considered as deleterious – meaning curtailing – by most of the respondents. Limitations to a more widespread use of computer tools are lack of time, of interest and of machines. Most of the respondents consider that communication by computer could improve and result in institutional changes. In conclusion, computer mediated internal communication is frequent among the public officers, mainly in the administrative field. They help to improve service delivery to the client, in a more rapid, modern and transparent way. Nevertheless, a more disseminated use by all the professional staff is still lacking.

**Keywords:** Computer mediated internal communication. Computer tools. National Institute of Social Insurance. APS-BI Porto Alegre.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MAPA ESTRATÉGICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL.....	14
FIGURA 2 - TEORIA DA COMUNICAÇÃO: ELEMENTOS E PROCESSOS.....	20
FIGURA 3 - O MODELO 3C.....	26
FIGURA 4 - COMUNICAÇÃO MEDIADA POR COMPUTADOR.....	31
FIGURA 5 - CENÁRIO 1.0 DA COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	32
FIGURA 6 - CLASSIFICAÇÃO DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR DE ACORDO COM O ESPAÇO FÍSICO E O TEMPO.....	33
FIGURA 7 - AS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR E O MODELO 3C.....	33
FIGURA 8 - ORGANOGRAMA – GERÊNCIA-EXECUTIVA DE PORTO ALEGRE.....	37
FIGURA 9 - PÁGINA DO <i>SITE</i> DA PREVIDÊNCIA SOCIAL NA <i>INTERNET</i> .....	40
FIGURA 10 - TELA DE ACESSO A PÁGINAS RESTRITAS DA <i>INTERNET</i> .....	41
FIGURA 11 - TELA PRINCIPAL DA <i>INTRAPREV</i> .....	42
FIGURA 12 - TELA PRINCIPAL DA PÁGINA DA APS-BI NA <i>INTRANET</i> .....	43
FIGURA 13 - TELA DE ACESSO AOS RECURSOS DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO ATENDIMENTO (SGA).....	44
FIGURA 14 - TELA DO SGA COM O BOTÃO QUE PERMITE SOLICITAÇÃO DE AJUDA.....	45
FIGURA 15 - TELA DE ACESSO AO CORREIO ELETRÔNICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL NA <i>INTERNET</i> (PREVMAIL).....	46
FIGURA 16 - PÁGINA DA ESCOLA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL NA <i>INTERNET</i> .....	48

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

APS-BI – Agência da Previdência Social Benefícios por Incapacidade

DATAPREV – Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social

EAD – Educação a Distância

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GBENIN – Gerenciamento de Benefícios por Incapacidade

GEX-POA – Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

MSN – Messenger

PROCERGS – Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul

SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

SGA – Sistema de Gerenciamento de Atendimento

SUIBE – Sistema Único de Informações de Benefícios

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
2.2	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	23
2.3	TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
2.4	SERVIÇO PÚBLICO, BUROCRACIA E COMUNICAÇÃO INTERNA.....	28
2.5	O SERVIÇO PÚBLICO E A COMUNICAÇÃO INTERNA POR COMPUTADOR...	31
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR .....</b>	<b>36</b>
3.1	APS-BI PORTO ALEGRE – INFORMAÇÕES GERAIS.....	36
3.2	GRAU DE INFORMATIZAÇÃO NO INSS.....	37
3.3	DESCRIÇÃO DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR DISPONÍVEIS NA APS-BI PORTO ALEGRE.....	39
3.3.1	<i>Internet</i> .....	39
3.3.2	<i>Intranet</i> .....	41
3.3.3	Sistema de Gerenciamento de Atendimento (SGA).....	43
3.3.4	Correio eletrônico.....	45
3.3.5	Mensagens instantâneas.....	46
3.3.6	Ferramentas de treinamento.....	47
<b>4</b>	<b>MÉTODOS .....</b>	<b>50</b>
4.1	DELINEAMENTO.....	50
4.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	51
4.3	TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS.....	53
4.4	QUESTÕES ÉTICAS.....	58
4.5	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	58
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
5.1	COMUNICAÇÃO INTERNA NA APS-BI PORTO ALEGRE.....	63
5.2	FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	66

5.3	FERRAMENTAS DE COMPUTADOR E SEU USO.....	68
5.4	ESCOLHA DA FERRAMENTA DE COMPUTADOR.....	72
5.5	PERFIS DE ACESSO À <i>INTERNET</i> .....	73
5.6	FERRAMENTAS DE TREINAMENTO: A ESCOLA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL	77
5.7	VANTAGENS DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	78
5.8	LIMITAÇÕES DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	80
5.9	FERRAMENTAS POR COMPUTADOR E MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	82
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA .....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO A – DISPÕE SOBRE O USO DOS SERVIÇOS DE ACESSO À <i>INTERNET</i> E DE CORREIO ELETRÔNICO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL...</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO B – NORMATIZA O USO DO SERVIÇO DE CORREIO ELETRÔNICO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL .....</b>	<b>99</b>
	<b>ANEXO C – RETIFICAÇÃO DA PORTARIA CONJUNTA Nº 2, DE 12 DE SETEMBRO DE 2005 (ANEXO B) .....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO D – ORIENTAÇÃO INTERNA Nº 104 INSS/DIRBEN, DE 08 DE DEZEMBRO DE 2004 .....</b>	<b>105</b>
	<b>ANEXO E – NORMATIZA O USO DA <i>INTERNET</i> E DA <i>INTRANET</i> NA PREVIDÊNCIA SOCIAL, DEFININDO PERFIS DE ACESSO .....</b>	<b>107</b>
	<b>ANEXO F – <i>EMAIL</i> ENCAMINHADO ÀS CHEFIAS INSTITUCIONAIS QUANDO DA IMPLANTAÇÃO DOS PERFIS DE ACESSO À <i>INTERNET</i> ..</b>	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

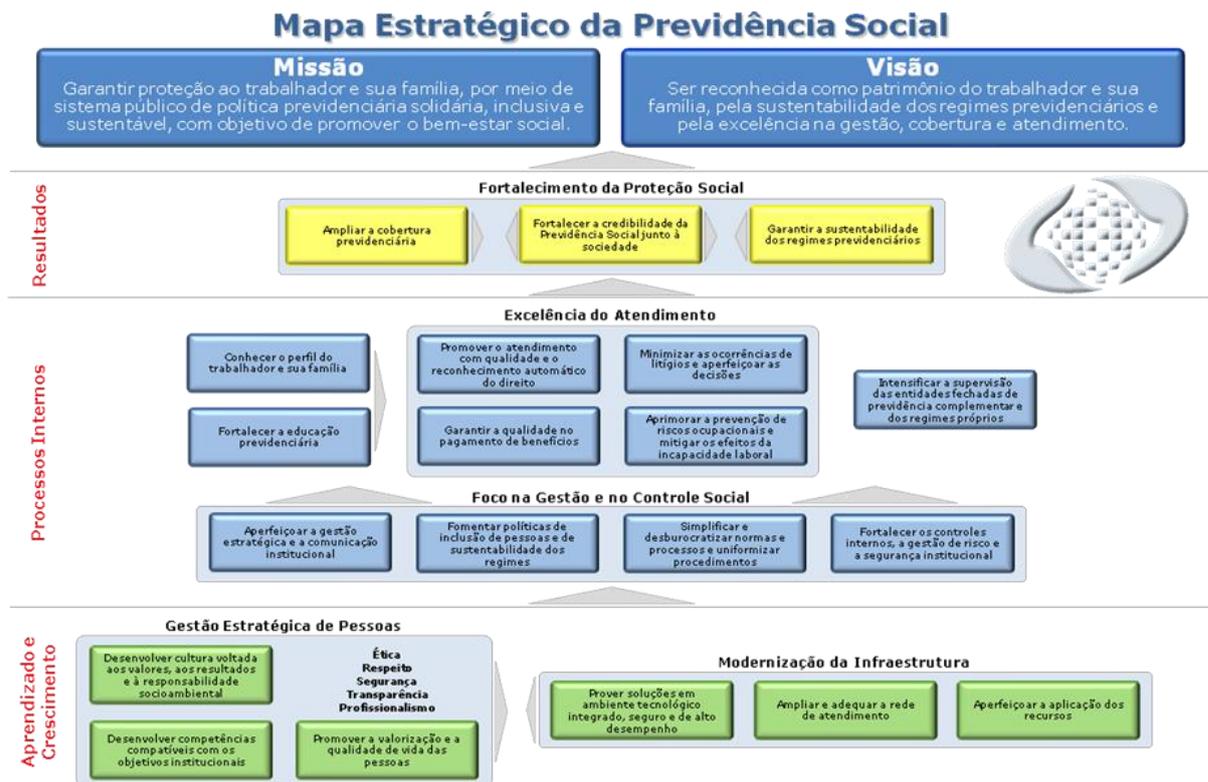
A Agência da Previdência Social Benefícios por Incapacidade (APS-BI) é, em Porto Alegre, a Agência do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) especializada na avaliação, concessão e manutenção dos benefícios a que os segurados da Previdência Social têm direito quando, por motivo de doença, tornam-se incapazes, temporária ou definitivamente, para exercer suas atividades profissionais.

A APS-BI é parte do INSS, órgão executor da Previdência Social no Brasil, que tem por missão: “Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social”.

Na Figura 1 está representado o mapa estratégico do INSS. Os resultados esperados das ações da Previdência, em consequência da excelência no atendimento, são:

- Ampliar a cobertura previdenciária;
- Fortalecer a credibilidade junto à sociedade; e
- Garantir a sustentabilidade dos regimes previdenciários (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2009).

Para alcançar esses objetivos, há pelo menos dois processos institucionais a serem aqui destacados: “preservar o atendimento com qualidade” e “desenvolver competências compatíveis com os objetivos institucionais”. O Plano de Ação do INSS para o exercício de 2009 – apresentando os direcionadores estratégicos, os objetivos e as ações – está anexo à Resolução n. 63/INSS/PRES, datada de 04 de fevereiro de 2009, publicada no Diário Oficial da União e define, entre outras ações: 1) implementar o programa de educação continuada, o programa de gestão por competência, em relação aos objetivos institucionais que envolvem os servidores; 2) agilizar a análise de requerimentos iniciais de benefícios, reduzir o tempo médio de espera do atendimento, reduzir o tempo médio de espera de perícia agendada, reduzir o estoque de processo de revisão, objetivos institucionais voltados ao requerente da Previdência Social (INSS, 2009).



**Figura 1 - Mapa estratégico da Previdência Social**  
Fonte: Ministério da Previdência Social (2009b).

É nesse contexto que vêm sendo instaladas as agências especializadas em concessão de benefícios, as Agências da Previdência Social Benefício por Incapacidade (APS-BI), prioritariamente em locais com maior fluxo de requerimentos de benefícios por incapacidade (incluindo auxílio-doença, aposentadoria por invalidez e auxílio-doença acidentário, entre outros). Estas unidades objetivam a agilidade na prestação de serviços, ampliando, por consequência, as atividades e informações relacionadas aos benefícios por incapacidade. Estima-se que em cada unidade APS-BI, no território nacional, aproximadamente mil segurados são atendidos por dia (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2009). Essas agências visam a atender os segurados com competência e agilidade, prestando serviços de qualidade e humanizados.

Os benefícios por incapacidade representam mais de metade dos benefícios concedidos mensalmente pela Previdência. O Anuário Estatístico de 2007, último boletim disponível no *site* da Previdência, informa que são filiados ao regime previdenciário 36.421.009 indivíduos. No mesmo documento, um resumo do desempenho no ano de 2007:

No ano de 2007, a Previdência Social concedeu 4,2 milhões de benefícios, dos quais 85,2% eram previdenciários, 7% acidentários e 7,8% assistenciais. Comparando com o ano de 2006, a quantidade de benefícios concedidos diminuiu 1,5%, com redução de 2% nos benefícios urbanos e 0,1% nos benefícios rurais. Os benefícios concedidos à clientela urbana atingiram 75,6% e os concedidos a clientela rural somaram 24,4% do total. As espécies mais concedidas foram o auxílio-doença previdenciário, a aposentadoria por idade e o salário-maternidade com, respectivamente, 43,7%, 12,4% e 10,9% do total (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2007, p. 1).

Mensalmente é editado o Boletim Estatístico da Previdência, que informa que, em agosto de 2009, foram concedidos:

394,8 mil benefícios, no valor total de R\$ 282,6 milhões. Em relação ao mês anterior, a quantidade de benefícios concedidos aumentou 4,00% e o valor de benefícios concedidos subiu em 5,10%. O tempo médio de concessão em agosto de 2009 foi de 21 dias (MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2009C, p. 3).

Ao se analisarem as espécies de benefícios concedidos naquele mês, 38,29% foram auxílio-doença, 7,1% foram auxílio-doença acidentário (em decorrência de acidente de trabalho), 4,25%, aposentadorias por invalidez e 2,55%, benefícios de Amparo Assistencial ao Portador de Deficiência (esse, uma espécie de benefício do Ministério da Assistência Social que é administrado pelo INSS, por demandar avaliação pela Perícia Médica para sua concessão). Dessa forma, mais de 50% dos benefícios concedidos no país, em agosto de 2009, foram analisados pela Perícia Médica, por pressuporem a presença (ou não) de incapacidade.

A APS-BI Porto Alegre atende a cerca de mil pessoas diariamente na demanda de benefícios por incapacidade. Desde abril de 2007, quando foi inaugurada, a Agência recebeu 107.790 solicitações de benefícios que demandaram análise pela Perícia Médica, o que representa cerca de 46% de todos os benefícios requeridos na Gerência de Porto Alegre e 76% dos benefícios por incapacidade solicitados. Além da avaliação inicial para a concessão do requerido, a Agência também é responsável pela manutenção dos benefícios por incapacidade, hoje em torno de 11.480; e pela manutenção de cerca de 6.000 aposentadorias por invalidez. São realizados cerca de 370 exames periciais por dia. Como exemplo: em Porto Alegre, foram requeridos à Gerência Porto Alegre 7.901 benefícios no mês de setembro de 2009, dos quais 4.562 foram requerimentos de algum benefício por incapacidade. Dentre esses, 3.601 foram solicitados na APS-BI Porto Alegre. Isso conduz aos seguintes percentuais: 58% dos benefícios requeridos à GEX-POA em setembro de 2009 foram para avaliação da presença de algum tipo de incapacidade; 79% das solicitações de benefícios por incapacidade são feitas na APS-BI, que atende, portanto a 46% de toda a demanda de benefícios da Gerência,

proporções que se repetem quando comparado o mês ao período total de funcionamento da APS (SUÍBE, 2009).

Trabalham na APS-BI cerca de cem funcionários, atuando em diversos horários e em diversas funções, incluindo as atividades administrativas e a Perícia Médica (cerca de 50% em cada área).

Para realizar o atendimento, a Agência conta com sistemas informatizados que são empregados na análise concessória do requerido e também como ferramentas de trabalho intra e extra-institucional. Para maior agilidade no desenvolvimento do trabalho, além do preparo técnico, tornam-se necessárias rapidez e competência na comunicação, tanto entre os funcionários – comunicação interna –, como entre os funcionários e os usuários do serviço – comunicação externa.

Ao compararmos, metaforicamente, a instituição a um sistema – como se fosse o corpo humano – onde diversos setores atuam em sinergia para alcançar as metas propostas, podemos sugerir que a comunicação que une esses diversos setores (e seus funcionários) representa “a corrente sanguínea” que nutre e interliga os diversos órgãos humanos, como foi sugerido por Hampton (1990, p. 249). A comunicação interna torna-se vital, portanto, para o alcance dos objetivos a que a organização se propõe. Ela pode ocorrer de várias formas, mas com a crescente informatização trazida pelo “mundo digital” em que vivemos, o emprego de ferramentas informatizadas na comunicação interna deve ser estimulado e disseminado entre os servidores; é estratégia importante para que a tríade comunicação-cooperação-coordenação – de boa colaboração organizacional – seja alcançada (FUKS; GEROSA; PIMENTEL, 2003).

## 1.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A APB-BI atende à demanda de Porto Alegre na solicitação e manutenção de benefícios por incapacidade. É dotada de um sistema informatizado que permite, de forma geral, a adequada execução da atividade. Entretanto, ainda no momento atual, percebe-se subutilização dessas ferramentas. Não é infrequente que, por exemplo, as caixas de correio eletrônico devolvam mensagens por estarem desativadas ou cheias. Adicionalmente, o envio de mensagens informatizadas nem sempre resulta em resposta ou ciência por parte do

recebedor. Ainda, a partir de observações realizadas empiricamente, percebe-se uma tendência maior de subutilização dessas ferramentas por determinados grupos, dependendo da função desempenhada. Esses entraves podem representar dificuldades no emprego de ferramentas por computador como mediadores da comunicação interna no serviço público.

Considerando-se que a comunicação mediada por computador é importante na colaboração institucional para seu adequado funcionamento, o estudo teve como objetivo analisar o emprego das diferentes ferramentas de computador como instrumentos de comunicação interna na APS-BI Porto Alegre. Tendo a instituição à disposição as mais diversas tecnologias de informação e considerando que a busca é pela excelência no atendimento, é oportuno questionar:

**Em que extensão as diversas ferramentas de comunicação por computador disponibilizadas na APS-BI Porto Alegre têm sido utilizadas pelos seus servidores?**

Para responder à questão, os objetivos – geral e específicos – estão expostos abaixo. A seguir, faz-se breve revisão da literatura sobre o assunto; apresenta-se a proposta do estudo, a metodologia empregada, os dados obtidos e sua análise; e as conclusões finais.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o emprego das diversas ferramentas de comunicação por computador pelos servidores da APS-BI Porto Alegre.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar as ferramentas de comunicação utilizadas pelos funcionários;
- 2) Analisar, em termos qualitativos e quantitativos, o emprego de ferramentas de comunicação institucional no exercício da atividade diária;
- 3) Analisar o emprego dessas ferramentas por dois grupos distintos: funcionários médicos e funcionários administrativos;
- 4) Identificar fatores associados à maior ou menor utilização dessas ferramentas nos dois grupos;
- 5) Propor sugestões para ampliar o emprego dessas ferramentas por ambos os grupos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor compreensão dos assuntos relacionados ao tema do presente trabalho e visando a direcionar o pensamento do leitor – tendo em vista a extensão dos conhecimentos existentes na área –, a revisão da literatura está apresentada em tópicos que incluem uma síntese dos diversos e principais conceitos possíveis em cada um deles, sem que a autora pretenda esgotá-los. Inclui breve revisão sobre: 1) comunicação organizacional; 2) comunicação interna; 3) teorias de administração e comunicação interna; 4) serviço público, burocracia e comunicação interna; e 5) o serviço público e a comunicação interna por computador.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação pode, genericamente, ser definida, segundo Houaiss e Villar (2009, p. 508), como: “ato ou efeito de comunicar(-se); ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta”.

A comunicação é composta de elementos e processos (SCHULER, 2004, p. 19) e pode ser analisada como uma cadeia a partir da qual uma mensagem é difundida. O sistema de comunicação é constituído pelo emissor, pelo canal, pela mensagem e pelo receptor. A mensagem é o conjunto de informações (ou ordens) a ser transmitida. A cadeia inclui, ainda, um emissor (aquele que cria a mensagem), um receptor (aquele que vai receber a mensagem e decodificá-la) e necessita de um intermediário para sua transmissão, o veículo ou canal. Processos da comunicação incluem: primeiro, a composição da mensagem pelo emissor; e, segundo, a interpretação, a compreensão pelo receptor. Concluídas as etapas e não havendo “ruído” algum (distorção nas etapas), a comunicação completa-se com a resposta (*feedback*) àquilo que foi transmitido, o terceiro elemento do processo.

Na cadeia de comunicação, algumas perturbações, conhecidas como ruídos, podem acontecer. Segundo Schuler (2004), os ruídos podem ser: a) técnicos – defeitos no canal de transmissão; b) organizacionais – falhas nas redes de comunicação; c) semânticos – problemas no sentido (aqui como significado) das mensagens; d) ruídos de atitudes e de condutas – interferência devida ao comportamento de emissor e receptor. Schuler (2004) acrescenta, ainda: ruídos de paralinguagem – significados paralelos que alteram a mensagem; e, finalmente, a interferência da “percepção”, maneira pela qual a mensagem é interpretada dentro da cadeia. De maneira geral, a percepção tem sido associada ao receptor da mensagem. Entretanto, na interpretação pessoal da presente autora, a percepção pode estar relacionada também ao emissor: no momento em que a mensagem é elaborada, diferentes interpretações sobre a forma como ela poderá ser recebida podem, teoricamente, interferir em sua formulação ou mesmo na maneira de sua transmissão - um efeito na percepção/interpretação da situação pelo emissor. Como exemplo: a escolha do canal de transmissão pelo emissor poderia, em sua visão, ser adequada, mas, por vários motivos, a mensagem poderia não chegar ao receptor (tornando, portanto, inadequada essa percepção do emissor).

As etapas envolvidas na cadeia da comunicação estão representadas na Figura 2.

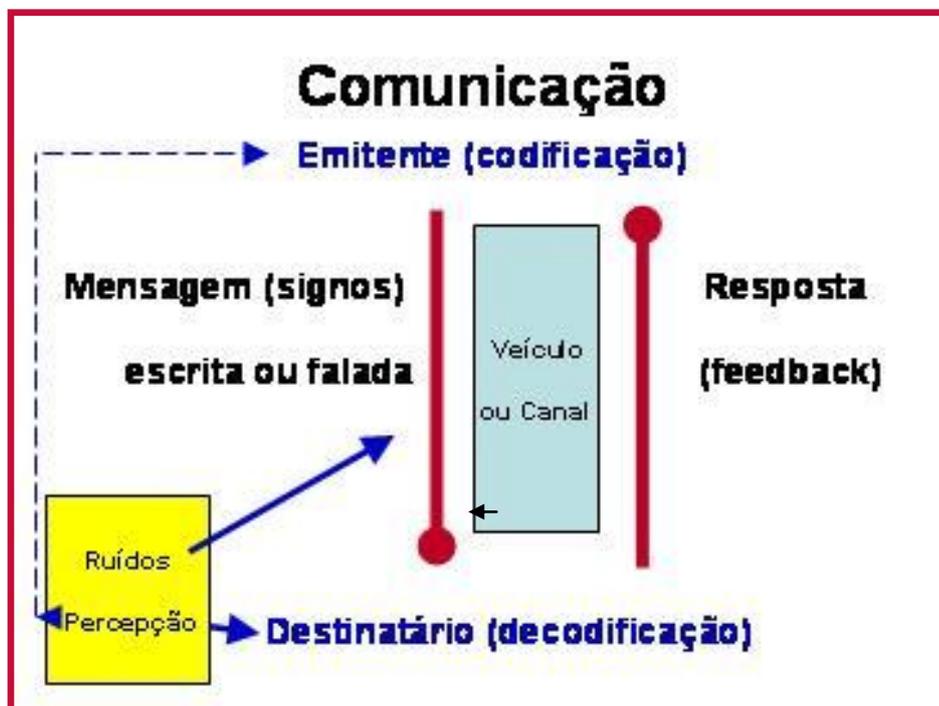


Figura 2 - Teoria da comunicação: elementos e processos  
Fonte: Adaptado de Schuler (2004).

A comunicação é fundamental em todos os contatos humanos, sejam eles verbais ou não. Assume um contexto especial quando aplicada à administração. Houaiss, em seu dicionário, também inclui uma definição da comunicação institucional, com enfoque administrativo: “aquela através da qual uma instituição comunica suas práticas, objetivos e políticas, ger. visando à formação ou manutenção de imagem positiva junto a seus públicos” (HOUAISS, 2009, p. 509).

Outros autores definem a comunicação organizacional, entre os quais Nassar (2008, p. 64):

O processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados – é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência. E trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

A comunicação organizacional está presente em todas as instituições em duas facetas: a primeira, a comunicação externa, define o relacionamento dessa instituição com o público (e com a sociedade), a quem ela atende, por meio do fornecimento de um produto ou da prestação de serviços. Como definido por Houaiss, Villar e Franco (2001, p. 781), a comunicação externa é “aquela que se exerce entre uma instituição e os seus públicos externos”. A comunicação externa não será abordada no presente trabalho.

A outra faceta, a comunicação interna, diz respeito às formas como a cultura organizacional é difundida e seus aspectos teóricos serão revisados mais adiante, por se constituírem no foco do presente trabalho.

Rego (1986, p. 50) afirma que:

Existem duas categorias que abrigam as comunicações:

- a) A primeira é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional [...] elaboradas para o *construto* da consciência coletiva [...] servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização;
- b) A segunda categoria diz respeito às comunicações externas, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos.

As duas facetas da comunicação estão imbricadas. Assim, ao se considerar o produto ou serviço oferecido, ele será, segundo a definição de Müller Neto (1998, p. 8): “bem-sucedido comercialmente como resultado de: (1) um fluxo de informações captado do ambiente estratégico; (2) processado e disseminado internamente; e (3) respondido coerentemente ao mercado”.

Na situação aqui analisada, entende-se a prestação do serviço – análise e concessão de benefícios – como o “produto”, a ser oferecido. A demanda por benefícios corresponde, na definição acima, “às informações captadas do ambiente estratégico” e o atendimento, mediante a conclusão do pedido, à resposta ao “mercado”. Ambas as ações, portanto, ligadas à comunicação externa, à relação entre a organização e o usuário. Entre os dois extremos citados, e para completar o ciclo, deverá existir o “processamento” da solicitação, que ocorre mediante uma eficiente comunicação interna. A ela estão condicionados: a correta interpretação da solicitação, seu encaminhamento adequado dentro da organização e a agilidade com que a resposta à demanda é gerada.

A adequada resposta a uma solicitação pressupõe um conjunto de etapas de comunicação entre a sociedade (ou o demandante), a organização e, dentro dessa, entre os membros que a compõem. A comunicação é a grande mediadora, portanto, desse tripé e esse conceito está em sintonia com a proposta de Rego, que, entre outros autores, define a comunicação como um processo sistêmico:

A comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à empresa. [...] uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sóciopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais (REGO, 1986, p. 16).

A comunicação é, na visão do autor, a grande responsável por, a partir da interação entre os três sistemas, integrar e aperfeiçoar a organização.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna pode ser definida como a troca de informações que envolve a disseminação da cultura organizacional entre os indivíduos que trabalham na instituição. Houaiss, Villar e Franco (2001, p. 781), em sua definição dicionarizada dentro da área administrativa, diz que a comunicação interna é: “aquela que se exerce entre a instituição e o seu público interno”.

Segundo Nassar (2000, p. 1):

[...] a comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns mensagens destinadas a motivar, estimular, diferenciar, promover, premiar, e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão de seu conjunto de valores, missão e visão de futuro, é que vai proporcionar as condições para a comunicação empresarial poder atuar com eficácia.

De acordo com Hampton (1990, p. 249), a comunicação interna assume características vitais e viscerais, quando se compara a organização a um sistema:

O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamentos, pessoas – da empresa com informação. Privadas de oxigênio as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo.

Para Marchiori (2008, p. 215), uma definição abrangente, socializante das relações intra-institucionais:

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

A mesma autora cita outra definição, a de Argenti (2006 *apud* MARCHIORI, 2008, p. 209) “a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorando, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”.

Em síntese, a comunicação interna dá-se entre os diversos membros da instituição, unindo diferentes áreas de atuação, com a finalidade de difundir a cultura organizacional, melhorar a qualidade do atendimento, a qualidade dos relacionamentos institucionais e, inclusive, visar a mudanças institucionais.

A comunicação interna pode ser subdividida, em sua realização, de acordo com: a) a forma; b) os níveis; c) os fluxos; d) os meios. Em relação à forma, ocorre como: a) *rede formal*, que inclui todas as orientações oficiais e manifestações da organização, “oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” (REGO, 1986, p. 55); b) *rede informal*, que inclui as “manifestações originadas no âmbito dos públicos, entre os quais os empregados, em relação à organização”, de acordo com Nassar (2008, p. 65); é composta das “manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos [...]”.

Os *níveis* de comunicação dizem respeito aos elementos necessários à comunicação, às diversas esferas em que se realiza e aos recursos disponíveis para que ocorra. Inclui as facetas: a) *intrapessoal* (diz respeito ao comportamento do indivíduo); b) *interpessoal* (advém das “relações existentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas ante as outras, as regras dos jogos interpessoais”); c) *organizacional* (entre departamentos, unidades ou ambiente, aqui incluída a interação entre diferentes grupos da organização); e d) *tecnológica* (diz respeito aos aparelhos e programas empregados na comunicação e que “geram, armazenam, processam, traduzem, distribuem e exibem dados” (REGO, 1986, p. 53).

Em relação aos *fluxos* da comunicação: o fluxo *descendente* diz respeito à comunicação que se processa no sentido do comando da organização para a base, ou seja, de chefias para subordinados; o fluxo *ascendente* é o inverso: parte da base da organização para chegar às chefias, ao comando. O fluxo *lateral* ocorre entre hierarquias semelhantes; o *transversal* não respeita limites hierárquicos – dá-se em qualquer direção; e o *circular* acontece em todas as direções (NASSAR, 2000).

Para que a comunicação ocorra, são necessários os *meios de comunicação*. Nassar (2000, p. 65) classifica-os como: a) tradicionais, que envolvem os “orais” (relacionamentos face a face); “os impressos (boletins, jornais, revistas, manuais, relatório, dentre outros); e os “audiovisuais (vídeos, televisões corporativas)”;

b) “os modernos meios digitais, para os quais acabam convergindo inúmeros meios de comunicação”.

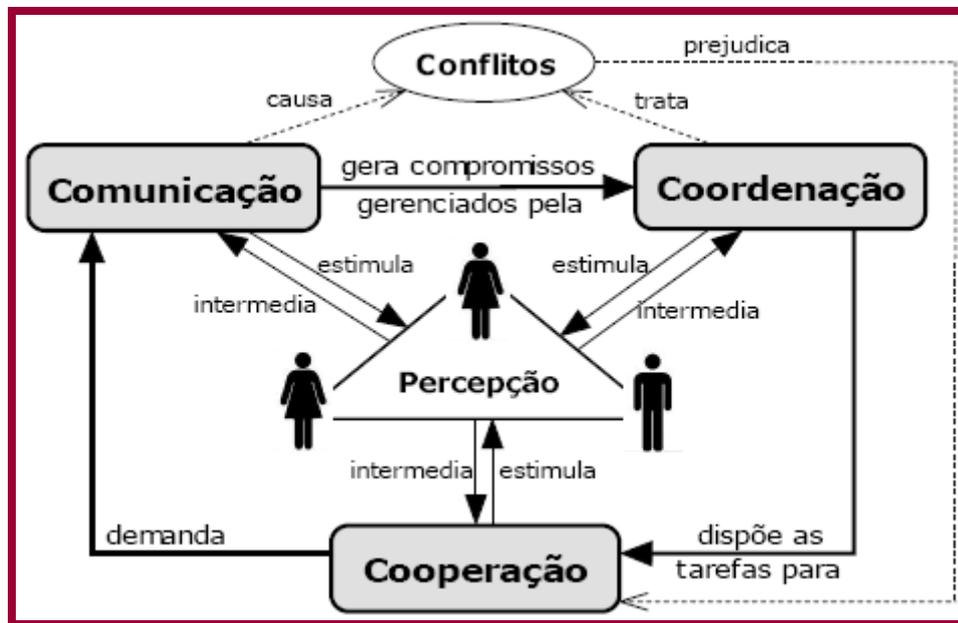
A partir da importância que a comunicação interna adquire dentro da organização, diversas propostas para a análise teórica de seu processamento têm surgido. No contexto desta revisão, serão empregados os conceitos sugeridos por Fuks, Gerosa e Pimentel (2003) para a comunicação como elemento de colaboração e que foram cunhados com o enfoque de comunicação por meio da mídia digital em grupos, mas que se aplicam ao objetivo a ser aqui analisado.

A comunicação interna visa a obter a colaboração de todos no alcance das metas organizacionais. Para colaborar, Fuks, Gerosa e Pimentel (2003, p. 297) dizem que: “os indivíduos têm que trocar informações (se comunicar), organizar-se (se coordenar) e operar em conjunto num espaço compartilhado (cooperar)”. Esses autores propõem o “Modelo de Colaboração 3C”. O modelo (Figura 3) apresenta os entrelaçamentos entre a comunicação (mediadora da demanda), que atende a compromissos geridos pela coordenação, a qual, por sua vez, orienta sobre as tarefas; esse ciclo se completa por meio da cooperação entre os participantes, trazendo como consequência a efetiva colaboração. Essas etapas pressupõem a clara percepção do objetivo proposto por todos os envolvidos; alterações na comunicação – os ruídos – podem interferir no resultado. Um potencial limitador do processo de comunicação interna, além dos ruídos discutidos acima, é o conflito, que ocorre por dificuldades na comunicação e exige tomada de decisão por parte da coordenação. No modelo proposto pelos autores – e aqui, como opinião pessoal – o conflito, apesar de estar fora da tríade essencial à colaboração, poderia ser incluído como o quarto “C”, com uma conotação adversa ao alcance da meta, pois antagoniza diretamente a cooperação; e está intimamente ligado à comunicação (como resultado de suas falhas) e à coordenação (que deve tentar acomodar as situações dele geradoras).

Ao analisar-se todo o conjunto de conceitos envolvidos na comunicação organizacional, a qual, por sua vez, reflete a cultura organizacional, encontra-se a síntese elaborada por Rego (1986, p. 16), ampla e abrangente:

A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e a regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos.

A forma como é realizada a comunicação interna está, intrinsecamente, ligada ao modelo administrativo vigente em cada organização, assunto que será abordado a seguir.



**Figura 3 - O modelo 3C**

Fonte: Fuks, Gerosa e Pimentel (2003, p. 297).

### 2.3 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E A COMUNICAÇÃO INTERNA

A Administração organiza-se a partir do início do século XX, quando surgiram as ideias de Taylor e Fayol sobre o funcionamento das organizações, e que embasam as teorias científica e clássica. Preceitos diferentes regem cada uma das teorias e, em consequência, a forma como se dá comunicação interna assume facetas diferentes em cada um dos modelos.

A teoria científica, cunhada por Taylor, sugere que métodos, especialmente observação e mensuração, sejam aplicados ao trabalho nas organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2005). Dessa forma, o trabalho torna-se planejado; há padronização das tarefas; instruções são claramente definidas; há supervisão e são determinados os métodos de realização. A comunicação, aqui, realiza-se formalmente, com fluxo descendente, com caráter imperativo e unidirecional. O receptor é passivo, a comunicação horizontal não ocorre (NASSAR, 2008).

Na teoria clássica, Fayol valoriza a organização formal. Por meio de seus cinco princípios (planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar), o papel do administrador amplia-se e é realizado de forma centralizadora (MOTTA; VASCONCELOS, 2005). A comunicação organizacional desenvolve-se à semelhança daquela que ocorre na administração científica.

Com o advento da teoria das relações humanas, após os estudos na fábrica americana de equipamentos telefônicos Hawthorne, realizados na década de 1920, o *homo social* foi cunhado e suas necessidades tornaram-se prioridade. No estudo Hawthorne observou-se que:

[...] a produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho; os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização; quando existe um conflito entre as regras de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste era diminuir a produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2005, p. 53).

Ainda, segundo Motta e Vasconcelos (2005, p. 62), o ser humano deve ter a primazia sobre o trabalho, deve ser o centro do trabalho: ele é “condicionado pelo sistema social e pela biologia”, tem “necessidade de afiliação”, de pertencer a “grupos informais”, tem um “comportamento complexo” e necessita de “afetividade e sociabilidade”. Dentro da teoria das relações humanas, a comunicação assume um fluxo ascendente associado ao descendente, mas não há comunicação horizontal; a chefia ainda mantém sua autoridade, porém a exerce com faceta carismática (NASSAR, 2008).

Em contraposição às teorias vigentes à época, Max Weber propõe a teoria da burocratização, baseada na racionalidade, burocracia por ele definida como “tipo ideal” de modernidade dentro da legalidade. As principais características da teoria proposta por Weber são: separação da esfera pessoal daquela do trabalho; funções definidas e competências valorizadas, mediante leis ou regulamentos; divisão racional das tarefas; direitos e deveres dos indivíduos legalmente determinados (MOTTA; VASCONCELOS, 2005, p. 16). A hierarquia sobrepõe-se e a comunicação torna-se secundária. Como afirma Nassar (2008, p. 71): “Em síntese, o processo de comunicação em uma organização burocrática é marcado pela rotina dos procedimentos escritos e da linguagem oral regulada”.

Na visão de Rego (1986, p. 15) “quando edifica o arcabouço organizacional sobre uma base meramente burocrática [...], Weber confere à organização uma rigidez e uma falta de maleabilidade, que, hoje, sob certos aspectos, criam obstáculos ao avanço organizacional”, entendendo-se, aqui, a burocracia, ainda intensamente presente no serviço público, como um fator limitante à comunicação moderna, que pressupõe agilidade e transparência.

É com base na teoria da burocracia que se estrutura grande parte do serviço público no país. No item seguinte são abordados alguns pontos relativos ao assunto.

## 2.4 SERVIÇO PÚBLICO, BUROCRACIA E COMUNICAÇÃO INTERNA

No Brasil, a burocracia tornou-se importante na esfera administrativa a partir de 1930. Segundo Bresser-Pereira (2007, p. 12):

Do ponto de vista administrativo, o Estado será patrimonial até os anos 1930, prevalecendo, então, a confusão intrínseca ou inerente ao patrimonialismo entre o patrimônio público e o privado. Nos anos 1930 começa a Reforma Burocrática ou do serviço público. A administração passa a ser burocrática ou weberiana, preocupada principalmente com a efetividade da ação pública.

O Brasil sofreu influência, em 1930, dos efeitos da crise americana de 1929 que trouxe, atrás de si, o aumento do intervencionismo do Estado em diversos países do mundo. Na esfera federal, o governo entendia que a administração deficiente era geradora do atraso de desenvolvimento do país. Ainda segundo Bresser-Pereira (2007, p. 15) “a palavra de ordem, nesse período, é a de “racionalização”, um outro nome para o planejamento da intervenção do Estado. Sem uma ‘boa administração’, nada mais seria possível fazer”. Durante esse período, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo são dominantes. Há um ambiente de mútua desconfiança entre o usuário do serviço público e aquele que o executa. Conforme o autor “a qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes” (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 15).

A reforma burocrática iniciou em 1936 e foi consolidada com a constituição de 1937, que instituiu concurso público para ingresso no serviço federal. Daquele momento em diante, e até o final da década de 50, o país viveu sob a influência de intensa burocratização dos serviços públicos. Em consequência, depreende-se que modelos de comunicação eram baseados no formalismo institucional, na verticalização descendente da comunicação (sendo o Estado o grande administrador e gerador de instruções). Especificamente, no que diz respeito à comunicação interna, ela era secundária, desprovida de qualquer importância, na medida em que regras e normas foram instituídas e deveriam ser cumpridas sem discussão, em acordo com o modelo burocrático vigente.

No início dos anos 60 acentuou-se a ideia de que a administração burocrática era um empecilho ao desenvolvimento. Três fatos importantes são daí decorrentes, e visaram a alterações das características weberianas da administração pública. Em um primeiro momento, em 1967, ocorreu a reforma desenvolvimentista – comandada por Roberto Campos e com base no Decreto Lei n. 200, “que será pioneira, anunciando a reforma gerencial ou da gestão pública de 1995” (BRESSER PEREIRA, 2007, p. 21). Em seguida, em 1979, é criado o Ministério da Desburocratização, comandado por Hélio Beltrão, e que coloca o cidadão como foco da administração pública. No entanto, o intenso desenvolvimento econômico do país leva a “um novo aumento do poder e influência da tecnoburocracia pública” (BRESSER-PEREIRA, 2007, p. 22). Por fim, a Reforma do Aparelho do Estado de 1995 (BRASIL, 1995), que introduz a administração pública gerencial, visa a resultados e não a, simplesmente, basear-se em processos; quer tornar o Estado competitivo. Segundo Bresser-Pereira (2007, p. 17) “a administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços [...] as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas”.

Em 1999 foi publicada a Lei 9.784, que regula o processo administrativo, no âmbito federal, lei essa que disciplina as relações entre os administrados (cidadãos) e os órgãos da administração federal. A lei representa uma imposição burocrática do governo, ao mesmo tempo em que visa a proteger o cidadão, ao disciplinar a comunicação do usuário com o órgão público: formaliza a relação do cliente com o produto, o serviço a ser prestado (BRASIL, 1999).

Em 2005, o novo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, substituiu diversos decretos existentes desde 1979 que definiam programas de desburocratização. Esse decreto instituiu o GESPÚBLICA, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, com o principal objetivo de “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2005, p. 1).

Dentro da visão de desburocratizar, a comunicação interna tem papel fundamental. A agilidade no atendimento ao cliente depende do conhecimento da tarefa que cada funcionário deve exercer, sempre atendendo àquilo que está legalmente determinado, dentro dos prazos determinados (aqui, a importância da Lei 9.784/99, que regula o processo administrativo).

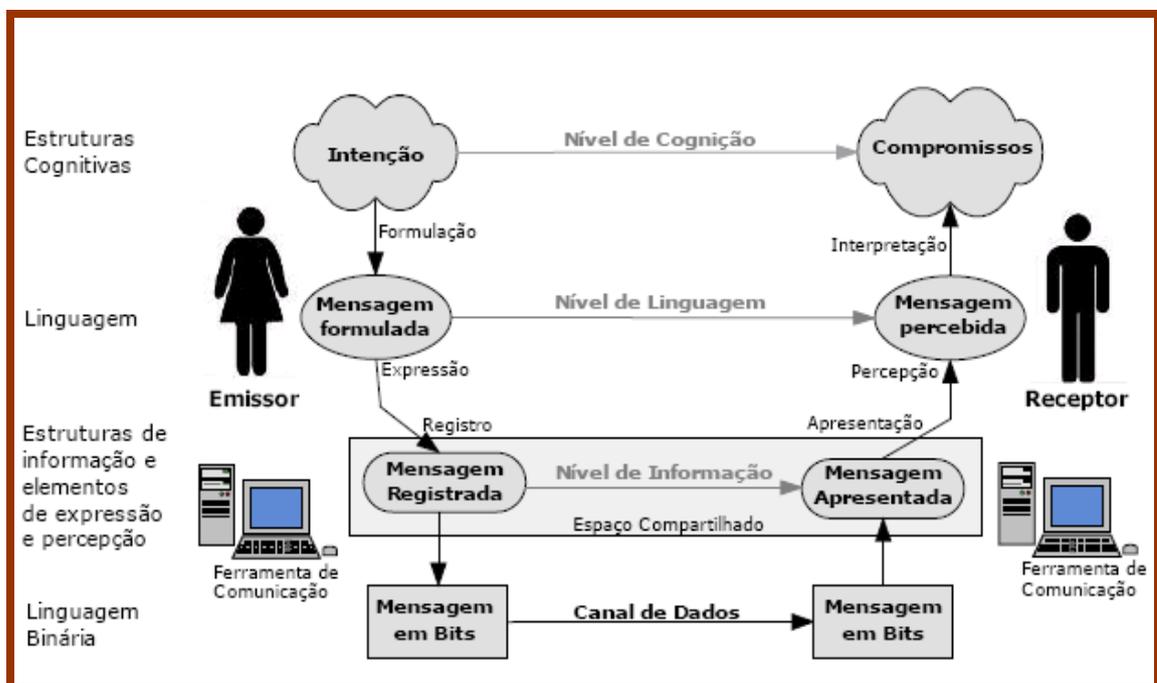
Sobre a importância da comunicação interna no serviço público, Pierre Zemor (1995 *apud* CURVELLO, 2008, p. 5) afirma:

Para conduzir a política de um serviço público, mobilizar sua estrutura, assegurar a informação e a formação de pessoal, seu atendimento e o diálogo interno e contribuir para a formação permanente, a comunicação interna tem por base a identidade. Sua função primeira é de ouvir. Hoje em dia existem novas e variadas técnicas de trabalhar com o público interno, que vão desde sondagens, estudos qualitativos, reuniões, debates alimentados por relatórios, apresentação de proposições até difusão de entrevistas filmadas com membros do pessoal, além dos canais mais tradicionais. Enfim, a comunicação interna tem também por objetivo se preocupar em fazer com que os membros de uma instituição sejam, na medida do possível, os primeiros informados e tomem conhecimento do que está ocorrendo no órgão dentro dele mesmo e não por fontes externas.

A modernização gerencial que ocorreu nos últimos anos no âmbito do serviço público federal trouxe, aninhada a ela, o desenvolvimento tecnológico. Dessa forma, importante fator no crescimento e na velocidade com que a comunicação interna se faz, atualmente, é a informatização do setor público. O emprego de ferramentas eletrônicas torna ágil a comunicação interna e, mais do que isso, possibilita a transparência nos processos organizacionais. A comunicação organizacional moderna, da era digital, completa-se, então, com os conceitos já existentes de comunicação interna aliados aos novos, que a informatização agrega.

## 2.5 O SERVIÇO PÚBLICO E A COMUNICAÇÃO INTERNA POR COMPUTADOR

Para que a comunicação se processe adequadamente, como já discutido acima, alguns requisitos são essenciais. A comunicação mediada por computador não é diferente: envolve a cognição da mensagem (intenção, pelo emissor; e execução, pelo receptor); o nível de linguagem (formulação e percepção da mensagem); e o nível de informação e a intermediação pelo canal de dados, aqui unidos, registrando, transportando e fazendo chegar ao destino a mensagem emitida. Esse processo está apresentado na Figura 4.



**Figura 4 - Comunicação mediada por computador**

Fonte: Fuks, Gerosa e Pimentel (2003, p. 299).

A comunicação digital cresce em velocidade vertiginosa com as tecnologias cada vez mais modernas. Ocupa, nas organizações, papel importante, não apenas no relacionamento da instituição com o cliente, mas também como instrumento de comunicação interna. Como definido por Corrêa (2008, p. 171):

A comunicação digital de *per si* pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações.

A mesma autora propõe dois cenários para a comunicação digital. No cenário 1.0, proposta apresentada abaixo (Figura 5), a partir dos dados originais da autora, o ambiente de comunicação tem baixa intervenção do usuário, o conteúdo é estanque, há o predomínio do emissor na comunicação. A bidirecionalidade é restrita.

<b>Características técnicas</b>	<b>Instrumentos e ferramentas de comunicação</b>	<b>Formas de participação do usuário</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multimedialidade</li> <li>▪ Hipermedialidade</li> <li>▪ Interatividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Websites (portais, hotsites, intranet, etc.)</li> <li>▪ Jornais e revistas online (transposição de veículos da mídia tradicional)</li> <li>▪ E-mails</li> <li>▪ Newsletters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fale conosco</li> <li>▪ Fóruns</li> <li>▪ Bate-papos</li> <li>▪ Faq's</li> <li>▪ Enquetes</li> <li>▪ <b>Educação a distância*</b></li> <li>▪ <b>Videoconferências*</b></li> </ul>

**Figura 5 - Cenário 1.0 da comunicação digital**

Fonte: Adaptado de Corrêa (2008).

\*Acrescentados pela presente autora.

No segundo cenário, aqui não detalhado, por não ser pertinente a este trabalho, a interatividade do usuário é maior; ele atua como potencial propagador das mensagens emitidas. Os instrumentos e ferramentas de comunicação incluem locais para expressão/opinião, produção, publicação e avaliação, levando o usuário a gerar conteúdos, a manter diálogos e a compartilhar suas ideias; aqui estão incluídos blogs, Wikis, comunidades, YouTube e outros.

Ao se analisar a disponibilização de ferramentas pelos órgãos do serviço público, elas preenchem um perfil como o sugerido na Figura 5: a interatividade é limitada, a comunicação em geral é feita no sentido descendente.

Outro conceito que merece discussão envolve a classificação das diferentes ferramentas empregadas para comunicação interna. Conforme Fuks, Gerosa e Pimentel (2003, p. 302), as ferramentas empregadas na comunicação digital podem ser classificadas como na Figura 6. Assim, ferramentas síncronas permitem a comunicação instantânea, no mesmo lugar – *brainstorming* – ou em espaços físicos diferentes – videoconferência e salas de bate-papo. As ferramentas assíncronas, no mesmo lugar, incluem recados (sob forma de *post-it* e torpedos) e, quando em locais diferentes, o correio eletrônico e o fórum.

		TEMPO	
		mesmo tempo (síncrono)	tempo diferente (assíncrono)
ESPAÇO	mesmo lugar (local)	<b>Interações face-a-face</b>  <i>Brainstorming</i>	<b>Interações assíncronas locais</b>  <i>Post-It Notes</i>
	local diferente (distribuído)	<b>Interações síncronas</b>  Bate-papo Videoconferência	<b>Interações assíncronas distribuídas</b>  Correio eletrônico Fórum

**Figura 6 - Classificação das ferramentas por computador de acordo com o espaço físico e o tempo**  
 Fonte: Fuks, Gerosa e Pimentel (2003, p. 302).

Os mesmos autores propõem a interação entre o Modelo 3C, descrito acima, e o uso de ferramentas de comunicação por computador, como mostrado na Figura 7.



**Figura 7 - As ferramentas por computador e o Modelo 3C**  
 Fonte: Fuks, Gerosa e Pimentel (2003, p. 301).

Da Figura 7 depreende-se que as ferramentas disponibilizadas para comunicação digital são importantes instrumentos para que se alcance a colaboração esperada, em qualquer dos níveis a ela ligados.

O serviço público federal rapidamente incorporou várias dessas ferramentas. Entretanto, aquelas mais interativas e que dependem de velocidades maiores da rede ainda são pouco utilizadas ou disponibilizadas. Temp (2008), em sua dissertação de mestrado, analisa entrevistas realizadas com funcionários da PROCERGS – a Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul, empresa mista que atua na esfera estadual – a respeito de ferramentas por computador e seu emprego na comunicação interna da empresa. Descreve a percepção dos entrevistados em relação à importância e à implantação dessas ferramentas, bem como suas atitudes em relação ao uso de cada um dos instrumentos, especialmente o correio eletrônico, a *intra* e a *internet* e as listas de discussões. Segundo a autora:

Verificou-se que apenas o Correio Eletrônico e a Intranet são considerados canais oficiais de comunicação. As Listas de Discussão, embora sejam um meio oficioso, fazem parte de uma prática exercida pelos funcionários das áreas afim [...] A realização das entrevistas em profundidade e da observação participante auxiliaram na compreensão das mudanças que ocorreram nas práticas culturais e no processo de comunicação a partir das implantação das ferramentas de comunicação digital no cotidiano profissional dos funcionários (TEMP, 2008, p. 149).

Em análise do processo de comunicação interna no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, Ulbrich (2008, p. 77) salienta que a opinião dos servidores sobre a comunicação interna é de regular a boa, na instituição. Diz que:

Apesar de uma tecnologia disponível bastante satisfatória, as ferramentas utilizadas para a comunicação interna não são suficientes para suprir todas as necessidades do órgão [...] mostra-se clara a falta de uma maior padronização na troca de informações, bem como a colocação do tópico como parte integrante do planejamento estratégico.

Um aspecto importante a ser considerado no desenrolar da comunicação interna por computador, em especial no serviço público, é a resistência encontrada às mudanças. Curvello (2008) afirma que resistências devem ser vencidas tanto no nível gerencial quanto entre os prestadores de serviços do setor público. Afirma que:

[...] mudança, seja ela estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo, e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido (CURVELLO, 2002 *apud* CURVELLO, 2008, p. 7).

Esse fato foi constatado por Temp (2008, p. 149) no estudo acima citado. A autora afirma que:

[...] ao mesmo tempo em que a inserção dessas ferramentas produziu mudanças na cultura organizacional e nas práticas culturais, também gerou resistências internas durante o período de implantação [...] essas mudanças se tornem menos drásticas e a aceitação seja maximizada, é necessário se levar em consideração o indivíduo e sua subjetividade [...] o público interno seja envolvido, participe e acompanhe o processo de qualquer alteração organizacional.

Dentro desse contexto – o antagonismo existente entre a modernização induzida pela comunicação por computador em contraposição à forte influência da burocracia no serviço público – é que mudanças na comunicação interna das instituições têm ocorrido. A comunicação interna mediada por computador torna o serviço mais eficiente e mais ágil. Sua gradual incorporação no cotidiano dos servidores públicos da APS-BI Porto Alegre, como importante ferramenta de trabalho, será analisada no presente trabalho.

### 3 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR

#### 3.1 APS-BI PORTO ALEGRE – INFORMAÇÕES GERAIS

A APS-BI Porto Alegre localiza-se na Av. Bento Gonçalves, 867, em Porto Alegre. O artigo 2º do Anexo I do Decreto 5.870 de 08 de agosto de 2006 disciplina a hierarquia organizacional do INSS, onde está inserida a APS-BI:

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. [...]. Art. 2º O INSS tem a seguinte estrutura organizacional: I – órgão de assistência direta e imediata ao Presidente: Gabinete; II – órgãos seccionais: a) Procuradoria Federal Especializada: 1. Procuradorias Regionais; e 2. Procuradorias Seccionais; b) Corregedoria-Geral; c) Auditoria-Geral; d) Diretoria de Orçamento, Finanças e Logística; e e) Diretoria de Recursos Humanos; III – órgãos específicos singulares: a) Diretoria de Benefícios; e b) Diretoria de Atendimento; IV – unidades e órgãos descentralizados: a) Gerências Regionais; b) Gerências-Executivas; c) Agências da Previdência Social; **d) Agências da Previdência Social de Benefícios por Incapacidade;** e) Agências da Previdência Social de Atendimento de Demandas Judiciais; f) Auditorias Regionais; e g) Corregedorias Regionais (BRASIL, 2006, p. 1).

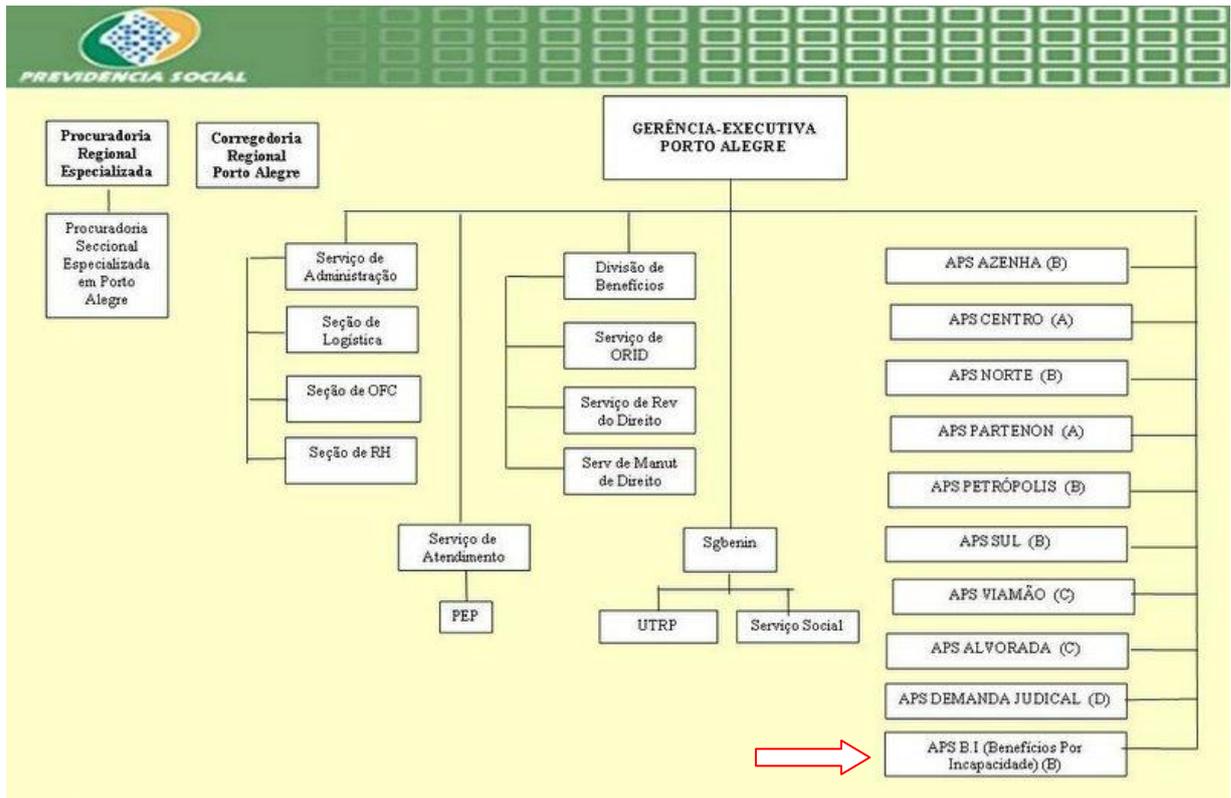
O mesmo decreto enuncia, em seu artigo 19, no inciso I, as funções das Agências de Benefícios por Incapacidade (APS-BI):

Art. 19. Às Agências da Previdência Social de Benefícios por Incapacidade, subordinadas técnica e administrativamente às Gerências-Executivas, compete: I – executar os serviços de reconhecimento inicial, recurso e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários por incapacidade; e II – propor consulta formal às Divisões ou Serviços de Benefícios da Gerência-Executiva a que se vincula (BRASIL, 2006, p. 1).

A Gerência Regional de Porto Alegre, que congrega as agências da Previdência Social de Porto Alegre, Viamão e Alvorada, tem ampla complexidade organizacional. A escolha da APS-BI para realização do presente trabalho deve-se ao seguinte:

- a) A APS-BI é uma agência com foco especializado (concessão e manutenção de benefícios por incapacidade);
- b) Foi recentemente criada (abril de 2007), como resultado da implantação de uma nova concepção de gerenciamento dentro do INSS, como descrito no item anterior;
- c) Conta com sistema informatizado e oferece, a seus funcionários, as principais ferramentas informatizadas empregadas para uma moderna comunicação interna.

A APS-BI Porto Alegre atende a cerca de mil pessoas por dia. Nela atuam em torno de cem funcionários, aproximadamente: metade na área administrativa e metade na área médica. Está diretamente subordinada à Gerência Executiva do INSS em Porto Alegre (GEX-POA), como apresentado no organograma abaixo (Figura 8).



**Figura 8 - Organograma – Gerência-Executiva de Porto Alegre**  
Fonte: GEX-POA<sup>1</sup>.

### 3.2 GRAU DE INFORMATIZAÇÃO NO INSS

Praticamente toda a atividade exercida no INSS está informatizada. Os serviços prestados são realizados, excetuando-se raras ocasiões, em sistemas disponibilizados tanto para as solicitações feitas pelo requerente como para o registro e consulta das informações necessárias ao atendimento dos processos gerados pela solicitação do atendimento.

<sup>1</sup> <http://www.gexpoa/site/> (acesso restrito)

A informatização e os recursos eletrônicos do INSS são geridos pela Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social – DATAPREV, em todo o Brasil. A DATAPREV foi criada em 1967, como empresa pública, vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. A finalidade da DATAPREV é a análise de sistemas, a programação e a execução de serviços de tratamento da informação e o processamento de dados, através de computação eletrônica, bem como a prestação de outros serviços correlatos, no âmbito da Previdência Social brasileira. Presta, adicionalmente, os serviços de manutenção de toda a rede informatizada da Previdência Social.

Embora não seja o foco desse trabalho, uma breve consideração sobre a utilização da comunicação por computador faz-se necessária em relação ao emprego dessa ferramenta pelo usuário. A comunicação externa inclui a disponibilização da maior parte dos serviços prestados pela Previdência a seus segurados e está informatizada. Vários serviços, incluindo informações sobre legislação, contribuições à Previdência, descrição dos vários tipos de benefícios e, inclusive, agendamento de perícia médica, estão disponíveis na página do INSS<sup>2</sup>. A interatividade, entretanto, ainda é limitada. Por exemplo, após a realização de um exame pericial, o resultado, em papel, é entregue ao requerente, dentro da instituição, ao invés de ser encaminhado pelos canais informatizados. Aqui, além da dificuldade tecnológica, uma faceta burocrática: a lei do processo administrativo exige a ciência formal do requerente, mediante assinatura (INSS, 2009).

A atividade dos funcionários, dentro da APS-BI, é facilitada pela informatização completa no que se refere ao atendimento aos usuários da Previdência Social. As informações sobre os requerentes (dados sobre contribuições feitas à Previdência, benefícios vigentes atualmente ou passados e novas solicitações) estão todos informatizados. Entretanto, tendo em vista a natureza do trabalho e sua faceta burocrática (e mesmo, legal), o papel ainda é necessário. Muitos dos processos que tramitam na instituição têm um componente virtual, informatizado, mas também um processo físico. Por exemplo, documentos médicos que ficam em poder do INSS o ficam no seu original, na medida em que não há possibilidade de copiá-los eletronicamente. A documentação é toda arquivada, tornando necessário espaço físico adicional.

---

<sup>2</sup> <http://www.previdenciasocial.gov.br>

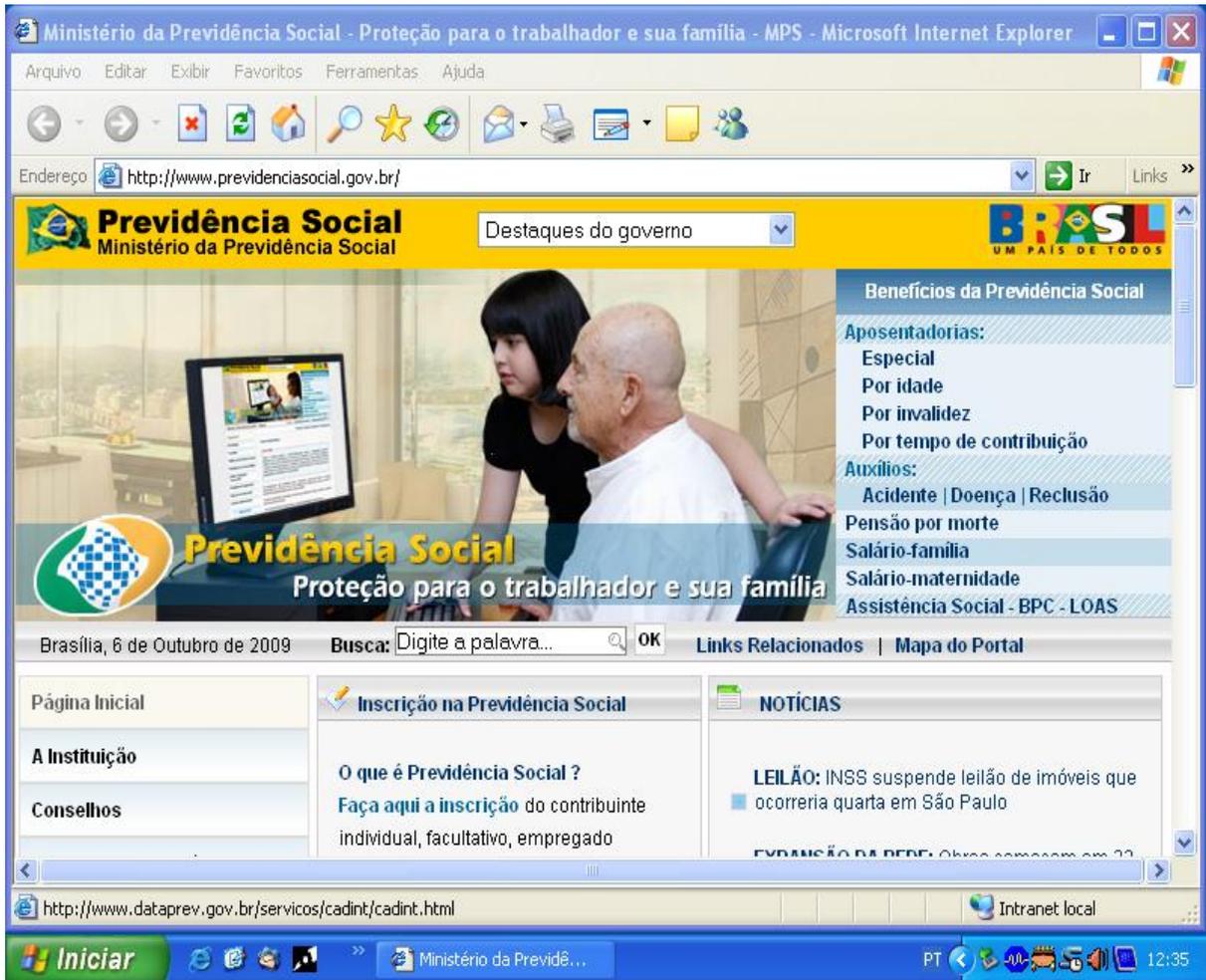
Em relação às tarefas exercidas por servidores, médicos e funcionários administrativos: praticamente tudo é realizado eletronicamente, desde a habilitação até a concessão do benefício solicitado, incluindo o exame pericial. Atualmente, todos os médicos usam o sistema informatizado para realizar suas atividades. O registro fica claro, sem dúvidas em relação à grafia/escrita das palavras, tornando todo o processo “legível”.

Em relação à comunicação interna, diversas ferramentas estão disponíveis aos servidores. Além da comunicação pessoal e daquela por meio de ramais telefônicos e de murais localizados nas principais salas de encontro de servidores da APS-BI (incluindo o local de refeições), a instituição conta com ferramentas de comunicação por computador: *internet*, *intranet*, correio eletrônico, sistema de mensagens instantâneas e outras, descritas a seguir.

### 3.3 DESCRIÇÃO DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR DISPONÍVEIS NA APS-BI PORTO ALEGRE

#### **3.3.1 *Internet***

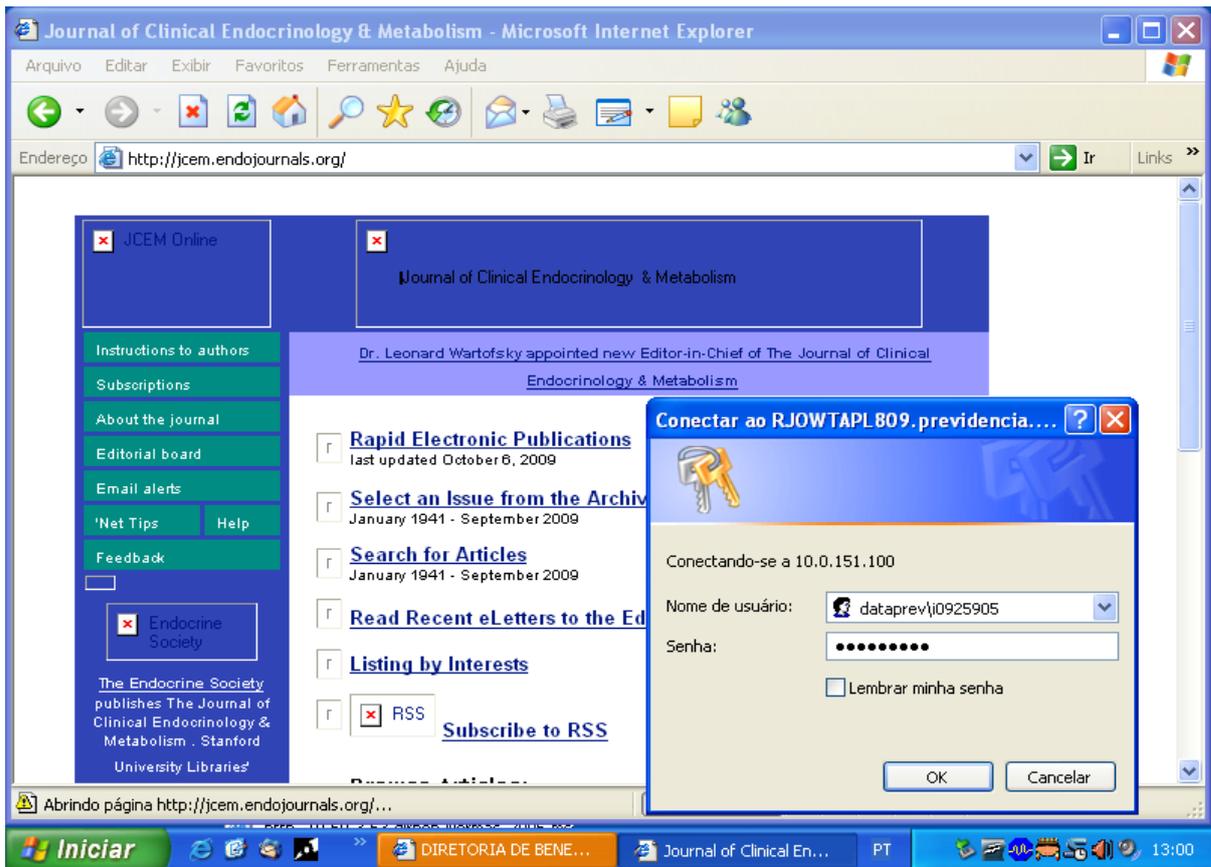
O acesso à *internet* é a principal ferramenta para consulta à legislação previdenciária e para acesso a algumas informações que auxiliam na tarefa pericial. Atualmente, está com perfil de acesso restrito, institucionalmente determinado. Na Figura 9 está representada uma das telas do sítio da Previdência na *internet*.



**Figura 9 - Página do site da Previdência Social na internet**

Fonte: Ministério da Previdência Social (2009, p. 1).

Na Figura 10 está representada a tela que deve ser preenchida para acesso à internet mediante o uso do perfil de restrição.



**Figura 10 - tela de acesso a páginas restritas da internet**  
 Fonte: The Endocrine Society (2009, p. 1).

### 3.3.2 Intranet

A *intranet* proporciona acessos à rede interna da Previdência Social (*intraprev*) e à página da APS-BI Porto Alegre.



Figura 11 - Tela principal da *intraprev*

- a) A *intraprev* congrega várias divisões, no nível nacional, incluindo a Divisão de Benefícios, onde estão disponíveis não apenas a legislação que rege a Previdência como também todas as orientações e normas que regem a atividade interna dos funcionários. Também manuais de rotinas, tanto da área administrativa quanto da área médica, são encontrados na *intraprev*. A Figura 11 apresenta a tela principal de acesso à *intraprev*;
- b) A página da APS-BI Porto Alegre na *intranet* (Figura 12) disponibiliza acessos, exclusivamente para o servidor, a vários serviços prestados pela Agência. Nela podem ser encontrados modelos de documentos oficiais e algumas agendas especiais de trabalho. Ainda, há um mural de informações, onde são postados avisos e orientações próprias e necessárias ao bom funcionamento da Agência. *Links* para diversos serviços suplementares ou complementares às atividades estão disponibilizados. Há, ainda, um setor “social”: estoque dos produtos utilizados para o cafezinho e também uma lista dos aniversariantes, atualizada mensalmente.



Figura 12 - Tela principal da página da APS-BI na intranet

### 3.3.3 Sistema de Gerenciamento de Atendimento (SGA)

Uma ferramenta adicional, o Sistema de Gerenciamento de Atendimento (SGA), organiza as filas de atendimento e também permite pedido de socorro, em situações de ameaça aos servidores. O SGA foi concebido para:

Organizar e controlar as filas de atendimento nas Agências da Previdência Social, facilitando o fluxo de pessoas dentro da agência [...] permite organizar e controlar as filas de atendimento, monitorar, acompanhar, mensurar e reduzir o tempo de espera (com o planejamento dos recursos humanos necessários) e o efetivo atendimento por serviço, além de dar suporte ao gerenciamento administrativo com dados e indicadores estatísticos, que permite a análise remota de dados do atendimento prestado nas agências em tempo real [...] já está instalado em 935 Agências da Previdência Social, que correspondem a 74,5% do total de Agências no país (DATAPREV, 2009, p. 1).

A ferramenta tem um enfoque primordialmente gerencial (Figura 13), mas pode ser considerada uma ferramenta de comunicação interna porque permite que todos visualizem de onde foi emitido o pedido de socorro (em caso de necessidade) (Figura 14) e como estão as filas de atendimento em cada setor da APS.

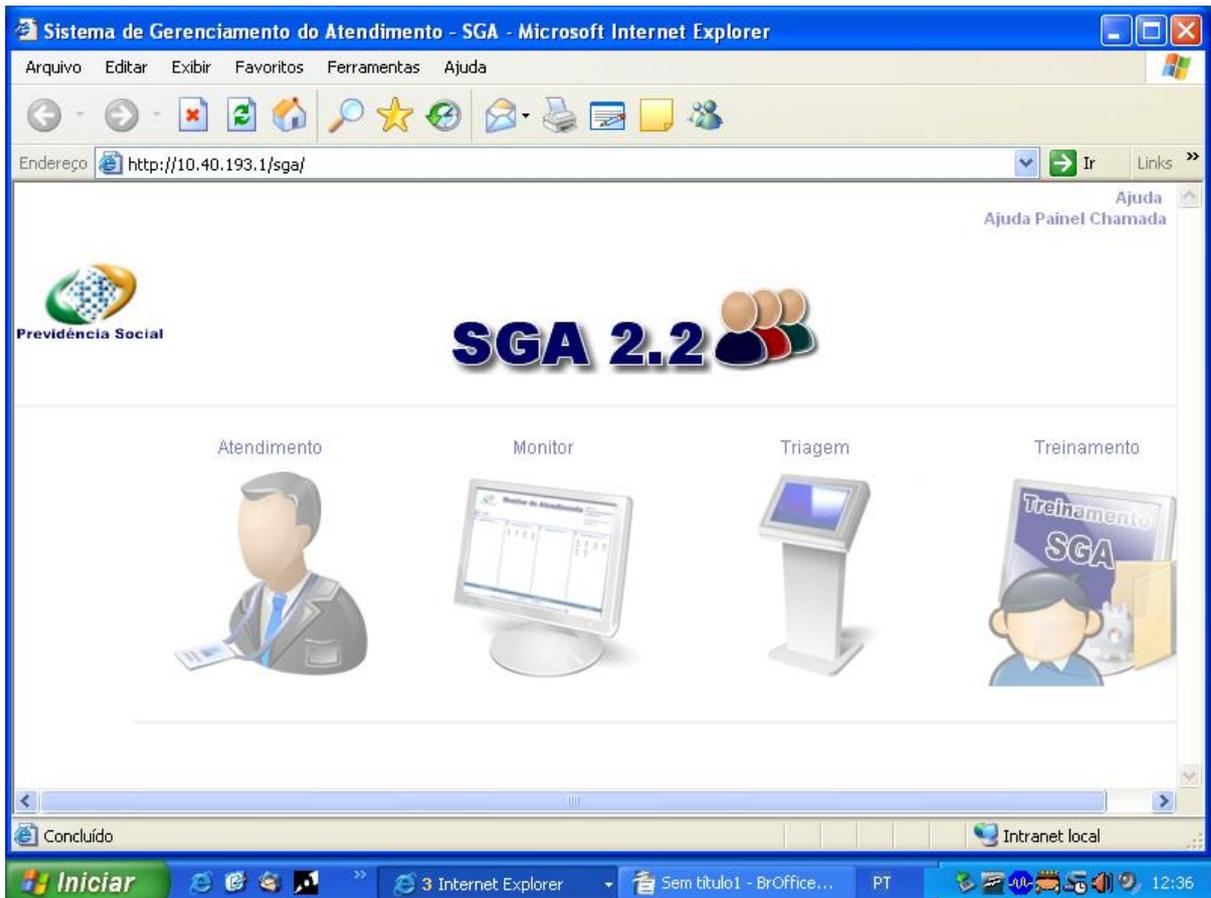


Figura 13 - Tela de acesso aos recursos do Sistema de Gerenciamento do Atendimento (SGA)

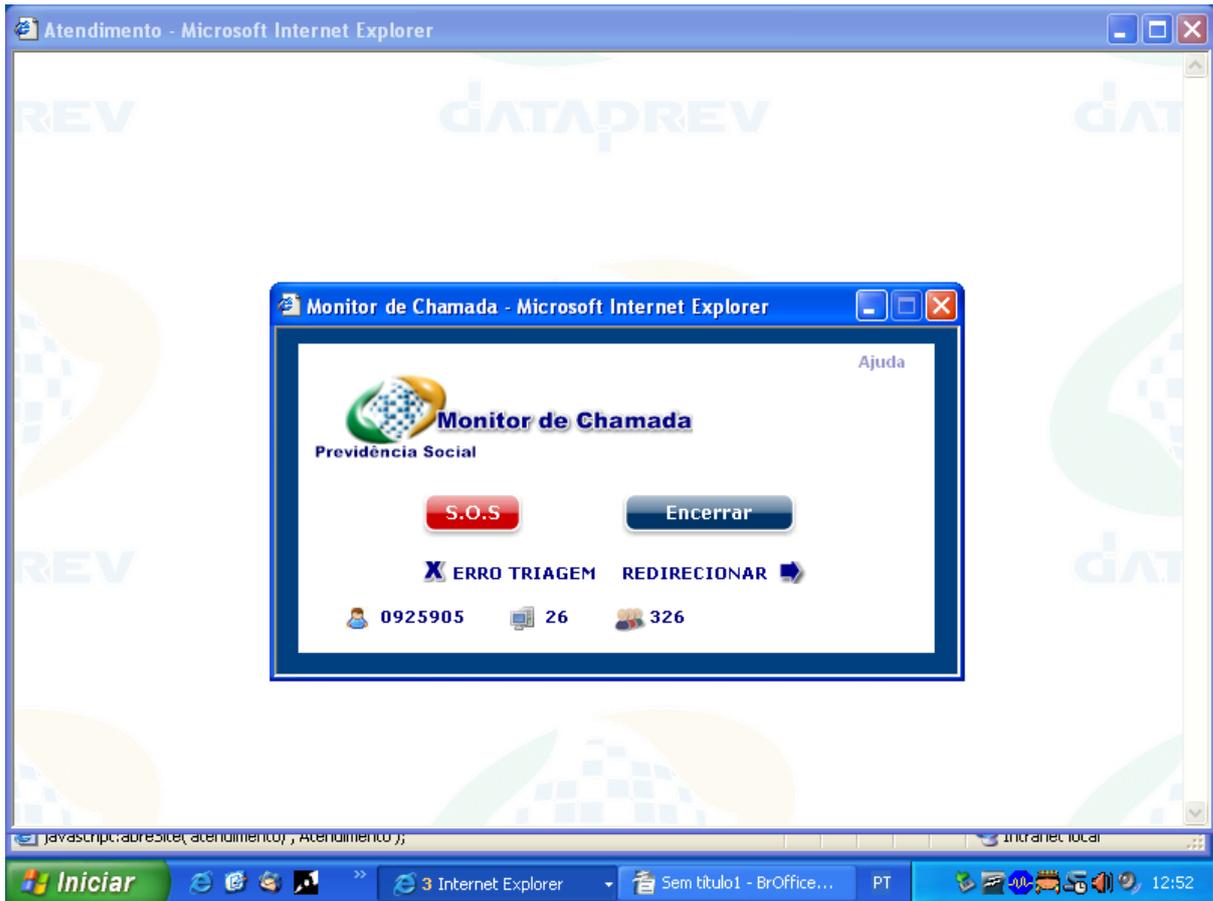


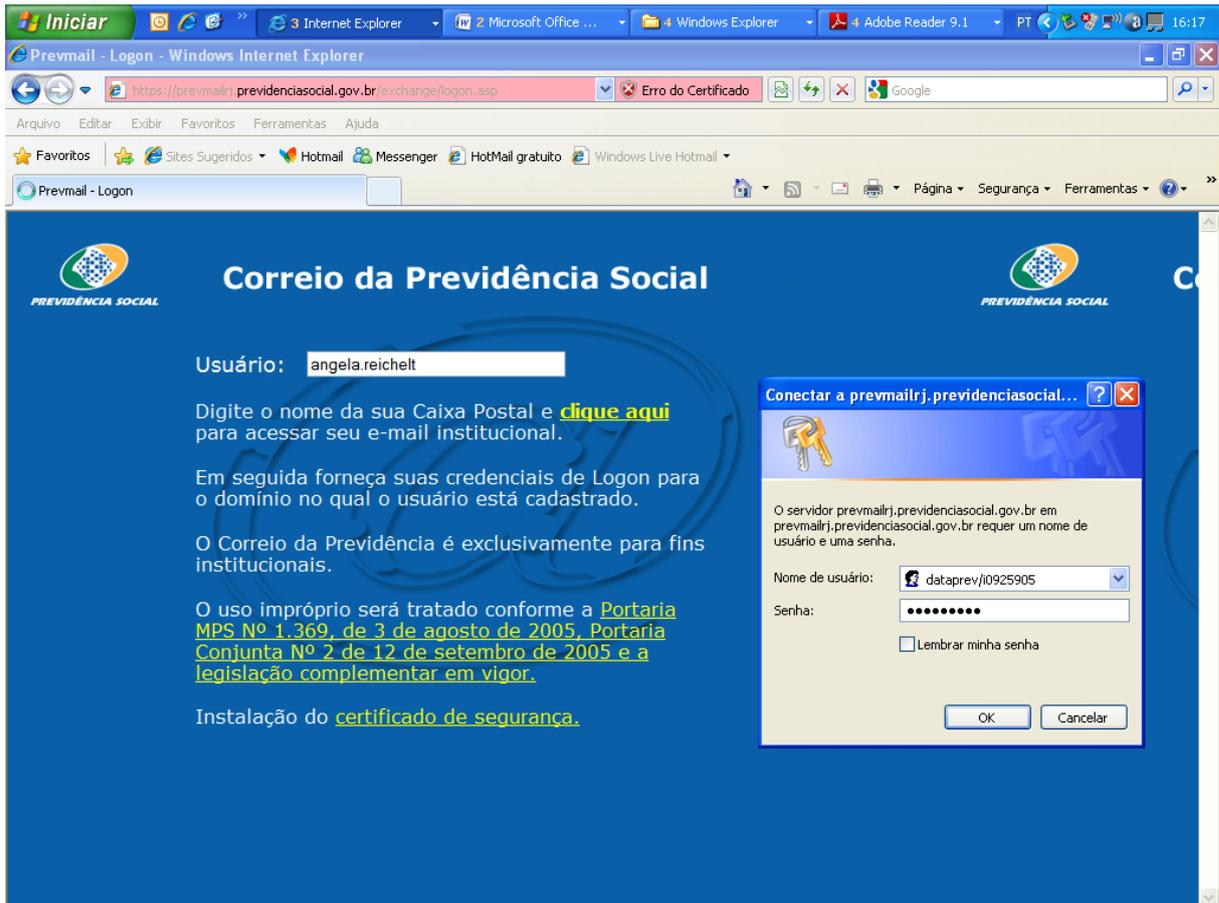
Figura 14 - Tela do SGA com o botão que permite solicitação de ajuda

### 3.3.4 Correio eletrônico

A Previdência disponibiliza aos funcionários o uso do correio eletrônico utilizando tanto navegadores tradicionais (Microsoft Outlook) quanto softwares livres (Mozilla Thunderbird). À semelhança de outros correios, o acesso remoto ao Correio da Previdência também é possível, conforme a Figura 15<sup>3</sup>.

O acesso ao correio eletrônico está disciplinado pela Portaria MPS n. 1369, de 03 de agosto de 2005 (ANEXO A) e normatizada pela Portaria Conjunta n. 2 de 12 de setembro de 2005 (retificada em 30 de setembro de 2005) (ANEXOS B e C).

<sup>3</sup> <https://prevmalrj.previdenciasocial.gov.br>



**Figura 15 - Tela de acesso ao correio eletrônico da Previdência Social na internet (PREVMAIL)**  
 Fonte: Previdência Social<sup>4</sup>.

### 3.3.5 Mensagens instantâneas

Um sistema de mensagens instantâneas, cujo software é livre e de uso aberto, o Pandion, permite a troca rápida de informações entre os setores da APS-BI, em especial entre a área médica e a administrativa. Funciona à semelhança do Messenger (MSN), permitindo que as mensagens fiquem gravadas e possam ser recuperadas (PANDION, 2009).

<sup>4</sup> <https://premailrj.previdenciasocial.gov.br/exchange/logon.asp>

### 3.3.6 Ferramentas de treinamento

Recursos como videoconferências têm sido empregados para discussão de temas diversos dentro da instituição, possibilitando a troca de conhecimentos, em tempo real, com colegas de outros locais do país e têm sido utilizados em reuniões de treinamento.

A Previdência conta também com uma Escola<sup>5</sup> especializada em educação a distância, voltada para treinamentos do servidor e que usa como plataforma o sistema Moodle. Na página estão descritas: 1) a missão da escola: “favorecer o desenvolvimento de competências por meio da formação continuada para atingir os objetivos estratégicos do Sistema Previdenciário”; e 2) a visão: “ser referência em formação continuada do Sistema Previdenciário no âmbito da administração pública”. A Escola da Previdência Social foi criada pelo Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 e inaugurada no dia 15 de outubro de 2006. Oferece cursos de atualização e de treinamento em sistemas empregados no atendimento; e também cursos para a formação de tutores, visando a qualificar os servidores para exercer esse papel em parceria com as áreas de Recursos Humanos do Ministério da Previdência Social, Instituto Nacional do Seguro Social e DATAPREV.

A educação a distância tem sido reconhecida como importante ferramenta no treinamento, dentro do setor público, também em outros órgãos federais; como exemplos, a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) e o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados). Em trabalho versando sobre o assunto, Nascimento (2006) diz que o crescimento da educação a distância no serviço público brasileiro trará parcerias entre as diversas instituições e romperá não apenas a distância no tempo, mas também aquela física, vantagem inequívoca em um país de dimensões continentais como é o Brasil. Trechos de suas considerações estão transcritos abaixo:

Dadas as dimensões continentais do Brasil e a distribuição dos servidores públicos federais fora da sede do Governo federal (cerca de 90% dos servidores públicos federais civis do Poder Executivo encontram-se em atividade em órgãos da administração que se localizam fora do Distrito Federal), a ENAP, ainda na década de oitenta, adotou a educação a distância como uma estratégia alternativa para a capacitação.

[...] a Educação a Distância (EAD) no Setor Público potencializa a formação do servidor através do acesso democrático e gratuito a programas de capacitação. Isso permite a esse servidor estabelecer trajetórias de aprendizagem diferenciadas e voltadas para sua real necessidade de trabalho. Reflexões e debates sobre a Administração Pública são relevantes e apontam as tendências para essa modalidade

---

<sup>5</sup> <http://escola.previdencia.gov.br>

de Educação, como estratégia de desenvolvimento profissional em organizações de governo que apoiem a profissionalização da função pública.

A tendência para a EAD no Serviço Público Federal é, portanto, de crescimento e estabelecimento de parcerias entre órgãos/instituições públicas, pois representa tecnologia educacional, apropriada principalmente a situações em que existe dificuldade para estabelecimento de contato entre professor e aluno no mesmo tempo e espaço, sobretudo em regiões de difícil acesso. Mas, não só para organizações espalhadas geograficamente a educação a distância é útil. A EAD rompe também barreiras relacionadas ao tempo (NASCIMENTO, 2006, p. 4).

Também o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) atua na educação a distância, com um papel adicional de auxiliar na divulgação de tecnologias para sua implantação. Conforme Almeida (2006):

Por se tratar de uma modalidade nova, em fase de grande expansão devido aos benefícios e resultados já apresentados, muitas instituições que estão habituadas a buscar no Serpro soluções em TIC, procuram cada vez mais as orientações e apoio para introdução de programas de aprendizagem virtual para suas equipes.



**Figura 16 - Página da Escola da Previdência Social na internet**

Fonte: Escola da Previdência Social<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> <http://escolavirtual.previdencia.gov.br/login/index.php>.

Em síntese, apesar de algumas das ferramentas sugeridas para boa colaboração ainda não estarem disponíveis (por exemplo, listas de discussão, fórum, sala de reunião eletrônica, dentre tantas sugeridas por FUKS; GEROSA; PIMENTEL, 2003, p. 301), a Agência conta com recursos de informatização que permitem a realização, em conjunto, do objetivo a que se propõe, oferecendo ferramentas básicas como *email*, mensagens instantâneas e acesso digital à legislação.

Entretanto, na prática do dia-a-dia, algumas dessas ferramentas ainda não são utilizadas por todos os funcionários. Por exemplo, em situações de comunicação entre diferentes esferas, muitas vezes a comunicação informal (por meio de recados presenciais ou orientações em papel) tem sido empregada, em detrimento da comunicação digital, que permitiria um contato mais formal (e que fica registrado, portanto documentado). Uma segunda situação, a de comunicação entre médicos e outros setores (setor administrativo ou de reabilitação, por exemplo) visando à resolução rápida de pendências do processo administrativo, também é, primordialmente, realizada por meio do contato pessoal. O emprego de ferramentas digitais permitiria, também nessa situação, maior agilidade no atendimento ao demandante, evitando que deva novamente ir para a fila para ser atendido; ainda, formalizaria o contato entre os funcionários, que ficaria documentado e transparente.

As ferramentas por computador serão analisadas como instrumento de comunicação interna organizacional na APS-BI Porto Alegre. Para alcançar o objetivo, o capítulo de métodos, a seguir, descreve a forma como dar-se-á a avaliação proposta.

## 4 MÉTODOS

### 4.1 DELINEAMENTO

O objetivo de descrever o emprego das ferramentas por computador no trabalho cotidiano da APS-BI Porto Alegre conduz a um estudo de intenções de “pesquisa-diagnóstico”, como definido por Roesch (2006, p. 127): “explorar o ambiente organizacional e de mercado; levantar e definir problemas”. É uma pesquisa qualitativa, insere-se na definição de método fenomenológico, sendo aquele que: “preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é”, segundo Silva (2001, p. 27). A pesquisa qualitativa advém do raciocínio indutivo, baseia-se no paradigma fenomenológico, conforme Roesch (2006, p. 123):

[...] o mundo e a “realidade” não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem. Dentro desta visão, a tarefa do cientista social não é levantar fatos e medir a frequência de certos padrões, mas apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência. Deve-se tentar entender e explicar por que as pessoas têm experiências diferentes, em vez de procurar causas externas e leis fundamentais para explicar seu comportamento.

Vergara compara a pesquisa qualitativa à quantitativa, dizendo que a pesquisa quantitativa tem por objetivo “identificar relações entre variáveis. Hipóteses pré-estabelecidas pelo pesquisador são testadas em um contexto de verificação [...] Busca-se a generalização dos resultados” (VERGARA, 2008, p. 257). Por outro lado, as pesquisas qualitativas:

Contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis.

Dentro da pesquisa qualitativa, segundo Roesch (2006, p. 127), estão o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante. O estudo aqui realizado preenche os critérios de um estudo de caso, como definido por Yin (2005, p. 32-33):

1. é uma investigação empírica que:

Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando.

Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

[...]

#### 2. a investigação de estudo de caso

Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,

Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,

Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O estudo de caso é, portanto, contemporâneo e em corte, realizado em momento único, preenchendo as características do delineamento transversal de pesquisa. Segundo Malhotra (2008, p. 102): “Os estudos transversais envolvem a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez”. Eles transmitem ao leitor “um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (MONEY; BABIN; SAMOUEL, 2007, p. 87); podem ser considerados como uma fotografia - um instantâneo - da situação avaliada.

Os outros tipos de pesquisa qualitativa, acima citados, não serão objeto de discussão aqui, por não serem as técnicas empregadas.

A pesquisa tem uma faceta exploratória - de análise, ao avaliar informações qualitativas que podem levar a um estudo quantitativo; apresenta, ainda, uma faceta descritiva (de diagnóstico) e, mais, tem, também, uma faceta explicativa. Por exemplo, quando se tenta analisar os fatores que influenciam o uso – maior ou menor e por quem – das ferramentas por computador, esses três aspectos podem ser encontrados, conforme sugerido por Yin (1981, *apud* ROESCH, 2006, p. 156):

Um estudo de caso explanatório consiste em: (a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) a consideração de explicações alternativas destes fatos; e (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos.

## 4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O estudo do emprego de ferramentas por computador para comunicação interna foi realizado na Agência de Benefícios por Incapacidade de Porto Alegre.

Foram convidados a responder as entrevistas os servidores da APS-BI, incluindo a chefia administrativa; todos foram contatados pessoalmente, tendo sido solicitada a colaboração após explicação sucinta do trabalho, seus objetivos e a importância da colaboração de todos para o trabalho da autora.

A escolha dos entrevistados foi realizada por conveniência, bem como a forma de realização das entrevistas: todas foram encaminhadas por *email*. A acessibilidade dos entrevistados, por proximidade, à entrevistadora também foi um ponto importante. A decisão de encaminhamento da entrevista por via eletrônica deu-se em função dos seguintes motivos:

- o cargo (médico ou servidor administrativo) exercido, para atender ao objetivo de avaliar a presença (ou não) de diferenças no uso de ferramentas por computador entre indivíduos com diferentes papéis na instituição;
- a facilidade de contato com os potenciais entrevistados (escolhidos aqueles com atuação mais próxima à entrevistadora); a exceção foi o encaminhamento de entrevistas a todos os gestores locais (chefe da Agência, cinco supervisores administrativos e quatro supervisores médicos);
- as atividades exercidas pelos colegas envolvem atendimento ao público, o que tornou o tempo disponível para entrevistas presenciais praticamente inviável, sob pena de interferir com o andamento do trabalho;
- a possibilidade de utilização das respostas com precisão, na medida em que, estando escritas em arquivos informatizados, permitem sua integral (e fidedigna) transcrição;
- finalmente, a exiguidade do tempo para realizar a coleta mais aprofundada de dados, que foi contornada mediante o uso de *email* para a distribuição das entrevistas.

A autora inclui-se entre os participantes, como observadora, anotando e descrevendo situações vivenciadas no trabalho em relação ao tema da presente monografia. Deve ser observado que, com os critérios adotados para a seleção dos entrevistados, algum viés (*bias*) foi introduzido, o qual, entretanto, na opinião da autora, não diminui a confiança nos resultados obtidos, por serem qualitativos.

### 4.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados na pesquisa qualitativa, várias técnicas podem ser empregadas, segundo Roesch (2006). As mais frequentes são entrevistas, observação e uso de diários. Análise documental, entrevistas em grupo e outras podem também ser empregadas. Aqui, uma diferença com a pesquisa quantitativa, que emprega, além de entrevistas e observação, os questionários – que contêm informações mais precisas e perguntas dirigidas.

Três foram as técnicas empregadas no presente trabalho para a coleta de dados: entrevistas, análise de documentos e observação participante (pela autora).

A primeira fonte de dados coletados é primária, advêm das entrevistas realizadas com os servidores. “A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa” (ROESCH, 2006, p. 159). Ela é adequada ao propósito da pesquisa, qual seja, o de entender as ideias que embasam a questão em estudo, o uso de ferramentas por computador. O emprego dessa técnica permite ao entrevistador agir em dois níveis: satisfazendo as questões da investigação e, simultaneamente, passando “adiante questões ‘amigáveis’ e ‘não-ameaçadoras’ em suas entrevistas espontâneas”, de acordo com Yin (2008, p. 117). As entrevistas são classificadas por Yin (2008) em: a) *espontânea* (aquela em que o entrevistador indaga o que necessita, mas também pode solicitar a interpretação do respondente); b) *focada* (aquela em que o entrevistador segue um protocolo a ser respondido pelo entrevistado); c) *levantamento* (aquela em que a busca é por dados quantitativos).

A entrevista aqui empregada tem um caráter *focado*, apesar de perguntas mais amplas, o quê permitiu o envio por correio eletrônico, com resposta pelo entrevistado. Alguns benefícios do uso dos meios eletrônicos para realização da entrevista podem ser citados, segundo Mann e Stewart (2000, *apud* SCHRÖEDER, 2009, p. 58):

- tornar o acesso (mais) extensivo aos participantes da pesquisa;
- coletar dados de pessoas que, porventura, estejam geograficamente distantes quando da ocasião da pesquisa; e
- estender as possibilidades de acesso a entrevistados em situações críticas, ou quando, por exemplo, eles preferem ser abordados fora do ambiente físico organizacional, ou dizem sentir-se “embaraçados” durante uma entrevista presencial;
- a redução com recursos que seriam necessários para o deslocamento físico-geográfico de pessoas; e
- a redução do trabalho operacional de transcrição, ainda que preservado um trabalho (intenso) de clarificação (com necessária edição) e análise por parte da pesquisadora.

Há alguns fatores que podem interferir no sucesso dessa modalidade de entrevista. São eles:

- prévia adaptação, por parte da pesquisadora, ao meio tecnológico utilizado;
- compreensão e adequada utilização de “paralinguagem” eletrônica;
- prévio estabelecimento de relação de confiança com o entrevistado *on-line*, através de prévio trabalho de divulgação e conscientização individual;
- postura de abertura mútua (ao diálogo);
- desenvolvimento da confiança por meio de interações repetidas;
- postura de escuta, proporcionando ao entrevistado tranquilidade, e expondo e reconhecendo possíveis falhas. (MANN; STEWART, 2000 *apud* SCHRÖEDER, 2009, p. 59).

Os cuidados e as questões éticas sobre o uso de entrevistas por meio eletrônico – aqui em especial tendo o correio eletrônico como canal – devem ser considerados. Inúmeras discussões sobre as questões de sigilo de dados e de autoria na *internet* podem ser lembradas. Vários autores citam que a ausência de legislação não invalida a preocupação do pesquisador com as questões éticas, entre outros, Mendes (2009, p. 5); diz que:

Mann e Stewart (2000) listam alguns meios de processamento de informações online. De acordo com elas, os dados pessoais devem ser coletados com um propósito legítimo e específico. As pessoas devem ter acesso aos dados coletados sobre elas mesmas. Além disso, a existência de banco de dados deve ser de domínio público. É importante armazenar de forma apropriada os dados da pesquisa, evitando possíveis riscos, acessos sem autorização, modificações não autorizadas, entre outros prejuízos. Outro ponto a ser levado em conta é que os dados devem ser coletados num contexto de fala livre, isso porque o ambiente online também tem suas formas de coerção e de estresse. Deve-se considerar ainda o fato de que os dados pessoais não devem ser comunicados externamente sem o consentimento do sujeito que os gerou.

Algumas considerações finais sobre o emprego do correio eletrônico como veículo das entrevistas são necessárias: o fato de o entrevistado responder eletronicamente traz, implícito, o consentimento para o uso das informações prestadas e, mais do que isso, identifica o respondedor. Ao não responder à entrevista por *email*, o entrevistado não apenas está preservando sua identidade, como está formalizando a recusa em respondê-la.

A segunda técnica empregada na coleta de dados foi a da observação participante. A pesquisadora, como observadora, coletou elementos e tece impressões relacionadas ao objetivo. Para tal, e visando à melhor receptividade, atuou “com permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho [...]. A observação participante de forma aberta caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevistas”, de acordo com a definição de Roesch (2006, p. 162). A observação participante apresenta alguns pontos fortes, entre os quais: a) possibilitar que a

coleta do dado ocorra em tempo real, dentro do contexto do evento; b) permitir que o observador aperceba-se do ambiente e das relações interpessoais. Há, por outro lado, a possibilidade de o observador poder “manipular” os eventos por ele presenciados ou descritos, introduzindo, assim, um potencial viés (YIN, 2008, p. 113).

Atualmente, a autora exerce o cargo de gestora operacional médica na APS-BI de Porto Alegre. Essa tarefa inclui uma atividade de supervisão dos colegas peritos, demanda um relacionamento integrado com, entre outras, a área administrativa (tendo em vista que vários problemas necessitam, para adequada resolução, de um trabalho a “quatro mãos”) além, obviamente, da realização de tarefas semelhantes às dos colegas que atuam no atendimento direto ao usuário. Tendo em vista o fato de estar a autora inserida “dentro” do local do estudo, torna-se a observação participante um fator que deverá ser regido pela ética, com a finalidade de não expor os colegas ou a instituição. A atividade exercida está disciplinada em orientação interna da Instituição (OI 104, INSS/DIRBEN, de 08 de dezembro de 2004 – ANEXO D). Diz que:

Art. 1º. Poderá o Gerente-Executivo, nos termos do art. 7º. da Resolução/INSS/DC N. 161, de 22 de junho de 2004, no âmbito de sua área de abrangência, designar um servidor do Quadro de Pessoal do INSS, pertencente à categoria funcional de Médico ou da Carreira de Perito Médico ou de Supervisor Médico-Pericial, para exercer as atividades de supervisão técnica e do controle interno.

Na mesma orientação interna estão listadas as atribuições do Supervisor:

- a) providenciar, a análise, por amostragem, dos laudos médico-periciais, utilizando o Gabarito de Análise, conforme o referenciado Manual;
- b) consultar os sistemas corporativos INSS (PRISMA, SABI, PLENUS, etc, como ferramenta adicional na análise dos procedimentos);
- c) rever os encaminhamentos para Reabilitação Profissional e participar das reuniões de avaliações técnicas;
- d) participar de exames médico-periciais dos benefícios por incapacidade com mais de 180 (cento e oitenta) dias em manutenção;
- e) orientar e instruir os processos referentes a benefícios por incapacidade, pronunciando-se com clareza e precisão, de acordo com as normas e instruções vigentes;
- f) solicitar o comparecimento do segurado, sempre que julgar necessário;
- g) zelar e colaborar na administração das agendas médicas;
- h) uniformizar tecnicamente a área de perícia médica, entre os servidores sob sua supervisão;
- i) promover a integração da área técnica com a área administrativa;
- j) atentar e zelar pelas determinações técnicas do Serviço de Gerenciamento de Benefícios por Incapacidade) GBENIN;

- l) propor ao GBENIN ações técnico-administrativas, para o aperfeiçoamento e melhoria dos sistemas, rotinas, processos e atividades e
- m) controlar e propor a realização de perícias domiciliares e hospitalares, bem como de outras atividades externas.

A terceira fonte de informações são documentos. Para tal fim, são analisadas fontes institucionais que dizem respeito ao assunto, visando a avaliar a estrutura da organização e com o fim de “conceituar a organização com base em uma visão de dentro” (ROESCH, 2006, p. 166). Segundo Yin (2008), a análise documental permite que os dados sejam revisados várias vezes; ela é exata, permite ampla cobertura do estudo e caracteriza-se por ser “discreta”, isso é, não faz parte do estudo. Apresenta alguns pontos fracos, como, por exemplo: uma eventual baixa possibilidade de recuperação; o fato de poder ter acesso negado; e ser seletiva.

A documentação analisada pode ser classificada em literatura técnica e literatura não técnica:

*A literatura técnica* compreende relatórios de estudos de pesquisa e trabalhos teóricos ou filosóficos característicos da redação profissional e disciplinar que podem atuar como material de apoio contra os quais é possível comparar resultados dos dados atuais. *A literatura técnica* envolve, por exemplo, livros, capítulos de livros, artigos em periódicos e anais de congressos especializados, textos de pesquisadores disponíveis na *Web*. A literatura técnica, portanto, não representa uma fonte de dados *per se*, mas, sim, fornece material para comparação, durante a análise, com os dados obtidos por outros meios (STRAUSS; CORBIN, 2008).

[...]

*Documentação e registros em arquivos* podem ser considerados como *literatura não técnica* (STRAUSS; CORBIN, 2008). A literatura não-técnica compreende biografias, diários, relatórios, manuscritos, registros, catálogos e outros documentos que possam ser utilizados como fontes de dados primários, a fim de complementar os dados obtidos por meio de entrevistas e observações de campo, ou mesmo para estimular o pensamento acerca de propriedades e dimensões dos conceitos que surgem a partir dos dados (STRAUS; CORBIN, 2008 *apud* SCHRÖEDER, 2009, p 54).

A revisão da literatura realizada e apresentada na primeira parte do trabalho, e que embasa as ideias de sua construção, é a literatura técnica; os documentos institucionais analisados constituem a literatura não técnica.

A coleta de dados dessas diferentes fontes, aqui em número de três, atende ao que se chama de triangulação de dados. Conforme Yin (2005, *apud* PRATES, 2007, p. 50):

A vantagem mais importante que se apresenta no uso de fontes múltiplas de evidências, no entanto, é o desenvolvimento de *linhas convergentes de investigação*, um processo de triangulação [...]. Assim qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa [grifo do autor].

No presente trabalho, constituem os vértices da triangulação: a coleta de entrevistas, a observação participante realizada por mim e a análise dos documentos institucionais.

As entrevistas, em número de 38, foram postadas no correio eletrônico institucional no período de 15 a 26 de agosto, após contato pessoal solicitando a participação. Adicionalmente, um pequeno texto de encaminhamento da entrevista – que foi anexada como arquivo tipo documento – estava no corpo da mensagem eletrônica. Para poucos a entrevista foi encaminhada para o correio eletrônico pessoal, por facilidade maior de resposta em final de semana. O texto no corpo do *email* variou um pouco, mas de forma geral foi o que está reproduzido abaixo:

Prezado colega,

Estou iniciando a coleta de dados para a monografia de conclusão do curso de ADM que estou fazendo. Para isso, convido a responder a entrevista (arquivo anexado), conforme contato anterior.

Se possível, gostaria de confirmação do recebimento e consentimento na participação. Ainda, solicito o retorno do arquivo preenchido até o dia 31 de agosto.

Obrigada pela participação!

As respostas foram recebidas no período de 17 a 31 de agosto de 2009, também pelo correio eletrônico. Em apenas uma situação a entrevista foi transferida à autora por meio de um *pendrive*. Também não foram realizadas entrevistas de reforço em razão da exiguidade dos prazos de pesquisa.

A entrevista incluiu questões sobre a atividade desempenhada, escolaridade, tempo de vínculo na instituição, informações sobre conhecimento das ferramentas que estão disponíveis e quantificação do emprego dessas ferramentas, incluindo uso do correio eletrônico, sistema de mensagens instantâneas e a Escola da Previdência. Esses dados foram complementados por questões sobre uso de outras formas para realizar a comunicação interna. A entrevista incluiu informação sobre acesso a ferramentas semelhantes no âmbito privado, visando a comparar a frequência de uso das ferramentas institucionais com a frequência de seu uso na esfera pessoal. O formulário da entrevista aplicada está apresentado no Apêndice.

Os documentos analisados incluem a orientação sobre as atividades do supervisor médico e as normatizações do correio eletrônico e dos perfis de acesso à *internet*, apresentados como ANEXOS A, B, C e E.

#### 4.4 QUESTÕES ÉTICAS

Foi solicitada permissão para realização da pesquisa à chefia administrativa da Agência e à Gerente-Executiva da GEX-POA.

O retorno das respostas deu-se pelo correio eletrônico, para todos os entrevistados – exceto um – o quê revela a identidade de cada respondedor.

Entretanto, as entrevistas foram analisadas anonimamente; a confidencialidade das respostas será preservada e os resultados serão disponibilizados aos servidores/colegas depois de concluídas a análise dos dados e a monografia.

Foi solicitado, no corpo da entrevista, em questão específica, consentimento para salvá-la (ou gravar em meio eletrônico), com a finalidade de transcrição de frases significativas. Esse pedido de consentimento está reproduzido abaixo:

**Para que as análises sejam realizadas com fidedignidade, solicito permissão para gravar/salvar a entrevista, seja ela presencial ou virtual (e-mail ou mensagens instantâneas).**

**( ) SIM ( ) NÃO**

#### 4.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada tendo como base as evidências advindas de três fontes principais: a análise bibliográfica, a documental e a de conteúdo.

A **análise bibliográfica** diz respeito às informações que foram encontradas sobre os diversos assuntos que embasam a hipótese do trabalho: as leituras técnicas realizadas e apresentadas na revisão da literatura e os artigos que permitem a comparação dos dados aqui descritos àqueles descritos por outros autores.

A **análise documental** foi empregada para análise dos poucos documentos institucionais disponibilizados. Conforme Yin (2005, p. 112) são documentos, entre outros: cartas, memorandos, agendas, minutas de reuniões, documentos administrativos (“propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos”), avaliações formais da instituição, recortes de jornais e artigos. O mesmo autor descreve os pontos fortes e fracos da análise documental. São pontos fortes: a estabilidade (permite a revisão por várias vezes), a discrição (não advém do resultado do estudo de caso), a exatidão (preserva “nomes, referências e detalhes exatos e um evento”), a amplitude de cobertura (“longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos). São pontos fracos: a teórica baixa capacidade de recuperação; a “seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa”; o fato de refletirem as “idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor”; e a possibilidade de negativa de acesso.

Os documentos aqui analisados limitam-se ao perfil institucional de restrição de acesso à *internet*. Os demais documentos apresentados nos Anexos subsidiam a revisão da literatura. Informações sobre acessos ao correio eletrônico e outras ferramentas de computador foram solicitadas pela autora à DATAPREV, por *email*. O pedido foi encaminhado à sede da DATAPREV do Rio de Janeiro, central administrativa, que não retornou a solicitação até a conclusão da coleta de dados, em 01 de outubro de 2009, conforme resposta por *email* de uma das dirigentes da DATAPREV em Porto Alegre: “Ângela, é bem verdade, encaminhei teu e-mail para nossa Administração de Rede no RJ e até o momento ainda não tivemos posicionamento sobre tua solicitação”.

A **análise de conteúdo** foi aplicada às entrevistas realizadas e às intervenções observacionais realizadas pela autora. Para Bardin (2009, p. 40), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”; visa à interpretação dessas comunicações a partir de seu conteúdo manifesto. A autora compara o analista a um arqueólogo que, a partir de indícios ou vestígios, deduz “conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio”. A autora descreve três etapas nesse tipo de análise: a *descrição* (“enumeração das características do texto”), a *inferência* (dedução de forma lógica)

e a *interpretação* (significado das características). E conclui “[...] o que se procura estabelecer quando se realiza uma análise conscientemente ou não é uma correspondências entre as estruturas semânticas ou lingüísticas e as estruturas psicológicas ou sociológicas [...] dos enunciados” (BARDIN, 2009, p. 43).

Para Roesch (2006, p. 170), o roteiro para análise de conteúdo é assim estruturado:

- Defina as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo);
- Defina as categorias. É bom lembrar que a maioria dos procedimentos estatísticos requer categorias mutuamente exclusivas;
- Com base nas categorias criadas, tente codificar uma parte do texto. O teste pode levar a revisões no sistema de classificação adotado;
- Codifique todo o texto;
- Se houve um número grande de casos, estratifique as respostas, elaborando comparações entre grupos. Por exemplo, entre departamentos ou empresas, ou pessoas;
- Apresente os dados de forma criativa: em quadros comparativos, por exemplo;
- Interprete os dados à luz de teorias conhecidas, ou procure levantar algumas hipóteses.

Bardin (2009, p. 48) salienta as diferenças principais entre análise documental e análise de conteúdo:

- A documentação trabalha com documentos; a análise de conteúdo com mensagens (comunicação).
- A análise documental faz-se principalmente, por classificação-indexação; a análise categorial temática é, entre outras, uma das técnicas da análise de conteúdo.
- O objectivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenamento; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.

As análises realizadas enquadram-se no que é definido como triangulação de dados. Em acordo com Yin (2008, p. 128): “Com a triangulação, você também pode se dedicar ao problema em potencial da *validade do constructo*, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno”.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo, aqui empregada, descreve as entrevistas realizadas, destacando-se as ideias principais e também aquelas de maior frequência ou consenso. Além disso, são analisados documentos institucionais relacionados e está apresentada, sempre que pertinente, a impressão da autora, sob a ótica da observação participante.

Das 38 entrevistas enviadas, 18 foram para colegas médicos (seis não responderam e um dos supervisores médicos limitou-se a emitir a opinião genérica sobre o assunto, sem responder às questões formais da entrevista); 20 foram para funcionários do setor administrativo (seis não responderam, dos quais três com atividade gerencial), tendo sido, portanto, respondidas 26 entrevistas. Em relação ao sexo, 23 homens e 15 mulheres receberam as entrevistas, dos quais sete homens e cinco mulheres não responderam. A não resposta à entrevista deixa subjacentes duas interpretações: a primeira, a de recusa em participar – voluntária, de direito. A segunda, a de que, eventualmente, a pessoa a quem a mensagem foi dirigida possa não acessar o canal que a transmitiu, ou seja, não está habituada a conferir diariamente (ou não) o correio eletrônico, não o encarando como ferramenta de trabalho.

Apenas um entrevistado fez referência ao fato de a entrevista não ter sido realizada presencialmente. Disse que: “Doutora, aí vão as respostas da entrevista menos ‘entre-vista’ da qual já participei” (Entrevistado W). Tal manifestação levou a autora a buscar as definições encontradas nos dicionários para a palavra, tendo encontrado que entrevista é:

Colóquio previamente marcado entre duas ou mais pessoas para se obterem certos esclarecimentos. Encontro combinado entre duas ou mais pessoas a fim de divulgar ou elucidar atos, idéias, planos, etc. de um dos participantes (FERREIRA, 1999, p. 773).

Vista, colóquio entre pessoas em local combinado, para obtenção de esclarecimentos, avaliações, opiniões etc (1856); sXIX: encontro ajustado; visita. Etimológica: entre + vista: note-se que as acepções ocorrem como adaptação semântica do inglês interview (1514): “vista e colóquio entre pessoas num local combinado”, prov. Através do francês entrevue (<do v. fr. Entrevoir (sXV) “avistar, entrever”) (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2001, p. 1168).

Em ambas as definições, o pressuposto de um encontro entre pessoas, com a finalidade de esclarecer determinados pontos relativos a um assunto. No entanto, na primeira definição não há referência a “local” combinado, inferindo-se, portanto, poder o encontro ser, em acordo com o contemporâneo e com o moderno, realizado virtualmente, assincronamente e a distância.

Com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados – passível de identificação a partir de uma caracterização, tabulada, de atividade exercida, tempo de vínculo ou idade –, os dados relativos à amostra são apresentados de uma forma mais geral. A idade média dos respondedores é de 41 anos, sendo os funcionários administrativos mais jovens (média 32 anos) e os médicos com mais idade, média de 49 anos. Outra característica: dezessete respondedores estão no INSS há menos de quatro anos (onze servidores administrativos e seis médicos); três estão há seis anos, todos da área administrativa; e seis respondedores têm 25 ou mais anos de vínculo, todos médicos. Um grupo com vínculos mais recentes na instituição, portanto. Um dos respondedores tem curso técnico; um, doutorado. Os demais estão cursando o nível superior (quatro), já o concluíram (dez) ou têm alguma especialização (dez).

Para a apresentação dos resultados, a cada entrevistado foi atribuída uma letra do alfabeto, com a finalidade de 1) preservar as identidades; e 2) considerando-se que os retornos foram em número de 26, exatamente o número de letras do atual alfabeto da língua portuguesa (BRASIL, 2008). As citações extraídas dos arquivos originais respondidos pelos entrevistados estão transcritas sempre que necessário, empregando-se a letra correspondente para referência ao respondedor. Ressalte-se que pequenas correções, na grafia ou no português, ou alguma explicação, foram realizadas pela autora, visando a evitar o uso do “*sic*” (segundo informações colhidas). As pequenas alterações realizadas estão em itálico, entre parênteses, seguindo-se ao texto original. Em absoluto houve alteração no conteúdo ou na idéia dos textos eventualmente assim corrigidos.

Os resultados estão apresentados em nove itens, que não seguem estritamente a sequência da entrevista original: 1) comunicação interna na APS-BI Porto Alegre; 2) ferramentas de comunicação interna; 3) ferramentas de computador e seu uso; 4) escolha da ferramenta de computador; 5) perfis de acesso à *internet*; 6) ferramentas de treinamento: a Escola da Previdência Social; 7) vantagens das ferramentas por computador na comunicação interna; 8) limitações das ferramentas por computador na comunicação interna; 9) ferramentas por computador e mudanças na comunicação interna.

Algumas questões puderam ser tabuladas como sim ou não, junto com alguma outra característica e também serão apresentadas. As questões 11 e 12 foram agrupadas, para essa análise, tendo em vista a semelhança em sua formulação e, mais, a interpretação dada pelos entrevistados que, de modo geral, as “enxergaram” como idênticas. A apresentação dos itens não obedece à ordem das perguntas na entrevista por se ter optado por juntar assuntos semelhantes ou deixá-los próximos, para melhor fluência da leitura. Análise sintética das respostas às questões semi-estruturadas será apresentada a seguir.

Os resultados abaixo se referem às vinte e cinco entrevistas que foram preenchidas integralmente. Um dos respondedores assim sintetizou seu pensamento sobre a comunicação interna e o uso de ferramentas por computador (resposta enviada por *email*), não tendo respondido às questões:

Para mim a melhor comunicação se faz pelo telefone que permite a troca de ideias com rapidez e eficiência. Para circulares, OI's, boletins, etc. temos que usar a comunicação via computador que é impessoal.

Um abraço (Entrevistado D).

## 5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NA APS-BI PORTO ALEGRE

*1) No seu entendimento, como se dá a comunicação interna aqui na APS-BI? Quais os motivos para que a comunicação transcorra da forma como a percebe?*

A questão foi interpretada de várias formas. A primeira interpretação foi relacionada aos meios físicos pelos quais a comunicação ocorre. Foram citadas as principais formas: pessoalmente, por telefone, em reuniões, via computador, murais, impressos.

Assim:

Ocorre basicamente via computador, onde recebemos por e-mail institucional as diretrizes gerais das chefias. Não há praticamente comunicação por impressos e, muito pobremente, interpessoal (Entrevistado E).

Ou:

Ainda as informações correm mais agilmente com as comunicações verbais recebidas por colegas e/ou superiores do que pelo meio impresso, ainda que virtual (Entrevistado F).

Ou:

A comunicação ocorre por intermédio de correio eletrônico (principalmente por parte da chefia administrativa da APS, e, em menor grau, por alguns poucos médicos peritos e técnicos administrativos), mas preponderantemente na forma de contato direto, pessoal ou por telefone (Entrevistado H).

A segunda foi em relação à percepção propriamente dita, tendo sido descrita como “parcialmente eficaz”, com “bastante ruído” (aqui percebido por ao menos três entrevistados), “por meios não oficiais”, “regular”, “com dificuldade”, “errática, irregular e ineficaz”, “desorganizada”, “já foi pior”, “algo grande, não muito organizado”. Na percepção de um dos entrevistados, está “mudando muito e para melhor”; na de outro, “razoável, muito melhor no setor administrativo”, e, ainda, “muito satisfatória”.

Para um entrevistado a comunicação é definida como de forma centralizada e vertical:

A comunicação dentro da APSBIPOA ocorre principalmente de duas formas:

Centralizada: por intermédio de *e-mails* encaminhados à lista de *e-mails* institucionais dos servidores da agência pelo Gerente da Agência; e

Vertical: As informações sobre alterações de procedimentos, legislação, atos administrativos, jurisprudência, sistemas de informações e demais conhecimentos necessários ao exercício de atividade pública são repassadas aos demais servidores por intermédio dos servidores que exercem alguma espécie de liderança, seja ela decorrente de exercício de cargo/função de confiança (Gerentes, Chefes e Supervisores), delegação de competência (Gestores Médicos com delegação de competência do SGBENIN) ou liderança informal baseada em reconhecida competência ou carisma (Entrevistado P).

Em relação ao motivo de se realizar da forma como a percebem, pelo lado negativo, ou seja, com “ruídos” ou com dificuldades, de forma desorganizada, os entrevistados justificam que: “[...] não é completamente eficaz, pois muitas pessoas não acessam seu e-mail institucional regularmente e algumas vezes não é possível o acesso por problemas técnicos” (Entrevistado A); ou: “[...]. Horários diferentes dos servidores e carga intensa de trabalho fazem com que cada vez mais seja usado o computador na Instituição” (Entrevistado E); ou: “[...] devido à cultura da nossa sociedade de não trabalhar em equipe” (entrevistado O); ou, ainda, pelo número (elevado) de servidores a gerenciar, em torno de 115 pessoas (entrevistado G, entrevistado Q); ou pela “rotina apressada do dia a dia” (entrevistado V); ou porque “tem de tudo: *internet* e *email*, bilhete na gaveta, boca a boca, telefone, mural, parede [...]” (Entrevistado W).

Outro aspecto chama a atenção: a possibilidade de registro e perenidade das informações – trazendo como eventual consequência, a responsabilização – pode limitar o emprego de ferramentas que formalizam a comunicação. Isso foi externado por pelo menos dois entrevistados:

[...] Ainda, há o medo de que o expresso no papel dê motivos a eventuais medidas administrativas punitivas conforme o caso, por interpretação de conduta não adequada ao servidor público e registrada em meio que pode ser reproduzido. (Entrevistado F).

De forma verbal. As pessoas gostam de agir de forma independente e não gostam de deixar registros que as comprometam (Entrevistado J).

Uma diferença relacionada às atividades e à forma de funcionamento da Agência foi destacada por alguns entrevistados: “ainda existe uma defasagem entre os setores e entre os turnos” (entrevistado S); “Não há [...] sistema pleno para a comunicação efetiva [...] cada setor desta APS ainda precisa escolher o método para repassar uma mensagem, fragmentando a fonte [...]” (entrevistado T); ou “devido ao planejamento inadequado das áreas de trabalho e do fluxo das pessoas e dos processos” (Entrevistado M); ou “Os médicos são mais resistentes e alguns nem abrem *emails* por problemas de acesso técnico, falta de tempo pelo excesso de perícias ou por desinteresse” (entrevistado Y); e “porém ainda (*há*) resistência dos (*de os*) Médicos Peritos usarem essa ferramenta de trabalho” (entrevistado K), aqui se referindo especificamente ao uso da ferramenta de mensagens instantâneas.

Aqueles que veem a comunicação interna como satisfatória argumentam que:

A comunicação interna, atualmente, ocorre principalmente por meio informatizado e a comunicação interpessoal, depende da disponibilidade e interesse de cada um, mas creio que seja muito satisfatória com a equipe de servidores que integram esta APS-BI neste momento (Entrevistado Z).

[...] hoje basta um *email* e todo mundo fica por dentro de todas as novidades. Isso ocorre porque os servidores estão aderindo cada vez mais e melhor se adaptando ao uso destas ferramentas tecnológicas (Entrevistado U).

Na visão da observadora, há razão nos argumentos tanto de quem descreve a comunicação interna como desorganizada quanto na de quem a vislumbra como estando melhor. Desde a criação da APS-BI, em 2007, a união – no mesmo local físico, incluindo os setores administrativo e médico da Perícia Médica de Porto Alegre, todos exercendo atividade com um foco único – a análise e concessão do benefício por incapacidade – possibilitou maior entrosamento entre esses setores e entre os colegas de mesma área. Ainda há algumas limitações, a comunicação é realmente algo desorganizada, mas há um trabalho constante para que todos utilizem os meios informatizados disponíveis. Ênfase especial na comunicação por *email*, para assuntos mais formais, e naquela mediada pelas mensagens instantâneas tem sido dada, em especial, pelas chefias administrativas. O uso da ferramenta Pandion é realmente predominante no setor administrativo, mas alguns médicos a têm gradativamente adotado, estimulados pelos colegas da área de apoio. A comunicação informal, o “boca-a-boca” ainda

predomina. E há, ainda, razão de quem cita a comunicação informal por papel como instrumento importante: várias questões são discutidas e resolvidas mediante o “velho” bilhete, seja na esfera técnica ou na esfera gerencial.

Nas manifestações encontradas, torna-se fácil perceber vários dos aspectos citados por Paulo Nassar (2008, p. 67-71). Ao se tentar classificar o padrão de comunicação encontrado, palavras como “desorganizada”, “centralizada”, “vertical” lembram a comunicação interna em acordo com a linha administrativa adotada na Instituição: aspectos relacionados à teoria da administração científica, em que o fluxo é descendente, imperativo, mediante a emissão de mensagens de orientação confundem-se com a comunicação formal da administração burocrática. No aspecto da “horizontalidade” da comunicação é que ela torna-se, aparentemente, “desorganizada”: a comunicação entre os diversos funcionários dá-se de maneira individual nas escolhas de ferramentas ou formas (a oral sendo, provavelmente, a dominante). Esses aspectos são encontrados em outras organizações públicas. Por exemplo, Ulbrich (2008) descreve, em sua dissertação, a opinião de um dos entrevistados sobre a comunicação interna e sua importância na formação de redes informais, no Tribunal Regional Eleitoral em Porto Alegre: “A única iniciativa que conheço nesta área refere-se à implantação do Pandion. Nos demais casos, não há incentivo explícito ou implícito à interação. A comunicação é verticalizada”.

## 5.2 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

*2) Para que a comunicação interna seja eficiente, podemos empregar várias ferramentas. Quais, no seu entendimento, são as mais importantes?*

As respostas estenderam-se de telefone a mural (físico – de parede – ou virtual), de ferramentas por computador a listagens protocoladas ou ofícios, destacando-se o uso do correio eletrônico e o de ferramentas de mensagens instantâneas (aqui, o Pandion). Muitos entrevistados referiram-se a reuniões e ao contato pessoal, destacando-se a observação de que um supervisor seria importante, como disseminador de informações atualizadas:

O mais importante é “olho no olho”, o contato verbal e visual com as pessoas “não tem preço” (plagiando a propaganda...). Mas, há assuntos que necessariamente impõem o registro formal, e aí entra a informatização do sistema. Antigamente tínhamos os memorandos, agora são e-mail (bem mais comprometedores não é mesmo?) (Entrevistado Z).

[...] No caso dos supervisores, se estes forem investidos de responsabilidade sobre um determinado setor (supervisores setoriais, acho), os grupos saberiam a quem buscar as informações, assim como este (supervisor) também conheceria a quem ele deveria comunicar as instruções. [...] Em tempo, ainda cito a conversa direta, pois desta forma é possível – também – resolver as dúvidas e também humanizar o relacionamento entre os colegas. Por mais que as ferramentas virtuais de comunicação ajudem, nada substitui o contato direto, onde além da mensagem também são transmitidas sensações dos demais sentidos por todos utilizados (emoções, voz, forma de expressão, etc.) (Entrevistado T).

A comunicação impressa foi assim descrita por dois dos entrevistados: “[...] porém acho que o velho papel deva ser utilizado para informações ‘essenciais’” (Entrevistado Y). E: “muitas vezes, até o bilhete na gaveta tem muito valor, em termos de comunicação” (Entrevistado W).

Alguns entrevistados sugerem que a modalidade de ferramenta a ser empregada deva estar adequada à finalidade da comunicação:

Assuntos do dia a dia, que surgem durante a realização de perícias, por exemplo, sejam de ordem médica ou administrativa, são mais eficientemente resolvidos por intermédio de contato direto. Comunicações de alteração de legislação, normas, agendamento de reuniões, etc., são mais eficientemente padronizados quando informados por escrito (correio eletrônico, por exemplo), sendo em algumas situações necessária uma complementação simultânea em reunião (Entrevistado H).

Outros sugerem que é preciso empregar ferramentas que permitam formalizar a comunicação:

Sem dúvida, aquelas que possam ser armazenadas para posterior confirmação dos procedimentos, notícias, comunicados e solicitações. Nesse aspecto, o correio eletrônico institucional cumpre de maneira satisfatória com o requisito da eficiência (Entrevistado N).

Criação de rotinas de trabalho organizadas com uso de e-mails, memorandos circulares, com “cobrança” das informações que são repassadas. Reuniões periódicas para troca de experiências e avaliações das rotinas desenvolvidas (Entrevistado Q).

Ou atingir a todos os servidores:

A principal ferramenta deve ser o *email*, pq (*porque*) ele atinge a todos os servidores com informações atualizadas e igualmente (Entrevistado R).

Algumas sugestões de ferramentas não disponíveis (aqui, visando à melhoria da comunicação) também ocorreram em função do tamanho da Agência: “Acho até que *walk talk* poderia ser útil já que a BI é grande (ou *Nextel*). Torpedos são uma opção boa” (Entrevistado Y).

Nessa questão, o amplo conhecimento de diversas formas de comunicação surpreende e gratifica. De fato, várias ferramentas podem (e são) empregadas para que a comunicação interna flua bem. A noção de formalidade associada às ferramentas por computador aparece bastante, bem como a formalidade relacionada ao uso do papel (e a perenidade que ele até então representa). Chama a atenção o comentário, por um dos entrevistados, da importância, em sua visão, do papel que os gestores têm na disseminação da cultura organizacional, em acordo com estilos mais burocráticos de administração.

### 5.3 FERRAMENTAS DE COMPUTADOR E SEU USO

Três questões são analisadas simultaneamente, por guardarem relação umas com as outras, as questões 3, 4 e 5:

3) *Você conhece as ferramentas de comunicação por computador que podemos usar na APS-BI Porto Alegre?*

4) *Caso positivo, quais são elas?*

5) *Dessas, quais as que você emprega em sua atividade diária?*

Vinte e quatro entrevistados responderam que sim, conhecem as ferramentas, alguns como “creio que sim”, outros como “algumas” e outros ainda como “parcialmente”. Apenas um dos entrevistados respondeu que não: “Como não sou adita as (às) modernidades da informática, creio que não os (as) conhece (ço) mesmo” (Entrevistado Z).

Em relação à questão 4, todos os entrevistados citaram as várias ferramentas empregadas, incluindo *email*, a ferramenta de mensagens instantâneas (Pandion), as páginas da *intranet*, da *intraprev* e da *internet*. Somente um dos entrevistados citou o Sistema de Gestão de Atendimento. Três entrevistados citaram ferramentas de comunicação não relacionadas ao computador: telefone e mural.

Ao menos cinco entrevistados declararam que empregam todas as ferramentas na atividade diária. A grande maioria usa o *email*; o emprego do Pandion ocorre especialmente entre os servidores da área administrativa. Apenas um dos médicos declarou usar o Pandion; e um declarou não usar nenhuma das ferramentas no trabalho diário.

As respostas às questões 7 e 10, que tratam das diferentes modalidades de ferramentas e da frequência de seu uso (no trabalho e em casa) também são analisadas nesse bloco. Inicialmente, em relação à questão:

7) *Com que frequência você acessa:*

a) *e-mail institucional*

b) *pandion*

c) *internet*

d) *intranet APS-BI*

e) *intraprev*

f) *outras. Quais?*

No que diz respeito à frequência de acesso a cada uma das ferramentas mais empregadas, a grande parte dos entrevistados (mais de 20) informa que usa o *email* diariamente, dois informam que “quase diariamente”; dois, que acessam duas a três vezes por semana “quando tenho acesso”. Ressalte-se aqui o que informou um dos entrevistados a esse respeito: “Meu problema em não acessar diariamente deve-se ao fato de eu não possuir – ainda – um computador em que eu possa utilizar sem compartilhar com outras três pessoas, ao menos” (Entrevistado T). Cabe aqui uma explicação: as caixas do correio eletrônico de cada servidor estão configuradas para recebimento e envio de mensagens em apenas um computador da Agência, aquele que é por ele utilizado diariamente, mas que, de modo geral, é compartilhado com pelo menos mais uma pessoa. Entretanto, existe a possibilidade de acesso remoto à página do correio eletrônico da Previdência no *site*<sup>7</sup>, que permite todas as operações necessárias ao bom uso da ferramenta. Não fica claro, aqui, se o entrevistado T conhece essa possibilidade.

---

<sup>7</sup> <https://prevmalrj.previdenciasocial.gov.br>

O Pandion é empregado diariamente por quase todos os servidores da área administrativa, muitos deles declarando que o empregam em tempo integral, *online*. Entre os médicos, dois declararam: “não conheço” ou “o que é isso?”, um declarou que dificilmente emprega a ferramenta e outro, que “não tenho acessado, pois saí da judicial”; outro, ainda: “usava diariamente, mas ele me interrompia demais minhas atividades para comunicar acessos. Daí parei de usá-lo” (Entrevistado J).

Em relação aos acessos à *internet*, a grande parte dos entrevistados informou que faz uso diário. Nove dos entrevistados disseram que a utilizam esporadicamente, raramente ou algumas vezes por semana. Um dos entrevistados informa que, em utilizando raramente, a emprega apenas para “pesquisa”; outro, apenas consulta “*sites* com liberação de acesso”; outro, ainda, a emprega para “comunicação externa” (Entrevistado T).

Em relação à *intranet* da APS-BI: poucos a usam diariamente. Desses, um declara que “diariamente, mas como ‘caminho’ para chegar, por exemplo, ao SGA” (Entrevistado W). Alguns declararam que nunca a acessam. Alguns a consultam ocasionalmente, pois “está há semanas sem atualização” (Entrevistado H) ou para “alguns serviços específicos [...] pois a considero mal diagramada” (Entrevistado T); ou ainda, “usava diariamente, mas como não é atualizado com frequência, às vezes deixo de acessar” (Entrevistado J); e mais: “apenas quando necessito de uma informação, geralmente algum formulário específico, disponível apenas na *intranet* da agência” (Entrevistado P).

A *intraprev*, que disponibiliza o acesso aos *sites* com legislação, normas, orientações internas, é acessada diariamente por seis dos entrevistados, dois deles médicos. A maioria informa que consulta a página interna da Previdência eventualmente, esporadicamente (“para consulta à legislação” – Entrevistado N) ou raramente. Três dos entrevistados informaram que consultam diariamente alguns *sites* específicos, incluindo a Diretoria de Recursos Humanos e a de Benefícios (todos da área administrativa). Apenas um dos entrevistados declarou não conhecer a *intraprev*.

Como a questão 7 incluiu um item “outros”, referindo-se a outros meios de comunicação interna, alguns responderam que usam o “Telefone, sempre que a urgência seja mais importante que a necessidade de confirmação formal do resultado que se espera obter para dirimir o contratempo em tela” (Entrevistado N); ou ofício; ou que: “Ah! Converso com os outros o tempo todo[.]” (Entrevistado Z). E um entrevistado declarou acessar diariamente a página da Previdência Social.

Outra ferramenta que poderia ser considerada como de comunicação interna (e, até, de treinamento), tendo em vista o potencial de difusão da cultura organizacional, a videoconferência, não foi citada por nenhum dos entrevistados.

A questão: *10) Caso tenha acesso à internet ou ao correio eletrônico em casa, com que frequência você os utiliza?* – diz respeito ao uso de ferramentas por computador em casa, tendo sido *email* e *internet* escolhidos pela autora por serem as de maior disseminação. Dos 25 entrevistados, 18 informaram que usam o *mail* ou a *internet* diariamente: alguns, “várias vezes” por dia; outros, “duas vezes” por dia. Poucos utilizam: em “finais de semana”, “quase todos os dias” ou três ou cinco vezes por semana. Uma pessoa declarou que: “Quando dá. Cerca de uma vez ou duas por semana. Aí vou lá e faço uma faxina!” (Entrevistado Z).

De uma forma geral, as ferramentas por computador disponíveis na Agência são conhecidas por todos, embora o *email* seja a ferramenta consistentemente mais citada e mais empregada. O acesso aos *sites* mais específicos, relacionados à legislação, é predominantemente realizado pelos servidores da área administrativa, bem como o acesso à *intranet* da Agência, aqui com objetivo de buscar documentos específicos. Um dos argumentos usados é que o *site* está desatualizado, fato constatado também pela observadora (por exemplo, a lista de aniversariantes disponível no *site* ainda apresenta aqueles do mês de maio). O hábito de acessar *email* e *internet* é semelhante ao se analisarem os acessos em casa e no trabalho, com poucos servidores acessando mais frequentemente em casa do que no trabalho. A principal diferença aqui percebida é na utilização do sistema de mensagens instantâneas no trabalho, realizada por quase todos os servidores da área administrativa e por quase nenhum da área médica.

Esses achados não surpreendem: o *email* é, provavelmente por ser mais antiga, a ferramenta mais empregada para a comunicação interpessoal e também para a disseminação de informações e documentos oficiais. Esse achado está de acordo com o que Corrêa comenta sobre o perfil digital clássico das organizações maiores que inclui, entre outros: “forte utilização dos sistemas de e-mail para comunicação interna e externa, muitas vezes para reforçar ou sobrepor informações já disponibilizadas em outros meios” (CORRÊA, 2008, p. 182).

Os acessos às páginas de legislação e de consulta a outros *sites* são predominantemente realizados pelos servidores da área administrativa seguramente pela natureza da tarefa desempenhada. O mais importante fator limitante, em relação aos médicos, é a carga de trabalho, que pode impedir, muitas vezes, o acesso diário ou continuado a essas

ferramentas. Outro entrave ao uso do correio eletrônico como ferramenta de comunicação é a limitação física: o acesso restrito a um único computador em determinada sala pode contribuir para que essa ferramenta seja menos usada, em especial pelos médicos, gerando, com isso, o bloqueio (situação frequente) de suas senhas, por desuso.

Surpreende a citação, por um dos entrevistados, da ferramenta SGA como instrumento de comunicação interna. Ela pode ser assim considerada quando, ao ser acionada, possibilita atendimento em situações de necessidade de socorro (por agressões a servidores, por exemplo): um alarme luminoso é disparado em cada tela de computador ligado à rede institucional, com o número da sala onde está sendo solicitado o socorro.

A *intranet* da APS-BI, mesmo desatualizada, foi citada por vários dos entrevistados como assim o sendo. Além da questão de falta de atualização, outros fatores limitam o acesso universal a esse tipo de ferramenta. Eles são comentados por Corrêa, ao referir-se às características das organizações em relação ao mundo digital, definindo-as como tendo “uma presença digital clássica: [...]; *intranet* de caráter utilitário/informativo, geralmente não integrada aos sistemas de gestão, não caracterizada como *página default* da rede interna, exigindo clicagem para acesso e a típica ‘interatividade unidirecional’” (CORRÊA, 2008, p. 182).

#### 5.4 ESCOLHA DA FERRAMENTA DE COMPUTADOR

Nesse item, buscou-se resposta à questão: *6) O quê, na sua percepção, é determinante para a escolha de uma ferramenta de comunicação, em vez de outra?*

A maior parte dos respondedores declarou que a facilidade no acesso e no manuseio da ferramenta são os fatores determinantes. Também praticidade e agilidade/rapidez/instantaneidade (aqui usadas as três como de mesmo significado) são importantes para a maioria.

Para alguns dos entrevistados a escolha depende do objetivo da comunicação a ser feita: “o fator determinante para a escolha é variável, conforme a urgência e a necessidade de confirmação formal do recebimento da solicitação ou informação” (Entrevistado N); ou:

Muitas vezes depende do tipo de informação que desejo enviar e o que espero receber como retorno. Quando preciso passar uma mensagem em que é importante haver registro de envio e recebimento, o faço por e-mail, porém, quando a informação não segue este caráter formal, o Pandion permite que não apenas eu consiga saber se a pessoa está recebendo a informação como também poderei evoluir de acordo com o retorno recebido (Entrevistado T);

ou:

A pressa – telefone

A distância – *email* (econômico, disponível)

A importância – reuniões, correspondência em papel (Entrevistado Y).

Finalmente, para outros importam: “o número de pessoas atingidas”, a “disseminação do uso”, a “divulgação e treinamento dos usuários”, a “sua eficácia, ou seja, a capacidade que ela tem de efetivamente atingir seu objetivo de transmitir com sucesso a informação desejada” (Entrevistado P).

Aspectos diversos, aqui, podem ser ressaltados: a formalidade ou a informalidade da comunicação gera a escolha da ferramenta para alguns dos entrevistados, bem como a necessidade de maior ou menor disseminação da mensagem a ser transmitida. No entanto, agilidade e familiaridade com a ferramenta são os determinantes mais importantes para a escolha, para a maioria dos entrevistados.

## 5.5 PERFIS DE ACESSO À *INTERNET*

Nesse item estão apresentados os resultados para a questão: 8) *Você conhece as orientações da instituição em relação aos perfis de acesso à internet? Como você avalia essa restrição? Ela interfere com sua atividade?*

É nesse item que houve a possibilidade de análise documental associada: o perfil de acesso institucional à *internet* (e também à *intranet*) está descrito a seguir e foi normatizado em 12 de setembro de 2005, no INSS, por meio da Portaria Conjunta n. 1, emitida pela Secretaria Executiva do Ministério da Previdência Social (ANEXO E). Essa normatização está em acordo com a Portaria Ministerial n. 1369, de 03 de agosto do mesmo ano que dispõe sobre as condições de utilização da *internet* e do correio eletrônico da Previdência Social (ANEXO A).

O perfil prevê restrição de acesso a *sites* da *internet* em função das atividades exercidas pelo servidor do INSS; a atribuição dos níveis de acesso é determinada por diferentes autoridades, dependendo do nível de restrição a ser imposto. A atribuição de perfil aos servidores das Agências da Previdência Social é de competência das chefias diretas (Art 5º), no caso aqui em análise, do chefe da APS (inclui perfis até o nível 3). Mais recentemente, os funcionários que atuam na Perícia Médica, incluídos os médicos, foram “contemplados” com o acesso em nível 4, atribuição essa de competência da Gerência-Executiva, no caso, a Gerência de Porto Alegre. Apesar de a Portaria ser de 2005, somente em fevereiro de 2009 foi ela formalmente implantada na APS BI-Porto Alegre.

São cinco os níveis de perfil de acesso definidos no artigo 1º. da Portaria Conjunta já referida. A *intranet* é de livre acesso, visto estar contemplada desde o perfil 1. Abaixo está transcrita a classificação dos perfis:

Art. 1º O acesso aos sítios de Internet e Intranet será autorizado mediante a atribuição de perfis de acesso:

I – Perfil 1:

- a) Todos os sítios da Intranet.
- b) Sítios de organizações bancárias que mantêm relacionamento para pagamento de empregados e servidores da Previdência Social;
- c) Sítio da Previdência Social na internet;

II – Perfil 2:

- a) Os sítios enquadrados no Perfil 1 e os sítios da Internet de interesse da Previdência Social, conforme disposto no Art. 6º.

III – Perfil 3:

- a) Os Sítios enquadrados no Perfil 2;
- b) Sítios de órgãos e entidades governamentais nas esferas federal, estadual e municipal;
- c) Sítios relacionados à área de saúde e de assistência social;
- d) Sítios de entidades de classe representativas das categorias profissionais em atividade nos órgãos da Previdência Social;
- e) Sítios de instituições de ensino;
- f) Sítios de busca;
- g) Sítios relacionados a entidades não-governamentais (ONG);
- h) Sítios de noticiários on-line em modo texto.

IV – Perfil 4:

- a) Todos os sítios da Intranet e Internet, exceto os sítios da Internet que veiculam material em áudio e vídeo.

V – Perfil 5:

- a) Os sítios enquadrados no Perfil 4 e os sítios da Internet que veiculam material em áudio e vídeo.

Em relação a esse assunto, todos os servidores conhecem a existência das restrições, “filosoficamente”, embora o conteúdo legal tenha sido “pouco divulgado” ou não “em detalhes”, na impressão de alguns entrevistados. A decisão foi classificada como “esdrúxula” por um; como sendo “burrice inominável” por outro; ou “descabida”; ou “péssima” por outros.

Alguns declararam que é “[...] válida no sentido de restringir o acesso apenas aos *sites* pertinentes à atividade do servidor” (Entrevistado V). Ou que é:

[...] necessário existir alguma restrição ou controle, porém não da forma como vem sendo praticado no INSS, com diversos perfis de usuários e com o acesso restrito a determinados *sites* muitas vezes necessários para o desempenho de nossas atividades. Por exemplo, os servidores com perfil de acesso “2” não conseguem acessar o *site* da Presidência da República, onde fica localizado o acervo virtual de toda legislação federal, restrição essa inimaginável para desempenho de um trabalho que depende principalmente dessa legislação. Atualmente a restrição interfere um pouco na minha atividade sim (Entrevistado P).

[...] necessária em face da imaturidade de alguns servidores que a utilizam muito além da necessidade, em claro prejuízo ao serviço público (Entrevistado N).

Por outro lado, a maior parte acha que essa determinação interfere com sua atividade, restringindo-a; comentam que: “Parece-me que a moralização é um pretexto para diminuir o tráfego alto que torna o sistema todo lento e pesado” (Entrevistado J); e que: “Acredito que o benefício para a instituição com essa medida (de bloqueio da *internet*) foi mínima e o transtorno para os servidores foi grande” (Entrevistado S); e mais: “com certeza interfere na minha atividade, pois preciso muitas vezes fazer pesquisas na *internet*, pesquisas essas que tenho que fazer em casa” (Entrevistado U). Ou:

[...] No meu entendimento não havia a necessidade de cercear o acesso dessa forma, pois como dedicamos grande parte do nosso dia a instituição às vezes necessitamos fazer uma consulta ou outra a páginas que não estão diretamente relacionadas ao trabalho e devido a essa limitação imposta isso não é possível. Atualmente essa limitação não está interferindo nas atividades que desempenho dentro da instituição (Entrevistado I).

Como observadora e usuária da *internet* para tomada de algumas decisões, a autora sentiu os efeitos dessas restrições. Assim que implantada, em fevereiro de 2009, alguns *sites* empregados para pesquisa com a finalidade de subsidiar certas decisões nas tarefas foram bloqueados. Isso limitou a interpretação e a conclusão de processos em algumas situações. A atividade exercida na Previdência tem um quê de investigação que pode ser necessário à decisão, em especial na área médica, e que pode encontrar subsídios em pesquisas realizadas na *internet*. Essas considerações geraram a solicitação de flexibilização do perfil adotado para

a Perícia Médica por essa observadora, conforme *email* enviado aos setores competentes em 20 de fevereiro de 2009 (ANEXO F).

A atividade intensa e a demanda de atendimento ágil e correto podem ser consideradas, ao menos nesse local de trabalho, limitadoras de acessos não compatíveis com as atividades realizadas: o tempo necessário ao desempenho da tarefa – ou, sob outro ângulo, o tempo livre disponível – não permite que os servidores usem a *internet* como “brinquedo” (ou instrumento de lazer), ao invés de como instrumento de trabalho. Isso é corroborado pelos depoimentos transcritos acima. Potencialmente perde-se, com essas restrições, alguma qualidade na tarefa exercida. Essa restrição foi flexibilizada há cerca de um mês, com a comunicação de liberação de acessos do perfil 4 aos peritos. Apenas alguns dos servidores da área administrativa, em geral os supervisores, têm o perfil 4 liberado.

Essa limitação de acesso é característica não rara em empresas. Segundo Corrêa (p 182), nas:

Organizações de porte significativo (acima de médio) possuem uma presença digital clássica: [...] tanto *websites* quanto *intranet* atrelados a sistemas de publicação pouco flexíveis, inseridos em pacotes operacionais definidos pela área (*área*) de TI da corporação, quando não impostos para uso global, limitando a criação de conteúdos o uso de recursos de hipermídia, a bidirecionalidade, entre outros.

Roman, em artigo que discorre sobre a transmissão de *emails* “inúteis” e sobre a questão de limitações de acesso às ferramentas por computador afirma que:

Os funcionários sabem que não podem acessar de maneira irrestrita o e-mail, reconhecido como uma ferramenta de trabalho de propriedade da empresa. Essa possibilidade de ter sua mensagem monitorada pela segurança lógica torna a experiência desafiadora e atraente para o usuário. O perigo de ser descoberto aumenta a sede de transgressão e a excitação pelo uso irregular do e-mail (ROMAN, 2005, p. 81).

Alternativamente, para que as restrições impostas tenham um caráter menos policialesco, sugere o autor que:

As organizações devem, sim, ter uma política formalizada sobre o uso das ferramentas de comunicação da empresa, com orientações claras para todos os usuários da rede corporativa. Essas diretrizes, porém, têm sido ditadas pela Segurança Lógica, quando deveriam ser elaboradas em conjunto com a área de Relações Públicas, a partir de articulações com as áreas de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação. O que seria política de uso dos meios informatizados tem se resumido a regras disciplinadoras para uso da Internet, intranet e e-mail, fixadas a partir de visões tecnicistas (ROMAN, 2005, p. 80).

Em síntese, a restrição de acesso é verticalmente imposta, sem consulta às necessidades eventualmente diversas daquelas da administração; nesse item, especificamente, mudanças institucionais poderiam favorecer um melhor emprego de ferramentas por computador para a comunicação interna.

## 5.6 FERRAMENTAS DE TREINAMENTO: A ESCOLA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

Nesse item estão descritas as respostas à questão: 9) *Você conhece a Escola da Previdência? Já fez algum dos treinamentos disponibilizados por ela? Caso positivo, quais?*

Como citado anteriormente, nenhum dos entrevistados mencionou a ‘videoconferência’ como ferramenta adequada à comunicação interna. Em relação à Escola da Previdência, dos vinte e cinco respondedores, dezenove a conhecem. Cinco a desconhecem e um perguntou: “É a mesma que nos treinou recentemente para realizar as PM (*perícias médicas*) [...]?” (Entrevistado Z). Quinze dos entrevistados, dos quais apenas três médicos, já fizeram algum curso ou treinamento oferecido pela Escola. A maior parte dos servidores administrativos fez ao menos dois cursos, alguns já fizeram seis. Na visão de somente um dos entrevistados a Escola não alcança seu objetivo: “os cursos disponibilizados carecem de maior profundidade, fato que desmotiva os servidores de (a) realizarem novos cursos” (Entrevistado N).

A divulgação dos cursos da Escola da Previdência Social é feita primordialmente pelo *email* institucional. Em geral, há limite de vagas para os cursos e eles são de interesse principal para a área administrativa. Poucos são os cursos oferecidos com conteúdo específico voltado à atividade médico-pericial. No entanto, vários desses cursos podem acrescentar conhecimentos da esfera administrativa que são importantes para a tarefa pericial. Dessa forma, e sendo a divulgação dos cursos feita a todos os servidores pela chefia da Agência, o conhecimento da existência da Escola poderia ser mais amplo, dentre os médicos. Como servidora, a autora conheceu a Escola apenas recentemente, há cerca de um ano atrás, ao realizar um curso de formação de tutores que foi oferecido especificamente para os médicos. Há falta de divulgação de sua existência, ao menos na área médica. Os servidores do setor administrativo são constantemente treinados/atualizados usando a educação a distância como

ferramenta. A Escola atende à questão da disseminação da cultura organizacional com bastante eficiência, em especial para o setor administrativo.

## 5.7 VANTAGENS DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR NA COMUNICAÇÃO INTERNA

*11) Em que aspectos relacionados à comunicação interna o uso de ferramentas por computador pode auxiliar?*

*12) Quais os aspectos em que o uso de ferramentas por computador pode melhorar a comunicação interna da instituição?*

Na análise desse tema, as duas perguntas foram condensadas e os resultados são apresentados em conjunto. Como explicado acima, houve, por parte dos entrevistados, interpretação de mesmo significado para as duas perguntas. Quando da formulação das perguntas, não foi percebida a similaridade que ambas poderiam ter: foi entendido que “auxiliar” traria como respostas mais frequentes: rapidez (agilidade) e clareza, ou seja, aspectos relacionados ao uso das ferramentas como instrumentos de comunicação; “melhorar” estaria associado a um aspecto mais gerencial (e futuro): à união (do grupo), à formalização (da comunicação), tornando-a potencialmente perene; e a aspectos econômicos e de gestão ambiental, com eliminação, por exemplo, do uso de papel. No entanto, na análise e especialmente depois de lidas todas as respostas, essa superposição ficou evidente, como destacado por alguns dos entrevistados, ao dizerem: “as mesmas acima” (entrevistado E na resposta à questão 12); ou: “acho que já está respondido item 11” (Entrevistado F); ou quando responderam com o mesmo palavreado às questões; ou, ainda, quando declararam: “não entendi” (Entrevistado Y) ou “não sei se entendi exatamente o quê estás perguntando!” (Entrevistado W).

A maior parte dos respondedores usou termos como “aumento da velocidade e abrangência da divulgação” (Entrevistado A); agilidade, melhor disseminação, padronização, rapidez com eficiência, testemunho dos fatos; outros: “Além de ágil, permite a transmissão de uma mesma informação ao mesmo tempo para várias pessoas, evitando distorções e

favorecendo uma uniformidade de procedimentos” (Entrevistado S); facilitar a comunicação e acelerar a divulgação.

Para outros:

Acho que ajuda muito a tomar decisões de gerenciamento, pois ao ter que decliná-las por escrito para toda uma rede exige que sejamos práticos, racionais, objetivos; ajuda a ter que tomar atitudes gerenciais abrangentes e objetivas (Entrevistado F).

Um dos entrevistados assim diferenciou as duas questões:

11) “Ajuda a disseminar a informação de forma mais prática, rápida e eficaz, com custo baixo ou nulo, dependendo da tecnologia empregada”; e 12) “Uniformização de procedimentos e da interpretação da legislação; dar maior publicidade aos atos administrativos, mesmo aqueles com eficácia local; redução da burocracia necessária para a tramitação de processos administrativos” (Entrevistado P).

Para outro:

11) “Rapidez no recebimento da informação e na obtenção dos resultados. Alcance da divulgação, uma vez que todos os postos de atendimento são providos desse recurso”; e 12) “Até ressaltaria, além das acima noticiadas, a padronização do serviço, [...]” (Entrevistado N).

Nessas duas últimas interpretações, uma semelhança com a abordagem pensada pela autora para as duas perguntas.

Finalmente, um dos entrevistados diz que as ferramentas podem auxiliar, incluindo uma definição temporal e uma síntese das vantagens: “Sempre. É fácil (se tudo estiver funcionando do ponto de vista técnico), rápido, limpo e ecológico” (Entrevistado Z).

A frase do Entrevistado Z sintetiza, em acordo com o pensar da autora, as respostas às questões formuladas: nela estas contidas a familiaridade (“é fácil”), a agilidade (é “rápido”), a clareza (é “limpo”) e embutidos os aspectos gerenciais (é “limpo” – novamente – no sentido de evitar o acúmulo e a potencial desorganização, vistos com o uso do papel; e “ecológico” – no sentido de economia – de papel e de outros produtos necessários à impressão –, que a informatização traz consigo).

## 5.8 LIMITAÇÕES DAS FERRAMENTAS POR COMPUTADOR NA COMUNICAÇÃO INTERNA

*13) Que potenciais limitações você aponta em relação ao uso de ferramentas por computador na comunicação interna?*

Em resposta à questão, uma multiplicidade de limitações. As mais citadas foram: dificuldades em usar as ferramentas, ou, como definido por um dos entrevistados: “A falta de “entrosamento” de alguns servidores com a máquina” (Entrevistado S); “Dificuldade de usar as ferramentas, no caso das pessoas que não sabem usar computadores [...]” (Entrevistado V). Para outros, há: “resistência dos peritos” (Entrevistado K); ou: “desconhecimento relativo ou absoluto pelos usuários” (Entrevistado H); “verbalizada” também como “nem todos utilizam o *email/internet!*” (Entrevistado W).

E:

Entendo que a utilização das ferramentas disponíveis na APS-BI é bem simples, mas como ainda hoje essa utilização não (é) feita pela totalidade dos servidores com a devida frequência isso acaba dificultando o alcance pretendido por algumas dessas ferramentas (Entrevistado I).

O aspecto de comprometimento pessoal dos servidores é ressaltado por dois outros entrevistados. Assim: “A limitação é basicamente humana, pois depende da dedicação dos servidores em abrir suas caixas de mensagens ou os programas e se dispor a manter-se atualizado” (Entrevistado R); e também: “Em primeiro lugar o comprometimento (ou a falta) de algumas pessoas, a mudança de valores e a vontade de fazer a coisa certa” (Entrevistado X).

Também aparecem dificuldades técnicas, como “indisponibilidade do sistema”, “sistema lento”, e “dificuldade no acesso remoto às ferramentas de comunicação”. Para um dos entrevistados, o receio de monitoração das mensagens pode ser um fator limitador.

Quatro outras limitações são ainda citadas: as questões relacionadas ao relacionamento interpessoal, a resistência às mudanças, a falta de tempo e as “distinções interpretativas”. “Dizem” os entrevistados:

Não há dúvidas, ao meu ver, de que a maior perda propiciada por essas ferramentas necessárias no cotidiano institucional seja a de relacionamento interpessoal, de convívio, por conseguinte, de estreitamento dos vínculos de coleguismo e amizade que só o contato pessoal e direto propiciam. Mas também encontramos as distinções interpretativas para uma mesma situação posta, fato esse que considero inerente a esse tipo de comunicação (Entrevistado N).

A principal limitação é a resistência a mudanças inerente ao serviço público brasileiro. No INSS, por exemplo, até hoje muitos servidores não acessam seu *e-mail* institucional e/ou mantêm sua “caixa de entrada” lotada, impedindo o recebimento de novos *e-mails*, simplesmente por não terem qualquer interesse em se atualizar sobre as mudanças na instituição e na legislação vigente (Entrevistado P).

[...] a impessoalidade que o mesmo possui. A falta de comunicação direta entre os colegas também os distancia no que diz respeito as (às) relações interpessoais. Embora esta não seja uma regra, a probabilidade de que ela ocorra é grande, em se tratando de pessoas que não se conhecem (Entrevistado T).

Limitação técnica na falta de acesso (não é raro não funcionar) , mas o pior é a falta de tempo para acessar e o desinteresse de alguns, falta de hábito, sei lá (Entrevistado Y).

Dentro desse item, observa-se que as opiniões são realmente bastante condizentes com o que ocorre na prática diária. Não é raro que mensagens enviadas pelo *email* retornem, por estarem as caixas receptoras cheias ou o receptor “não disponível”. Outra situação que ocorre é: por vezes, há necessidade de incluir novas informações nos laudos periciais, o quê, para melhor documentar – por questões éticas envolvidas –, gera uma solicitação, pela autora, de encaminhamento do pedido por *email*. Em muitas ocasiões, os colegas não estão com seus *emails* funcionando adequadamente, criando-se, então, a necessidade de formulação por escrito, em papel, da solicitação de mudança. Não raro, também, a comunicação verbal de datas de reuniões tem que ser realizada, por não terem os *emails* de convocação dessas reuniões sido recebidos pelos colegas. Não lembra a autora de ter, alguma vez, recebido *email* com mensagem de não alcance do destinatário quando a mensagem era para alguém da área administrativa, salvo quando o servidor está em férias (nesse caso, a DATAPREV emite mensagens de não alcance após cerca de 10 dias de não acesso).

Na área médica, em especial, não há como negar que, além das causas já citadas, ocorre falta de tempo para acesso diário ao *email* institucional. Isso também ocorre com ferramentas como o Pandion. Além disso, a restrição de acesso imposta por não estarem sempre os servidores utilizando a mesma máquina pode ser outro complicador. Por esse motivo, talvez a comunicação oral funcione, ainda, como o meio mais rápido de comunicação interna. Além de eficiente, permite o contato pessoal, a conversa “olho no olho”, a troca de afeto, fatores citados por alguns dos entrevistados como potenciais entraves ao bom uso de ferramentas por computador.

Essa última colocação está de acordo com o dito por Temp (2008, p. 140):

A utilização das ferramentas de comunicação digital é uma prática que não substituiu a comunicação face a face. Os participantes julgaram relevante, dependendo da situação ou do assunto a ser tratado, estabelecer a comunicação presencialmente. Ao contrário daquela que é mediada – e que pode propiciar mal entendidos, pois depende que a capacidade de expressão de quem emite a mensagem esteja em sintonia com a capacidade de interpretação de quem a recebe – esta, permite perceber a manifestação facial e corporal, os gestos e a entonação da voz do outro interlocutor. Assim, ambos os participantes poderão ter maior certeza de que determinada situação foi compreendida e que o processo de comunicação se deu de maneira efetiva.

Citadas também entre as limitações, a falta de comprometimento, a exiguidade de tempo e a carga de trabalho poderiam ser um potencial fator limitante ao uso das ferramentas por computador. É possível que essa faceta também esteja presente. Nesse sentido, Kunsch (2008, p. 209) diz que:

Se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento. [...] é preciso aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer em relação à empresa. [...].

E finaliza:

[...] o excelente atendimento é consequência natural de um trabalho que privilegie em um primeiro momento o indivíduo e o grupo, tanto em nível formal quanto informal, no interior das organizações [...] depende destas relações para o que conceituamos como identidade organizacional (KUNSCH, 2008, p. 210).

## 5.9 FERRAMENTAS POR COMPUTADOR E MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

*14) Que mudanças você esperaria na comunicação interna da APS-BI Porto Alegre com o uso de todas as ferramentas por computador disponíveis?*

Para a maior parte dos entrevistados, a qualificação no atendimento, a agilidade, a maior integração dos servidores, a padronização (uniformidade) no trabalho (aqui, incluindo-se a sugestão de um dos entrevistados de eventualmente padronizar a ferramenta institucional para comunicação interna) foram as mudanças citadas.

Como sintetizou um dos entrevistados: “todos e tudo funcionando perfeitamente sem os imprevistos e nem os ‘desavisados’” (Entrevistado R).

Algumas outras mudanças foram citadas, entre elas maior publicidade, mudança de mentalidade dos servidores e maior conhecimento de outros setores, em acordo com os testemunhos abaixo:

Aumento da publicidade dos atos administrativos e das decisões tomadas pelos gestores da instituição (seja em âmbito local, gerencial ou nacional), haja vista (*visto*) que hoje temos muitos servidores que não tomam conhecimento das decisões tomadas e deixam de cumpri-las, diminuindo sua eficácia (Entrevistado P).

Acredito que a mudança deva ocorrer na mentalidade de todos os servidores. As ferramentas já existem e são utilizadas pelas chefias da APS BI. Falta apenas conscientização de que todos estes recursos materiais devam fazer parte do dia-a-dia de cada servidor, como facilitadores de seu trabalho (Entrevistado Q).

Gostaria que possibilitasse um maior conhecimento das atividades desempenhadas pelas demais áreas (Entrevistado S).

Para dois entrevistados, mudanças não seriam esperadas. Segundo um: “Nenhuma mudança, pois nem todos utilizam ou sabem como utilizar estas ferramentas e todos os outros meios continuarão a ser utilizados” (Entrevistado W); segundo o outro: “Não sei responder, acho que teoricamente usando todas as ferramentas, com tempo para isto o processo como um todo deveria melhorar” (Entrevistado Y).

Nessa questão, a observação permite algumas considerações: apesar de atuarem em um mesmo local físico, os servidores ainda têm algumas dificuldades na comunicação. Além da questão de conhecimento e manuseio dos computadores e seus programas, talvez gerada pela falta de tempo, ou por desinteresse, ou por dificuldades de aceitação das ferramentas como instrumento de trabalho, há alguma resistência intrínseca à questão de mudanças de mentalidade, como destacado por um dos entrevistados. Percebe-se na área administrativa, composta por um perfil mais jovem de servidores (e, portanto, já considerando o computador como ferramenta básica de trabalho), o uso mais frequente e completo das ferramentas existentes. Há uma resistência maior ao uso dessas ferramentas por parte de servidores mais antigos ou, talvez, de outros, menos “engajados”.

Por exemplo, em acordo com Temp, em sua análise sobre o uso de ferramentas por computador na PROCERGS, alguns servidores usam mais o *email* do que o telefone para comunicação, aqui no sentido amplo, tanto institucional quanto com o ambiente externo. Diz a autora:

Entende-se que, a partir do momento em que a organização disponibiliza a ferramenta para ser utilizada nas rotinas de trabalho, ela está convencionando que a mesma seja utilizada no processo de comunicação. Porém, não existe nenhuma regra que formalize essa prática, o maior uso do Correio Eletrônico com relação ao telefone depende da intenção de cada indivíduo, pois as razões que os levam a fazer isso têm uma representação distinta para cada um deles (TEMP, 2008, p. 140).

Depreende-se a partir dessa colocação, que a escolha do melhor meio de comunicação, seja ele para comunicação interna, interpessoal ou externa, depende de vários fatores, sendo o interesse do emissor e do receptor o mais importante deles. E esse fator é o grande condicionante dessas mudanças.

E ainda:

Constata-se que a inserção de ferramentas de comunicação digital na Procergs interfere nas práticas culturais ao proporcionar uma mudança de comportamento no modo como são estabelecidas as relações comunicativas e possibilitar maior participação dos funcionários no processo de comunicação. Entretanto, a utilização dessas ferramentas não horizontaliza o relacionamento entre a organização – representada pelo corpo gerencial, diretivo – e os funcionários, pois, dependendo da forma como forem empregados, podem promover a aproximação ou o distanciamento entre ambos (TEMP, 2008, p. 145).

Essa situação é idêntica ao que se viu em relação à comunicação interna na APS-BI com o uso de ferramentas por computador e que foi insistentemente relatada pelos entrevistados.

Cabe, ao final, uma consideração sobre a importância de adoção de tantas e, por vezes, tão modernas ferramentas, dentro das mudanças velozes que a introdução das TICs traz consigo. Conforme Corrêa (2009, p. 325):

Na prática, o ritmo com que as TICs vêm transformando os processos de comunicação pode provocar um círculo vicioso de introdução de novas ferramentas, meios diferenciados nos processos de comunicação corporativa que muitas vezes não geram eficiência nem eficácia comunicacional, mas dão ao processo como um todo, e por consequência, à empresa uma imagem de *up-to-date* e pioneirismo antecipador. Tecnologias recentes [...] e os sistemas mensageiros são algumas vezes introduzidos como ferramentas de comunicação corporativa sem a devida adequação em termos de funcionalidade e oportunidade no contexto do plano de comunicação de uma dada empresa. Fica, nesse ponto, a questão: é preciso estar em dia com inovações nas TICs para uma comunicação digital eficiente?

Ao que a autora acrescentaria: não seria o *email* suficiente para a comunicação interna? Configurado com alerta para aviso de recebimento de novas mensagens, ele funciona quase que como um programa de mensagens instantâneas. As limitações vistas com a resistência ao uso do Pandion (mensagens eletrônicas), tanto relacionadas ao tempo despendido quanto ao desconhecimento da ferramenta, podem ser acrescidas de outra,

gerencial: a quem deveria ser encaminhado o cliente que, por qualquer motivo não pode ser atendido em algum setor, na medida em que não há um “canal direto” de comunicação entre, por exemplo, um servidor da área médica e um da área administrativa? Mudanças visando a reorganizar a distribuição do fluxo dentro da Agência seriam necessárias para equacionar esse fator limitante.

Para finalizar, um pensamento sobre a relação entre mudanças organizacionais e comunicação – aqui em seu sentido amplo, relativo à organização como um todo:

Eu diria que devemos inverter a relação estabelecida; a comunicação que até então era fundo, deve tornar-se forma: ser o centro das atenções. Mudança, de forma, torna-se fundo: é o cenário em que se busca compreender uma dinâmica específica de relações comunicacionais (REIS, 2008, p. 303).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo avaliar o emprego de ferramentas por computador como instrumentos de comunicação interna na APS-BI de Porto Alegre. Foram entrevistados 26 servidores da Agência e os resultados principais estão sumarizados abaixo.

Os entrevistados veem a comunicação interna como importante, mas, de forma geral, “desorganizada”: acontecendo com desorganização. São empregados os meios orais, por escrito e também as ferramentas por computador. Dentre essas, o *email* institucional, a *internet* e ferramentas que permitem mensagens instantâneas são as mais conhecidas e utilizadas. Na área administrativa, as ferramentas são empregadas, de forma geral, diariamente, com vários dos servidores conectados o tempo todo. Na área médica, essas ferramentas são utilizadas de forma mais aleatória, sendo o acesso diário feito pela minoria dos profissionais. Aqueles que exercem algum cargo de supervisão as empregam diariamente, enquanto que outros até mesmo desconhecem algumas das ferramentas existentes.

A escolha do tipo de ferramenta por computador é feita de acordo com alguns determinantes: a facilidade de acesso e manuseio da ferramenta, a praticidade, e a agilidade/rapidez/ instantaneidade. A maior parte dos entrevistados cita alguns fatores que impedem o acesso às ferramentas: a) a não disponibilidade de computador exclusivo para cada servidor; b) a carga de trabalho, que, por suas características de “linha de montagem”, limita o tempo de acesso ou mesmo um acesso periódico; c) o desconhecimento da existência desses recursos ou a pouca familiaridade com eles, citados por alguns dos entrevistados; e d) o desinteresse. A natural resistência às mudanças pode, na opinião da autora e também de vários dos entrevistados, ser outro fator limitante. O rápido crescimento da informatização, a plêiade de ferramentas disponíveis e, talvez, a não definição institucional em relação ao uso de determinada ferramenta em detrimento de outra, podem contribuir para que um adequado gerenciamento da comunicação interna por computador não esteja ocorrendo. Nesse último contexto, por exemplo: as alterações em leis e normas internas estão sempre atualizadas na rede interna da Previdência (que nem sempre é acessada pelos funcionários) e de forma geral são anunciadas por *email* (mas nem sempre): aqui, poderia haver uma rotina institucional bem estabelecida para estimular a “atualização automática” de todos os funcionários.

Saliente-se que o fluxo vertical predomina, sendo a comunicação realizada preferencialmente na direção das chefias para os servidores subalternos. O fluxo horizontal da comunicação por computador parece ocorrer com bastante frequência na área administrativa, sendo raro na área médica (tanto entre médicos como entre médicos e a área administrativa). A comunicação pessoal ainda predomina na relação horizontal da comunicação, mais acentuadamente na área médica e entre essa e a área administrativa.

As restrições institucionais de acesso às ferramentas por computador são conhecidas (e criticadas) por todos os entrevistados, que, em geral, as consideram como intervenientes no desempenho de suas atividades.

Chama a atenção o amplo conhecimento, por parte de todos os entrevistados, de conceitos sobre comunicação interna, de suas formas e de suas limitações. O pensamento criterioso, crítico dos entrevistados em relação ao assunto ficou clara e francamente evidenciado nas entrevistas analisadas.

São limitações do presente estudo: o número reduzido de servidores entrevistados, em amostra escolhida por conveniência e acessibilidade; e o pequeno retorno de entrevistas de servidores em cargos gerenciais; essas duas situações impedem, potencialmente, a generalização desses resultados. Entretanto, em acordo com a observação da autora, apesar da existência de tais limitações, de forma geral as respostas às entrevistas expressam o que é visto no cotidiano, na Agência avaliada.

Em relação ao potencial viés representado pela inserção da autora no ambiente de trabalho, algumas considerações se fazem necessárias. A primeira: o fato de as entrevistas não terem sido realizadas presencialmente – e sim por meio eletrônico, e mesmo considerando a possibilidade de identificação do respondedor –, trouxe, como consequência, certa flexibilidade/liberdade nas respostas, tanto se considerando o retorno à solicitação, quanto ao se analisar a visão crítica (positiva e negativa) com que os respondedores se posicionaram. A segunda: apesar do papel de supervisão exercido pela autora, no local de trabalho, os servidores sentiram-se à vontade para responder (ou não) às entrevistas, manifestando claramente suas intenções quando contatados ou ao não retornarem os *emails* inicialmente encaminhados com o convite. Saliente-se que a maior parte das respostas dos entrevistados coadunou-se com as impressões pessoais da autora. Esses fatos permitem concluir que vieses, se existentes, foram, aqui, de pouca importância.

A autora é adepta das ferramentas disponíveis, em especial daquelas que permitem a comunicação instantânea (Pandion) ou o correio eletrônico e as emprega cotidianamente, com finalidades diversas: a primeira – o Pandion –, como auxiliar quase que em substituição ao telefone, no desempenho da atividade de supervisão, em especial para contatos com o setor administrativo. A segunda – o correio eletrônico – para situações mais formais, dentro e fora da APS-BI e também para contatos extra-institucionais afeitos ao trabalho, sempre que haja necessidade de perenidade e registro da comunicação realizada.

Algumas mudanças para melhorar a comunicação por computador poderiam ser implementadas. A primeira, no entendimento da autora, seria a divulgação institucional – com valorização e descrição de sua importância –, da necessidade do uso da comunicação formal, por computador. A segunda, a realização de treinamento dos servidores para que, em conhecendo as ferramentas disponíveis, saibam manuseá-las. A terceira, uma política institucional de valorização do trabalho dos servidores, destacando a importância do comprometimento de todos, do desenvolvimento de competências, da capacitação para viver em um mundo digital. Dentro dessa faceta, seria ainda necessário o aumento do estímulo institucional à realização de cursos de treinamento empregando as ferramentas já disponíveis

Finalizando, saliente-se que os servidores recentemente ingressados já adotam as diferentes tecnologias disponíveis no mundo digital em sua rotina (pessoal e de trabalho). É de se esperar que a “oxigenação” resultante da agregação de servidores mais novos aos antigos possibilite um olhar diferente dos servidores em relação ao uso dessas ferramentas no dia-a-dia, com ganhos em agilidade, praticidade, perenidade e transparência no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Margareth Alves de. Tecnologia a serviço da educação no serviço público brasileiro. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Ciudad de Guatamala: [s.n.], 2006. 1 CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Programa nacional de gestão pública e desburocratização. **Portal da Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em: 25 maio 2009.

BRASIL. Decreto nº 5.870, de 8 de agosto de 2006. Estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão, das funções gratificadas e das funções comissionadas do Instituto Nacional do Seguro Social. **Planalto**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5870.htm# art7](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5870.htm#art7)>. Acesso em: 24 maio 2009.

BRASIL. Decreto nº 6.585, de 29 de setembro de 2008. Dispõe sobre a execução do Segundo Protocolo Modificativo ao Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, assinado em São Tomé, em 25 de julho de 2004. **Planalto**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6585.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6585.htm)>. Acesso em: 12 out. 2009.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta. **Planalto**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acesso em: 24 maio 2009.

BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM)>. Acesso em: 24 maio 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 28, p. 9-30, jun. 2007.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas, organizadora.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação pública. NP Relações públicas e comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais...** Natal: INTERCOM, 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2009.

DATAPREV. Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social. **SGA agora é livre:** sistema é disponibilizando para o Portal de Software Pública. Disponível em: <<http://portal.dataprev.gov.br/>>. Acesso em: 12 out. 2009a.

DATAPREV. Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social. **Sistema de gerenciamento do atendimento.** Disponível em: <<http://www.dataprev.gov.br/produtos/produtos.htm>>. Acesso em: 01 out. 2009b.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Aurélio século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro, Edição Nova Fronteira, 1999.

FUKS, H.; GEROSA, M. A.; PIMENTEL M. G. Projeto de comunicação em groupware: desenvolvimento, interface e utilização. In: JORNADA DE ATUALIZAÇÃO EM INFORMÁTICA, 22., 2003, Campinas. **Anais...** Campinas: PUC-RJ, 2003. Disponível em: <[http://groupware.les.inf.puc-rio.br/groupware/publicacoes/JAI2003\\_cap7.pdf](http://groupware.les.inf.puc-rio.br/groupware/publicacoes/JAI2003_cap7.pdf)>. Acesso em: 06 maio 2009.

HAMPTON, D. R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Makron, 1990.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua português.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

INSS. Instituto Nacional de Seguro Social. Resolução n. 63/INSS/PRES, de 04 de fevereiro de 2009. Aprova o plano de ação de 2009 do Instituto Nacional de Seguro Social – INSS. **Diário Oficial da União**, n. 25, seção 1, p. 20, de 05 fev. 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 167-190.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 107.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. São Paulo: Artmed Editora S/A, 2008.

MANN, Chris; STEWART, Fiona. **Internet communication and qualitative research**: a handbook for researching online. London: Sage, 2000.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 207.

MENDES, Conrado Moreira. **A pesquisa online**: potencialidades da pesquisa qualitativa no ambiente virtual. 2009. Disponível em: <<http://www.hipertextus.net/volume2/Conrado-Moreira-MENDES.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2009.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Anuário Estatístico da Previdência Social 2007**. 2007. Disponível em: <<http://www.previdenciasocial.gov.br/conteudoDinamico.php?id=507>>. Acesso em: 11 out. 2009.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Boletim Estatístico da Previdência Social**, Brasília, v. 14, n. 08, ago. 2009c. Disponível em: <[http://www.previdenciasocial.gov.br/arquivos/office/4\\_090923-151727-662.pdf](http://www.previdenciasocial.gov.br/arquivos/office/4_090923-151727-662.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2009.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Previdência social**. Disponível em: <<http://www.previdenciasocial.gov.br>>. Acesso em: 30 maio 2009.

MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL. **Sobre a previdência social**. Disponível em: <<http://www.previdenciasocial.gov.br/conteudoDinamico.php?id=33>>. Acesso em: 24 out. 2009b.

MONEY, A.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MÜLLER NETO, H. F. **A comunicação organizacional no processo de desenvolvimento de novos produtos**: um estudo de caso. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta. Educação sem distância: oportunidade para maior profissionalização do servidor público. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Ciudad de Guatemala: [s.n.], 2006. 1 CD-ROM.

NASSAR, P. Administrar é comunicar. **Revista Melhor Vida & Trabalho**, n. 163, dez. 2000. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=98](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=98)>. Acesso em: 18 maio 2009.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 61.

PANDION. An easy to use XMPP/Jabber client. **Home**. Disponível em: <<http://www.pandion.be/>>. Acesso em: 12 out. 2009.

PRATES, N. G. S. **Proposição de indicadores para a gestão de pessoas no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas/Francisco Gaudêncio Torquato do Rego. São Paulo: Summus, 1986.

REIS, M. C. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 285.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROMAN, Artur. **O e-mail nas organizações**: *reconstrução da sociabilidade perdida*. 2005. Disponível em:

<[http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re\\_vista3/68.pdf](http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista3/68.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2009.

SCHRÖEDER, Christine da Silva. **Educação à distância e mudança organizacional na Escola de Administração da UFRGS: uma teoria substantiva**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SCHULER, M. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância UFSC, 2001.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUIBE. Sistema Único de Informações de Benefícios. **Intranet local do INSS**. Disponível em: <<http://www-suibe/>>. Acesso em: 12 out. 2009.

TEMP, Vivian. **A comunicação digital e as transformações nas práticas culturais no contexto organizacional**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

THE ENDOCRINE SOCIETY. **Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism**. Disponível em: <<http://jcem.endojournals.org/>>. Acesso em: 24 out. 2009.

ULBRICH, Paulo Henrique Araújo. **Comunicação interna: o caso do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICE E ANEXOS**

## APÊNDICE A – ENTREVISTA

Prezado colega,

Esse é um convite para que você responda à entrevista sobre a comunicação interna dentro da APS-BI de Porto Alegre.

Sabe-se que a comunicação interna – a forma como as pessoas interagem e se comunicam dentro da organização – é fundamental para que se mantenham atualizados e para que realizem as tarefas com eficiência e com agilidade. É por meio da comunicação interna que são trocadas informações sobre legislação, são discutidos os casos difíceis; é também por meio dela que as pessoas auxiliam-se mutuamente no sentido de atender aos usuários da Previdência Social da melhor maneira possível. A comunicação interna pode ser comparada ao sangue e sua importância para que todos os órgãos do corpo estejam bem: se ela flui bem, as atividades são desenvolvidas adequadamente.

Alguns dados de identificação são solicitados, ao final. As informações coletadas serão empregadas para a realização de monografia do Curso de Administração Pública Eficaz da Escola de Administração da UFRGS. A monografia, de minha autoria, versa sobre o uso de ferramentas por computador na comunicação interna da APS-BI Porto Alegre.

**As informações coletadas serão tratadas confidencialmente e os dados, disponibilizados a todos os interessados depois de concluída a monografia.**

**Para que as análises sejam realizadas com fidedignidade, solicito permissão para gravar/salvar a entrevista, seja ela presencial ou virtual (e-mail ou mensagens instantâneas).**

**( ) SIM ( ) NÃO**

Agradeço sua preciosa colaboração.

1) No seu entendimento, como se dá a comunicação interna aqui na APS-BI? Quais os motivos para que a comunicação transcorra da forma como a percebe?

2) Para que a comunicação interna seja eficiente, podemos empregar várias ferramentas. Quais, no seu entendimento, são as mais importantes?

- 3) Você conhece as ferramentas de comunicação por computador que podemos usar na APS-BI Porto Alegre?
- 4) Caso positivo, quais são elas?
- 5) Dessas, quais as que você emprega em sua atividade diária?
- 6) O quê, na sua percepção, é determinante para a escolha de uma ferramenta de comunicação, em vez de outra?
- 7) Com que frequência você acessa:
  - a) *email* institucional
  - b) *pandion*
  - c) *internet*
  - d) *intranet* APS-BI
  - e) *intraprev*
  - f) outras. Quais?
- 8) Você conhece as orientações da instituição em relação aos perfis de acesso à *internet*? Como você avalia essa restrição? Ela interfere com sua atividade?
- 9) Você conhece a Escola da Previdência? Já fez algum dos treinamentos disponibilizados por ela? Caso positivo, quais?
- 10) Caso tenha acesso à *internet* ou ao correio eletrônico em casa, com que frequência você os utiliza?
- 11) Em que aspectos relacionados à comunicação interna o uso de ferramentas por computador pode auxiliar?
- 12) Quais os aspectos em que o uso de ferramentas por computador pode melhorar a comunicação interna da instituição?
- 13) Que potenciais limitações você aponta em relação ao uso de ferramentas por computador na comunicação interna?
- 14) Que mudanças você esperaria na comunicação interna da APS-BI Porto Alegre com o uso de todas as ferramentas por computador disponíveis?

15) Informações gerais:

Idade:

Escolaridade:

Formação:

Atividade desempenhada na APS-BI:

Tempo de vínculo no INSS:

Obrigada por sua colaboração!

Angela J. Reichelt

SIAPE 0925905

Perícia Médica – APS-BI Porto Alegre

**ANEXO A – DISPÕE SOBRE O USO DOS SERVIÇOS DE ACESSO À INTERNET E  
DE CORREIO ELETRÔNICO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**PORTARIA MPS Nº 1.369, DE 03 DE AGOSTO DE 2005 – DOU DE 04/08/2005**

*Dispõe sobre o uso dos  
serviços de acesso à  
Internet e de Correio  
Eletrônico na  
Previdência Social.*

**O MINISTRO DE ESTADO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL**, no uso de suas atribuições,

CONSIDERANDO a [Portaria MPS/GM/Nº 992, de 8 de setembro de 2004](#), publicada no DOU de 10 de setembro de 2004 – seção 1, que estabelece a política de segurança da informação deste Ministério;

CONSIDERANDO que o acesso à Internet e a utilização do serviço de correio eletrônico por meio dos computadores da rede corporativa destinam-se, prioritariamente, às necessidades do serviço da Previdência Social;

CONSIDERANDO que o uso da Internet na Previdência Social é uma realidade, demandada em função da evolução tecnológica e da necessidade de democratização da informação, alinhada às diretrizes do Governo Federal;

CONSIDERANDO que o uso indevido da rede de computadores, em especial para acessos que não se relacionem com as atividades da Previdência Social, sobrecarrega a infra-estrutura, prejudicando o tempo de resposta dos sistemas responsáveis pela prestação de serviços à população, resolve:

Art. 1º Estabelecer a política de utilização da Internet na Previdência Social, por meio da atribuição de perfis de usuários e categorização dos sítios, de acordo com as necessidades de serviço;

Art. 2º Na atribuição dos perfis estabelecidos no Artigo 1º deverão ser consideradas, especialmente, as atividades desempenhadas pelo usuário;

Art. 3º Fica proibido o acesso a sítio que veicule matéria relacionada à pornografia, jogos em rede, áudio, vídeo e salas de bate-papo, de caráter não institucional ou temas considerados obscenos ou ilegais, bem como a transmissão desses conteúdos por meio do correio eletrônico.

Art. 4º O Departamento de Tecnologia e Informação do Ministério da Previdência Social, a Coordenação-Geral de Tecnologia e Informação do INSS e a Diretoria de Operações da DATAPREV deverão promover as ações pertinentes para o cumprimento do estabelecido nesta Portaria.

Art. 5º As unidades mencionadas no artigo anterior editarão ato normativo conjunto regulamentando a aplicação desta Portaria.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**NELSON MACHADO**

**Este texto não substitui o publicado no DOU. Nº 149 de 04/08/2005.**

## **ANEXO B – NORMATIZA O USO DO SERVIÇO DE CORREIO ELETRÔNICO NA PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**SECRETARIA EXECUTIVA**

**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO**

**PORTARIA CONJUNTA Nº 2, DE 12 DE SETEMBRO DE 2005**

Normatiza o uso do serviço de Correio Eletrônico na Previdência Social

**O DIRETOR do DEPARTAMENTO de TECNOLOGIA e INFORMAÇÃO do MINISTÉRIO da PREVIDÊNCIA SOCIAL**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 5º, do Decreto Nº 5.469, de 15 de junho de 2005, o **COORDENADOR-GERAL de TECNOLOGIA e INFORMAÇÃO do INSS**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, do Decreto Nº 5.513, de 16 de agosto de 2005 e o **DIRETOR de OPERAÇÕES da DATAPREV**, no uso das atribuições contidas no Manual de Organização da DATAPREV, nomeação no Diário Oficial de 13 de outubro de 2003 e Resolução Dataprev/PR Nº 2.585, de 03 de maio de 2005.

CONSIDERANDO a edição da Portaria Ministerial Nº 1.369, de 03 de agosto de 2005.

CONSIDERANDO a necessidade da utilização racional e eficaz dos recursos destinados ao serviço de correio eletrônico;

**RESOLVE:**

**Art. 1º** O acesso ao correio eletrônico será realizado por meio da instalação e configuração de software homologado pela Previdência Social ou por meio de navegador para Internet.

§ 1º Considera-se serviço de correio eletrônico um sistema de mensageria utilizado para criar, enviar, encaminhar, responder, arquivar, manter, copiar, mostrar, ler ou imprimir informações com o propósito de comunicação entre redes de computadores ou entre pessoas ou grupos;

§ 2º Considera-se usuário a pessoa física, ou unidade da estrutura organizacional ou grupo de trabalho com reconhecimento e habilitação pela administração do correio eletrônico no uso deste serviço;

§ 3º Considera-se caixa postal a área de armazenamento que contém as mensagens do usuário nos servidores de correio eletrônico hospedados na DATAPREV;

§ 4º Considera-se lista de usuários um grupo de caixas postais de correio eletrônico que objetiva a disseminação de informações relacionadas a uma determinada área ou assunto;

**Art. 2º** Os órgãos, unidades e entidades da Previdência Social devem promover, junto aos seus servidores, o incentivo ao uso do serviço de correio eletrônico no desempenho de suas atividades funcionais, objetivando a racionalização do trabalho e o aumento da produtividade.

**Art. 3º** As caixas postais são divididas em três tipos:

I – Pessoal, que é atribuída a uma pessoa física.

II – Institucional, que é atribuída a uma unidade da estrutura organizacional da Previdência Social.

III – De serviço, que é atribuída a um grupo de trabalho com atividades específicas.

§ 1º Todo usuário terá apenas uma caixa postal;

§ 2º As caixas postais institucionais e de serviço devem possuir um único responsável pelos atos decorrentes de sua utilização;

§ 3º É vedada a tentativa de acesso às caixas postais de terceiros.

§ 4º O Administrador do Correio Eletrônico seguirá a padronização de nome estabelecido pelo governo federal para os nomes das caixas postais.

§ 5º O Administrador do Correio Eletrônico procederá a adequação de todos os nomes de caixas postais ao padrão do governo federal no prazo de até 90 (noventa) dias.

§ 6º As caixas postais do Correio Eletrônico são de propriedade da Previdência Social.

**Art. 4º** As solicitações de caixas postais deverão ser encaminhadas à Administração do Correio Eletrônico, pela chefia imediata ou superior com os dados cadastrais dos usuários.

**Art. 5º** As caixas de correio eletrônico que podem receber e enviar mensagens por meio da Internet destinam-se privativamente aos servidores e empregados da Previdência Social.

§ 1º – Autorizações para usuários que não se enquadrem no caput deste artigo são de competência das seguintes autoridades:

I – Chefe de gabinete do MPS;

II – Secretários e Diretores do MPS;

III – Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do MPS;

IV – Consultor Jurídico do MPS;

V – Coordenadores-Gerais do MPS;

VI – Chefe da Assessoria de Pesquisa Estratégica – APE;

I – Chefe da Assessoria de Gerenciamento de Risco-AGR;

II – Diretores do INSS;

III – Auditor-geral do INSS;

IV – Corregedor-geral do INSS;

V – Coordenadores-Gerais do INSS;

VI – Gerentes Regionais;

VII – Gerentes-Executivos;

VIII – Procurador-Chefe Nacional da Procuradoria Federal Especializada – INSS;

IX – Diretores da DATAPREV.

§ 2º Até a implantação da estrutura definitiva da Receita Federal do Brasil, conforme arts. 32 e 33 da Medida Provisória Nº 258, de 21 de julho de 2005, terão competências equivalentes os Coordenadores-Gerais e Delegados da Receita Federal do Brasil;

§ 3º Até 31 de julho de 2006, terão competência equivalente os Chefes de Divisão e de Serviço do Órgão de Arrecadação da Procuradoria-Geral Federal.

**Art. 6º** A caixa postal sem movimentação por um período igual ou superior a três meses será bloqueada automaticamente pela administração do correio eletrônico.

Parágrafo único – Não havendo solicitação para reativar a referida caixa postal, no prazo de 30 (trinta) dias após o seu bloqueio, a mesma será excluída.

**Art. 7º** O tamanho das mensagens, incluindo arquivos anexos, bem como, a quantidade máxima de destinatários serão determinados por Portaria Conjunta dos signatários deste ato.

**Art. 8º** O usuário deve observar os critérios de classificação de informação definidas no Decreto 4.553, de 27 de dezembro de 2002, quando enviar mensagens pelo correio eletrônico, sendo de sua responsabilidade a proteção das informações classificadas como sigilosas.

**Art. 9º** É vedado o envio de mensagens contendo:

- I – material ilegal, obsceno, pornográfico, ofensivo, preconceituoso ou discriminatório;
- II – material publicitário que não guarde interesse com as atividades desempenhadas pela Previdência Social;
- III – relação, total ou parcial, de endereços dos usuários do correio eletrônico da Previdência Social;
- IV – material protegido por leis de propriedade intelectual, salvo se devidamente autorizado;
- V – vírus ou programas de computador que não sejam destinados ao desempenho de suas funções ou que possam ser considerados nocivos ao ambiente de rede da Previdência Social.
- VI – “correntes” e informações falsas (hoax);
- VII – material de natureza político-partidária;
- VIII – músicas, vídeos ou animações que não sejam de interesse específico do trabalho;
- IX – material contrário aos interesses da Previdência Social.
- X – Informações de propriedade da Previdência Social, quando não houver interesse institucional.

Art. 10 A criação de listas de usuários será autorizada exclusivamente pelas seguintes autoridades:

- I – Ministro de Estado da Previdência Social;
- II – Chefe de gabinete do MPS;
- III – Secretários e Diretores do MPS;
- IV – Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do MPS;
- V – Consultor Jurídico do MPS;
- VI – Chefe da Assessoria de Pesquisa Estratégica – APE;
- VII – Chefe da Assessoria de Gerenciamento de Risco-AGR;
- VIII – Diretores do INSS;
- IX – Auditor-geral do INSS;
- X – Corregedor-geral do INSS;
- XI – Coordenadores-Gerais do INSS
- XII – Gerentes Regionais;
- XIII – Gerentes Executivos;
- XIV – Procurador-Chefe Nacional da Procuradoria Federal Especializada – INSS;
- XV – Diretores da DATAPREV.

§ 1º As áreas de recursos humanos fornecerão à administração do correio eletrônico as informações sobre a lotação de funcionários para criação e manutenção das listas que correspondam às unidades da estrutura organizacional.

§ 2º As listas não terão limite de usuários, sendo que, apenas o proprietário terá permissão para envio de mensagens.

§ 3º A Dataprev disponibilizará, em 60 (sessenta) dias, uma ferramenta para fórum de discussão destinada a substituir as listas existentes com esta finalidade.

§ 4º As listas que não se enquadram no disposto neste ato serão excluídas 90 (noventa) dias após a publicação desta Portaria.

§ 5º O período de validade das listas será de 1 (um) ano podendo ser renovado por sucessivos períodos.

**Art. 11** Compete à DATAPREV por meio da Administração do Correio Eletrônico:

- I – Operar e garantir a disponibilidade do serviço de correio eletrônico;

II – Estabelecer e manter um processo sistemático para gravação e retenção de registros históricos sobre envio e recebimento de mensagens por um período de 60 (sessenta) meses;

III – Estabelecer e manter um processo sistemático para gravação e retenção das caixas postais por um período de 2 (dois) meses;

IV – Manter a proteção contra vírus e “spam” nos servidores de correio eletrônico;

V – Bloquear arquivos com extensões que impliquem em risco de segurança;

VI – Monitorar o ambiente, por meio de ferramentas sistêmicas, a fim de preservar a integridade das informações e identificar possíveis violações ao disposto nesta Portaria;

VII – Informar à Coordenação-Geral de Informática do MPS, Coordenação-Geral de Tecnologia e Informação do INSS ou Coordenação Geral de Segurança de Informações da DATAPREV, de acordo com o órgão de subordinação do usuário, o possível descumprimento de qualquer dos artigos desta Portaria, apresentando o ocorrido para apuração de responsabilidades;

Parágrafo único – A eliminação dos registros históricos será sobrestada em caso de auditoria, ou qualquer outro tipo de notificação administrativa ou judicial.

**Art. 12** Compete ao usuário:

I – Utilizar o correio eletrônico para troca de mensagens que sejam do interesse da Previdência Social;

II – Gerenciar e manter a sua caixa postal e respectivas pastas particulares;

III – Não permitir acesso de terceiros ao correio eletrônico;

IV – Criar, quando necessário, listas particulares de usuários;

V – Notificar a administração do correio eletrônico e a sua chefia imediata ou superior, quando do recebimento de mensagens que contrariem o disposto nesta Portaria.

**Art. 13** Compete à Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Previdência Social:

I – Elaborar campanhas de sensibilização e conscientização do usuário visando as melhores práticas no uso do Correio Eletrônico;

II – Elaborar no prazo de 30 dias, após a publicação desta Portaria, material informativo contendo recomendações e melhores práticas para utilização do Correio Eletrônico.

**Art. 14** Compete às áreas de Recursos Humanos:

I – Informar à Administração do Correio Eletrônico, as ocorrências relativas aos desligamentos e afastamentos superiores a três meses, de servidores ou empregados;

II – Comunicar, em até 48 horas, à Administração do Correio Eletrônico o desligamento de empregados terceirizados, temporários e estagiários para a exclusão definitiva da caixa postal;

III – Informar, em até 48 horas, à Administração do Correio Eletrônico quaisquer movimentações de servidores ou empregados.

**Art. 15** A utilização do serviço de correio eletrônico da Previdência Social sujeita o usuário ao disposto nesta

Portaria.

§ 1º Para utilização deste serviço, o usuário assinará Termo de Responsabilidade, tomando conhecimento do disposto nesta Portaria.

§ 2º Os usuários das caixas postais existentes na data da publicação desta Portaria receberão por meio da Administração do correio eletrônico o termo de responsabilidade e terão 30 dias para assinatura e encaminhamento à área de Recursos Humanos correspondente, sob pena de bloqueio.

**Art. 16** Esta Portaria aplica-se a todos os órgãos, unidades e entidades da Previdência Social e a servidores, empregados, contratados, estagiários e prestadores de serviço.

**Art. 17** Esta Portaria aplica-se a todos os órgãos da Receita Federal do Brasil enquanto usuários da infraestrutura da rede e do serviço de correio eletrônico da Previdência Social.

**Art. 18** Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

**MARCELO NARVAES FIADEIRO**

Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação  
do Ministério da Previdência Social

**RODRIGO NOVAIS COUTINHO**

Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação – INSS

**SÉRGIO PAULO VEIGA TORRES**

Diretor de Operações – DATAPREV

Publicada no DOU nº 188, de 29/9/2005

**ANEXO C – RETIFICAÇÃO DA PORTARIA CONJUNTA Nº 2, DE 12 DE  
SETEMBRO DE 2005 (ANEXO B)**

**MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**SECRETARIA EXECUTIVA**

**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO**

**RETIFICAÇÃO**

Na [PORTARIA CONJUNTA/MPS/INSS/DATAPREV Nº 02, de 12.9.2005](#), publicada no DOU nº 188, de 29.9.2005, pág. 43, seção I, Art. 5º, § 1º, onde se lê:

“... I – Chefe de gabinete do MPS;  
II – Secretários e Diretores do MPS;  
III – Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do MPS;  
IV – Consultor Jurídico do MPS;  
V – Coordenadores-Gerais do MPS;  
VI – Chefe da Assessoria de Pesquisa Estratégica – APE;  
I – Chefe da Assessoria de Gerenciamento de Risco – AGR;  
II – Diretores do INSS;  
III – Auditor-geral do INSS;  
IV – Corregedor-geral do INSS;  
V – Coordenadores-Gerais do INSS;  
VI – Gerentes Regionais;  
VII – Gerentes-Executivos;  
VIII – Procurador-Chefe Nacional da Procuradoria Federal Especializada – INSS;  
IX – Diretores da DATAPREV...”  
Leia-se:

“...I – Chefe de gabinete do MPS;  
II – Secretários e Diretores do MPS;  
III – Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do MPS;  
IV – Consultor Jurídico do MPS;  
V – Coordenadores-Gerais do MPS;  
VI – Chefe da Assessoria de Pesquisa Estratégica – APE;  
VII – Chefe da Assessoria de Gerenciamento de Risco – AGR;  
VIII – Diretores do INSS;  
IX – Auditor-geral do INSS;  
X – Corregedor-geral do INSS;  
XI – Coordenadores-Gerais do INSS;  
XII – Gerentes Regionais;  
XIII – Gerentes-Executivos;  
XIV – Procurador-Chefe Nacional da Procuradoria Federal Especializada – INSS;  
XV – Diretores da DATAPREV...”

**ANEXO D – ORIENTAÇÃO INTERNA Nº 104 INSS/DIRBEN, DE 08 DE  
DEZEMBRO DE 2004**

**INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL**

**DIRETORIA DE BENEFÍCIOS**

**ORIENTAÇÃO INTERNA Nº 104 INSS/DIRBEN, DE 08 DE DEZEMBRO DE 2004.**

**ASSUNTO:**

Estabelece as atividades do servidor pertencente à categoria funcional de Médico, Supervisor Médico-Pericial e Perito Médico, designados para desenvolver as ações de Supervisor Técnico e de Controle Interno nas Agências da Previdência Social.

**FUNDAMENTAÇÃO LEGAL:** [Decreto nº 3.668, de 22 de novembro de 2000](#); [Portaria MPAS nº 584, de 31 de janeiro de 2000](#); [Portaria MPAS nº 3.464, de 27 de setembro de 2001](#) e [Resolução INSS/DC nº 161, de 22 de junho de 2004](#).

**O DIRETOR DE BENEFÍCIOS DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL–INSS**, no uso da sua competência que lhe conferem os incisos III e VII do art. 19, do Anexo da Estrutura Regimental do INSS, aprovada pelo Decreto nº 5.257, de 27 de outubro de 2004,

**CONSIDERANDO** a necessidade de implementar as ações de controle interno na linha Benefícios das Agências da Previdência Social – APS, e

**CONSIDERANDO** a necessidade de estabelecer as atividades de supervisão e controle interno, a serem desenvolvidas pelo servidor da área medico-pericial,

**RESOLVE:**

Art. 1º Poderá o Gerente-Executivo, nos termos do art. 7º da [Resolução/INSS/DC Nº 161, de 22 de junho de 2004](#), no âmbito de sua área de abrangência, designar um servidor do Quadro de Pessoal do INSS, pertencente à categoria funcional de Médico ou da Carreira de Perito Médico ou de Supervisor Médico-Pericial, para exercer as atividades de supervisão técnica e do controle interno.

Parágrafo único. O servidor designado será o responsável pela adequação do trabalho medico-pericial nas APS, quanto à legislação, aos atos normativos, às diretrizes e aos sistemas informatizados, a fim de evitar improbidades e irregularidades.

Art. 2º As atividades a serem desenvolvidas pelo Supervisor Técnico e do Controle Interno, se encontram relacionadas abaixo, observando-se, ainda, o contido no Manual do Supervisor de Controle Interno da Diretoria de Benefícios:

a – providenciar, a análise, por amostragem, dos laudos médico-periciais, utilizando o Gabarito de Análise, conforme o referenciado Manual;

b – consultar os sistemas corporativos INSS (PRISMA, SABI, PLENUS, etc, como ferramenta adicional na análise dos procedimentos);

c – rever os encaminhamentos para Reabilitação Profissional e participar das reuniões de avaliações técnicas;

d – participar de exames médico-periciais dos benefícios por incapacidade com mais de 180 (cento e oitenta) dias em manutenção;

e – orientar e instruir os processos referentes a benefícios por incapacidade, pronunciando-se com clareza e precisão, de acordo com as normas e instruções vigentes.;

f – solicitar o comparecimento do segurado, sempre que julgar necessário;

g – zelar e colaborar na administração das agendas médicas;

h – uniformizar tecnicamente a área de perícia médica, entre os servidores sob sua supervisão;

i – promover a integração da área técnica com a área administrativa;

j – atentar e zelar pelas determinações técnicas do Serviço de Gerenciamento de Benefícios por Incapacidade – GBENIN;

l – propor ao GBENIN ações técnico-administrativas, para o aperfeiçoamento e melhoria dos sistemas, rotinas, processos e atividades e

m – controlar e propor a realização de perícias domiciliares e hospitalares, bem como de outras atividades externas.

Art. 3º A indicação do servidor de que trata o art. 1º, deste Ato, será da chefia de APS, a quem estará administrativamente vinculado, com concordância da chefia de GBENIN e da Divisão/Serviço de Benefícios, por vinculação técnica.

Art. 4º O servidor designado para Supervisor Técnico e do Controle Interno deverá estar dentre os designados, nos termos do art. 4º da [Resolução INSS/DC N.º. 161/2004](#) e ser, também, designado pelo chefe de GBENIN da Gerência, para: análise das sugestões de Limites Indefinidos (LI); enquadramento de auxílio-acidente; majoração de 25% (vinte e cinco por cento) às aposentadorias por invalidez; análise dos laudos de aposentadoria especial; transformação de espécie de benefícios; retroação de Data do Início da Incapacidade (DII) por período superior a trinta dias; pensão maior inválido; conclusão de laudos de exames médico-periciais realizados por médicos de empresas conveniadas, bem como supervisão, por amostragem, dos exames médico-periciais realizados por credenciados.

Art. 5º Este Ato tem caráter restrito, destinando-se a disciplinar procedimentos operacionais, com publicação exclusiva em Boletim de Serviço (BS).

**RUI CEZAR DE VASCONCELOS LEITÃO**  
Diretor de Benefícios

Publicada no BS/INSS/DG nº 237, de 10/12/04

**ANEXO E – NORMATIZA O USO DA *INTERNET* E DA *INTRANET* NA  
PREVIDÊNCIA SOCIAL, DEFININDO PERFIS DE ACESSO**

**MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL**

**SECRETARIA EXECUTIVA**

**DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO**

**PORTARIA CONJUNTA Nº 1, DE 12 DE SETEMBRO DE 2005**

**O DIRETOR do DEPARTAMENTO de TECNOLOGIA e INFORMAÇÃO do MINISTÉRIO da PREVIDÊNCIA SOCIAL**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 5º, do Decreto Nº. 5.469, de 15 de junho de 2005, o **COORDENADOR-GERAL de TECNOLOGIA e INFORMAÇÃO do INSS**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 7º, do Decreto Nº. 5.513, de 16 de agosto de 2005 e o **DIRETOR de OPERAÇÕES da DATAPREV**, no uso das atribuições contidas no Manual de Organização da DATAPREV, nomeação no Diário Oficial de 13 de outubro de 2003 e Resolução Dataprev/PR Nº. 2.585, de 03 de maio de 2005.

CONSIDERANDO a edição da Portaria Ministerial Nº 1.369, de 03 de agosto de 2005.

CONSIDERANDO a necessidade da utilização racional e eficaz dos recursos de tecnologia da informação na Internet e Intranet;

**RESOLVE:**

**Art. 1º** O acesso aos sítios de Internet e Intranet será autorizado mediante a atribuição de perfis de acesso:

**I – Perfil 1:**

- a) Todos os sítios da Intranet.
- b) Sítios de organizações bancárias que mantêm relacionamento para pagamento de empregados e servidores da Previdência Social;
- c) Sítio da Previdência Social na internet;

**II – Perfil 2:**

- a) Os sítios enquadrados no Perfil 1 e os sítios da Internet de interesse da Previdência Social, conforme disposto no Art. 6º.

**III – Perfil 3:**

- a) Os Sítios enquadrados no Perfil 2;
- b) Sítios de órgãos e entidades governamentais nas esferas federal, estadual e municipal;
- c) Sítios relacionados à área de saúde e de assistência social;
- d) Sítios de entidades de classe representativas das categorias profissionais em atividade nos órgãos da Previdência Social;
- e) Sítios de instituições de ensino;
- f) Sítios de busca;
- g) Sítios relacionados a entidades não-governamentais (ONG);
- h) Sítios de noticiários on-line em modo texto.

**IV – Perfil 4:**

a) Todos os sítios da Intranet e Internet, exceto os sítios da Internet que veiculam material em áudio e vídeo.

**V – Perfil 5:**

a) Os sítios enquadrados no Perfil 4 e os sítios da Internet que veiculam material em áudio e vídeo.

§ 1º Considera-se Internet a rede mundial que interliga computadores de diferentes tipos e dimensões e permite a comunicação entre pessoas e organizações, independente da localização geográfica.

§ 2º Considera-se Intranet a rede de computadores administrada pela Previdência Social, que utiliza os mesmos serviços e tecnologias disponíveis na Internet, podendo ser definida como um tipo de Internet local.

§ 3º Considera-se Sítio um conjunto de informações e ou serviços disponíveis na Internet ou na Intranet, organizados em páginas eletrônicas e acessíveis por meio de endereços que identificam, de forma padronizada, sua origem e conteúdo.

§ 4º Considera-se perfil de acesso do usuário, a característica que determina o nível de acesso a um ou mais recursos de Internet e Intranet, de forma plena ou parcial.

**Art. 2º** Aos perfis de que trata o artigo anterior aplicam-se as seguintes restrições:

- I – Sítios que contenham material pornográfico ou obsceno;
- II – Sítios que veiculem áudio ou vídeo de caráter não institucional;
- III – Sítios que contenham material ilegal;
- IV – Sítios de jogos;
- V – Sítios que contenham ou divulguem material que representem risco para a segurança da informação no âmbito da Previdência Social;
- VI – Utilização de ferramentas de bate-papo on-line não homologadas pela Previdência Social;
- VII – Utilização de ferramentas que possibilitem conversação em áudio, vídeo ou ambos, não homologadas pela Previdência Social;
- VIII – Acesso a rádios on-line que não divulguem conteúdo de interesse da Previdência Social;
- IX – Transferência de arquivos que não sejam do interesse da Previdência Social.

**Parágrafo único** – A liberação de acesso aos sítios mencionados nos incisos deste artigo poderá ser autorizada pela Coordenação-Geral de Informática do MPS, Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação do INSS ou pela Diretoria de Operações da DATAPREV, em seus âmbitos de atuação, em conformidade com a Portaria Ministerial Nº. 992, de 8 de setembro de 2004.

**Art. 3º** – A atribuição do perfil 5 é de competência exclusiva das seguintes autoridades:

- I – Ministro de Estado da Previdência Social;
- II – Chefe de gabinete do MPS;
- III – Secretários e Diretores do MPS;
- IV – Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do MPS;
- V – Consultor Jurídico do MPS;
- VI – Chefe da Assessoria de Pesquisa Estratégica – APE;
- VII – Chefe da Assessoria de Gerenciamento de Risco – AGR;
- VII – Diretores do INSS;
- VIII – Auditor-geral do INSS;
- IX – Corregedor-geral do INSS;
- X – Procurador-Chefe Nacional da Procuradoria Federal Especializada – INSS;
- XI – Diretores da DATAPREV.

§ 1º Até a implantação da estrutura definitiva da Receita Federal do Brasil, conforme arts. 32 e 33 da Medida Provisória Nº 258, de 21 de julho de 2005, terão competências equivalentes o Secretário da Receita Federal do

Brasil e os Secretários Adjuntos.

§ 2º Até 31 de julho de 2006, terá competência equivalente o Procurador-Chefe do Órgão de Arrecadação da Procuradoria-Geral Federal.

**Art. 4º** A atribuição do perfil 4 é de competência das seguintes autoridades:

- I – Coordenadores-Gerais do MPS;
- II – Coordenadores-Gerais do INSS;
- III – Gerentes-Regionais do INSS;
- IV – Corregedores Regionais do INSS;
- V – Auditores Regionais do INSS;
- VI – Gerentes-Executivos;
- VII – Procuradores-Chefes do INSS;
- VIII – Gerentes de Departamento da DATAPREV.

§ 1º Até a implantação da estrutura definitiva da Receita Federal do Brasil, conforme arts. 32 e 33 da Medida Provisória Nº 258, de 21 de julho de 2005, terão competências equivalentes os Coordenadores-Gerais e Delegados da Receita Federal do Brasil;

§ 2º Aos dirigentes relacionados neste artigo estende-se a competência de atribuição de perfis inferiores.

**Art. 5º** A atribuição dos perfis 1, 2 e 3 é de competência das seguintes autoridades:

- I – Chefes de Divisão do MPS;
- II – Chefes de Divisão do INSS;
- III – Chefes de Serviço do INSS;
- IV – Chefes de APS;
- V – Gerentes de Divisão da DATAPREV.

**Parágrafo único** – Até 31 de julho de 2006, terão competência equivalente os Chefes de Divisão e de Serviço do Órgão de Arrecadação da Procuradoria-Geral Federal

**Art. 6º** A solicitação de inclusão ou exclusão na relação de sítios de interesse da Previdência Social será feita motivadamente à Diretoria de Operações da Dataprev pelas autoridades mencionadas nos art. 3º e 4º.

§ 1º A Diretoria de Operações da Dataprev não analisará o mérito da solicitação, certificando-se apenas de que os sítios solicitados não se enquadrem entre as restrições elencadas nesta Portaria.

§ 2º A Diretoria de Operações da Dataprev divulgará mensalmente a relação de sítios de interesse da Previdência Social.

**Art. 7º** Compete exclusivamente à DATAPREV prover o acesso à Internet para os Órgãos da Previdência Social.

§ 1º A DATAPREV implantará e administrará as ferramentas de controle de acesso a sítios da Internet, no prazo de 90 (noventa) dias;

§ 2º A DATAPREV manterá o registro dos acessos realizados para fins disciplinares e de auditoria, por um período de 60 (sessenta) meses;

§ 3º A DATAPREV providenciará o bloqueio e o desbloqueio do acesso à internet, conforme disposto no art. 11.

**Art. 8º** Ficam vedadas as seguintes condutas quando da utilização da Internet e da Intranet:

- I – Praticar atos de comércio, em proveito próprio ou de terceiros, que não atendam os interesses da Previdência Social;
- II – Valer-se de recursos ou dispositivos para acesso a computadores ou redes externas à Previdência Social com o objetivo de obter informações não autorizadas

- ou provocar a interrupção de serviços de rede;
- III – Envolver-se em atividades que contrariem os interesses da Previdência Social ou que violem a política de segurança de outras entidades bem como a legislação vigente no País;
- IV – Instalar modem ou dispositivo de rede que interligue a Rede da Previdência Social a outras redes ou à Internet;
- V – Instalar programas de computador não autorizados pela Previdência Social, obtidos na internet;
- VI – Instalar, armazenar ou executar programas nocivos que coloquem em risco as instalações, equipamentos e sistemas da Previdência Social e de seus clientes.
- VII – Efetuar qualquer procedimento que possa afetar a Previdência Social, seus clientes e empregados;

**Art. 9º** As ocorrências com indícios de não cumprimento do disposto nesta Portaria, deverão ser comunicadas à Coordenação-Geral de Informática do MPS, Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação do INSS e Diretoria de Operações da DATAPREV, observando-se o órgão ao qual o usuário é subordinado.

**Parágrafo único** – O acesso à internet poderá ser bloqueado, a qualquer momento, a pedido da Coordenação-Geral de Informática do MPS, da Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação do INSS e da Diretoria de Operações da DATAPREV.

**Art. 10** A utilização da Internet e Intranet da Previdência Social sujeita o usuário ao disposto nesta Portaria.

§ 1º Para utilização da Internet e Intranet, o usuário assinará Termo de Responsabilidade, tomando conhecimento do disposto nesta Portaria.

§ 2º Os usuários da Internet e Intranet existentes na data da publicação desta Portaria receberão por meio da Administração do correio eletrônico o termo de responsabilidade e terão 30 dias para assinatura e encaminhamento à área de Recursos Humanos correspondente, sob pena de bloqueio no acesso a Internet.

**Art. 11** O não cumprimento do disposto nesta Portaria sujeita o infrator às penalidades previstas em lei e regulamentos internos dos órgãos.

**Art. 12** Esta Portaria aplica-se a todos os órgãos, unidades e entidades da Previdência Social e a servidores, empregados, contratados, estagiários e prestadores de serviço.

**Art. 13** Esta Portaria aplica-se a todos os órgãos da Receita Federal do Brasil enquanto usuários da infraestrutura da rede e do serviço de Internet e Intranet da Previdência Social.

**Art. 14** Compete à Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Previdência Social:

- I – Elaborar campanhas de sensibilização e conscientização do usuário visando as melhores práticas no uso da Internet e Intranet;
- II – Elaborar no prazo de 45 (quarenta e cinco) dias, material informativo contendo recomendações e melhores práticas para utilização do serviço da internet e intranet.

**Art. 15** Esta Portaria entra em vigor:

- I – na data de sua publicação, em relação aos arts. 7º, § 1º e 14, II;
- II – em 90 (noventa) dias a contar da sua publicação, para os demais artigos.

**MARCELO NARVAES FIADEIRO**

Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação – Ministério da Previdência Social

**RODRIGO NOVAIS COUTINHO**

Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação – INSS

**SÉRGIO PAULO VEIGA TORRES**

Diretor de Operações – DATAPREV

**ANEXO F – EMAIL ENCAMINHADO ÀS CHEFIAS INSTITUCIONAIS QUANDO  
DA IMPLANTAÇÃO DOS PERFIS DE ACESSO À INTERNET**

(Foram mantidos no “Para” apenas os nomes dos servidores em cargos gerenciais, por públicos, para não expor outros servidores a quem o mail foi também encaminhado)

**De:** Angela de Azevedo Jacob Reichelt – INSSRS  
**Para:** Regina Beatriz Floriano da Silva – INSSRS; APSBIRS Porto Alegre; GBENINRS Porto Alegre; Sinara Aparecida Pastorio – INSSRS  
**Cc:**  
**Assunto:** Perfis de acesso à internet  
**Enviada:** 20/02/2009 08:32 **Prioridade:** Normal

Prezados colegas,  
tendo em vista a mensagem ontem recebida, em que há a determinação de configuração de acesso à internet levando em conta alguns perfis, estipulados em portaria nacional, venho registrar o meu protesto, como perita-médica.

Vejam os senhores que o acesso a sites como DETRAN e GOOGLE tem permitido um melhor embasamento, em várias situações, da decisão pericial. Não me parece adequado que tenhamos bloqueio de acesso, em especial a esses sites.

Desde já sugiro que, para a perícia médica, ao menos esses dois sites sejam liberados, visando a empregá-los como ferramentas complementares na avaliação pericial. Haveria maneira de "linká-los" à intranet da BI?

Com cópia para a Sra. Gerente, Sra. Chefe de Benefícios e chefias médica e da agência, bem como para a representante da ANMP, para considerações.

E-mail escrito em 19 de fevereiro de 2009, não foi enviado por problemas no Mozilla. Será encaminhado em 20/02/09 ou assim que disponível o servidor.

Angela J. Reichelt  
 SIAPE 0925905  
 GO Médico APS BI Porto Alegre