



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

LUCIA MARIA DOMINGUES WEBER

**NA CONTRAMÃO DA INFORMAÇÃO:
OS FLUXOS INFORMACIONAIS COMO SUBSÍDIO À
TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
CENTRO-OESTE, UNICENTRO**

LUCIA MARIA DOMINGUES WEBER

**NA CONTRAMÃO DA INFORMAÇÃO:
OS FLUXOS INFORMACIONAIS COMO SUBSÍDIO À
TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO
CENTRO-OESTE, UNICENTRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação – Mestrado Profissional, da Universidade Estadual de Londrina, em convênio com a Escola de Governo do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

Orientadora: Professora Dra. Marlene Marchiori.

Co-Orientadora: Professora Dra. Maria Júlia Giannasi-Kaimen.

Londrina
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

W382n Weber, Lucia Maria Domingues
Na contramão da informação: os fluxos informacionais como subsídio à tomada de decisão na Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO. / Lucia Maria Domingues Weber. — Londrina, 2011.
109f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Marlene Regina Marchiori
Co-orientadora: Maria Júlia Giannasi-Kaimen
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação, Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, em convênio com a Escola de Governo do Paraná, 2011.
Inclui bibliografia.

1. Fluxo informacional. 2. Compartilhamento da informação. 3. Gerenciamento da informação. 4. Processo decisório. I. Marchiori, Marlene Regina. II. Giannasi-Kaimen, Maria Júlia. III. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação, Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Gestão da informação. IV. Escola de Governo do Paraná. V. Título.

CDD 21ed. 658.4038
025.52

LUCIA MARIA DOMINGUES WEBER

NA CONTRAMÃO DA INFORMAÇÃO:
OS FLUXOS INFORMACIONAIS COMO SUBSÍDIO À TOMADA DE
DECISÃO NA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE,
UNICENTRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação – Mestrado Profissional, da Universidade Estadual de Londrina, em convênio com a Escola de Governo do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Patrícia Zeni Marchiori
UFPR – Curitiba – PR

Prof^a. Dr^a. Nádina Aparecida Moreno
UEL – Londrina – PR

Prof^a Dr^a. Marlene Regina Marchiori
UEL – Londrina – PR

Londrina, 8 de agosto de 2011.

***Dedico este trabalho ao Tito que,
amoroso e dedicado, sempre me
agraciou com o seu sorriso, amor e
companheirismo.***

AGRADECIMENTOS

À Universidade Estadual de Londrina e à Escola de Governo do Estado do Paraná, pela oportunidade concedida;

À Coordenação, Professores, Funcionários e Colegas do Mestrado Profissional em Gestão da Informação, pela amizade que ficou;

Às Orientadoras, Professora Marlene e Professora Maria Júlia, pela atenção, disposição e generosidade em contribuir com os seus ensinamentos;

Aos membros da banca examinadora, pelas contribuições que permitiram o aprimoramento do trabalho;

À família, pelo apoio, incentivo e carinho;

Àqueles que vibraram, torceram ou de alguma forma colaboraram para que eu pudesse alçar este voo;

E, sobretudo, a Deus, cujo provimento de forças me fez levantar várias e várias vezes...

***Os homens são anjos nascidos sem asas,
é o que há de mais bonito,
nascer sem asas e fazê-las crescer.***

José Saramago

WEBER, Lucia Maria Domingues. **Na contramão da informação: os fluxos informacionais como subsídio à tomada de decisão na Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO**. 2011. 105f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, UEL, Londrina, 2011.

RESUMO

O presente estudo analisa o fluxo informacional relativo aos processos da área de graduação, como subsídio para a tomada de decisão do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), situada em Guarapuava, Paraná. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, e teve como estratégia a realização de um estudo de caso único, pautado na análise do fluxo para a tomada de decisão, buscando responder como otimizá-lo, de forma a contribuir com o compartilhamento da informação para a tomada de decisão dos Conselheiros. Os dados foram coletados a partir de observações diretas intensivas realizadas durante as sessões plenárias do Conselho e também, por meio da realização de entrevistas em profundidade com um grupo de Conselheiros. Essa estratégia permitiu verificar quais informações são necessárias para a tomada de decisão dos Conselheiros, bem como quais são as lacunas existentes no fluxo informacional que desfavorecem o processo decisório. Os resultados obtidos apontaram adequação do fluxo informacional em sua estrutura de trâmite. Salienta-se, entretanto, que o fluxo informacional não se caracteriza como satisfatório, no que se refere ao compartilhamento da informação como suporte para o processo decisório. Infere-se que há uma carência informacional, propiciada principalmente pela qualidade da informação prestada pelas instâncias que fazem parte desse fluxo. Denota-se, ainda, que a UNICENTRO não possui um gerenciamento eficaz da informação, principalmente no que tange à fase do processamento da informação. Com o estudo, identificou-se um intenso aproveitamento dos fluxos informais como subsídio para a tomada de decisão do CEPE. Foram sugeridas algumas ações que, articuladas, objetivam promover o aprimoramento do fluxo informacional, visando uma consequente melhoria do processo de tomada de decisão pelo Conselho.

Palavras-chave: Fluxo informacional. Compartilhamento da informação. Gerenciamento da informação. Processo decisório.

WEBER, Lucia Maria Domingues. **Na contramão da informação: os fluxos informacionais como subsídio à tomada de decisão na Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO**. 2011. 105f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, UEL, Londrina, 2011.

ABSTRACT

This study analyzes the information flow concerning the process of graduation area, as a support to decision-making process of Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), of Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), located in Guarapuava, Paraná. The research is characterized as exploratory, and had a single case study as strategy realization, based on the flow analysis for decision making, seeking to answer how to optimize it, in order to contribute for information sharing to decision-making by Councilors. The data were collected from intensive direct observations made during the Council plenary sessions, and also through the in-depth interviews with a group of Councilors. This strategy allowed to check what information is necessary to decision-making of Councilors, as well as what are the gaps in information flow which cause disadvantage to decision process. The results indicated adequacy of information flow in their structure proceeding. However, that information flow is not characterized as satisfactory, concerning to sharing information as a support to decision-making. Was inferred a lack informational, propitiated by the quality of information provided by the instances that participate of this flow. Also denotes that UNICENTRO doesn't has an effective management information, particularly to relate to the stage of information processing. With this study, was identified an intense use of informal flows as a basis for the CEPE's decision making. Some articulated actions were suggested to promote the improvement of information flow, aiming the improvement decision-making process by Council.

Keywords: Information flow. Information Sharing. Information Management. Decision-making process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Fluxo Tradicional de Informação.....	29
Figura 2 – Funcionamento das estruturas formais e informais na organização.....	33
Figura 3 – Informação e Estratégia Competitiva.....	38
Figura 4 – Tarefas do processo de gerenciamento de informação.....	41
Figura 5 – O processo de gerenciamento da informação.....	41
Figura 6 – O modelo de representação do Fluxo da Informação.....	42
Figura 7 – Ciclo do processo decisório nas Universidades	52
Figura 8 – Organograma da UNICENTRO	61
Figura 9 – Fluxo formal dos processos da área de ensino de Graduação da UNICENTRO	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de processos com tramitação típica e atípica	71
Gráfico 2 – Percentual de processos analisados por área e tempo de análise na Plenária.....	71
Gráfico 3 – Matérias deliberadas.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento.....	26
Quadro 2 – Fluxos formais e informais.....	32
Quadro 3 – Diferença entre os elementos formais e os elementos informais da comunicação e da informação	33
Quadro 4 – Ciclo Informacional e Gerenciamento da Informação.....	39
Quadro 5 – Compilação das fases do Gerenciamento da Informação.....	44
Quadro 6 – Características das Organizações Acadêmicas.....	51
Quadro 7 – Eficiência e Eficácia.....	56
Quadro 8 – Processos analisados na Sessão Plenária realizada no dia quatro de março de 2011	69
Quadro 9 – Processos analisados na Sessão Plenária realizada no dia primeiro de abril de 2011	70
Quadro 10 – Observações registradas na sessão Plenária realizada no dia quatro de março de 2011	72
Quadro 11 – Observações registradas na sessão Plenária realizada no dia primeiro de abril de 2011	74
Quadro 12 – Informações necessárias para a tomada de decisão.....	80
Quadro 13 – Falhas que comprometem o compartilhamento das informações e interferem no processo decisório	81

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CIEPE	Comissão Interna de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSET	Conselho Setorial
COU	Conselho Universitário
DIAP	Divisão de Apoio Acadêmico
DIPRO	Divisão de Protocolo
DIRAC	Diretoria Acadêmica
DIRGRAD	Diretoria de Graduação
IES	Instituições de Ensino Superior
PROCJUR	Procuradoria Jurídica
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
SEGAB	Secretaria de Gabinete
SEGECS	Secretaria Geral dos Conselhos Superiores
SETI	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SGU	Sistema de Gestão Universitária
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste

SUMÁRIO

PARTE I	14
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	17
1.2 OBJETIVO GERAL	19
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
PARTE II – APORTE TEÓRICO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 A INFORMAÇÃO NO UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES	21
2.2 Os FLUXOS INFORMACIONAIS.....	27
2.3 FLUXOS INFORMACIONAIS FORMAL E INFORMAL	31
2.4 O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	35
2.5 O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	37
2.6 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	46
2.7 A TOMADA DE DECISÃO NAS UNIVERSIDADES	50
2.8 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO PROCESSO DECISÓRIO.....	54
PARTE III – METODOLOGIA	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA	57
3.2 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO.....	59
3.3 MAPA DO FLUXO INFORMACIONAL DA ÁREA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO NA UNICENTRO.....	64
3.4 IDENTIFICAÇÃO DAS INSTÂNCIAS ENVOLVIDAS E SUA FUNÇÃO NAS FASES DO FLUXO INFORMACIONAL RELATIVO À ÁREA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO NA UNICENTRO	66
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	68
3.5.1 Coleta de Dados por Observação Direta Intensiva	69
3.5.2 Análise dos Dados obtidos na Observação Direta Intensiva	72
3.5.3 Coleta de Dados por Entrevistas	79

3.5.4 Análise dos Dados Obtidos nas Entrevistas.....	80
3.6 DISCUSSÕES SOBRE O ESTUDO	84
PARTE IV	89
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE	102
Apêndice A – Apresentação da Pesquisa	103
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	104
Apêndice C – Roteiro para Entrevista com os Conselheiros do CEPE	105

PARTE I

1 INTRODUÇÃO

A vertiginosa necessidade de processar informações faz com que rapidamente as organizações modernas absorvam rapidamente as novas tendências do mercado, com o intuito de se tornarem cada vez mais competitivas. Nessa perspectiva, com perspicácia, a iniciativa privada vem se adaptando e utilizando a informação como uma estratégia, de modo que gerenciada possa otimizar os seus resultados. Para Valentim (2006), informação estratégica é aquela que visa apoiar o processo decisório das organizações.

De outra parte, as instituições públicas, caracteristicamente mais burocráticas, ainda necessitam de maior empenho nesse aspecto. Embora sua natureza esteja mais voltada à contribuição social do que à competitividade, integrar os fluxos informacionais aos objetivos organizacionais pode contribuir com o processo decisório dessas organizações, tornando a informação um recurso e também uma estratégia para essas organizações.

Assim, o foco na informação tem sido objeto de múltiplos interesses tanto no campo profissional quanto na esfera acadêmica, tornando os estudos sobre a Gestão da Informação fundamentais, no que se refere à apreciação da informação como um recurso e também como uma estratégia que contribui para a eficácia do processo decisório das organizações. Marchiori (2002) enfatiza que governos e grupos econômicos têm demonstrado interesse nos processos relacionados à informação, quer seja pela preocupação com o conhecimento, ou pela revisão do que sejam as atividades voltadas à agregação de valor à informação e ao conhecimento.

Desse modo, a Gestão da Informação é também fundamental no âmbito das instituições públicas, pois a diversidade de necessidades informacionais dos mais diferentes tipos de usuários requer tratamento, distribuição, uso e tomada de decisão diferenciados e adequados ao contexto vivenciado pela organização.

Sendo assim, instituições públicas como as Instituições de Ensino Superior (IES), campo de estudo desta pesquisa, executam suas atividades de forma que as suas ações contribuam para o crescimento e o desenvolvimento institucional. Para realizar suas ações e obter resultados satisfatórios, os órgãos

internos se comunicam, compartilhando informações e compondo um fluxo informacional que desencadeará no processo de tomada de decisão realizado no âmbito dos Conselhos Superiores dessas instituições. Os Conselhos são os órgãos máximos de deliberação das Universidades, sendo responsáveis por legislar e tomar decisões sobre as mais diversas matérias que envolvem o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

A reflexão teórico/prática deste estudo pautou-se nos preceitos da Gestão da Informação, com vistas a analisar o fluxo informacional dos processos da área de ensino de Graduação, desde o momento de sua geração até a tomada de decisão no âmbito do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), com vistas a otimizar o fluxo informacional e a tomada de decisão.

No sentido técnico-científico, Gaio Júnior (2008) conceitua *processo* como uma síntese, ou a soma de atos, bem como a relação entre eles que, juntamente com as relações jurídicas entre os sujeitos, serve como um instrumento de efetivação de garantias constitucionalmente asseguradas. Nesta pesquisa, entende-se por processo os documentos formais que são autuados nos Protocolos da UNICENTRO, gerados a partir de um documento inicial, que receberá a forma processual, com a atribuição de uma numeração interna de protocolo e tramitará recebendo pareceres e despachos no âmbito da UNICENTRO e/ou em outros órgãos do Estado.

Evidentemente, possíveis falhas no fluxo informacional desses processos geram transtornos que vão desde a necessidade de nova tramitação processual, até problemas mais amplos, tais como prejuízos pedagógicos, administrativos e/ou financeiros. Diante desse panorama, a presente pesquisa teve como ponto de partida o seguinte questionamento: A análise do fluxo informacional dos processos relativos à área de ensino de graduação, que tramitam pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UNICENTRO, pode oferecer subsídios para otimização desse fluxo, de forma a contribuir com o compartilhamento da informação para a tomada de decisão dos Conselheiros?

Para Cervantes et al. (2010) o fluxo informacional pode ser entendido como o fluxo formado pelas relações existentes entre três ambientes, quais sejam, o organograma, os recursos humanos, e a estrutura informacional.

Dessa forma, depreende-se que os fluxos informacionais devem ser gerenciados, estabelecendo-se etapas sistematizadas, organizadas e estruturadas (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010). Isto posto, e, considerando que a informação é uma estratégia que auxilia as organizações no processo de tomada decisão, é que essa premissa tornou-se basilar e norteadora da presente pesquisa.

Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa foi estruturada em quatro partes. Na primeira parte do trabalho são elucidados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como são inscritos os argumentos que justificam a escolha do campo de estudo.

A segunda parte do trabalho refere-se à abordagem teórico-conceitual sobre os fluxos informacionais, o gerenciamento da informação, o compartilhamento da informação e a tomada de decisão, esclarecendo os principais aspectos intervenientes no fluxo informacional e no processo decisório das organizações, com o propósito de obter subsídios para a investigação do fluxo informacional dos processos da área de ensino de graduação da UNICENTRO.

Os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos são descritos na terceira parte, em que se é relatado o percurso da pesquisa. Essa pesquisa é caracterizada como exploratória, efetivada por meio da realização de um estudo de caso único. As técnicas realizadas foram a observação direta intensiva nas sessões plenárias do CEPE, adotando como critério de observação, primordialmente, o momento de análise e tomada de decisão dos processos da área de ensino de graduação, e também a realização de entrevistas em profundidade com um grupo de Conselheiros, objetivando abordar os principais pontos levantados na observação direta. Posteriormente, os dados foram compilados e analisados, sendo possível mapear o fluxo informacional, as instâncias envolvidas e como ocorre o gerenciamento da informação, assim como o compartilhamento da informação e a tomada de decisão pelos Conselheiros.

Na sequência, são discutidos os principais aspectos descobertos com a investigação, referentes à construção do fluxo informacional, bem como se dá a prática do gerenciamento da informação e do compartilhamento da informação e a tomada de decisão na UNICENTRO, abordando algumas ações para otimização do fluxo e a conseqüente melhoria do processo decisório.

Na quarta e última parte, são apresentadas as considerações finais, destacando que o desenvolvimento da pesquisa trouxe contribuições no sentido de

visualizar as práticas existentes, revelando como se processa o fluxo informacional na área de ensino de graduação da UNICENTRO e o gerenciamento da informação nessa organização, o que, fundamentalmente, contribui para o entendimento e aprimoramento de seus fluxos informacionais, que dão suporte à tomada de decisão.

Espera-se que este estudo também contribua incentivando o desenvolvimento de novas pesquisas na área da Gestão da Informação, especialmente em instituições públicas, considerando as suas características peculiares e as novas necessidades emergentes em tais organizações.

1.1 JUSTIFICATIVA

A informação harmoniza o mundo.
(Barreto, 2002)

Os fluxos informacionais e a tomada de decisão, quer seja em pequena ou grande escala, são práticas fundamentais em todas as organizações. De acordo com Valentim (2010), os fluxos informacionais são responsáveis pelas interações existentes nas organizações e se estabelecem por meio da dinâmica organizacional, saciando os indivíduos e setores com os insumos necessários para o uso e aplicação em diversas em questões organizacionais.

Sobre o processo decisório, Lousada e Valentim (2010) asseguram que a tomada de decisão é uma atividade constante nas organizações e inerente à função dos gestores. Além disso, as autoras enfatizam que muitos aspectos devem ser considerados pelos gestores no momento da escolha, citando, como exemplo, a identificação dos elementos variáveis, a fim de que as decisões sejam tomadas, com a redução de riscos e incertezas.

Considerando essas perspectivas sobre os fluxos informacionais e o processo de tomada de decisão nas organizações, é que se pretende, por meio dos resultados do presente estudo, possibilitar a otimização dos fluxos informacionais da UNICENTRO, com vistas a possibilitar maior agilidade na resolução dos problemas cotidianos relativos ao fluxo informacional e ao processo decisório.

Os motivos que levaram à escolha da UNICENTRO, como o ambiente para se averiguar esses dois aspectos foi, em primeiro lugar, o fato de que essa organização é altamente representativa na região em que está inserida,

estando em franco crescimento e desenvolvimento. O segundo motivo e não menos importante, é que essa organização é uma das mais novas Universidades do Estado do Paraná, e está constantemente aprendendo e reaprendendo com o novo, dentro de suas disponibilidades e suas limitações.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi selecionado, especificamente, o caso do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, da UNICENTRO, tendo em vista que informações imprecisas ou até mesmo a ausência delas nos processos que são avaliados por esse Conselho, demandam maiores esforços e tempo no momento da tomada de decisão. Observa-se que, ordinariamente, nesse Conselho todos os meses são apreciadas matérias das mais diversas categorias relativas aos cursos de Graduação e aos Programas de Pós-Graduação, à pesquisa e à extensão universitária, bem como assuntos correlatos, que requerem decisões similares às já tomadas anteriormente e também novas decisões, conforme cada situação analisada.

Isto posto, e, considerando a importância da informação estratégica também no âmbito das instituições públicas, é que a análise dos fluxos informacionais e a tomada de decisão na UNICENTRO tornou-se oportuna para compreender o caminho percorrido pela informação nessa organização.

Em princípio, andar na *contramão* da informação, conforme propõe o título deste trabalho, parece contraditório, pois a visualização imediata de um fluxo informacional se dá de forma crescente, observando a sua fluidez desde a geração da informação até o momento do uso. No entanto, ao se percorrer o caminho inverso seguido pela informação, observando o fluxo informacional a partir da ótica dos decisores, é que se verifica uma importante oportunidade de investigar os pontos fortes e as lacunas existentes, com vistas a aprimorar o fluxo, por meio de um gerenciamento da informação que possa contribuir para o alcance de tomadas de decisão mais assertivas e eficazes na organização.

Além disso, a análise dos resultados da pesquisa sobre o fluxo informacional e a tomada de decisão, incentiva os indivíduos das instâncias de trâmite a refletir sobre como a informação tem sido processada, bem como a encontrar soluções possíveis para aprimorar essa fase do fluxo informacional, de forma que o gerenciamento da informação promova efetivamente o compartilhamento das informações necessárias para a tomada de decisão eficaz,

que promove benefícios tanto à comunidade acadêmica quanto o público externo que depende dessas decisões.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar o fluxo informacional dos processos relativos ao ensino de Graduação que tramitam pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, da UNICENTRO, de forma a contribuir com o compartilhamento da informação, com vistas à tomada de decisão pelos Conselheiros.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Mapear o fluxo informacional dos processos relativos ao ensino de Graduação;
- b) Identificar as instâncias envolvidas nas fases do fluxo informacional dos processos relativos ao ensino de Graduação;
- c) Verificar quais informações são necessárias para a tomada de decisão nos processos relativos ao ensino de Graduação;
- d) Verificar as possíveis falhas no compartilhamento da informação nas diferentes fases do fluxo informacional analisado, que possam prejudicar a tomada de decisão dos Conselheiros;
- e) Sugerir mecanismos para proporcionar melhorias no fluxo informacional dos processos relativos ao ensino de Graduação.

A partir dos objetivos postos, na sequência, apresenta-se o referencial teórico que fundamentou o presente estudo, onde se discorre sobre os aspectos intervenientes nos fluxos informacionais, e o papel do compartilhamento e gerenciamento da informação no processo decisório nas organizações.

PARTE II – APORTE TEÓRICO

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em nenhum outro momento histórico, informação e conhecimento foram tão mensurados e avaliados como no atual. Nessa perspectiva, descrita como uma ciência da contemporaneidade, a Ciência da Informação vem ao encontro dessa preocupação com a informação, fundamentando seus estudos em uma base informacional, que possui definidos o objeto de estudo, métodos, conceitos e leis fundamentais (LE COADIC, 2004).

A Gestão da Informação está relacionada à Ciência da Informação. Cervantes et al. (2010, p. 40) definem a Gestão da Informação como o “gerenciamento de dados e informações que estão consolidados em algum tipo de suporte de comunicação”. Para Ponjuán Dante (2004), a Gestão da Informação em uma organização se realiza a partir do reconhecimento dos tipos de informação que nela circulam. Para essa autora, são fontes de informação todo o objeto ou sujeito que gera, contenha, forneça ou transfira informação, destacando como fontes de informação as fontes documentais, pessoais e institucionais.

De acordo com Marchiori (2002, p. 75), o ponto de partida para a Gestão da Informação é a demanda por informação, tendo por princípio “[...] focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas ‘situações-problema’ no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas”.

No que tange ao campo de atuação da Gestão da Informação, Ponjuán Dante (2004) afirma que, para que a gestão seja eficiente, é necessário que sejam bem definidas as políticas e o papel de cada indivíduo na organização, visto que estes são o plano dinâmico do fluxo informacional ao atuarem como geradores, receptores ou depositários de informações, possuindo responsabilidades diferentes em relação à informação.

Para Cavalcante e Valentim (2010) a Gestão da Informação visa trabalhar a informação, por meio de ações direcionadas que vão desde a busca até o uso, atuando diretamente sobre os fluxos formais.

Cumprido ressaltar que, em cada organização, operam diferentes fluxos informacionais, ficando a cargo da Gestão da Informação mapear e identificar

os diferentes sujeitos, fontes de informação e tecnologias formais, relacionados ao uso e à distribuição da informação, com a finalidade de compreender como esses elementos atuam nesse processo.

Ademais, os estudos teóricos realizados revelam uma aproximação entre os conceitos de dados, informação e conhecimento e, para uma melhor compreensão desses conceitos correlatos, a seção seguinte aborda como eles se manifestam nas organizações.

2.1 A INFORMAÇÃO NO UNIVERSO DAS ORGANIZAÇÕES

Aristóteles (séc. III a.C.), um dos mais fecundos pensadores de todos os tempos, já assegurava que o homem é um ser social por natureza. Nesse sentido, Azambuja (2008) complementa ressaltando que o homem está no centro da sociedade e que a sociedade está dentro do homem, de forma que, para existir sociedade, é necessário existir interações recíprocas e conscientes entre os indivíduos. Essas interações ocorrem por meio de processos de comunicação, tanto nas relações pessoais quanto no contexto profissional.

Marchiori (2008) salienta que uma organização é um fenômeno social e uma de suas principais características é a interação humana, afirmando que as organizações são “mini-sociedades”, formadas por construções sociais. Cervantes et al. (2010) esclarecem que uma organização é formada por três ambientes representados pelo organograma, recursos humanos e a estrutura informacional.

As organizações são integrantes e formadoras da sociedade e são também o *locus* onde se realizam os processos comunicacionais. Após a década de noventa, a organização social do homem passou a ser investigada a partir dos reflexos do emergente avanço das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). De acordo com Werthein (2000), a então denominada sociedade pós-industrial passou a ser tratada como a *sociedade da informação*.

Para Cervantes et al. (2010) a sociedade da informação é resultante da evolução mundial em termos de economia, tecnologia e desenvolvimento social. Abordagens mais recentes denominam também essa nova sociedade como a *sociedade do conhecimento*.

Schlesinger et al. (2008, p. 10) destacam que

A sociedade da informação está focada no objeto informação como um produto ou insumo em si, a sociedade do conhecimento deve estar focada na utilização da informação pelo indivíduo como processo. Nesse caso, portanto, a informação estará funcionando como agente mediador da produção do conhecimento.

Fundamentalmente, os termos possuem a mesma conotação, constituindo-se em um fenômeno global que apresenta como característica principal um elevado potencial de transformação das ações do homem e das organizações, devido ao grande volume de informações existentes e à expansão e sofisticação das TICs.

Araújo e Dias (2005) ressaltam que o espaço de produção dessa nova sociedade informacional não é mais o entorno das fábricas ou dos escritórios, mas sim o conjunto de meios ou de informações, que ocorrem de forma veloz e interativa. Os autores caracterizam ainda essa nova sociedade pela abundância da informação organizada, e apontam uma divisão em sua estruturação em três bases distintas. A primeira base, chamada de teórica, reflete sobre a substituição da atividade industrial por atividades relacionadas ao tratamento da informação. A segunda, denominada material, está relacionada à utilização das TICs para o desenvolvimento das atividades que processam, armazenam e transmitem dados. E, finalmente, a terceira, refere-se à política, pois discute a relação da informação com a estrutura de poder, tendo como foco a informação utilizada tanto para dominação como para conscientização social (ARAÚJO; DIAS, 2005).

Essa mudança na estruturação da sociedade intensificou, sobretudo, a competitividade, a qualificação dos trabalhadores, o desenvolvimento tecnológico e, principalmente, o desenvolvimento de uma nova forma de organização voltada ao saber, onde a informação passou a ser tratada como um recurso e uma estratégia.

Choo (2003) salienta que a representação estática de organizações como fortalezas, com limites de domínio de atividades e influência, não corresponde mais ao perfil das organizações atuais. Segundo o autor, atualmente, as fronteiras das organizações são “porosas” e através delas fluem continuamente materiais, energia e informação.

As organizações modernas sistematizam seus processos produtivos, congregando indivíduos e máquinas para alcançarem os seus objetivos. Nesse

contexto sistêmico, comportam-se utilizando recursos estratégicos, de modo que, aliando esforços comuns, possam atingir melhores patamares de desempenho. Assim, para que possam competir com igualdade em ambientes extremamente competitivos, as organizações utilizam cada vez mais a informação como diferencial para se ajustarem ao meio e enfrentarem as incertezas e os problemas que podem afetar as suas atividades.

Choo (2006, p. 27) enfatiza que

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Cabe aqui fazer um aposto salientando que o conceito de *Informação* distingue-se do que se compreende por *Dados*, no que tange à complexidade de cada um desses termos. Davenport (2002, p. 19), conceitua dados como “observações sobre o estado do mundo”, concluindo que, nessa perspectiva, os dados são fáceis de capturar, comunicar e armazenar. Para Setzer (1999) dados são a sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis, e como símbolos quantificáveis, podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele. Para esse autor, um dado é necessariamente uma entidade matemática e, desta forma, é puramente sintático. De Sordi (2008, p. 7) acrescenta, ainda, que dados “são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado”.

No que diz respeito à informação, Davenport (2002) salienta que, ao contrário dos dados, a informação exige análise. Já De Sordi (2008, p. 10) define informação como “a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)”. E, finalmente, Setzer (1999) caracteriza a Informação como uma abstração informal, ou seja, ela não pode ser formalizada por uma teoria lógica ou matemática, nem ser processada diretamente em um computador, para isso é necessário reduzi-la a dados.

A partir dos conceitos apresentados, é possível compreender que os dados podem ser facilmente armazenados digitalmente, ao passo que a informação, por apresentar características mais abstratas, não possui a mesma facilidade. Dessa forma, depreende-se que, a partir do momento em que os dados são capazes de

expressar uma significação ou utilidade, é que eles se convertem em informação, portanto, reforça-se a ideia de que informações são dados imbuídos de significação (DAVENPORT, 2002).

Para que os dados se convertam em informações e que estas realmente sejam oportunas à tomada de decisão em uma organização, Tarapanoff (2004) ressalta alguns critérios necessários para se apurar a qualidade da informação. Para a autora é necessário que a informação tenha acurácia, ou seja, que ela possa comunicar ideias e significados. É preciso também que ela apresente relevância, completeza e tempestividade, podendo ser aplicada em cada situação, conforme for requerida, e disponibilizada no tempo oportuno para a tomada de decisão. Tarapanoff (2004) ressalta, ainda, que a informação deve ter usabilidade, ou seja, de fácil compreensão e utilização, e também precisa, com o nível de detalhamento requerido para cada situação.

Para que a informação apresente qualidade, conforme os critérios apontados por Tarapanoff (2004), é pertinente observar que os dados por si só, sem a devida manipulação, processamento ou estudo, não são produtores de informações e necessitam, portanto, da interpretação e da mediação humana.

De acordo com Barreto (1996), assimilar a informação transcende o uso, pois ela cria conhecimento no indivíduo. Para Barreto (1996, p. 4) “este é o destino final do fenômeno da informação: criar conhecimento modificador e inovador do indivíduo e do seu contexto — conhecimento que referencie tanto o indivíduo, como seu contexto a um melhor estágio de desenvolvimento”.

Ao transcender o uso e chegar ao nível da assimilação, o indivíduo gera conhecimento. McGarry (1999, p. 4) assevera que a informação pode ser considerada como “[...] a matéria-prima da qual se extrai o conhecimento” e, Barreto (2009) salienta que a informação tem a competência e a intenção de gerar conhecimento nos indivíduos, qualificando a informação como modificadora da consciência do homem e de seu grupo social.

Para Cervantes et al. (2010, p. 27) o conhecimento é definido como “o conjunto de informações que estão armazenadas na mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto”. O conhecimento é, portanto, a informação mais importante, aquela que criou significados, à que foi acrescentada a própria sabedoria do indivíduo (DAVENPORT, 2002).

De Sordi (2008, p. 12) conceitua conhecimento como:

[...] o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real.

Para Setzer (1999) o conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém. Acrescenta também que o conhecimento não depende apenas de interpretações pessoais como a informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento.

Prusak (2001) ressalta que uma consequência da emergência da sociedade da informação e das TICs foi a valorização do conhecimento que não pode ser digitalizado, codificado, ou simplesmente distribuído. Destaca o autor que as pessoas têm cada vez mais acesso a quase todas as informações que necessitam, em qualquer tempo e em qualquer lugar e, por essa razão, valorizaram-se as habilidades cognitivas e os componentes do conhecimento, tais como julgamento, liderança, melhores decisões, poder de persuasão, sagacidade, inovação, estética e humor.

No que se refere ao contexto organizacional, Schlesinger et al. (2008) argumentam que o conhecimento não se configura como uma “propriedade” das organizações, e que o surgimento de novos produtos e serviços está vinculado ao conhecimento de cada indivíduo, assim como à interação com o grupo.

Para Choo (2003) todas as pessoas numa organização inteligente participam na aprendizagem e contribuem para a criação do conhecimento. Assim, embora seja um recurso intangível, o conhecimento é para as organizações uma fonte de aprendizagem e crescimento e, se compartilhado, é um meio de se alargar os horizontes daquelas que pretendem maximizar os seus resultados.

Alvarenga (2008) salienta que informação e conhecimento são importantes para verificar as mudanças nos diversos contextos e extrapolar possíveis impactos causados no presente e no futuro organizacional, além disso, auxiliam no processo de definição, projeção e criação de oportunidades. Declara, ainda, que a informação e o conhecimento permitem às pessoas tomarem decisões mais seguras, sejam em sua individualidade ou nas organizações.

A partir dessas considerações, Davenport (2002) argumenta que distinguir dados, informação e conhecimento, na prática, é um tanto quanto impreciso. No entanto, apresenta-se no quadro 1, as características inerentes a cada um dos conceitos que facilita a visualização e demonstra o crescimento de um estágio para o outro e como eles ocorrem nas organizações.

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transferência

Fonte: Davenport (2002, p. 18)

A complexidade e inter-relação dos conceitos apresentados compõem o ambiente organizacional, necessitando da mediação humana para sua compreensão (SETZER, 1999), (DAVENPORT, 2002), (DE SORDI, 2008). É, portanto, necessário distinguir os conceitos para compreendê-los e verificar como ocorrem nas organizações.

Choo (2003, p. 29) enfatiza que as organizações são “sociedades de mentes”, e que as ações e as decisões surgem da diversidade dos pontos de vista que colaboram e questionam nas organizações. Adicionalmente, Alvarenga (2008) ressalta que o conhecimento organizacional se sustenta por meio dos indivíduos, por suas competências e pelos saberes acumulados, além das estratégias de gestão ou da modificação do conhecimento pela interação entre os participantes da organização.

A partir desse entendimento sobre os conceitos de dados, informação e conhecimento, bem como sua inter-relação, e que todas as organizações a cada momento desenvolvem suas atividades mais em consonância com um conceito ou outro, ou até mesmo com todos conjuntamente, salienta-se que o foco principal desta pesquisa foi centrado na informação e no gerenciamento dos fluxos informacionais como auxiliares do processo de tomada de decisão, pois, de acordo com Moreno (2006), a informação é um ativo para a organização, e como tal,

demanda gerenciamento. Desse modo, o tópico seguinte retrata os aspectos conceituais dos fluxos informacionais nas organizações.

2.2. OS FLUXOS INFORMACIONAIS

Fluído precioso,
continuamente produzido e renovado,
a informação só interessa se circula,
e, sobretudo, se circula livremente.
(Le Coadic, 2004)

Os fluxos informacionais são inerentes a todos os tipos organizações, quer sejam elas públicas ou privadas, ou ainda quaisquer que sejam os seus propósitos. As informações existentes em uma organização circulam pelos canais de informação nela constituídos e esses canais possibilitam a movimentação e o compartilhamento da informação, compondo seu fluxo informacional.

De acordo com Valentim (2010) os denominados fluxos de informação ou fluxos informacionais são fundamentais para os ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxo de informação e vice-versa.

Para Garcia e Fadel (2010) no contexto da sociedade contemporânea, os fluxos informacionais tornaram-se relevantes, uma vez que se manter informado é condição para a constância e a continuidade, além disso, ressaltam que qualquer obstrução no fluxo informacional compromete o bom andamento da organização.

Conceitualmente, Barreto (1998, p. 122), destaca que o fluxo informacional trata-se de “uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”.

Garcia e Fadel (2010, p. 218-219) descrevem o fluxo informacional como

[...] um canal – tangível ou intangível; formal ou informal – permanente ou esporádico, constante ou intermitente – constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem, geralmente um suporte/indivíduo, em sentido a um destino de armazenamento/processamento, podendo ocorrer a reversão desse fluxo até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos.

Não é incomum encontrar deficiências informacionais nas organizações que possam resultar em tomadas de decisão imprecisas ou equivocadas. Muitas vezes essas deficiências estão relacionadas à inadequação do fluxo informacional às necessidades da organização e também à subutilização das TICs. Calazans (2006, p. 68) adverte que “o fluxo informacional é responsável pela qualidade da informação, sua distribuição e adequação da informação às necessidades do usuário”.

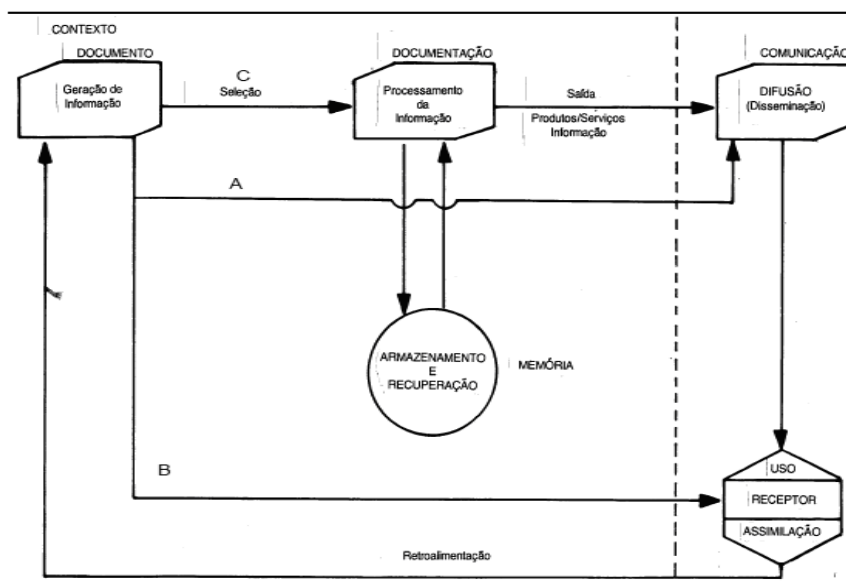
Carvalho (2006, p. 89) ressalta, ainda, que

Em geral, é a partir dos fluxos de informação que os gestores têm melhores condições de não só verificar se os problemas estão sendo resolvidos, como também diagnosticar e priorizar as questões que deverão ser atendidas, facilitando o planejamento, a organização e o controle das funções administrativas.

Para Bartolomé, Argyris e Roger (1999), padrões disfuncionais de comportamento, como a falta de liderança organizacional, as barreiras estruturais, geográficas e interculturais e o excesso de dados são motivos para que o fluxo informacional não seja eficiente e eficaz.

Barreto (1998) elucida o funcionamento da estrutura dos fluxos informacionais, apontando algumas características inerentes à estrutura que denomina “tradicional” de informação, salientando que esse fluxo flui, basicamente, por meio de documentos escritos. Dentre as principais características, enfatiza o acesso dos receptores aos estoques de informação; a estrutura da informação; a mediação de profissionais de interface; os eventuais ocultamentos da informação; e o julgamento feito pelo receptor sobre a relevância da informação recebida.

A figura 1 reflete a estrutura do fluxo tradicional, de acordo com Barreto (1998):

Figura 1 – O Fluxo Tradicional de Informação.

Fonte: Barreto (1998, p. 125).

Barreto (1998) explica que no fluxo tradicional, a informação é repassada ao receptor, por meio do canal A, utilizando um sistema de comunicação. Ressalta que ela pode atingir diretamente o receptor, por meio do canal B. De acordo com o autor, o fluxo normal é transmitido pela parte superior da figura 1, ou seja, documento, documentação e comunicação, que correspondem diretamente à geração, processamento e disseminação da informação. Afirma também que nessa estratégia do fluxo, percebem-se mais rituais de ocultamento, principalmente, na parte relativa ao processamento da informação para o armazenamento e a recuperação.

A estrutura apresentada por Barreto (1998) implica a existência de fontes de informação; de processamento da informação, de modo que elas possam ser recuperadas e armazenadas; de canais de disseminação; e de uso da informação pelos receptores, podendo existir o processo de retroalimentação das fontes.

Para Barreto (1999), a condição da fase da geração da informação, onde os documentos são originados, é análoga à representação de um cristal, visto que esse objeto é invariável e possui regularidade em sua estrutura. No entanto, a partir do momento em que o cristal passa a refletir em várias direções, ele deixa de ser constante e se transforma em chama, assim como quando a informação passa a ser processada, refletindo a forma com que os indivíduos a percebem e a assimilam.

É a partir da geração que a informação começa a fluir, sendo operacionalizada de acordo com a segunda fase, que se refere ao processamento da informação. Para Barreto (1999), essa fase de processamento é orientada por uma “racionalidade técnica” e representa atividades relacionadas à reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento de informação, de modo que os estoques informacionais possam ser controlados, para uso imediato ou futuro. Destaca, ainda, que a existência desse repositório de informação é imprescindível para que se realize a transferência de informação.

Contudo, explica Barreto (1999) que, por si só, as informações armazenadas não produzem o conhecimento, elas necessitam da ação comunicativa entre os indivíduos, para serem disseminadas ou distribuídas, e que todas as ações do fluxo devem ser orientadas para o uso da informação, que resultará na produção do conhecimento.

Na concepção de Barreto (1999), nessa estrutura do fluxo em que se interligam o gerador e o receptor da informação, é agregada qualidade à informação, existindo, portanto, uma relação direta entre as fases. O fluxo apresentado por Barreto (1998) evidencia como o processo de comunicação se faz na organização, onde o documento inicial gera a informação, que será processada e, finalmente disseminada e utilizada. Observa-se, ainda, que nesse fluxo informacional, a interveniência do elemento humano é fundamental para que a informação flua dentro do contexto organizacional. Barreto (1998) salienta ainda, que, após o advento das TICs, o fluxo de informação tradicional passou a ter o foco multiorientado, o que permite uma maior interação e acesso às informações e à “publicidade” do conhecimento, a qualquer tempo e lugar.

Para Ponjuán Dante (2004), realizar o controle dos fluxos informacionais permite conhecer os tipos e volumes de informação, suas características e níveis de agregação de valor; as distorções fundamentais da cadeia de cada processo; a função de cada setor envolvido; e, finalmente, os dados transitórios e permanentes da organização. Adverte, ainda, que a análise dos fluxos de informação deve ser verificada a cada tempo, considerando a entrada de novas pessoas na organização ou as possíveis trocas estruturais, no sentido de garantir que o fluxo real corresponda à concepção estabelecida pela gestão da informação.

De acordo com Vital, Floriani e Varvakis (2010), uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios

imprescindíveis ao processo de tomada de decisão, ao permitir o estabelecimento das etapas que vão desde a obtenção até o uso da informação no contexto organizacional. Assim, enfatizam que, ao investigar os fluxos informacionais, realizando o seu mapeamento, é possível reconhecer as etapas pelas quais as informações perpassam e verificar quais os aspectos falhos do processo.

A partir dessas considerações, é possível depreender que os fluxos informacionais manifestam-se em toda a organização, fazendo com que a informação percorra todos os caminhos existentes, apoiada pelos canais de comunicação, independentemente do nível hierárquico, ou se ela se estabelece por meios formais ou informais. Valentim (2010) salienta que os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes a que pertencem, tanto no que tange ao seu conteúdo quanto em relação à sua forma. Isto posto, o tópico seguinte elucida o que são fluxos informacionais formal e informal e como eles se estabelecem e interagem nas organizações.

2.3 Os FLUXOS INFORMACIONAIS FORMAL E INFORMAL

Os fluxos informacionais podem se manifestar em uma organização tanto pela sua estrutura formal, quanto pela informal. Valentim (2006) esclarece que a estrutura formal está relacionada ao organograma da instituição e, nesse ambiente, ocorrem os fluxos formais. Cervantes et al. (2010) definem fluxo formal como as inter-relações existentes entre as diversas unidades de trabalho, tais como diretorias, gerências, divisões, setores ou departamentos.

Valentim (2006) salienta, ainda, que estrutura informal está relacionada às inter-relações existentes entre esses setores, referindo-se, portanto, aos indivíduos que atuam nesse ambiente, ocorrendo aí os fluxos informais. Para Cervantes et al. (2010) fluxos informais são aqueles formados a partir das relações humanas existentes nas organizações.

Grando (2008) esclarece que, em uma organização, os sistemas formal e informal coexistem, e que a comunicação visa promover e facilitar a cooperação, a credibilidade, o envolvimento e o comprometimento com os valores individuais e coletivos.

Já Guimarães e Évora (2004) ressaltam que estudar a estrutura de uma organização possibilita conhecer melhor o seu processo de comunicação,

reconhecendo-o como um meio pelo qual os indivíduos se relacionam e apoiam suas decisões, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Para Valentim (2010), os fluxos formais caracterizam-se por sua visibilidade e são resultado das atividades e tarefas desenvolvidas de forma repetitiva no ambiente organizacional, apoiados por normas e procedimentos claros e registrados em diferentes suportes, havendo, portanto, uma gestão da informação por um ou vários participantes desse fluxo, responsáveis pela organização, tratamento e disseminação da informação. Ainda de acordo com Valentim (2010), os fluxos informais não possuem a mesma caracterização de visibilidade e são resultados das experiências individuais ou do grupo, sendo apoiados pela aprendizagem organizacional e pela socialização do conhecimento. Esses fluxos nem sempre são registrados e, para esse tipo de fluxo, é necessária intervenção de uma gestão do conhecimento. No quadro 2, Valentim (2010) apresenta a diferença entre os fluxos formais e informais, de acordo com a sua estruturação.

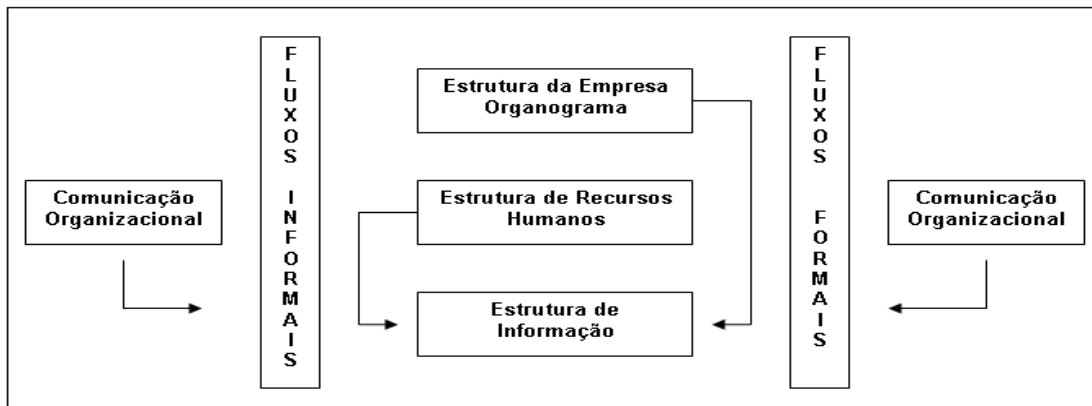
Quadro 2 – Fluxos formais e informais.

F L U X O S I N F O R M A C I O N A I S	FLUXOS FORMAIS	FLUXOS INFORMAIS
	Dados e informações repetitivos	Dados e informações não repetitivos
	Resultado das atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional	Resultado de vivências e experiências individuais ou do grupo
	São apoiados por normas de procedimentos e especificações claras	São apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre os indivíduos
	São registrados em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico)	Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorrem em distintos suportes
	Os dados e as informações circulam em distintos meios	Circulam em distintos meios
	Gestão da Informação por um ou vários indivíduos, cuja responsabilidade se refere à organização, tratamento e disseminação das informações, visando ao acesso e uso	Gestão do conhecimento por todas as pessoas que atuam na organização, uma vez que a responsabilidade se refere ao compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais ou do grupo.

Fonte: Adaptado de Valentim (2010).

A partir dessas considerações, é possível verificar o funcionamento dos fluxos formais e informais dentro da organização, conforme apresentado na figura 2 por Valentim (2006):

Figura 2 – Funcionamento das estruturas formais e informais na organização.



Fonte: Adaptado de Valentim (2006).

Ao observar as estruturas por onde se manifestam os fluxos informacionais, verifica-se que a comunicação é um elemento interveniente nesse processo, permeando as relações. Valentim (2010) esclarece que a uniformidade dos fluxos depende da estabilidade dos ambientes informacionais, e que cada área ou setor da organização possui o seu próprio mecanismo de interação com o todo, enfatizando que a comunicação fornece a dinâmica necessária para os fluxos.

Para Cervantes et al. (2010) a comunicação organizacional viabiliza o reconhecimento e o uso de dados e informações nas organizações. A comunicação é, portanto, um fator relevante que deve ser considerado ao se investigar os fluxos informacionais em uma organização, visto que a informação e o conhecimento só poderão ser compartilhados se houver interação entre os indivíduos.

Le Coadic (2004) apresenta uma diferenciação entre os elementos formais e informais da informação e da comunicação, conforme estabelecidos no quadro 3:

Quadro 3 – Diferenças entre os elementos formais e os elementos informais da comunicação e da informação.

Elemento Formal	Elemento Informal
Pública (audiência potencial importante)	Privada (audiência restrita)
Informação armazenada de forma permanente, recuperável	Informação não armazenada, não recuperável
Informação relativamente velha	Informação recente
Informação comprovada	Informação não comprovada
Disseminação uniforme	Direção do fluxo escolhida pelo produtor
Redundância moderada	Redundância às vezes muito importante
Ausência de interação direta	Interação direta

Fonte: Le Coadic (1996, p. 34).

Para Le Coadic (2004), a comunicação é um processo intermediário que permite a troca de informações entre as pessoas, destacando que a comunicação é um ato, um processo ou um mecanismo, ao passo que a informação é um produto, uma substância ou uma matéria. Dessa forma, complementares, informação e comunicação proporcionam a interação entre os indivíduos de uma organização, que, por meio dos seus fluxos informacionais, compartilham a informação e o conhecimento.

De forma alegórica Silva (2006) compara Informação e Comunicação às duas faces de Jano, deus da mitologia grega das transições e das passagens que possui dois rostos contrapostos. Destaca o autor que Informação e Comunicação representam duas premissas de base: a diferença e a complementaridade. Os rostos contrapostos representam um antes e um depois; um rosto volta-se para frente e o outro para trás, um rosto olha para o interior e o outro para o exterior, e esses rostos correspondem aos termos Informação e Comunicação.

Depreende-se, portanto, que a informação está intrinsecamente relacionada à comunicação. Se a informação é a matéria-prima do conhecimento, conforme destacado por McGarry (1999) é também matéria-prima para a comunicação. Stumpf e Weber (2003) ressaltam que a comunicação e a informação têm sido referências que demarcam na contemporaneidade, a chamada Sociedade Informacional. Para as autoras os termos poderiam ser entendidos quase como sinônimos, devido à sua interdependência, pois a informação só existe se for comunicada e a comunicação não existe sem a informação.

Infere-se que a informação é veiculada conforme os mecanismos da comunicação, que exigem emissor, receptor, mensagem, canais e redes de comunicação, todavia, é necessária a mediação humana para que seja assimilada e compartilhada e para que o fluxo informacional efetivamente funcione. Cardoso (2006) salienta que a informação e comunicação sempre estiveram presentes na evolução das organizações, tornando-se necessário compreender a complexidade que os envolve na gestão das organizações.

Estabelecem-se, portanto, fluxos informacionais formais e informais nas organizações. De acordo com Valentim e Zwaretch (2006), a Gestão da Informação é responsável pelos fluxos formais, enquanto que a Gestão do

Conhecimento atua nos fluxos informais, todavia os dois tipos de gestão necessitam da comunicação para realizarem suas atividades.

Le Coadic (2004) afirma que os fluxos informacionais representam a circulação de informações por unidade de tempo, assim, a inoperância ou a ineficiência dos fluxos informacionais podem comprometer o desenvolvimento organizacional e o processo de tomada de decisão.

O *savoir-faire* de uma organização está pautado na forma como gestiona todos os seus processos. Dessa forma, elucidar os problemas relacionados ao compartilhamento da informação por meio da análise dos seus fluxos informacionais, torna-se importante na medida em que resulta em tomadas de decisão mais adequadas aos propósitos organizacionais.

2.4 O COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A capacidade de transferir eficazmente informações e conhecimento dentro do ambiente organizacional é fundamental para o bom funcionamento da organização. Desse modo, compartilhar informações tornou-se uma necessidade e um desafio constante para as organizações.

O compartilhamento de informações em uma organização é caracterizado por ser um processo de interação e acesso à informação (CERVANTES et al., 2010). Afirma Davenport (1998) que compartilhar é algo mais fácil de dizer do que fazer, tendo em vista que, em uma organização, quem controla a informação certa também poderá ter mais poder. O autor enfatiza, ainda, que compartilhar não significa relatar. Em sua visão, compartilhar “implica vontade”, definindo compartilhamento de informações como “o ato voluntário de colocá-las à disposição dos outros” (DAVENPORT, 1998, p. 115).

Desse modo, se a informação for disponibilizada e compartilhada entre todos os indivíduos da organização, ela passará a ser de fato um recurso estratégico. Cavalcante e Valentim (2010) destacam que, quando o compartilhamento se torna um procedimento natural na organização, que parte dos próprios indivíduos, e não é realizado de forma impositiva pela administração, é que se consegue efetivamente obter bons resultados, tanto em nível organizacional quanto em nível individual.

Para Tomaél (2005), a disposição em compartilhar e o próprio compartilhamento de informação entre os indivíduos asseguram ganhos, tendo em vista que cada participante dessa rede de compartilhamento melhora, no sentido de que pode se valer das novas informações, reduzindo incertezas e promovendo o crescimento mútuo.

Assim, para que a informação atinja o propósito a que se destina, deve ser compartilhada, de modo que as barreiras sejam minimizadas. Para Alves e Barbosa (2010), entender essa dinâmica do compartilhamento da informação em uma organização, bem como delimitar fatores que influenciam e determinam o compartilhamento, não é uma tarefa fácil, visto que os indivíduos na organização possuem perfis distintos.

Alves e Barbosa (2010) destacam que, dentre os fatores que mais podem influenciar e determinar o sucesso do compartilhamento da informação nas organizações, são os mecanismos utilizados, ou seja, os canais e as ferramentas utilizados para transferir a informação.

Tomaél (2005) salienta que o fluxo e o compartilhamento da informação estão intrinsecamente relacionados, podendo considerar que o fluxo é um elemento do compartilhamento. Considerando que o compartilhamento da informação nas organizações ocorre tanto pelos canais formais, quanto pelos informais, a autora destaca a necessidade de se manter ligação e interação entre esses dois canais.

Dessa forma, compreender como ocorrem os fluxos informacionais na organização é fundamental para otimizar o compartilhamento da informação. Para tanto, as organizações devem coordenar suas ações, de modo que a informação possa ser adequadamente gerenciada, proporcionando tomadas de decisão adequadas aos propósitos organizacionais e garantindo um melhor desempenho frente à evolução do mercado, às ameaças e às oportunidades existentes.

No entendimento de Garcia e Fadel (2010), são as informações que subsidiam o processo de maior relevância no cotidiano organizacional, que é a tomada de decisão, necessitando, portanto, que os seus canais informacionais sejam adequados, de modo que a informação flua e o compartilhamento possa se realizar.

Isto posto, considerando que a informação é um dos principais subsídios para o processo de tomada de decisão e que o fluxo informacional é um elemento do compartilhamento da informação, conforme enfatiza Tomaél (2005), é que se torna imprescindível às organizações estarem atentas aos seus fluxos informacionais, procurando aperfeiçoá-los constantemente por meio do gerenciamento da informação, tópico abordado na seção subsequente.

2.5 O GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

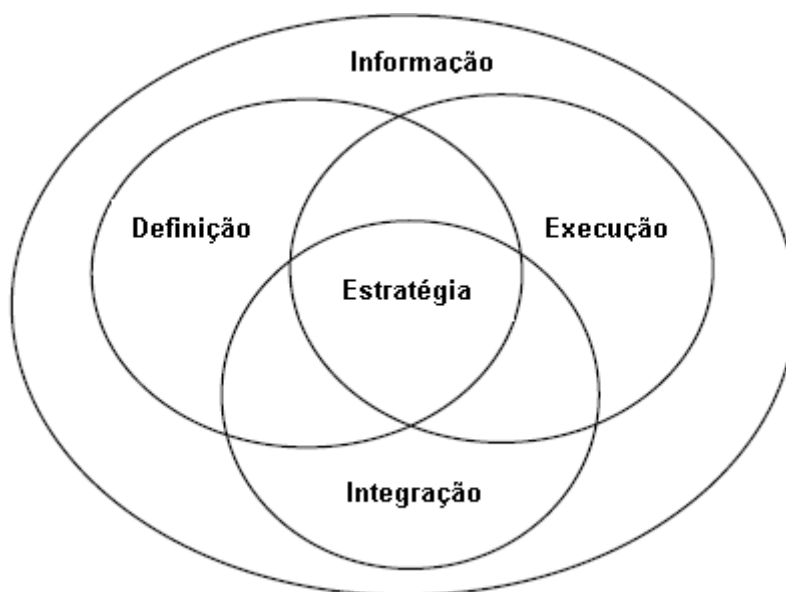
Marchiori (2002) enfatiza que no século XXI há continuidade do paradoxo relativo ao excesso de dados e de informação, tendo em vista o número crescente de canais de acesso aos conteúdos informacionais. Destaca, ainda, a necessidade premente de um gerenciamento eficaz desses recursos.

Nesse sentido, Davenport (2002, p. 173) destaca que “identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença”.

Esse processo informacional é caracterizado pela busca, tratamento, armazenamento, disseminação e uso das informações que circulam e fazem parte das organizações. É necessário, portanto, que as organizações criem estratégias para gerenciar a informação no ambiente organizacional, como forma de otimizar os seus fluxos informacionais.

Para McGee e Prusak (1994) o planejamento estratégico da organização está altamente ligado à informação, envolvendo a definição, execução e integração, conforme representa a figura 3. Davenport (2002) elucida que os recursos informacionais podem ser mais bem alocados quando estratégias são utilizadas para auxiliar as organizações a se adaptarem às mudanças e tornarem a informação mais significativa.

Figura 3 – Informação e estratégia competitiva



Fonte: McGee e Prusak (1994, p. 10).

Na visão de Floriani (2007) é imprescindível que as organizações gerenciem a informação de maneira eficaz e, nessa mesma concepção, Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 92) ressaltam que o efetivo gerenciamento da informação passa por “[...] um processo contínuo de etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas”. Esse processo, de acordo com os autores, é o fluxo de informação, que envolve os indivíduos que atuam nas fases do fluxo e que são também responsáveis por essa gestão.

Lisboa e Zanaga (2009) e Oliveira (2010) destacam que o *ciclo informacional* – geração, registro, seleção, aquisição, organização, armazenamento, recuperação, distribuição e uso – identifica-se com as *fases do gerenciamento da informação* – identificação de necessidades de informação, aquisição, organização e armazenamento de informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação – visto que um dos fatores mais relevantes para a sustentabilidade das organizações é a sua capacidade de dar respostas rápidas e eficazes às necessidades de seus clientes. Em razão disso, as organizações precisam otimizar seus fluxos informacionais, por meio do gerenciamento da informação, com vistas a otimizar e agilizar seus processos informacionais, tomando decisões mais rápidas e eficazes.

De acordo com Morigi, Semensatto e Binotto (2006), a diferença entre o ciclo informacional e o fluxo informacional reside no fato de que o fluxo

possui início e fim e, entre essas duas etapas, ocorre a transferência da informação. Para melhor elucidação, apresenta-se o quadro 4 onde é possível estabelecer a correlação entre o ciclo informacional e o gerenciamento da informação, de acordo com Lisboa e Zanaga (2009):

Quadro 4 – Ciclo Informacional e Gerenciamento da Informação.

Ciclo Informacional	Gerenciamento da Informação	Correlações
Geração/Registro/Seleção	Identificação de necessidades de informação	A produção de conhecimentos é uma consequência da identificação das necessidades de informação que levam à busca e seleção de informações.
Aquisição	Aquisição da Informação	Ambas as fases compreendem a consulta à informação existente, com vistas ao uso e à assimilação pelo interessado.
Organização/ Armazenamento/ Recuperação	Organização/ e Armazenamento de informações/ Desenvolvimento de produtos e serviços de informação/	Nessas fases, as informações são organizadas em estoques, o que possibilita a sua recuperação e uso.
Distribuição/Uso	Distribuição e Uso da informação	Nessas fases a informação disseminada e utilizada pode gerar o conhecimento

Fonte: Adaptação de Lisboa e Zanaga (2009).

Para Petró (2008, p. 73) “o fluxo de informação pode ser assimilado e compreendido também como um processo de gerenciamento e gestão da informação com base em etapas determinadas”, por essa razão, faz-se necessário compreender as etapas de gerenciamento da informação, como determinante para adequação dos fluxos informacionais aos objetivos da organização.

Cândido, Valentim e Contani (2005) ressaltam que as organizações que melhor gerenciarem a informação, certamente terão potencializadas as suas condições de análise e identificação de ameaças e oportunidades de mercado. Assim, gerenciar a informação de forma estratégica nas organizações requer um reconhecimento dos modelos de gerenciamento que apresentam a informação como um elemento essencial nesse processo.

Para melhor compreender o gerenciamento da informação no âmbito organizacional, torna-se necessário referenciar modelos de gerenciamento da informação que demonstram a estrutura por onde a informação é obtida, armazenada, distribuída e utilizada, e que são usualmente citados na literatura da

área de Gestão da Informação. Nesses modelos, o gerenciamento apresenta-se dividido em etapas, fases ou partes.

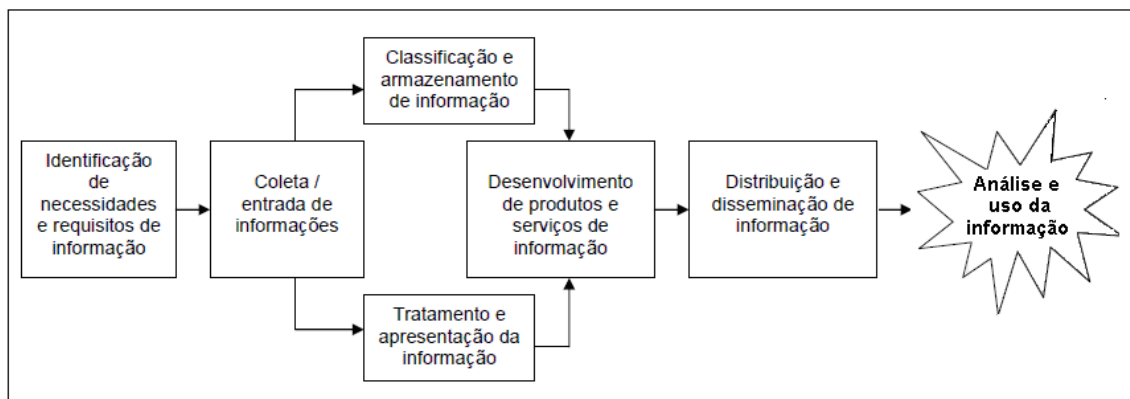
Na sequência, serão apresentados três modelos de gerenciamento da informação, elaborados pelos teóricos McGee e Prusak (1994), Davenport (2002), e Beal (2004).

Os autores McGee e Prusak (1994) asseguram que a maneira que os indivíduos se comportam em relação à informação, ou seja, como adquirem, filtram, analisam e comunicam a informação, é tão importante quanto a própria informação. Dessa forma, dividem o gerenciamento da informação no que denominam de *tarefas*. Na primeira tarefa, ressaltam três aspectos essenciais, ou seja, a variedade necessária de informação existente no ambiente organizacional, o fato de que as pessoas “não sabem o que não sabem”, isto é, os profissionais da informação precisam detectar as fontes de informação disponíveis e que podem ser importantes para organização, e a aquisição/coleta de informações. Para McGee e Prusak (1994) essa é a tarefa mais importante dentro do processo.

Nas tarefas referentes à Classificação/Armazenamento e Tratamento/Apresentação de informação, McGee e Prusak (1994) salientam a necessidade de planejamento para que sua execução seja bem sucedida. No que se refere ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação, destacam o fator humano como essencial ao contribuir com o conhecimento adquirido. E, finalmente, na última tarefa do processo, Distribuição e Disseminação da Informação, McGee e Prusak (1994) enfatizam que os profissionais integrados com a sua experiência e conhecimento sobre as necessidades de informação da organização, ou de indivíduos ou setores chave, irão incorporar ao processo um valor substancial.

Na figura 4, observa-se o resumo das quatro tarefas apontadas por McGee e Prusak (1994) para o gerenciamento da informação:

Figura 4 – Tarefas do processo de gerenciamento de informação.



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

De acordo com os autores, o resultado desse processo, que é a análise e o uso da informação, será determinado pela coordenação do modelo proposto. Para os autores, nesse modelo é mantido o foco no valor estratégico da informação (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Em continuidade, aborda-se o modelo de gerenciamento da informação apresentado por Davenport (2002). Esse autor assegura que no âmbito da organização é importante gerenciar a informação como um processo, para se enfatizar a mensuração e o aperfeiçoamento. Para o gerenciamento da informação, Davenport (2002) especifica quatro passos, conforme a figura 5:

Figura 5 – O processo de gerenciamento da informação



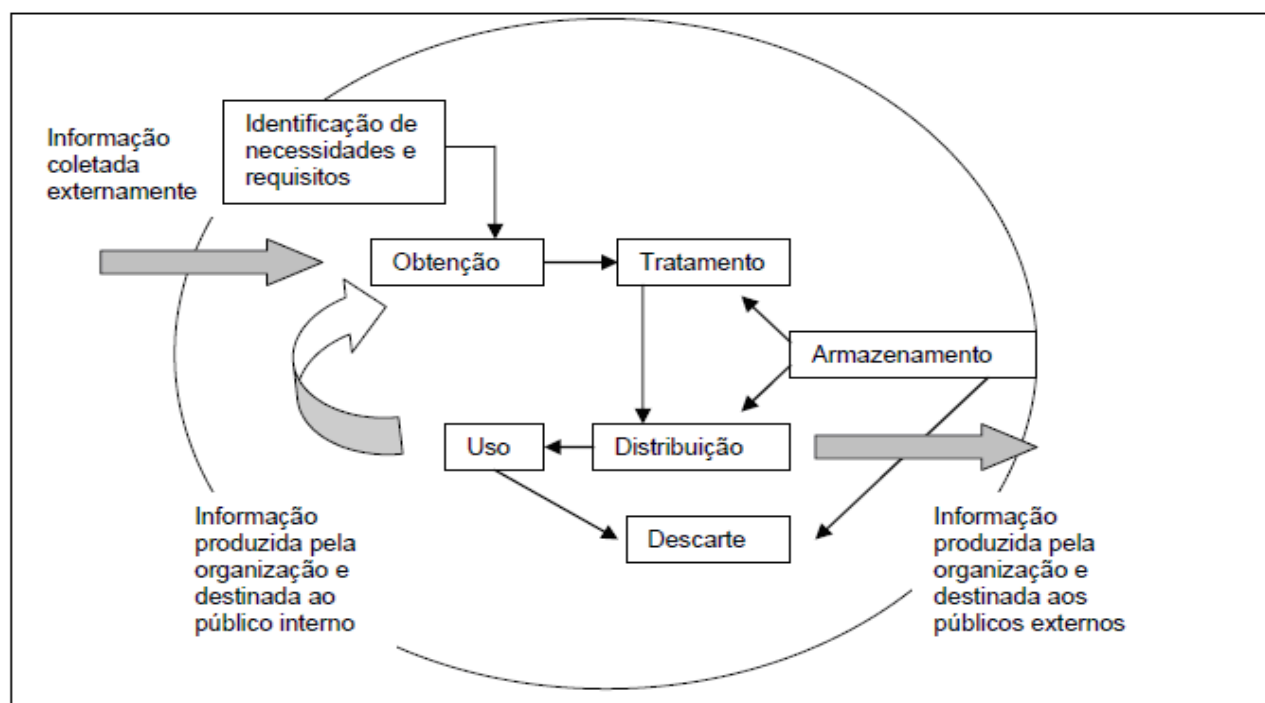
Fonte: Davenport (2002, p. 175).

No primeiro passo, relativo à determinação das exigências da informação, Davenport (2002) destaca a necessidade da informação e o problema da subjetividade, considerando a demanda específica que cada indivíduo em uma organização possui. Na obtenção de informações, esclarece que a busca por informações é uma atividade ininterrupta na organização, e que é dividida em atividades como exploração do ambiente informacional, classificação da informação e formatação e estruturação das informações. No que se refere ao passo relativo à

Distribuição da Informação, Davenport (2002) ressalta que a distribuição está relacionada às formas com que a informação é procurada e divulgada entre os indivíduos da organização. No último passo, relativo ao uso da informação, Davenport (2002) faz referência às formas com que os indivíduos procuram, absorvem e digerem a informação antes da tomada de decisão.

A seguir, apresenta-se o modelo proposto por Beal (2004). Nesse modelo constam sete etapas que representam o fluxo da informação nas organizações, conforme proposto na figura 6:

Figura 6 – Modelo de Representação do Fluxo da Informação.



Fonte: Beal (2004).

A partir da identificação das necessidades e requisitos informacionais, e obtidas as informações, passa-se à etapa de tratamento. Beal (2004) assevera que, antes de ser aproveitada, a informação precisa passar por processos, para se tornar mais acessível e de fácil localização pelos usuários. Assim que distribuída interna e externamente à organização, a informação é utilizada. De acordo com Beal (2004) o uso é a etapa mais importante do processo de gerenciamento. No armazenamento, ocorre a conservação dos dados e de informações e, finalmente, a última etapa consiste no descarte da informação não

utilizada. Para Beal (2004) essa exclusão de repositórios inúteis propõe melhorias no processo de gestão da informação.

Após o entendimento dos modelos descritos por McGee e Prusak (1994), Davenport (2002), e Beal (2004) para o gerenciamento da informação, corrobora-se com o que enfatiza Choo (2003, p. 283), ao afirmar que o processo que vai da criação à utilização da informação fornece a “treliça intelectual” que suporta o crescimento e o desenvolvimento de uma organização inteligente, visto que os modelos apresentados, com seus limites e peculiaridades, são altamente importantes no processo informacional ao suprir a gerência com informações de qualidade.

Choo (2006) considera que as organizações necessitam gerenciar sua rede de processos de uso da informação, de forma que a criação de estratégias seja analisada como um fluxo contínuo dividido em seis processos correlatos, ou seja, a identificação das necessidades de informação; a aquisição da informação; a organização e armazenamento da informação; o desenvolvimento de produtos e serviços de informação; a distribuição da informação; e o uso da informação. Depreende-se que essa assertiva de Choo (2006) é simétrica aos modelos propostos por McGee e Prusak (1994), Davenport (2002), e Beal (2004).

De forma similar, os modelos de gerenciamento da informação apresentados por McGee e Prusak (1994), Davenport (2002), e Beal (2004) demonstram a evidente necessidade de identificação dos requisitos informacionais, tratamento, distribuição e a utilização da informação para que o gerenciamento da informação atinja o nível desejado, focalizando os objetivos e metas da organização. O quadro 5 representa uma compilação desses modelos.

Quadro 5 – Compilação das fases do Gerenciamento da Informação.

Teórico	Fases do Gerenciamento da Informação			
McGee e Prusak (1994)	Identificação das necessidades e requisitos informacionais	Classificação/ Armazenamento e Tratamento/ Apresentação da informação.	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	Distribuição e Disseminação da Informação
Davenport (2002)	Determinação das exigências de informação	Obtenção da informação	Distribuição da informação	Utilização da informação
Beal (2004)	Identificação das necessidades e requisitos informacionais	Obtenção e tratamento da informação	Distribuição da informação	Utilização da informação, Armazenamento e Descarte

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa.

Nos modelos apresentados, verifica-se que a identificação das necessidades informacionais é fundamental para o início do processo de gerenciamento da informação, de modo que a organização saiba exatamente o que deseja saber, e possa promover melhorias no seu fluxo informacional. Choo (2006, p. 406) ressalta que “as necessidades de informações são condicionais, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada”.

Nesse sentido, Le Coadic (2004) assevera que ao se analisar as necessidades de informação, devem ser indagados e respondidos alguns questionamentos, de forma que se possa compreender todo o processo e a interação que vai ocorrer desse ponto em diante, tais como: quem necessitará dessa informação? quais tipos de informação são necessárias? E, ainda, quais são as consequências desse uso para os indivíduos, grupos ou instituição?

Compreender melhor as necessidades informacionais resultará em vantagens competitivas ao utilizar a informação como um recurso e uma estratégia no processo de tomada de decisão. Davenport (2002, p. 179-180) enfatiza que “para que um processo de gerenciamento informacional tenha algum valor real, precisa refletir a turbulência, a volatilidade e a complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana”.

Depreende-se, ainda, de acordo com os modelos apresentados, que a obtenção e o tratamento da informação é uma fase essencial em todas as proposições, visto que a informação estruturada e classificada, de acordo com os interesses da organização, ou de setores específicos, respondem prontamente à fase anterior. De acordo com Choo (2006), a forma com que as organizações armazenam suas informações reflete como percebem e representam o seu ambiente e sua complexidade, salientando que a informação recuperada deve servir para facilitar no processo de discussão e interpretação de situações ou resolução de problemas. Conforme se observa no modelo de McGee e Prusak (1994), há uma preocupação em enfatizar a importância do elemento humano como interveniente no desenvolvimento de produtos e serviços de informação, destacando que a contribuição do conhecimento adquirido de cada indivíduo favorece nessa fase, no sentido de agregar valor à qualidade desses produtos e serviços.

Uma vez mais há unicidade no pensamento dos autores, no que se refere à distribuição da informação. Essa fase de compartilhamento da informação envolve os processos comunicacionais existentes na organização, tanto formais quanto informais, que se estabelecem no ambiente e que cooperam entre si. Nessa fase, determinam-se, ainda, quais os veículos mais adequados para que a informação seja disseminada.

Em relação ao uso da informação, os autores ressaltam que deve ocorrer a interpretação para o seu aproveitamento, é o resultado do que Choo (2006) chama de criação de significados, construção de conhecimento e seleção e padrão de ações para a tomada de decisão. O modelo proposto por Beal (2004) apresenta como diferencial a necessidade de observação do fluxo externo de informações e o descarte da informação não utilizada. Essa fase final de utilização da informação é importante porque antecede à tomada de decisão, e é nesse momento que se comprova que o início do processo, ou seja, a necessidade informacional foi realmente satisfeita, desencadeando uma tomada de decisão adequada aos anseios organizacionais.

Finalmente, Choo (2006, p. 417) salienta que “o desafio de gerenciar a informação é projetar e criar estruturas e processos de informação que sejam tão flexíveis, energéticos e permeáveis quanto os processos de pesquisa e tomada de decisões que eles estão tentando apoiar”. Assim, gerenciar a informação nas organizações significa aproveitar a informação como uma estratégia que favorecerá

o processo de tomada de decisão. Quando o gerenciamento da informação se torna claro para a organização, é possível aperfeiçoar e dinamizar todos os seus fluxos informacionais, eliminando gargalos ou interrupções, tornando-o harmonioso e favorecedor do processo decisório.

Nesse sentido, Soares (2004) ressalta que se o fluxo informacional for eficaz, o entendimento será alcançado e os conflitos reduzidos, refletindo-se no cumprimento das metas e objetivos, levando em consideração a informação como a base de todo o processo. Para Guimarães e Évora (2004) a informação é um recurso para a gerência, e é responsabilidade de cada indivíduo envolvido no processo a coleta, organização, distribuição e disponibilização da informação.

Considerando todos esses aspectos do gerenciamento da informação no ambiente organizacional é que decorre a efetiva necessidade de analisar os caminhos percorridos pela informação no âmbito das organizações. Esse gerenciamento permite identificar os aspectos positivos do fluxo informacional e as eventuais lacunas existentes, com vistas à racionalização e à organização da informação para um processo de tomada de decisão eficaz. Garcia e Fadel (2010, p. 221) acrescentam, ainda, que “os fluxos informacionais carecem de interferência toda vez que se percebe que na sua relação com os indivíduos resulta em informações e ações difusas em relação aos objetivos organizacionais”.

Desse modo, a investigação sobre o fluxo informacional em uma organização demanda observar como ele se comporta, ou seja, verificar como é a estrutura por onde as fontes de informação percorrem, bem como atuam os indivíduos envolvidos nas fases do fluxo e também aqueles que nas organizações utilizam a informação para a tomada de decisão.

Entendidos os modelos de gerenciamento da informação nas organizações, faz-se necessário compreender como essa gestão pode influenciar no momento da tomada de decisão. Na seção seguinte será abordada essa relação e a tomada de decisão na visão de autores desse campo de estudo.

2.6 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Carvalho (2006) salienta que qualquer que seja o ambiente que o indivíduo se encontre inserido, ele sempre tomará decisões decorrentes das mais

diversas situações. Essa condição faz com que se recorra aos modelos já conhecidos, que vivenciou em experiências passadas.

Da mesma forma procedem as organizações que, constantemente, vivenciam momentos de tomada de decisão, enfrentando igualmente uma diversidade de eventos cotidianos, alguns totalmente novos e outros já vivenciados. De acordo com Lousada e Valentim (2010) o processo decisório é uma atividade constante nas organizações, destacando que os gestores são os responsáveis pela tomada de decisão, e que esta é uma atividade inerente a sua função, devendo ser considerados muitos aspectos no momento da escolha.

Para Restrepo (1995) uma organização tem duas faces: a primeira situada no conjunto societal, como expressão particular e concreta de um sistema de ação histórica e de relações de classe; e a segunda, relacionada a uma atividade regulada por decisões que emanam de seu sistema político. Neste sentido, destaca que nunca se pode definir uma organização unicamente por suas relações com o seu ambiente, porque ela é também uma “unidade de decisão” colocada dentro desse ambiente histórico.

Ainda nesse contexto, considerando o fato de que uma organização é uma unidade de decisão e que envolve diversos indivíduos em seus processos, Moresi (2000) enfatiza que a tomada de decisão é muito mais do que o momento final da escolha, pois se constitui em um processo complexo de reflexão, investigação e análise.

Para Choo (2006) a tomada de decisão é uma parte essencial da vida da organização, salientando que

A tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A ideia é que regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante dos problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis, aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais (CHOO, 2006, p. 253).

Para Guimarães e Évora (2004), a tomada de decisão deve ser fruto de um processo sistematizado, envolvendo o estudo do problema, a partir de levantamento dos dados, da produção de informações, do estabelecimento de

propostas de soluções, da escolha da decisão, da viabilização e implementação da decisão e, finalmente, a análise dos resultados obtidos.

De acordo com Herbert Simon (1963), (*apud* MORITZ; PEREIRA, 2006), há seis elementos clássicos no processo decisório: o tomador de decisão, os objetivos, as preferências, a estratégia, a situação, e o resultado. Assim, depreende-se que esses elementos são intervenientes no processo de tomada de decisão.

Simon, ao romper com os estudos sobre a racionalidade burocrática efetuados por Max Weber (1979), foi o precursor da primeira visão teórica acerca do processo decisório, enfatizando que as alternativas devem ser valorizadas enquanto meio para se atingir determinados fins na organização (MORITZ; PEREIRA, 2006).

De acordo com Andriotti e Freitas (2010), no conceito de racionalidade limitada, entende-se que, mesmo que o indivíduo tente ser o mais racional possível, raramente o será. Para eles, isso ocorre em razão da complexidade do meio em que o sujeito vive, do volume de informações recebidas, bem como das alternativas e dos resultados a serem analisados.

Para Choo (2006), a tomada de decisão na organização é racional não apenas em espírito e aparência, mas também na execução. Moritz e Pereira (2006) salientam que a racionalidade do processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha entre as alternativas satisfatórias ou decorrentes de comportamentos preferenciais, destacando que, devido às suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis e nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento, além de que a escolha entre uma ou outra alternativa pode ser influenciada pelas convicções intrínsecas do decisor.

Andreotti e Freitas (2010) esclarecem, ainda, que, além das limitações do meio ambiente, os indivíduos também têm uma reduzida capacidade de cognitividade para processar todas as informações disponíveis, há, ainda, a questão do tempo para análise e tomada da melhor decisão.

A partir desse modelo racional de decisão, foram desenvolvidos outros trabalhos que descrevem o comportamento dos decisores e foram criados modelos para o processo de tomada de decisão. De acordo com Lousada e Valentim (2011, p. 148), “o uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse âmbito”.

De acordo com Choo (2006), além do modelo *Racional* desenvolvido por Simon, March e Cyert (1971), é importante citar o modelo *Processual* proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), o modelo *Político* desenvolvido por Allison (1971) e o modelo *Anárquico* proposto por Cohen, March e Olsen (1972). O autor esclarece, ainda, que o modelo racional é orientado para objetivos e guiado por regras, rotinas e programas de desempenho. O modelo processual também é orientado por objetivos e possui múltiplas opções e soluções alternativas. Em relação ao modelo político, Choo (2006) ressalta que os objetivos e interesses são conflitantes, apresentando certeza sobre abordagens e resultados preferidos, enquanto que no modelo anárquico, os objetivos são ambíguos e o processo para atingir os objetivos é obscuro.

Os modelos de tomada de decisão procuram estabelecer formas e orientar o processo decisório, cabe às organizações escolher o que melhor se adapte aos indivíduos que fazem parte de sua equipe e também ao contexto em que estão inseridas. Angeloni (2003) considera que nenhum indivíduo detém toda a informação e o conhecimento necessário disponível no momento da tomada de decisão, por essa razão o trabalho em equipe é uma das melhores formas para se superar as barreiras das informações e conhecimentos fragmentados.

Nesse sentido, Amaral e Sousa (2011) destacam que a lógica racional da decisão não compõe necessariamente todos os processos decisórios, enfatizando que a teoria contemporânea de decisão tem dado ênfase à importância da intuição, em conformidade com os saberes e experiências acumulados pelo indivíduo, ainda que de forma inconsciente.

Angeloni (2003) argumenta, ainda, que as decisões tomadas por grupos heterogêneos tendem a obter resultados com maior qualidade, pois as experiências e os pontos de vista diferentes decodificam a situação de decisão também de maneira diferente, embora isso possa representar um acréscimo maior de tempo para se chegar ao consenso.

Entendendo que a informação é um recurso estratégico para a tomada de decisão em todos os tipos de organizações, a seção seguinte discute o processo de tomada de decisão em instituições de ensino superior, concentrando-se no âmbito dos Colegiados Superiores, campo de estudo deste trabalho.

2.7 A TOMADA DE DECISÃO NAS UNIVERSIDADES

No que se refere à gestão acadêmica e à tomada de decisão nesse ambiente, Baldrige (1974) assevera que, na maioria das vezes, as Universidades adotam um modelo de tomada de decisão colegiado, onde prevalece o *consenso*, visto que se tratam de organizações que possuem objetivos ambíguos. Para o autor, as Universidades também assumem características do modelo anárquico, uma vez que reutilizam decisões tomadas anteriormente em situações semelhantes, e também do modelo burocrático, onde existe uma hierarquia burocrática, com tomada de decisão racional.

Nas Universidades, tal como nas organizações privadas, o processo de tomada de decisão costuma ocorrer nos níveis estratégico, tático e operacional (SCHIMIEGUEL, 2005). O autor esclarece, ainda, que nessas organizações a existência dos colegiados superiores e de uma autonomia relativa dos Departamentos acadêmicos em relação à administração superior pode favorecer a descentralização da tomada de decisão.

Para Pimenta (2007), o processo de tomada de decisão das Universidades, sob a responsabilidade de órgãos colegiados superiores, além de cumprir com a finalidade da instituição, deve assegurar suas funções sociais e educativas, contribuindo para o bem estar da sociedade. Nesse sentido, Schimieguel (2005) esclarece que o trabalho realizado pelas Universidades está voltado para várias direções, ou seja, para o ensino, pesquisa, extensão, serviços à comunidade, problemas sociais, não possuindo apenas um foco específico, o que dificulta a tomada de decisão.

De acordo com Moreno (2006), a lógica das Universidades é distinta de outros tipos de organizações, na medida em que volta suas atividades para a formação e disseminação do conhecimento por meio de práticas educativas e colaborando de forma diferente com a sociedade. Assim, considera a autora que as Universidades são organizações complexas, com uma variedade de objetivos, em que a mensurabilidade é muito limitada e o estilo decisório colegiado torna esse processo mais lento e às vezes conflituoso.

Fadel et al. (2010) ressaltam que ambientes organizacionais complexos são apoiados por informação e conhecimento e, de acordo com os autores, esses insumos podem amenizar ou reduzir a incerteza ou, ao contrário,

podem alterar a estabilidade do conhecer e provocar mais dúvida e insegurança ao se tentar responder às necessidades informacionais.

No quadro 6, apresentam-se algumas diferenças organizacionais entre as Universidades e outros tipos de organizações, na concepção de Baldrige (1974).

Quadro 6 – Características das Organizações Acadêmicas.

	Organizações Acadêmicas	Outras Organizações (governos, agências, indústrias)
Objetivos	Ambíguos, contestáveis, inconsistentes	Claros, poucos desacordos
Tecnologia	Não clara, sem rotinas, holística	Clara, rotinizada, segmentada
Relações Ambientais	Muito vulneráveis	Pouco vulneráveis
Resumo da imagem	Anarquia organizada	burocrática

Fonte: Adaptado de Baldrige (1974).

Ao analisar o quadro 6, observa-se que pouco, ou quase nada, mudou nos últimos trinta e sete anos. Desse modo corrobora-se com o pensamento de Moreno (2006) ao salientar que as universidades tendem a ser conservadoras por excelência, resistindo a examinar e aplicar um modelo organizacional para a realização de seus objetivos.

Para Vieira e Vieira (2004) as universidades devem interagir abertamente, de forma que se processem juntos o ambiente interno e externo, convergindo para os objetivos institucionais, que se representam pelas estratégias e metas desenvolvidas para o ensino, a pesquisa e a extensão. Essa estratégia legitimará o desempenho no que se refere à qualidade dos profissionais formados, na geração de conhecimento e nas práticas de extensão.

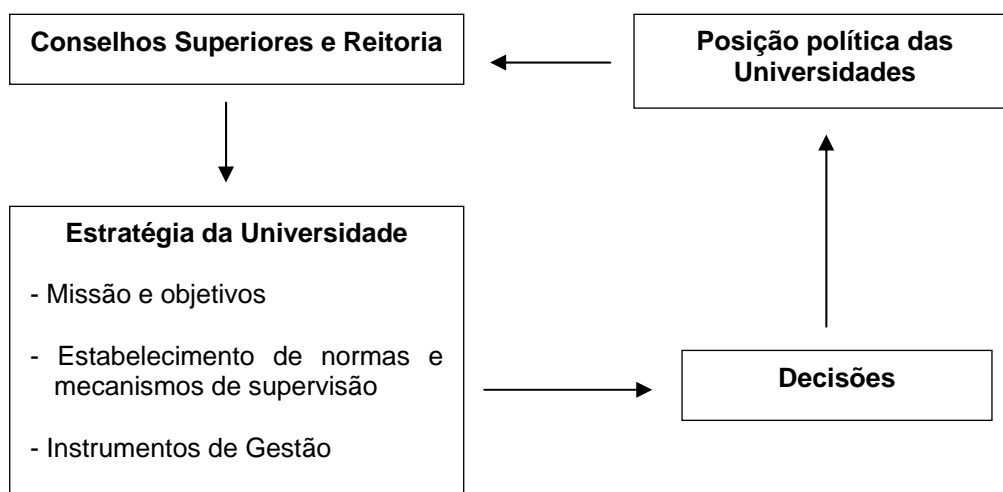
Vieira e Vieira (2004) ressaltam que a estrutura das universidades em faculdades, centros, departamentos, coordenações, ou núcleos, tende naturalmente a se constituir em ambientes burocráticos de grande densidade e dispersão de poder e, qualquer tentativa de mudança, que objetive mudar ou agilizar esse quadro enfrenta resistência interna. Outro problema relacionado é a descontinuidade administrativa. Nesse sentido, Moreno (2006) salienta que o planejamento institucional pode ficar restrito apenas à duração do período da gestão.

É imperioso ressaltar que nessas organizações os objetivos ambíguos e a existência de tomadas de decisão descentralizadas, que antecedem a

tomada de decisão final, demandam uma análise mais criteriosa para evitar eventuais prejuízos pedagógicos, administrativos ou financeiros.

Para Pimenta (2007), organicamente, a figura 7 ilustra as decisões colegiadas nas Universidades:

Figura 7 – Ciclo do processo decisório nas Universidades.



Fonte: Adaptado de Andrade (2003) (*apud* Pimenta 2007).

Pelo resumo exposto, depreende-se que é necessário que os participantes dos Conselhos Superiores conheçam a estratégia da Universidade, a regulamentação vigente, os objetivos institucionais e os seus instrumentos de gestão, para poderem emanar as suas decisões em consonância com os objetivos organizacionais. Ressalta-se que, conforme enfatiza Pimenta (2007), o processo decisório nas Universidades acontecem nos Colegiados Superiores, ficando a cargo da Reitoria prover os meios para que se cumpra o que foi deliberado.

A tarefa de tomar uma decisão, tanto nas organizações públicas quanto nas organizações privadas, não é fácil e requer que os decisores criem mecanismos ou se adaptem a algum método que melhor se ajuste ao seu contexto. No que tange às Universidades, Moreno (2006) salienta que o processo decisório nesses ambientes é complexo demais para se adotar um único modelo ou um conjunto deles, ocorrendo, portanto, uma mescla de modelos, que são aplicados de acordo com a situação vivida no momento decisório.

Para Moreno (2009), a tomada de decisão requer três aspectos importantes: conhecimento, segurança e coerência, pois não se trata de um

processo estritamente racional, visto que esse processo é influenciado também pelo comportamento do decisor.

Independentemente do modelo seguido por uma organização para a tomada de decisão, ela sempre enfrentará situações desconhecidas e haverá incerteza. Para Gontijo e Maia (2004), o domínio da teoria e do processo de tomada de decisão é crucial para as organizações e gestores, tendo em vista que a complexidade dos negócios exige soluções mais rápidas e efetivas e que as técnicas adotadas sempre carecerão da análise do decisor para adoção do melhor caminho a ser seguido pela organização.

Além disso, considerando as demandas existentes, tornou-se imprescindível o uso das TICs, visto a sociedade se encontra em um processo de transformação estrutural, constituindo um processo multidimensional baseado na comunicação e na informação (CASTELLS, 2006).

Dessa forma, entende-se que os sistemas de informação podem auxiliar os decisores ao agregarem dados e informações importantes no processo de tomada de decisão. Nesse sentido, Valentim e Zwaretch (2006, p. 49) destacam que

Os sistemas informacionais caracterizam-se pelos fluxos e processos formais e informais, existentes no ambiente organizacional, e objetivam reduzir as incertezas e apoiar o desempenho cotidiano e o processo de tomada de decisão.

O grande volume de informações causado pela aceleração dos processos resultou em inúmeras atividades que dependem de uma gestão de fluxos informacionais eficaz, que se aliada ao uso das TICs, pode amparar o processo de tomada de decisão.

Finalmente, para Carvalho (2006) não há nenhuma abordagem relativa ao processo de tomada de decisão que garanta ao gestor tomar sempre a decisão correta, entretanto, salienta que uma organização conhecedora de suas necessidades informacionais, em todos os níveis hierárquicos, e que desenvolva sistemas eficazes, encontrará melhores resultados em suas decisões.

Considerando o aspecto estratégico da informação como suporte para a tomada de decisão, infere-se que não há uma única estratégia, ou um único modelo de tomada de decisão mais eficaz do que o outro. Os modelos se complementam, exigindo que as organizações aprendam a interpretar as

informações advindas do ambiente externo e as situações de ambiguidade, ou seja, as organizações devem compreender melhor o ambiente organizacional interno e saber captar as informações externas, para poderem aperfeiçoar os seus fluxos informacionais e o processo decisório.

À luz dos entendimentos teóricos apresentados, depreende-se que a tomada de decisão, fundamental no processo administrativo de uma organização, requer um gerenciamento da informação e uma constante avaliação e análise dos fluxos informacionais, buscando sempre a eficiência e eficácia em todas as suas atividades, especialmente, no que se refere ao processo decisório, questão aprofundada na sequência.

2.8 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO PROCESSO DECISÓRIO

As organizações que pretendem aperfeiçoar seus processos e atingir resultados satisfatórios necessitam trabalhar as suas deficiências informacionais, para melhorar suas condições de tomada de decisão. De acordo com Moreno (2009), grande parte do sucesso de uma organização depende da eficácia de seu processo decisório.

Cândido, Valentim e Contani (2005) ressaltam que as deficiências informacionais mais comuns encontradas nas organizações são fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoiadora das ações cotidianas; subutilização das TICs; tomadas de decisão permeadas por insegurança e imprecisão; e estresse e ansiedade diante do vasto conteúdo informacional que não se consegue processar e colocar a serviço das decisões mais urgentes.

Em relação ao volume informacional presente nas organizações, Moresi (2000) enfatiza que no processo decisório, os dados colocados à disposição do decisor devem apresentar-se na medida certa, pois o excesso de dados ou de informações faz com que o que é verdadeiramente interessante seja ocultado. Assim, na concepção de Moresi (2000), é necessário escalonar a informação em uma hierarquia capaz de diferenciar as necessidades nas mais diversas situações, para o bom andamento do processo.

Choo (2006) declara que, em razão da racionalidade limitada já mencionada anteriormente, a tomada de decisão deve ser orientada pela busca de

alternativas suficientemente boas e não pelas melhores alternativas possíveis. Para Carvalho (2006) decidir não é simplesmente fazer uma escolha certa ou errada, mas escolher uma que amenize ou solucione o problema enfocado, da melhor forma possível.

No caso da tomada de decisão, Tarapanoff (2004) salienta que uma informação incompleta ou imprecisa, é melhor que nenhuma; uma informação que não seja fácil de usar ou que não tenha chegado a tempo, é o mesmo que nenhuma informação e; uma informação irrelevante e sem precisão, é pior do que nenhuma informação.

Desse modo, para que a informação possa ser relevante no momento de tomada de decisão, é necessário que a organização garanta a eficácia em todo o fluxo informacional, dando destaque à qualidade da informação. Para Moreno (2009, p. 110) “a qualidade da informação é fator essencial para a tomada de decisão eficaz, que deve ser confiável e precisa, de acordo com cada nível gerencial e gerado em tempo certo. Caso contrário, o valor da informação será perdido, não contribuindo para o que foi destinado”.

No entanto, classificar uma organização e seus processos como eficientes e eficazes, certamente não é uma tarefa fácil, pois justificar essa categorização limitando-se somente ao desempenho financeiro não abrange todas as características da organização. É necessário, sobretudo, compreender o valor conceitual atribuído aos termos eficiência e eficácia.

Barnard (1938) (apud ROBALO, 1995, p. 107) entende eficácia como a satisfação dos fins do sistema e a eficiência como a satisfação das necessidades dos membros da organização. Para Robalo (1995) os termos eficiência e eficácia não são equivalentes. Para o autor, eficiência tem a ver com o modo como se obtém determinados resultados, e eficácia, a melhor forma de se atingir determinado objetivo. Complementa, ainda, enfatizando que eficácia tem a ver com “o que fazer” e eficiência com o “como fazer”.

Torquato (1986, p. 32), aborda o conceito de eficácia organizacional definido por Katz e Kahn, enfatizando que ela é “[...] a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas. Isso é conseguido por uma combinação da eficiência da organização enquanto sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou *inputs* de que necessita”.

Chiavenato (2000) sintetiza as diferenças entre eficiência e eficácia, conforme o quadro 7:

Quadro 7 – Eficiência e Eficácia.

Eficiência	Eficácia
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer a coisa certa
Resolução de problemas	Atingir os objetivos propostos
Salvaguardar recursos	Otimizar a utilização de recursos
Cumprimento de tarefas e obrigações	Obtenção de resultados

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000).

Embora os conceitos sejam diferentes, eles se complementam, pois uma organização necessita maximizar a eficiência em todos os seus processos para que os resultados obtidos atinjam a eficácia necessária para sua subsistência e competitividade, em todos os fatores, tais como produtividade, tecnologia, recursos humanos, recursos financeiros e também em sua contribuição ao meio em que está inserida.

A tomada de decisão se constitui, portanto, na finalização de uma estratégia utilizada, baseada na melhor alternativa apresentada. A melhor escolha depende grandemente da eficácia dos seus fluxos de informação. A tomada de decisão eficaz depende da qualidade das informações compartilhadas, entretanto, salienta Moreno (2009) que a informação, por si só, não é a garantia da decisão correta, visto que esse fator depende, em última instância, do tomador de decisão.

Denota-se que há uma diversidade de critérios e fatores que podem influenciar na medida da eficiência e eficácia das organizações, e para o sucesso organizacional como um todo, é fundamental, acima de tudo, que cada indivíduo na organização cumpra o seu papel, de forma que o fluxo informacional opere de forma eficaz.

Elucidados os aspectos teóricos que nortearam a presente pesquisa, serão evidenciados, em seguida, os procedimentos metodológicos que relacionam a teoria abordada ao estudo de caso proposto, relativa aos fluxos informacionais como subsídios para o processo de tomada de decisão na UNICENTRO.

PARTE III – METODOLOGIA

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Nesta parte do trabalho são apresentadas a estratégia da pesquisa, referente aos procedimentos utilizados para a coleta de dados, a descrição do caso estudado, bem como as análises realizadas sobre o estudo empírico.

3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

O desenvolvimento do presente trabalho foi delineado por meio de uma pesquisa exploratória, com procedimento para a coleta de dados a realização de um estudo de caso único. De acordo com Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória tem as seguintes características:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Assim, infere-se que a pesquisa exploratória tem por objetivo conhecer a variável do objeto pesquisado, como ele se apresenta, podendo auxiliar no esclarecimento de conceitos ou pensamentos. Dessa forma, a partir do questionamento inicial que deu origem à pesquisa e os objetivos postos, optou-se pelo estudo de caso único como estratégia para a realização do trabalho.

No que se refere aos estudos de caso, Yin (2009) salienta que eles são preferidos para examinar acontecimentos contemporâneos, ocorrendo a observação direta. Destaca também que a força original dos estudos de caso está na capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observação, além daquelas que podem estar disponíveis em um estudo histórico convencional.

Gil (2008) justifica o uso dos estudos de caso para diferentes propósitos, como por exemplo, explorar situações da vida real, descrever a situação

do contexto da investigação e também para explicar as variáveis do fenômeno em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O campo escolhido para a investigação foi o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, da UNICENTRO, objetivando analisar o fluxo informacional dos processos relativos ao ensino de Graduação que tramitam por esse Conselho, de forma a contribuir com o compartilhamento da informação, com vistas à tomada de decisão pelos Conselheiros.

Após a realização da revisão bibliográfica na área da Gestão da Informação, dos Fluxos Informacionais, do Gerenciamento Estratégico da Informação e da Tomada de Decisão no âmbito das organizações, foi mapeado o fluxo informacional dos processos relativos ao ensino de Graduação, bem como identificadas e descritas as instâncias envolvidas nas fases que compõem esse fluxo informacional. A partir desse levantamento inicial, foi verificado junto aos membros do CEPE, por meio de observação direta intensiva, no local de atuação dos Conselheiros, quais são as informações necessárias para a tomada de decisão, nos processos relativos ao ensino de Graduação, bem como foram apuradas as lacunas existentes no compartilhamento da informação nesse fluxo informacional, que podem desfavorecer o processo de tomada de decisão dos Conselheiros.

No que se refere à observação direta, Yin (2009) destaca que o pesquisador pode registrar os acontecimentos em tempo real e retratar o contexto de um evento, bem como o comportamento das pessoas nesse evento, incluindo a observações de reuniões, trabalhos de fábrica, salas de aula e outras atividades semelhantes. A observação direta é útil para se obter informações adicionais que não podem ser capturadas apenas por meio da aplicação de questionários ou entrevistas.

Adicionalmente à coleta de dados pautada na observação direta intensiva, durante a realização de duas sessões plenárias do Conselho, foram realizadas entrevistas com uma amostra simples de Conselheiros, buscando complementar o alcance aos objetivos propostos. Gil (2008) destaca que as entrevistas são uma forma de interação social e uma das técnicas mais utilizadas para a coleta de dados, tendo como objetivo diagnóstico e orientação. Ressalta como vantagens, a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento

humano e a sua versatilidade, considerando a flexibilização no que diz respeito ao esclarecimento das questões e das circunstâncias que envolvem a entrevista.

A observação direta intensiva foi realizada nos dias quatro de março de 2011 e primeiro de abril de 2011, e as entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os dias dois e doze de maio de 2011. Ressalte-se que os dados foram coletados a partir do ato de concordância de seu uso, por meio do instrumento do termo de consentimento livre e esclarecido, apresentado no Apêndice B. Após o período de coleta de dados, analisaram-se os resultados obtidos, onde o registro das observações realizadas e as respostas das entrevistas foram classificadas e sistematizadas, realizando-se, portanto, a triangulação dos dados obtidos.

Nessa etapa da pesquisa, os dados evidenciados foram analisados e descritos à luz dos aspectos teóricos levantados. Gil (2008) declara que, para interpretar os dados, é necessário ir além da sua leitura, de forma que integrados ao universo dos fundamentos teóricos da pesquisa, os dados possam ter algum sentido. Severino (2002, p. 149) destaca que

A ciência, enquanto conteúdo de conhecimentos, só se processa com o resultado da articulação do lógico com o real, da teoria com a realidade. Por isso, uma pesquisa geradora de conhecimento científico e, conseqüentemente, uma tese destinada à relatá-la, deve superar necessariamente o simples levantamento de fatos e coleção de dados, buscando articulá-los no nível de uma interpretação teórica.

Após o relato da estratégia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, as seções seguintes revelam o panorama do caso estudado, bem como são descritas as evidências apuradas com a coleta de dados e as análises realizadas.

3.2. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO

A UNICENTRO, desde a sua criação, vem contribuindo para a formação de profissionais competentes e no desenvolvimento humano, cultural, científico e tecnológico, da região de abrangência do Município de Guarapuava, Estado do Paraná.

Transformada em entidade autárquica pela Lei nº 9.663, de 16 de julho de 1991, a UNICENTRO constitui-se em uma entidade da administração indireta do Poder Executivo Estadual, vinculada à Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI).

Essa organização tem característica *multicampi*, e pode descentralizar as suas atividades para outros municípios, obedecidas às políticas institucionais e do Governo do Estado.

De acordo com a legislação vigente, a UNICENTRO possui autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e tem como órgãos máximos de sua administração superior os Conselhos Superiores, subdivididos em Conselho Universitário (COU), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), e Conselho de Administração (CAD) (UNICENTRO, 2006a).

A figura 8 representa o Organograma da UNICENTRO:

Figura 8 – Organograma da UNICENTRO.

ANEXO II DA RESOLUÇÃO Nº 023/2006 - COU/UNICENTRO

ORGANOGRAMA DA UNICENTRO



Fonte: UNICENTRO (2006).

São algumas competências dos Conselhos Superiores: deliberar sobre regulamentos; definir políticas universitárias; elaborar planos de desenvolvimento e diretrizes de ação; deliberar sobre assuntos financeiros e de pessoal; criar, modificar, suspender, extinguir e remanejar órgãos da UNICENTRO; deliberar sobre relatórios; julgar recursos e vetos; regulamentar processo eleitoral; delegar competências; constituir assessorias e comissões; outorgar e homologar títulos; e instituir prêmios (UNICENTRO, 2006a).

Em vista dessas competências, a tomada de decisão é uma das atividades que mais se realiza no cotidiano dessa organização. Pelos Conselhos Superiores são apreciadas matérias de todas as ordens, relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária, além de assuntos administrativos e financeiros.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CEPE, *locus* de realização do presente estudo, tem suas ações regidas pela Resolução nº 063/2002-CEPE, de três de setembro de 2002, bem como pelo Estatuto e pelo Regimento da UNICENTRO. O CEPE é um órgão da Administração Superior, deliberativo, normativo e consultivo em matérias relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão.

Esse Conselho é composto por trinta e três membros, divididos em natos, eleitos e indicados, sendo constituído por docentes, agentes universitários e acadêmicos. Atualmente, pela vacância de cargos, o Conselho conta com a participação ativa de 20 membros. Os membros natos são o Reitor, na qualidade de Presidente, o Vice-Reitor, os Pró-Reitores de Ensino, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão, e os Diretores de Setor. Os membros eleitos são os Representantes docentes de cada Setor, sendo um de cada *Campus*, e, finalmente, os membros indicados são os Representantes discentes, sendo um de cada *Campus* Universitário.

De acordo com o seu Regulamento, compete ao CEPE:

- I – estabelecer diretrizes e superintender as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- II – propor ao Conselho Universitário, COU, a criação e organização de novos cursos, ouvido o Conselho de Administração, CAD.
- III – deliberar sobre os currículos plenos de graduação e pós-graduação, por maioria qualificada;

- IV – definir e regulamentar os cursos de graduação, seqüenciais, de pós-graduação, atualização e extensão universitária, bem como questões relativas à propriedade intelectual;
- V – emitir parecer ao CAD sobre normas relativas ao ingresso de docentes, classificação de carreira, regime de trabalho, fixação do quadro, afastamento para fins de estudo, transferência de *Campus* Universitário, cooperação técnica e licença;
- VI – deliberar sobre a equivalência de títulos universitários e revalidação de diplomas estrangeiros, respeitada a legislação pertinente;
- VII – deliberar sobre os casos omissos neste Estatuto, desde que sejam de sua competência (UNICENTRO, 2002).

O CEPE reúne-se com a maioria absoluta de seus membros ordinariamente, uma vez ao mês e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu Presidente, ou por requerimento da maioria qualificada. O CEPE é subdividido em Câmaras e Comissões, sendo a Câmara de Graduação, a Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação, a Câmara de Extensão e a Comissão de Legislação e Normas. Os membros do Conselho distribuem-se entre as Câmaras ou Comissões, à exceção do Reitor. O Vice-Reitor é membro nato em todas as Câmaras e na Comissão de Legislação e Normas.

Cabe às Câmaras e à Comissão de Legislação e Normas, nos limites de suas competências, opinar, prévia e conclusivamente, sobre as matérias que serão deliberadas pelo Conselho, além de responder às consultas encaminhadas pelo Presidente do Conselho e pelos Presidentes de outras Câmaras ou Comissões, dando informações concernentes às matérias inerentes ao âmbito da Câmara ou da Comissão. Cabe, ainda, às Câmaras tomar medidas e sugestões que constituam objeto de apreciação pelo Conselho; planejar e dar interpretações conclusivas (UNICENTRO, 2002).

Os processos apreciados pelo CEPE relativos à área de ensino de Graduação compreendem a criação de novos cursos; alterações curriculares; e situações acadêmicas omissas ao Regulamento das Normas Acadêmicas, tais como matrículas, transferências, aproveitamento de estudos, adaptações curriculares, exames, atribuição de notas e frequência, revalidação de diplomas estrangeiros. As Câmaras podem opinar também sobre situações controversas existentes entre docentes, discentes ou Departamentos Pedagógicos.

As decisões tomadas pelo CEPE são votadas e aprovadas pela maioria dos votos dos presentes, exceto nos casos previstos no Estatuto e no

Regimento Geral da UNICENTRO. Essas decisões tomam a forma de Parecer, e são assinadas pelo Presidente, pelos Relatores da matéria e pelos Conselheiros presentes. De acordo com Cervantes et al. (2010) um parecer é a emissão de uma opinião, mediante análise técnica e/ou científica, sobre uma matéria analisada.

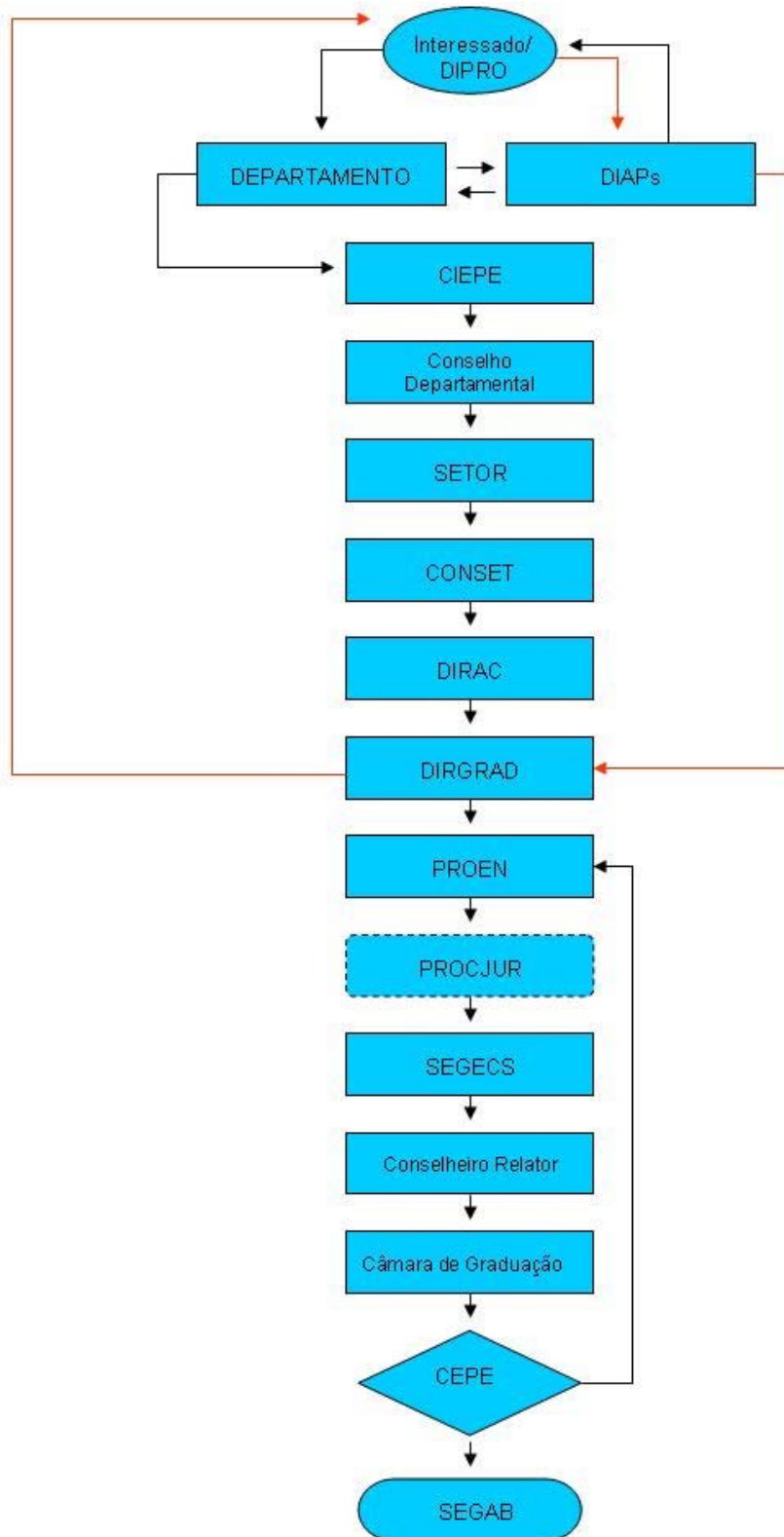
Das decisões tomadas pelo CEPE, cabe recurso ao Conselho Universitário somente em casos em que forem constatadas ilegalidades, infringências de disposições estatutárias ou regimentais, em um prazo máximo de quinze dias (UNICENTRO, 2002).

Considerando que os processos analisados pela Câmara de Graduação do CEPE são geralmente objetos de grande discussão no âmbito do Conselho, optou-se por delimitar o estudo a esse fluxo informacional. A seção seguinte demonstra o fluxo informacional formal que se estabelece na UNICENTRO, relativo a essa área.

3.3 MAPA DO FLUXO INFORMACIONAL DA ÁREA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO NA UNICENTRO

De acordo com Tomaél (2005, p. 35) “o mapeamento do fluxo da informação é um processo que possibilita analisar como a informação é partilhada de um ponto a outro de uma organização”. Assim, o fluxo apresentado na figura 9 objetiva demonstrar o modelo de fluxo informacional dos processos da área de ensino de graduação praticado na UNICENTRO, compreendendo as instâncias por onde frequentemente tramitam esses processos que seguem para a análise e tomada de decisão pelo CEPE:

Figura 9 – Fluxo Formal dos processos da área de ensino de graduação da UNICENTRO.



Fonte: Dados da pesquisa.

O fluxo representado na cor vermelha é normalmente um fluxo mais rápido, cujas decisões não necessitam da tomada de decisão pelo CEPE. Todavia, quando após tramitação o processo retorna ao interessado e este acrescenta novas informações, solicitando recurso ao Conselho, o trâmite passa ser o completo representado pela cor preta.

A Procuradoria Jurídica (PROCJUR) toma parte desse fluxo, quando a matéria a ser apreciada demanda parecer da área jurídica, com a finalidade de fundamentar a decisão do Conselho.

O tópico seguinte apresenta detalhadamente quais instâncias pertencem a cada fase do fluxo informacional dos processos da área de ensino de graduação na UNICENTRO, conforme o mapeamento realizado.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DAS INSTÂNCIAS ENVOLVIDAS E SUA FUNÇÃO NAS FASES DO FLUXO INFORMACIONAL RELATIVO À ÁREA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO NA UNICENTRO

O fluxo informacional que desencadeia a tomada de decisão pelo CEPE inicia com a autuação de documentos nas Divisões de Protocolo (DIPRO) da UNICENTRO, a partir de uma necessidade informacional dos interessados. É nessa instância que se dá aos documentos iniciais a forma de processo, com a atribuição de uma numeração interna, por meio da qual o interessado ou as instâncias de trâmite podem consultar sua localização sempre que necessário. A numeração constará nos eventuais atos oficiais expedidos a partir da tomada de decisão, e também nos Pareceres. Essa é a fase inicial do fluxo informacional da UNICENTRO, denominada por Barreto (1998) de geração da informação.

A partir desse momento, os processos passam a tramitar pelos setores da organização, conforme a representação da figura 9. Essas instâncias compõem a segunda fase do fluxo informacional descrita por Barreto (1998) como processamento da informação, onde serão agregadas novas informações, sendo possível armazená-las, selecioná-las e recuperá-las, sempre que necessário.

A DIPRO encaminha os processos às Divisões de Apoio Acadêmico (DIAP) ou aos Departamentos Pedagógicos, de acordo com as características da solicitação.

Os Departamentos Pedagógicos são unidades executivas que orientam, supervisionam, fiscalizam e asseguram a execução das atividades de

ensino, pesquisa e extensão. Além disso, devem fornecer e responsabilizar-se pelas informações de ordem acadêmica junto aos discentes e docentes. Os Departamentos Pedagógicos tomam suas decisões a partir da deliberação de seus Conselhos Departamentais, ouvidas as suas Comissões Internas de Pesquisa e Extensão (CIEPE), quando for o caso.

As DIAPs são responsáveis pela organização da vida acadêmica dos alunos. Essa instância instrui os processos com cópias da situação acadêmica do aluno, emitindo pareceres sobre a matéria. Dependendo da necessidade informacional, o processo é simplesmente devolvido ao interessado para conhecimento. Em situações que demandam uma análise mais criteriosa, as DIAPs remetem o processo à Diretoria Acadêmica (DIRAC), para manifestação.

A DIRAC atua em conjunto com a Diretoria de Graduação (DIRGRAD) e fundamentam seus pareceres, amparando-os na legislação vigente. Após essa análise, o processo é encaminhado ao interessado para conhecimento da decisão.

Nos casos em que os interessados apresentam informações adicionais ou solicitam recurso, a Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) toma ciência da solicitação, e encaminha os processos para análise e tomada de decisão pelos respectivos Conselhos Departamentais e Setoriais, ou diretamente ao CEPE.

Os Setores compreendem os Departamentos Pedagógicos, de acordo com as áreas de conhecimento, que se fazem representar nos Conselhos Setoriais (CONSETs). As Direções dos Setores são unidades executivas intermediárias, que também orientam, coordenam e supervisionam as atividades de ensino, pesquisa e extensão. São também responsáveis por acompanhar a atuação dos Departamentos Pedagógicos e de outros órgãos e serviços da Universidade incumbidos do registro de documentos referentes à vida acadêmica dos alunos (UNICENTRO, 2006b).

Os Setores também podem aplicar sanções disciplinares, de acordo com suas competências, além de articular, administrativa e operacionalmente, o Setor com a Administração Básica, Intermediária e Superior da Universidade. A cada Setor está vinculado um Conselho Setorial. Os Setores tomam decisões a respeito das matérias apreciadas pelo Conselho Departamental e, no caso de pareceres desfavoráveis ou conflitantes, que requerem análise superior a essa instância,

remetem os processos à Pró-Reitoria de Ensino para instrução e o encaminhamento aos Conselhos Superiores, quando há necessidade (UNICENTRO, 2006b).

Os processos que são devolvidos à PROEN são encaminhados à Secretaria Geral dos Conselhos Superiores (SEGECS), que recebe os processos e, de acordo com a sua natureza, os encaminha às Câmaras e Comissões a que devem ser submetidos à apreciação. Além disso, a Secretaria deve registrar todas as decisões do Conselho, bem como os Pareceres das Câmaras e Comissões, providenciando o trâmite de diligências e a organização das Câmaras e Sessões Plenárias.

A Secretaria distribui os processos aos Conselheiros para elaboração de relatório. Os Relatórios exarados pelos Conselheiros Relatores são apreciados pela Câmara de Graduação que decidirá sobre a matéria acompanhando o voto do Conselheiro Relator, ou formulando o seu próprio voto. Se a Câmara não baixar nenhum tipo de diligência, o processo é encaminhado para tomada de decisão por parte do Conselho.

Os processos encaminhados ao Conselho são analisados nas sessões plenárias. Nessa instância do fluxo informacional ocorre mais intensamente as fases de disseminação e uso da informação citados por Barreto (1998). Após votação, os Relatórios elaborados pelos Conselheiros tomam a forma de Pareceres e serão juntados aos processos. Após a deliberação do Conselho, os processos podem ser remetidos para expedição de ato oficial, pela Secretaria de Gabinete (SEGAB), ou remetidos à PROEN, para tomar ciência e fazer cumprir a decisão do Conselho, tomando as providências cabíveis. A PROEN notificará os interessados a respeito da decisão do Conselho. Aos interessados cabe recurso da decisão do CEPE ao Conselho Universitário. Nos casos em que não é possível tomar uma decisão, o Conselho pode determinar o retorno do processo às instâncias de trâmite para esclarecimentos adicionais.

Depois de identificadas as instâncias que compõem as fases do fluxo informacional da área de ensino de Graduação da UNICENTRO, o próximo tópico relata como se procedeu a coleta dos dados da pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a observação direta intensiva, realizada durante as sessões plenárias do CEPE, e também a

realização de entrevistas com Conselheiros. Em seguida, serão descritos como sucederam os dois tipos de procedimentos de coleta.

3.5.1 Coleta de Dados por Observação Direta Intensiva

Para o estudo em questão, foi observado o momento de tomada de decisão pelos Conselheiros do CEPE, durante as sessões plenárias ocorridas nos dias quatro de março e primeiro de abril de 2011, relativo aos processos da área de ensino de graduação.

No dia quatro de março de 2011, foram analisados pelo CEPE, 146 processos constantes na pauta e no adendo do Edital de Convocação nº 002/2011-CEPE, dos quais 29 foram processos da área de ensino de graduação, o que representa em torno de 20% do total da pauta. Esses processos tiveram como interessados Departamentos, discentes e pessoas da comunidade, conforme os indicativos de tipo e quantidades apresentados no quadro 8:

Quadro 8 – Processos analisados na Sessão Plenária do dia quatro de março de 2011.

Tipo de Processo analisados	Quantidade
Abertura de turmas especiais	5
Aprovação de Planos de Integralização de Disciplinas	5
Matrícula especial	2
Oferta Especial de Disciplinas	2
Equivalência de disciplinas em outros cursos	2
Transferências internas de turno	2
Exames em situações especiais	2
Alteração de Projeto Político Pedagógico	1
Registro de Diplomas	1
Matrícula fora de prazo	1
Recurso de indeferimento de matrícula	1
Recurso de indeferimento de matrícula especial	1
Recurso relativo à nota final de Estágio Supervisionado	1
Recurso de indeferimento de Transferência Interna	1
Aproveitamento de estudos	1
Alteração de Calendário Universitário	1
TOTAL	29

Fonte: Dados da pesquisa.

No dia primeiro de abril de 2011, foram analisados pelo Conselho 96 processos constantes na pauta e no adendo do Edital de Convocação nº 003/2011-CEPE, dos quais 17 foram processos da área de graduação, representando 17,71% do total da pauta. Da mesma forma que na plenária observada anteriormente, esses processos tiveram como interessados Departamentos, discentes e pessoas da comunidade, conforme o quadro 9:

Quadro 9 – Processos analisados na Sessão Plenária do dia primeiro de abril de 2011.

Tipo de Processo analisados	Quantidade
Matrículas fora de prazo	4
Exames em situações especiais	2
Transferências internas de turno	2
Dilação de prazo para conclusão de curso	2
Relatórios de Concurso Vestibular	2
Regulamento do Concurso Vestibular	1
Solicitação de aumento de vagas em Vestibular	1
Alteração de Projeto Político Pedagógico	1
Relatório do Programa de Curso Formação Pedagógica	1
Relatório de Comissão de Sindicância	1
TOTAL	17

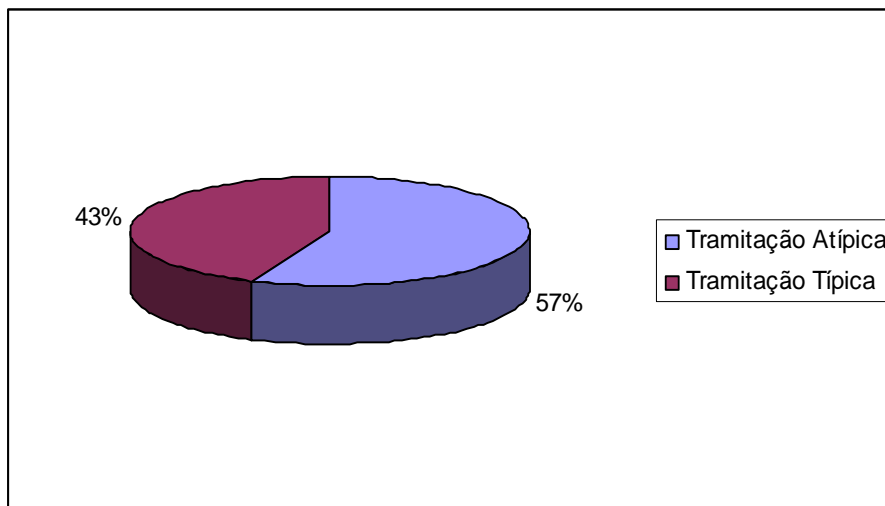
Fonte: Dados da pesquisa.

Nas duas sessões plenárias observadas foram analisados 46 processos da área de ensino de graduação. Desse total, buscaram-se informações, por meio do Sistema de Gestão Universitária (SGU), para verificar qual o percentual de processos que apresentaram uma tramitação considerada atípica, ou seja, quantos processos tiveram um fluxo informacional diferente do mapeado e representado na figura 9, desde o momento da sua geração até a tomada de decisão pelo Conselho, com necessidade de tramitar novamente pelas instâncias anteriores, em função de esclarecimentos adicionais e novas informações.

Como resultado, constatou-se que, de acordo com o Gráfico 1, 57% desses processos tiveram uma tramitação atípica, carecendo de um período maior de tempo de tramitação e ficando lotado em setores por um tempo maior do que o ideal e também regulamentar, pois de acordo com o Art. 11, do Regulamento dos Protocolos da UNICENTRO, o prazo máximo de permanência de um processo em

determinado órgão é de cinco dias úteis, exceto aqueles que aguardam juntada de documentos, ou então a deliberação dos Conselhos Superiores (UNICENTRO, 2009).

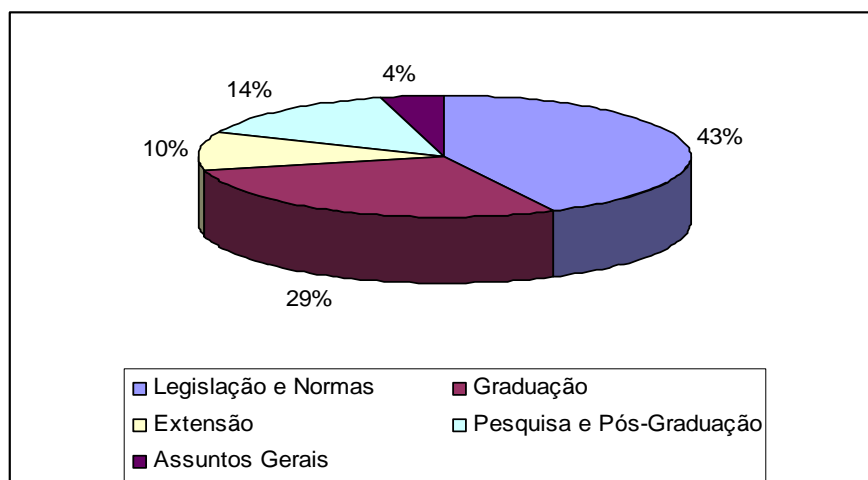
Gráfico 1 – Percentual de processos com tramitação típica e atípica.



Fonte: Dados da pesquisa.

As sessões observadas duraram cerca de sete horas cada uma, com suspensão das atividades por, aproximadamente, uma hora e meia, entre os períodos da manhã e da tarde. À exceção dos processos que contém para deliberação minutas de regulamento, os processos da área de Graduação foram os que ocuparam maior parte do tempo de análise para a tomada de decisão, conforme se observa no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Percentual de processos analisados por área e tempo de análise na Plenária.



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da observação direta intensiva, foi possível verificar as discussões realizadas e o momento exato da tomada de decisão inerente a cada processo analisado, baseada no seu fluxo informacional, bem como examinar as discussões decorrentes de cada situação apresentada. Com a finalidade de delimitar o estudo, foram selecionados dezenove processos da área de ensino de graduação, que trataram pontualmente de situações acadêmicas.

A seção seguinte retrata a análise da observação realizada nos processos que trataram de pedidos de matrícula especial e matrícula fora de prazo, transferência interna de turno, aproveitamento de estudos e equivalência de disciplinas, dilação de prazo para conclusão de curso e exames em época especial.

3.5.2 Análise dos Dados Obtidos por Meio da Observação Direta Intensiva

O quadro 10 apresenta um resumo das observações das matérias analisadas na primeira sessão observada, dando destaque ao tipo do fluxo informacional e à tomada de decisão realizada pelo Conselho:

Quadro 10 – Observações registradas na Sessão Plenária realizada no dia quatro de março de 2011.

Tipo de Matéria analisada	Fluxo Informacional	Decisão do Conselho	Observação da Tomada de Decisão
Matrícula fora de prazo	Típico	Indeferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	Matéria deliberada somente com base no fluxo informacional formal
Exames em época especial	Típico	Indeferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	Matéria deliberada somente com base no fluxo informacional formal
Exames em época especial	Típico	Indeferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	Matéria deliberada somente com base no fluxo informacional formal
Aproveitamento de estudos	Típico	Indeferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	Matéria deliberada, após interveniência e esclarecimentos, buscando-se informações adicionais não constantes no processo, em relação à legislação pertinente.
Equivalência de disciplinas em outros cursos	Típico	Deferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	Matéria deliberada somente com base no fluxo informacional formal
Matrícula especial	Atípico	Indeferimento do Conselheiro	Matéria deliberada após interveniência e esclarecimentos de Conselheiro

		Relator, Indeferimento pela Câmara, Deferimento do Conselho, por maioria	conhecedor da matéria, que informou sobre a situação específica de cada aluno, esclarecendo que eles teriam que se enquadrar em nova matriz curricular e transtornos decorrentes dessa ação, e também esclarecimentos sobre a legislação vigente que não exige pré-requisitos para cursar disciplinas.
Matrícula especial	Atípico	Indeferimento do Conselheiro Relator, Indeferimento pela Câmara, Deferimento do Conselho, por maioria	Matéria deliberada após interveniência e esclarecimentos de Conselho conhecedor da matéria, que informou sobre a situação específica de cada aluno, esclarecendo que eles teriam que se enquadrar em nova matriz curricular e transtornos decorrentes dessa ação, e também esclarecimentos sobre a legislação vigente que não exige pré-requisitos para cursar disciplinas.
Equivalência de disciplinas	Atípico	Deferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	A matéria foi deliberada, após o Conselho Relator alterar seu voto primário, em função de interveniência efetuada por outro Conselho conhecedor da situação, que esclareceu que o Curso das alunas em questão não seria mais ofertado.
Transferência interna de turno	Atípico	Deferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	Matéria deliberada excepcionalmente, em função do aproveitamento de vagas públicas, embora contrariando a legislação interna vigente. O Conselho delegou à Pró-Reitoria de Ensino competência para aprovar naquela instância processos de natureza similar.
Transferência interna de turno	Atípico	Deferimento pelo Relator, Indeferimento, por maioria, pela Câmara e Deferimento, por maioria, pelo Conselho	A matéria foi deliberada, excepcionalmente, após interveniência e esclarecimentos, com busca de informações formais adicionais não constantes no processo, em Setor específico de Apoio Acadêmico. A decisão foi no sentido de aproveitamento de vagas públicas. O Conselho delegou à Pró-Reitoria competência para aprovar naquela instância processos de natureza similar.

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro 11 foram sintetizadas as observações assentadas na sessão plenária realizada no dia primeiro de abril de 2011.

Quadro 11 – Observações registradas na Sessão Plenária realizada no dia primeiro de abril de 2011.

Tipo de Matéria analisada	Fluxo Informacional	Decisão do Conselho	Observação da Tomada de Decisão
Dilação de prazo para conclusão de curso	Típico	Deferimento do Relator, Deferimento da Câmara, por maioria, e Indeferimento do Conselho, por maioria	A matéria foi deliberada, considerando as informações adicionais não constantes no processo, prestada por Conselheiros conhecedores da matéria de que já havia sido concedida à requerente em anos anteriores uma dilação de prazo para conclusão de seu curso em extinção.
Transferência interna de turno	Típico	Indeferimento, acompanhando Conselheiro	Matéria deliberada somente com base no fluxo informacional formal
Transferência interna de turno	Típico	Indeferimento do Relator, Indeferimento da Câmara, Deferimento, por maioria, do Conselho	A matéria foi deliberada, após interveniência efetuada por Conselheiro conhecedor da matéria, que esclareceu que recebeu informações adicionais da requerente informalmente de que se tratava de uma transferência <i>ex-officio</i> , visto que a requerente não poderia mais trancar a matrícula.
Matrículas fora de prazo	Atípico	Indeferimento do Relator, Deferimento da Câmara, por maioria, e Indeferimento do Conselho	A matéria foi deliberada, considerando as informações adicionais não constantes nos processos prestadas por Conselheiros conhecedores da matéria, de que já havia docente para matéria e que o prazo para integralização já estaria comprometido em função do tempo decorrido.
Matrículas fora de prazo	Atípico	Deferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	A matéria foi deliberada sem ressalvas, considerando a informação adicional prestada do Setor específico de Apoio Acadêmico de que havia vagas na turma em questão. O conselheiro Relator alterou o seu voto primário, após esses esclarecimentos.
Matrículas fora de prazo	Atípico	Deferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	A matéria foi deliberada, em caráter excepcional, considerando a legislação vigente. O conselheiro Relator alterou o seu voto primário, após esses esclarecimentos.
Dilação de prazo para conclusão de curso	Atípico	Indeferimento do Relator, Deferimento da Câmara, por maioria, e Indeferimento do Conselho, por maioria	Matéria deliberada somente com base no fluxo informacional formal
Exame em época especial	Atípico	Retirado de Pauta	O processo que foi retirado de pauta, por concessão de vistas, com a finalidade de esclarecer informações contidas no processo, que deixaram margem de dúvida para a tomada de decisão, no que se refere à juntada de documentos comprobatórios e à análise efetuada pelos setores competente
Exame em época especial	Atípico	Indeferimento, acompanhando Conselheiro e Câmara	Matéria deliberada somente com base no fluxo informacional formal

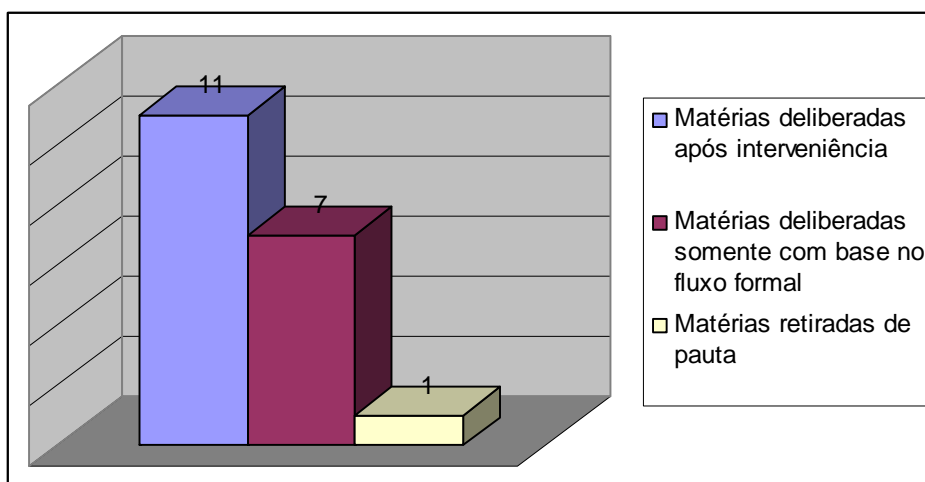
Fonte: Dados da pesquisa.

Os quadros 10 e 11 demonstram que, na maioria das situações apresentadas, somente as informações formais constantes nos processos não foram suficientes para subsidiar a decisão tanto dos Conselheiros Relatores, quanto da Câmara ou do Conselho.

Denota-se que, em geral, os processos que não tiveram problemas relacionados ao fluxo informacional, no sentido de que não precisaram retornar várias vezes às instâncias de trâmite para acréscimo de informações, ou seja, os processos que tiveram uma tramitação típica e funcional foram, em sua maioria, deliberados sem ressalvas, interveniências ou necessidade de serem retirados de pauta. De outra parte, os processos que tiveram o fluxo informacional atípico, na maioria das vezes, tiveram discussões mais polemizadas, decorrentes de incertezas, necessitando de informações adicionais formais e informais para a tomada de decisão do Conselho.

Além disso, observou-se que a interveniência de Conselheiros com informações não constantes no processo serviu com frequência como parâmetro para a análise dos processos e tomada de decisão por parte dos Conselheiros. Dos 19 processos selecionados, 11 tiveram a tomada de decisão pautada nas informações adicionais, tanto informações formais adicionais prestadas pelos órgãos de trâmite, quanto informações resultantes da interveniência dos fluxos informais, conforme demonstra o Gráfico 3:

Gráfico 3 – Matérias deliberadas



Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito às informações necessárias para a tomada de decisão e possíveis falhas no fluxo informacional, verificou-se que, em muitas situações, os problemas já ocorreram na fase de geração da informação. Verifica-se, ainda, a necessidade de documentos iniciais mais objetivos e consistentes, tendo em vista que nem sempre o que se está sendo solicitado pelos requerentes é totalmente compreensível para todos participantes do fluxo.

Os Departamentos Pedagógicos e Setores, que são as instâncias mais próximas à realidade dos acadêmicos e que conhecem em profundidade os seus problemas locais, em muitas situações, não esclareceram ao máximo os requerimentos iniciais em seus pareceres, conforme relato apresentado pelos Conselheiros Relatores, destacando que os processos poderiam conter mais informações acerca da matéria analisada. Ressaltaram, ainda, a necessidade de pareceres jurídicos mais consistentes e conclusivos.

Observou-se que fluxo informacional realizado entre a PROEN/Setores, e Setores/PROEN, precisa ser otimizado, pois em determinadas situações, o trâmite do processo ignorou uma instância ou outra, necessitando de trâmites adicionais. Depreende-se também, que as informações prestadas pelas instâncias acadêmicas precisam ser mais completas, incluindo o maior número de informações e documentos possíveis relativos aos alunos, relacionando o requerimento em questão claramente à legislação vigente que regula cada situação, com vistas a facilitar o processo decisório.

Durante a realização das sessões plenárias observou-se que é uma prática recorrente e natural a interveniência dos Conselheiros acrescentando à discussão da matéria, novos elementos formais e informais, no sentido de auxiliar no processo de tomada de decisão. Observou-se que os elementos informais eram de domínio apenas dos Conselheiros conhecedores da matéria, em razão de sua maior proximidade com os interessados. Não se observou nenhum tipo de protesto ou um possível desfavorecimento em razão do uso de informações informais durante a análise dos processos, ao contrário, notou-se que essas informações contribuíram intensamente no momento da tomada de decisão ao preencher as lacunas existentes no fluxo formal.

No que tange à existência e funcionamento dos fluxos informais na UNICENTRO, constatou-se que os sistemas formal e informal coexistem, conforme

ressaltado por Grandó (2008) e também que o fluxo informal cooperou no momento da tomada de decisão.

Ainda em relação ao elemento informal, conforme descrito por Le Coadic (2004) é possível constatar que essas informações mostraram-se restritas, visto que nem todos os Conselheiros as detinham para subsidiar a sua decisão, nem mesmo o Relator da matéria. O elemento informal caracterizou-se também por não ser armazenável e, portanto também não recuperável, uma vez que a sua exposição foi apenas verbalizada e não registrada. Foi caracterizada também pela novidade, ou seja, foram informações atualizadas, no entanto, não comprovadas durante o processo de tomada de decisão.

Destaca-se que, embora essas informações não estivessem registradas no processo ou fossem devidamente comprovadas, elas foram aceitas pelo consenso colegiado. Verificou-se que, em muitas situações, essas informações não ficaram assentadas no Relatório ou na decisão do Conselho, portanto, não constaram no Parecer, ficando o registro somente na memória dos que se fizeram presente na sessão e, em algumas situações, expressas na ata da reunião do Conselho, conforme ressalta Valentim (2010) sobre o registro dos fluxos informais.

Das observações realizadas, foi possível constatar que o gerenciamento do fluxo formal na UNICENTRO baseia-se nas fases descritas pelos teóricos McGee e Prusak (1994), Davenport (2002), e Beal (2004), entretanto, aproxima-se mais do modelo descrito por Davenport (2002), ou seja, resumem-se nas fases de determinação das exigências, obtenção da informação, distribuição e uso.

À luz do raciocínio dos teóricos supracitados sobre o gerenciamento da informação, é possível verificar que nem sempre identifica-se de imediato a necessidade e os requisitos informacionais fundamentais para a tomada de decisão, pois faltam aos requerimentos iniciais alguns critérios necessários referentes à qualidade da informação, conforme descritos por Tarapanoff (2004), ou seja, é necessário uma maior adequação aos aspectos de acurácia, usabilidade, completeza e precisão da informação.

A fase de processamento da informação é, certamente, a mais carente de revisão e gerenciamento, no que se refere à análise mais criteriosa de classificação, tratamento e apresentação da informação, com vistas à tomada de

decisão. Essa situação prejudica a distribuição da informação, considerando que os quesitos anteriores estão em desarmonia.

Nesse sentido, o gerenciamento informacional menos criterioso provoca em consequência um número maior de trâmites, comprometendo o compartilhamento das informações, pois os processos acabam sendo alimentados com informações desencontradas e não provido devidamente com informações que de fato interessam para a tomada de decisão. Trata-se de uma necessidade de gestão a ser realizada pelos indivíduos, no que se refere à organização, tratamento e disseminação das informações, com vistas ao acesso e ao uso (VALENTIM, 2010).

Há carência do que McGee e Prusak (1994) destacam como sendo a necessidade de integração entre os profissionais que incorporam ao processo o valor substancial que ele carece. Ressalta-se, ainda, que essa falta de integração compromete o compartilhamento da informação em todos os níveis, mas especialmente no momento de tomada de decisão, pois pode acarretar prejuízos aos interessados decorrentes da qualidade das informações. Essa é uma das razões pelas quais se evidencia que a tomada de decisão na UNICENTRO não é baseada somente no fluxo formal de informações, inferindo-se que o desempenho do fluxo formal pode não estar correspondendo satisfatoriamente aos requisitos e necessidades informacionais satisfatoriamente.

O modelo de decisão na UNICENTRO é o colegiado, mas aproxima-se também do anárquico e do burocrático, conforme descrito por Baldrige (1974). Em algumas situações observadas, apresentou-se ambiguidade em relação aos objetivos. A tomada de decisão na UNICENTRO tende a ser racional, construída a partir de elementos formais e legais existentes, mas também pode ser controversa e política. Eventualmente, alguém que não esteve presente nas sessões observadas e que deseje recuperar informações sobre as matérias analisadas pelo Conselho, e que se atenha somente à informação contida no Parecer ou na Ata do Conselho, poderá enfrentar problemas para entender as razões que levaram à decisão tomada, tendo em vista que algumas informações utilizadas para a tomada de decisão, não foram formalizadas em nenhum tipo de suporte.

Corroborar-se com o pensamento de Moreno (2006) ao afirmar que o estilo decisório colegiado torna o processo de tomada de decisão mais lento e às vezes conflituoso. No caso da UNICENTRO, essa morosidade se dá em razão da ambiguidade de objetivos e também em razão da qualidade da informação extraída

no fluxo formal, o que faz prevalecer, portanto, o modelo colegiado de decisão, para se alcançar o consenso nas decisões.

As observações realizadas no momento de análise dos processos e de tomada de decisão pelos Conselheiros do CEPE contribuíram para a compreensão do caso estudado, entretanto, foi a partir das entrevistas realizadas, que se consolidaram as percepções do observador, ao serem confrontadas com a experiência dos Conselheiros sobre o fluxo informacional e a tomada de decisão no âmbito da UNICENTRO, sintetizadas conforme a seção subsequente.

3.5.3 Coleta de Dados por Entrevistas

Complementarmente à observação direta intensiva, foi desenvolvido um roteiro de entrevista estruturada para a coleta de dados, objetivando esclarecer alguns pontos de destaque levantados na observação direta intensiva. O roteiro procurou abordar questões que averiguassem como os Conselheiros do CEPE percebem o fluxo informacional dos processos da área de ensino de Graduação e a tomada de decisão.

As questões roteirizadas e descritas conforme o Apêndice C versaram sobre as informações que os Conselheiros acreditam serem necessárias nos processos de Graduação para uma tomada de decisão com maior segurança e eficácia, as eventuais falhas no fluxo informacional formal que possam impedir o compartilhamento da informação e também interferir na tomada de decisão e, finalmente, como os Conselheiros percebem o fluxo informacional informal presente no processo de tomada de decisão.

Para a realização das entrevistas foi selecionada uma amostra de 30% do total de membros do Conselho, ou seja, foram entrevistados seis Conselheiros do CEPE. O critério utilizado para a seleção de entrevistados foi o tempo de participação como Conselheiros no CEPE, sendo selecionados dois Conselheiros com até dois anos de participação, dois Conselheiros entre três e cinco anos, e dois Conselheiros com mais de cinco anos de participação, denominados no trabalho de Entrevistados 1 a 6. O tópico seguinte reporta-se à compilação e à análise das respostas dos entrevistados.

3.5.4 Análise dos Dados Obtidos por Meio de Entrevistas

Após a realização das entrevistas, os dados foram compilados, de modo a focalizar os principais aspectos que emergiram durante a observação direta intensiva. Por meio das entrevistas os Conselheiros puderam expressar suas opiniões sobre o fluxo informacional e sobre a tomada de decisão, com base em seu conhecimento enquanto participantes do fluxo e agentes tomadores de decisão.

Em relação à primeira questão, onde os Conselheiros responderam quais informações consideravam necessárias nos processos da área de ensino de Graduação, para uma tomada de decisão com maior segurança e eficácia, as respostas foram consolidadas e ranqueadas conforme se observa no quadro 12:

Quadro 12 – Informações necessárias para a tomada de decisão.

Tipo de Informação necessária	Número de respondentes
Documentação completa relativa aos alunos	6
Pareceres e despachos mais detalhados	5
Emissão de informações mais objetivas e consistentes pelas DIAPs/DIRGRAD	4
Anexar/Citar regulamentação que rege a matéria	4
Pareceres e despachos padronizados	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os Conselheiros entrevistados manifestaram que é de extrema importância que todos os documentos possíveis relativos aos acadêmicos sejam juntados ao processo durante a sua tramitação. Esses documentos referem-se a cópia do histórico escolar, relação de disciplinas pendentes, número de vagas existentes nas turmas e tempo para jubramento do Curso. Esses dados coincidem com as respostas obtidas como uma das principais razões para que o fluxo informacional formal falhe e comprometa o compartilhamento de informações e também a tomada de decisão, conforme aponta o quadro 13.

Para quatro entrevistados, as Divisões de Apoio Acadêmico, bem como a Diretoria de Graduação e Diretoria Acadêmica poderiam apresentar informações mais objetivas e consistentes a respeito das matérias a serem analisadas. Esse mesmo número afirmou que é necessário anexar aos processos a

legislação que rege a matéria para auxiliar no momento da análise e tomada de decisão.

Ainda em relação à primeira questão, metade dos Conselheiros entrevistados assegurou que é preciso que os pareceres e despachos sejam padronizados pelos setores de trâmite, com a finalidade de otimizar o fluxo informacional e também facilitar a análise do processo e a conseqüente tomada de decisão.

É possível avaliar pelas respostas dos entrevistados que há uma carência informacional no fluxo, principalmente no que se refere à inserção de documentação pertinente à matéria, além de instruções mais consistentes nos despachos e pareceres, apresentando uma maior riqueza de detalhamento, a fim de que a tomada de decisão possa ser realizada com maior segurança, confiabilidade e eficácia. Essa constatação vem prontamente ao encontro do que foi observado durante a realização das sessões plenárias.

Em relação às questões dois e três, que procuraram verificar quais as eventuais falhas que os Conselheiros observam no fluxo informacional formal, que poderiam impedir o compartilhamento da informação e quais poderiam interferir na tomada de decisão, embora tenham sido questionadas e respondidas separadamente, verificou-se que, na opinião dos Conselheiros entrevistados, as eventuais falhas que comprometem o compartilhamento das informações são também as mesmas que interferem na tomada de decisão, de acordo com compilação apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Falhas que comprometem o compartilhamento das informações e interferem no processo decisório

Tipos de falhas informacionais	Número de respondentes
Necessidade de processos mais instruídos pelos setores, incluindo todos os documentos necessários	6
Informações mais consistentes sobre a matéria em função das razões do processo	6
Desconhecimento da legislação pertinente	5
Documento de origem do processo mais objetivo e preciso	5
Omissão de informações por parte dos setores de trâmite	4
Deter a informação como forma de poder	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Depreende-se que o maior índice aferido como necessidade de informação para a tomada de decisão nos processos da área de graduação é também o principal motivo para que o fluxo informacional seja falho impossibilitando o compartilhamento da informação, bem como para a tomada de decisão, ou seja, verifica-se uma carência de documentação pertinente nos processos relativa aos alunos para auxiliar os Conselheiros na análise e na tomada de decisão.

Não obstante, na opinião dos Conselheiros entrevistados, é altamente importante que os processos estejam instruídos com pareceres e despachos mais detalhados, para que o fluxo informacional seja eficaz o bastante para o compartilhamento da informação e para a tomada de decisão. De acordo com o entrevistado 3 *“Por eu possuir pouca experiência no Conselho e não trabalhar diretamente com os acadêmicos, quanto mais informações constarem no processo, mais isso facilita a minha análise”*.

Dos seis Conselheiros entrevistados, cinco deles asseguram que o desconhecimento à legislação vigente é um fator que compromete o fluxo formal e também a tomada de decisão. Para o entrevistado 1 *“Há um grande número de regulamentos em vigência, o que às vezes causa confusão e duplicidade de entendimento”*. Nota-se que essa opinião advém tanto de Conselheiros com menos experiência quanto de Conselheiros que já participam do CEPE há mais tempo.

Esse mesmo número de Conselheiros enfatizou que encontram dificuldades em entender prontamente os requerimentos que originam os processos, visto que em muitas situações apresentam-se confusos e com informações imprecisas. Ressalte-se que, a maioria dos processos da área de ensino de Graduação apresenta o requerimento inicial redigido pelos próprios acadêmicos interessados.

Quatro entrevistados asseguram que a omissão de informações nos processos é altamente prejudicial tanto para o compartilhamento da informação quanto para a tomada de decisão, considerando que a partir dessa lacuna informacional, é necessário buscar informações adicionais por outros meios, como por exemplo, consulta à legislação vigente, aos Departamentos ou ao Sistema de Gestão Universitária, em busca de decisões similares, documentos complementares e também por meio de conversas informais com os setores ou interessados. Apenas um dos entrevistados assegurou que o principal problema do compartilhamento da

informação reside no fato de que a informação omitida pode ser uma forma de assegurar o poder.

Em relação à última questão formulada, onde se indagou se o fluxo informacional informal pode contribuir ou desfavorecer no momento da tomada de decisão, todos os Conselheiros entrevistados enfatizaram que tendem a observar, primordialmente, o fluxo formal para tomar suas decisões.

Do total de entrevistados, quatro acreditam que o fluxo informacional informal pode tanto contribuir quanto desfavorecer no processo de tomada de decisão. Um dos entrevistados assegurou que acredita que a informação informal é relevante e sempre a considera durante a realização das sessões plenárias para tomar suas decisões. E, finalmente, um entrevistado enfatizou que sempre descarta as informações informais, prezando sempre pela informação formal contida nos processos para tomar suas decisões. De acordo com o entrevistado 2 *“Eu nunca considero as informações de última hora que não são formais, somente o que está no processo”*.

Os quatro entrevistados que afirmaram que o fluxo informacional informal tanto pode tanto contribuir quanto desfavorecer no processo, ressaltaram as informações informais obtidas durante o momento da tomada de decisão podem ser muito úteis e relevantes quando se tratam de informações que apenas complementam o quadro informacional já conhecido. Esses Conselheiros admitiram que, em algumas situações, quando a informação informal passa a ser o elemento primordial que subsidia a tomada de decisão, pode ocorrer as seguintes situações:

- a) tirar a imparcialidade da decisão;
- b) impor um peso pessoal muito grande em relação às questões analisadas;
- c) forçar situações que possam favorecer determinadas pessoas;
- d) não serem balizadoras ou norteadoras para a decisão; e
- e) má interpretação, de modo que o Conselho atue conforme os interesses pessoais.

Para esses Conselheiros o fluxo informacional informal pode ser inoportuno quando atende a pelo menos um dos quesitos citados. Para o entrevistado 4 *“Às vezes a informação informal é tendenciosa, gerando uma decisão*

que atende aos interesses pessoais de determinadas pessoas e não ao ponto que está sendo discutido”.

Dois entrevistados reforçaram que as informações informais devem, em algum momento, ser formalizadas no processo para que possam efetivamente fazer parte do fluxo formal, ficando registradas e armazenadas para posteriores consultas em caso de dúvidas ou de análise de situações similares.

Denotam-se muitos pontos convergentes entre as análises efetuadas na observação direta intensiva e nas entrevistas. Assim, a partir dos aspectos levantados nos dois tipos de coleta, faz-se uma discussão acerca dos resultados obtidos para se elucidar como se comporta o fluxo informacional e o processo decisório na UNICENTRO, propondo, ainda, sugestões para melhoria do fluxo informacional, com vistas à tomada de decisão.

3.6 DISCUSSÕES SOBRE O ESTUDO

O estudo sobre os fluxos informacionais dos processos da área de ensino de Graduação da UNICENTRO, à luz das teorias apresentadas, procurou verificar como esse fluxo se comporta e subsidia o processo de tomada de decisão do CEPE. Infere-se que é necessário existir uma consonância, entre as informações prestadas pelas instâncias que participam desse fluxo informacional, especialmente as relacionadas aos assuntos acadêmicos, como as Divisões de Apoio Acadêmico, Diretoria Acadêmica, Diretoria de Graduação e Pró-Reitoria de Ensino, complementando informações sempre que constatada a sua ausência nos processos, visto que, em muitas situações, esse gargalo informacional só foi percebido no momento da análise e tomada de decisão pelos Conselheiros.

O fluxo informacional analisado está adequado às necessidades informacionais, no que se refere à estrutura de trâmite, todavia, apresenta-se insatisfatório ao atender à tomada de decisão ora com mais regularidade, ora com menos precisão. A irregularidade fica evidente ao constatar o percentual de trâmites considerados atípicos, ocorrendo, fundamentalmente, um problema relativo à qualidade da informação adicionada aos processos pelos órgãos de trâmite, o que indica em algumas situações ineficácia da informação em relação ao objetivo que se propõe.

A fase da geração da informação é um fator limitador, pois está relacionada aos requerimentos iniciais que são atuados nos protocolos e dão origem aos processos. Nesse campo, pouco ou quase nada se pode sugerir como uma ação efetivamente eficaz, que solucionará o problema de entendimento do documento inicial, uma vez que a formulação desse documento é de inteira responsabilidade de cada interessado. Como uma medida norteadora, as unidades de Protocolos podem solicitar, sempre que necessário, uma maior especificidade à redação, no que se refere às necessidades informacionais dos requerentes, a fim de facilitar o entendimento e todo o fluxo informacional, embora as condições de análise dos requerimentos pelas unidades de protocolo também possa ser um fator limitador, visto que, muitas vezes o trabalho nessas unidades fica a cargo de pessoal não especializado, o que requer treinamentos específicos para essa finalidade.

Sobre o processamento da informação há uma necessidade emergente de reestruturação, tanto no que se refere à classificação e tratamento da informação, quanto ao seu uso, tendo em vista que o uso da informação para a tomada de decisão pode sofrer prejuízos por sua insuficiência e inconsistência nos processos analisados. Na opinião dos Conselheiros é importante que as instâncias por onde tramitam os processos incluam um maior número de documentos referentes aos alunos, relacionando cada situação à legislação vigente. Ao sanar os problemas relacionados ao processamento da informação, haverá uma consequente melhoria das próximas fases do fluxo que tratam da disseminação e do uso da informação.

No que tange ao gerenciamento da informação, observa-se que nenhum modelo está refletido precisamente no fluxo pesquisado, podendo-se afirmar que o que mais se aproxima ao existente na UNICENTRO é o de Davenport (2002), por apresentar um menor detalhamento de etapas, não incluindo o descarte de informações não utilizadas, a exemplo do modelo de Beal (2004).

Evidencia-se que as necessidades e os requisitos informacionais para a tomada de decisão nem sempre são identificados com facilidade, faltando alguns critérios necessários para que a informação tenha qualidade, conforme descritos por Tarapanoff (2004).

Entende-se que informações de qualidade em uma organização são reflexo do trabalho dos indivíduos que fazem parte e dão suporte ao fluxo

informacional ao cumprirem o seu papel com primazia, corroborando o pensamento de McGee e Prusak (1994) , Ponjuán Dante (2004) e Guimarães e Évora (2004).

Depreende-se, a partir do que foi levantado nos resultados da pesquisa, que a percepção dos indivíduos que fazem parte do fluxo informacional a respeito da qualidade da informação é ainda limitada, podendo ser, em parte, pelo desconhecimento dos conceitos de dados, informação e conhecimento e do que representa uma informação de qualidade para a tomada de decisão, de modo que esses conceitos possam ser traduzidos para o cotidiano da organização, passando-se a observar a organização como um sistema.

Há que se considerar também o volume de trabalho e os prazos a serem cumpridos como motivos que possam prejudicar o fluxo informacional e o gerenciamento da informação, uma vez que esse fator “volume x prazo” pode forçar o emprego de uma maior objetividade nos despachos e pareceres, deixando de serem preenchidas todas as informações pertinentes sobre a matéria, em que pese que esse fator não deva ser subterfúgio para justificar as falhas no fluxo informacional.

O gerenciamento da informação deve ser discutido periodicamente entre as instâncias envolvidas, para a promoção de um fluxo informacional mais coerente e funcional, considerando, ainda, as eventuais mudanças de pessoal que ocorrem nesses setores. Dessa forma, a informação passará de fato a ser um recurso estratégico no momento de tomada de decisão. É necessário que compartilhamento das informações parta do pressuposto da vontade em compartilhar, conforme aponta Davenport (1998), por todos os setores envolvidos.

No que diz respeito aos fluxos informacionais informais, observa-se que eles permeiam o processo de tomada de decisão e podem ser decisivos em muitas situações, conforme foi constatado na observação direta, pois essas informações são aceitas pelo consenso colegiado.

Desse modo, infere-se que os fluxos formais e informais coexistem e colaboram no processo decisório (GRANDO, 2008). A partir das observações realizadas foi possível verificar que a tomada de decisão no âmbito do CEPE da UNICENTRO, atualmente, depende intensamente da cooperação dos fluxos informais para garantir que as alternativas de escolha sejam as melhores possíveis, determinando a eficácia do processo. Por meio da análise dos dados coletados nas entrevistas, foi possível constatar a mesma evidência, a novidade está no fato de

que, para a maioria dos entrevistados, o fluxo informal nem sempre intervém positivamente contribuindo para o processo decisório, visto que pode suprimir a imparcialidade da decisão. Esse fato em nenhum momento ficou evidente na observação direta, somente no extrato das entrevistas.

Uma medida apropriada para que as informações sejam compartilhadas adequadamente e que o fluxo informacional seja eficaz, é a disponibilização de uma instrução normativa, ou de outro documento similar, que formalize quais são os documentos específicos e necessários que devem ser juntados aos processos, para cada situação apresentada, na forma de um roteiro a ser seguido por cada instância de trâmite, esperando-se com essa ação melhorar o processamento e o gerenciamento da informação.

Essa ação é importante no sentido de que ficam definidas as responsabilidades de cada indivíduo na organização, quer sejam eles geradores, receptores ou depositários de informações, de acordo com o que propõe Ponjuán Dante (2004). Por meio dessa ação pode ser consideravelmente diminuída a interveniência de fluxos informais no momento da tomada de decisão, e a consequente subutilização do fluxo formal em detrimento do uso de informações que possam não ser comprovadas ou documentadas adequadamente.

É importante que as informações informais sejam formalizadas nos processos antes de sua apreciação pelo Conselho, a fim de que o seu conteúdo possa ser registrado, conferindo um maior grau de credibilidade à informação, e diminuindo a sensação de imparcialidade e de possíveis situações não interpretadas adequadamente. O momento oportuno para esse incremento informacional é antes ou até a realização da reunião da Câmara de Graduação, instância em que os pormenores dos processos são discutidos e analisados com maior intensidade.

No que tange ao aspecto de falta de conhecimento à legislação vigente destacada pelos entrevistados, é importante a disponibilização de computadores na sala de reuniões dos Conselhos Superiores. Esse reforço das TICs possibilita que, em tempo real, os Conselheiros possam consultar a legislação vigente, que está disponível no Sistema de Gestão Universitária.

Ademais, ressalta-se que a grande representatividade do fluxo de processos da área de ensino de graduação na UNICENTRO enseja repensar sobre os efeitos do compartilhamento da informação para a tomada de decisão, visto que ultrapassa os limites das instâncias de trâmite, pois as decisões tomadas

invariavelmente interferem na vida pessoal de muitos interessados que dependem dessas decisões para o seu futuro enquanto acadêmicos e profissionais.

Não restam dúvidas de que há potencialidades para o incremento e otimização do fluxo informacional dos processos da área de ensino de Graduação da UNICENTRO. As estratégias apresentadas para gerenciar a informação podem ser assimiladas facilmente por todos os indivíduos que fazem parte desse fluxo, agregando valor e qualidade à informação distribuída.

De fato, compreender a dinâmica do compartilhamento de informações dentro de uma organização não é tarefa fácil (ALVES; BARBOSA, 2010), pois além dos perfis distintos, podem existir também interesses conflitantes. No entanto, ações imediatas pautadas nas medidas apresentadas podem impulsionar uma grande melhoria no fluxo informacional refletindo-se no processo decisório, ao evitar incertezas e reduzir os conflitos existentes.

PARTE IV

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, as organizações centraram seus esforços na gestão da produção, financeira e de pessoal, entretanto, a partir do surgimento de uma nova concepção de sociedade voltada à informação, este recurso passou a se constituir em uma estratégia para as organizações e, por esta razão, é necessário que também sejam empreendidos esforços no sentido de gerenciar este novo recurso, visando a continuidade e o desenvolvimento da organização.

Dessa forma, com vistas à competitividade, periodicamente, as organizações privadas procuram investir em planejamentos que incluem a informação como uma estratégia, considerando as oportunidades e ameaças externas e os pontos fortes e fracos do ambiente interno. Não obstante, as organizações públicas, embora sejam mais complexas por terem um foco de ação diferenciado e voltado à prestação de serviços à sociedade, também devem procurar por meio dos recursos disponíveis otimizar seus processos produtivos e informacionais, na busca pela excelência e qualidade de seus serviços.

Nesse sentido, torna-se imperioso conhecer a estrutura interna que sustenta toda a organização, bem como se dá a interação entre os indivíduos e quais são os fluxos informacionais existentes.

Partindo desse pressuposto, o objetivo geral deste trabalho foi analisar o fluxo informacional dos processos relativos ao ensino de Graduação que tramitam pelo CEPE da UNICENTRO, procurando contribuir com o compartilhamento da informação e a tomada de decisão pelos Conselheiros. Para tanto, tomou-se como aporte teórico os estudos realizados sobre a Gestão da Informação, Fluxos Informacionais, Gerenciamento da Informação e Tomada de Decisão no âmbito das organizações.

Os resultados obtidos revelaram um fluxo informacional da área do ensino de graduação na UNICENTRO adequado, porém não exatamente funcional, no que tange à visão teórica de gerenciamento, e extremamente complexo, no que se refere ao processo de tomada de decisão.

Essas duas situações *sui generis* relativas ao fluxo informacional e ao processo de tomada de decisão implicaram uma avaliação do fluxo formal, pautada na Gestão da Informação, de modo a compreender todo esse processo pelo sentido oposto à direção normal do fluxo informacional, ou seja, a realização de uma avaliação a partir da ótica dos decisores, pela “contramão” da informação, procurando observar o fluxo do seu final para o início. Esse movimento inverso possibilitou entender como o processamento da informação interfere no uso pelos decisores.

Em face dessa situação, foi realizado um mapeamento do fluxo informacional dos processos da área de ensino de graduação, com a finalidade de visualizar quem são os indivíduos que o alimentam e o constroem, sendo possível estabelecer um panorama do compartilhamento da informação, desde a geração da informação até o momento da tomada de decisão.

Dos resultados da pesquisa realizada, por meio de observação direta intensiva e de entrevistas em profundidade, denota-se que a fase de processamento da informação, dentro do fluxo informacional, é a que mais requer atenção, pois o gerenciamento inadequado pode comprometer a distribuição e o uso da informação.

Inicialmente, detectou-se que as principais falhas informacionais estão relacionadas à qualidade da informação prestada, necessitando a inclusão de mais documentação relativa às matérias a serem apreciadas e a ligação da situação posta com a legislação vigente que a regula, com a finalidade de que esse procedimento auxilie no processo de tomada de decisão, pois pode impedir tramitações desnecessárias, com aporte de informações truncadas ou incipientes.

É na fase de processamento da informação, independente do nível hierárquico, que os gestores devem trabalhar conjuntamente num esforço contínuo para o alcance dos objetivos e metas da organização, todavia, isso demanda planejamento, criação de estratégias locais e a adoção de um tratamento especial a ser dado à informação, para que esta se caracterize como estratégica.

Uma das vantagens que a informação estratégica agregará ao processo decisório é dispor à média e à alta administração subsídios que promovam análise da situação sob diferentes aspectos, gerando economia de tempo e garantindo as escolhas mais acertadas, a partir de dados e informações de qualidade.

Entende-se que máquinas, softwares e informação são importantíssimas ferramentas que uma organização dispõe para alcançar seus objetivos, porém, o elemento humano é fundamental em todas as ações, não só no sentido de executá-las, mas também de se posicionar como um agente capaz de refletir sobre os meios e os resultados obtidos e esperados. Assim, é extremamente importante a contribuição de cada indivíduo para o sucesso organizacional, ao tornar suas ações adaptáveis às necessidades organizacionais. Os indivíduos são, portanto, os principais responsáveis pelo processamento da informação, antes mesmo de seu uso.

É também o elemento humano que protagoniza o papel de usuário da informação. Desse modo, cada indivíduo deve ter conhecimento da importância desse papel enquanto participante ativo do fluxo informacional. Nesse sentido, para que o indivíduo atinja a efetividade em suas ações, necessita superar seus próprios limites, entendendo sua singularidade e também a diversidade em que se encontra inserido.

Para tanto, é necessário a realização de um trabalho consistente voltado para esse fim, onde se estimule nos indivíduos da organização a vontade de compreender os objetivos organizacionais e a sua missão, fomentando melhorias nos níveis de compartilhamento da informação e do conhecimento. Todavia, para se conseguir o comprometimento dos indivíduos é preciso, primeiramente, observar e compreender todo o processo, para depois, poder delinear as melhores formas de se gerenciar a informação.

Dessa forma, entende-se que o gerenciamento estratégico dos fluxos informacionais deve levar em consideração não somente a informação, mas também o indivíduo que a torna acessível e que a dissemina. A mediação humana é fundamental para o equilíbrio entre os fluxos existentes na organização, pois são os indivíduos que ponderam sobre a informação estratégica que irá assegurar os melhores resultados.

Dimensionar e gerenciar os fluxos informacionais facilita o processo de recuperação da informação e o consequente uso, garantindo a continuidade e a sustentabilidade da organização, haja vista que tanto o excesso quanto a falta de informações são prejudiciais no contexto organizacional. Essa consonância de ações é reflexo de uma gestão da informação atuante em todos os fluxos informacionais, capaz de promover o apoio que necessitam a média e a alta

administração para gerenciarem a organização e garantirem a eficiência e a eficácia em todos os seus processos.

Isto posto, infere-se pelo modo como está estruturado o fluxo informacional dos processos da área de ensino de Graduação da UNICENTRO, que as informações que os Conselheiros necessitam existem e estão sendo processadas na organização. Resta, entretanto, buscar alternativas para otimizar o fluxo de forma que apresente qualidade informacional, com as condições necessárias para a assimilação e o uso. As ações sugeridas no presente estudo podem atender a essa demanda informacional, além disso, ao longo de sua execução, novas ideias podem surgir, acrescentando melhorias em todo o processo.

Além da constatação de uma necessidade premente de gerenciamento da informação oportuno às necessidades da organização, que contribua em todos os aspectos do fluxo informacional na UNICENTRO, outro ponto relevante emergiu na análise dos resultados do estudo, e está relacionado à manifestação dos fluxos informais no momento da tomada de decisão.

Denota-se que os fluxos informais, tanto quanto os formais, operam de forma interveniente e contributiva no processo decisório, mostrando-se eficazes nos momentos conflituosos e de impasse, embora o resultado das entrevistas aponte que essa prática não é reconhecida pela totalidade dos Conselheiros, porém aceita pelo consenso colegiado.

A manifestação intensa desses fluxos informais pode ser reflexo do fluxo formal que não opera satisfatoriamente, deixando margem para lacunas ou gargalos. De outra parte, entende-se que o modelo colegiado de tomada de decisão pode tornar os momentos decisivos conflituosos, o que intensifica a busca por novas informações, ainda que não estejam formalizadas nos processos, mas que atendam às demandas informacionais.

Naturalmente, a organização interna do Conselho, pautada na prática do consenso, aproveita os fluxos formais e informais para a tomada de decisão, considerando que a informação é o nutriente básico para os dois tipos. A utilização das informações provenientes dos dois tipos de fluxo impede que um seja depreciado em detrimento do outro e essa prerrogativa assegura a continuidade da manifestação dos fluxos informais no processo decisório.

Na mesma linha em que foi desenvolvida a presente pesquisa, recomendam-se como estudos futuros uma avaliação do fluxo informacional da área

de Pesquisa e Pós-Graduação e da área da Extensão, avançando, inclusive para a área administrativa, com a finalidade de mapear todos os fluxos existentes na organização que finalizem com a tomada de decisão no âmbito dos Conselhos Superiores.

A compilação da análise desses fluxos resultará em um panorama geral, onde podem ser comparados os fluxos não somente no que tange às semelhanças ou diferenças, mas também nos seus limites e funcionalidades, resultando em uma proposta de melhoria geral no fluxo informacional organizacional.

É também importante e salutar estudos sobre a cultura organizacional, para entender como se dá a integração interna da UNICENTRO, as relações entre os indivíduos que cooperam com o fluxo informacional e como emergem as crenças e valores nessa organização. Outro estudo que poderia complementar a pesquisa realizada são os processos comunicacionais e a interveniência das redes formais e informais que se estabelecem e estão presentes em toda organização. Finalmente, mas não menos importante, seria a realização de pesquisas com o objetivo de investigar e incentivar a Gestão do Conhecimento na UNICENTRO.

A contribuição mais esperada da presente pesquisa é revelar a importância do gerenciamento da informação para a eficácia dos fluxos informacionais e para a tomada de decisão na UNICENTRO, de modo que problemas futuros, provenientes de falhas informacionais, possam ser detectados antes mesmo que o processo chegue às mãos dos decisores.

Almeja-se também com os resultados desta pesquisa despertar o interesse dos indivíduos da organização pelas questões informacionais que circundam o seu cotidiano, incitando reflexões acerca das melhorias possíveis no fluxo informacional, combinadas à forma como cada um trabalha o compartilhamento da informação em seu ambiente de trabalho, priorizando o sentido do *primum vivere deinde philosophari* – primeiro viver, depois filosofar.

Essas reflexões contribuem para a construção de um fluxo informacional orientado pelo questionamento de seu propósito, exigindo um novo olhar sobre a questão informacional na organização. Esse novo olhar enseja ao menos dois modos de observação, a apreciação do fluxo pelo seu caminho natural, ou então pelo olhar da “contramão”, todavia, sem perder de vista o foco nas

necessidades informacionais e naqueles que tomam as decisões com base nas informações prestadas nos processos.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, G. M. O conhecimento organizacional: uma aproximação ao cotidiano. In MARCHIORI, M. (org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusora, 2008. v. 2, p. 253-270.
- ALVES, A; BARBOSA, R. R.; Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, mai./ago. 2010. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1822>> Acesso em: 15 mai. 2010.
- AMARAL, S. A.; SOUSA, A. J. F. P. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p. 133-146, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/issue/view/92>>. Acesso em: 1 jun. 2011.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. L'Intuition dans le processus de prise de décision Instantanée. **Atelier Doctoral de L'AIMS 2010**. AIMS – Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, 2010. Disponível em: <<http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/index.php>>. Acesso em: 2 out. 2010.
- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/120>>. Acesso em: 13 set. 2010.
- ARAÚJO, E. A.; DIAS, G. A. A atuação profissional do bibliotecário no contexto da sociedade de informação. In: OLIVEIRA, M. de (Coord.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005, p. 111-122.
- AZAMBUJA, D. **Introdução à Ciência Política**. 2 ed. São Paulo: Globo, 2008.
- BALDRIDGE, J. V. et al. Alternative models of governance in higher education. In: PETERSON, M. (Org.) **Organization and governance in higher education**. Research and Develop Memorandum n. 129. Standford University, nov. 1974.
- BARRETO, A. A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Revista Ciência da Informação**, v. 25, n. 3, 1996. Disponível em < <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/466>>. Acesso em: dez. 2009.
- _____. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, 1998. p. 122-127, maio/ago. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2010.

BARRETO, A. A. Os Destinos da Ciência da Informação: entre o cristal e a chama. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, n. 0, dez/1999. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_03.htm>. Acesso em: 16 mai. 2011.

_____ Sensação e percepção na relação informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, ago/2009. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/ago09/Ind_com.htm>. Acesso em: 17 dez. 2009.

BARTOLOMÉ, F.; ARGYRIS, C.; ROGER, C. **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**., Campinas, v. 18, n. 1, p. 63-70, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://revistas.puc-campinas.edu.br/transinfo/viewarticle.php?id=147>>. Acesso em: 15 de set. 2010.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P; CONTANI, M. L. Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.6, n. 3, jun/2005. Disponível em http://www.datagramazero.org.br/jun05/Art_03.htm. Acesso em: 5 dez. 2009.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2010.

CARVALHO, E. L. Importância da Gestão da Informação para o processo decisório nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, Conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 81-97.

CAVALCANTE, L. F. B; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, Mediação e Uso da Informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-254.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**: do Conhecimento à Acção Política. Lisboa: Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 2006.

CERVANTES, B. N.; RAIMUNDO, E. M.; COSTA, G. C.; MELLO, L. F.; VALENTIM, M. L. P. **Glossário trilingue de termos em Gestão da Informação**: subárea Inteligência Competitiva Organizacional. Marília: FUNDEPE; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

_____. **Gestão da Informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Caminho, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2002.

DE SORDI, J. O. **Administração da Informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

FADEL, B.; ALMEIDA, C. C.; CASARIN, H. C. S.; VALENTIM, M. L. P.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão, Mediação e Uso da Informação**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, Mediação e Uso da Informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31.

GARCIA, R; FADEL, B. **Cultura Organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI)**. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, Mediação e Uso da Informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 211-234.

FLORIANI, V. M. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**. 2007. 199 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2007.

GAIO JÚNIOR, A. P. **Direito Processual Civil**: teoria geral do processo, processo de reconhecimento e recursos. 2 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2008. v. 1.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. **Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica**. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out/dez 2004.

GRANDO, G. B. **Redes formais e informais, por um diálogo interno mais eficaz**. In MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 225-240.

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. **Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência**. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/62/56>>. Acesso em: 19 set. 2010.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. 2 ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LISBOA, K. L.; ZANAGA, M. P. Estudo do processo de gerenciamento de informações em organizações. In: **ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA PUC-CAMPINAS**, 14., 2009. **Anais...** Campinas, 2009. Disponível em: <<http://www.puc-campinas.edu.br/pesquisa/ic/pic2009/resumos/%7BBAA52DE3-B7ED-4464-BB20-D8560DEC8AD0%7D.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Aspectos cognitivos que interferem na tomada de decisão em ambientes informacionais. In: VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 203-216.

LOUSADA M. VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/issue/view/92>>. Acesso em: 1 jun. 2011.

MCGARRY, K. **O Contexto dinâmico da informação**: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MARCHIORI, P. Z. A Ciência e a Gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/159/138>>. Acesso em: 15 nov. 2010.

MORENO, N. A. **A Informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias**. 2006, Tese (Doutorado em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2006. 220p.

_____. A Informação nossa de cada dia na decisão organizacional. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, Brasília, v. 2, n. 1, p.104-114, jan./dez. 2009. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewPDFInterstitial/18/40>>. Acesso em 12 abr. 2011.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/246>>. Acesso em: 7 out. 2010.

MORIGI, V. J.; SEMENSATTO, S.; BINOTTO, S. F. T. Ciclo e Fluxo Informacional nas festas comunitárias. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 16, n. 1, p.193-201, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/pbcib/index.php/pbcib/article/view/354>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

OLIVEIRA, J. S. P. **A Gestão da Informação como suporte ao processo de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior – um estudo de caso**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba, 2010. 163p.

PETRÓ, B. **Análise do fluxo informacional dos gestores turísticos da unidade de conservação parque natural municipal mata atlântica de Atalanta, Santa Catarina**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2008. 183p.

PIMENTA, L. B. **Processo decisório na Universidade Multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e órgãos de execução**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador, 2007. 211p.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: Dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosário: Nuevo Paradigma, 2004.

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, New York, v. 40, n. 4, p. 1002-1007. 2001. Disponível em: <<http://www.conservationcommons.org/media/document/docu-44l8p7.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2010.

RESTREPO, M. J. Comunicación para la dinámica organizacional. Colombia: **Signo y Pensamiento**, Bogotá, n. 26, XIV, p. 91-96. 1995.

ROBALO, A. Eficácia e eficiência organizacionais. **Revista Portuguesa de Gestão**, Lisboa, n. 2-3, p. 105-116, 1995. Disponível em: <<http://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/1383>>. Acesso em: 12 out. 2010.

SCHIMIEGUEL, O. O planejamento e a tomada de decisão nas Instituições de Educação Superior: um caminho de mão dupla? In: **EDUCERE – PUCPR – III Congresso Nacional da Área de Educação**, 5., 2005. Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2005/>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

SETZER, V. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, n. 0, dez./1999. Disponível em <http://dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 10 ago. 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, IMAP, 2008.

SILVA, A. M. A Informação. **Da compreensão do fenômeno e construção do objecto científico**. Porto: Edições Afrontamento, 2006.

SOARES, V. D. Fluxos de Informação x Relações de Poder: jogo empatado. **Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação**. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/_esp/anopub.php?anopub=2004>. Acesso em: 6 out. 2010.

STUMPF, I. R.; WEBER, M. H. Comunicação e Informação: conflitos e convergências. In: LOPES, M. I. V. (Org.) **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003. p. 121-134.

TARAPANOFF, K. Inteligência Social e Inteligência Competitiva. **Encontros Bibli.** Florianópolis, n. especial, 1º sem/2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/289>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

TOMAÉL, M. I. **Redes de Conhecimento**: O compartilhamento da informação e do conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2005. 289p.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional** – conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. 5 ed. São Paulo: Summus, 1986.

UNICENTRO. **Estatuto da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO**, aprovado por meio da Resolução nº 023, do Conselho Universitário, COU, de 25 de julho de 2006a.

_____. **Regulamento do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CEPE – UNICENTRO**, aprovado por meio da Resolução nº 063, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CEPE, de 3 de setembro de 2002.

_____. **Regulamento do Protocolo Geral da UNICENTRO**, aprovado por meio da Resolução Conjunta nº 9, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CEPE, e do Conselho de Administração, CAD, de 21 de maio de 2009.

_____. **Regulamento dos Setores da UNICENTRO**, aprovado por meio da Resolução nº 036, do Conselho Universitário, COU, de 27 de dezembro de 2006b.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/Comunicação Informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, Conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 45-59.

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

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

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempo de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, ANPAD, v. 8, n. 2, abr./jun. 2004, p. 181-200.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação e Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jan./ jun. 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewArticle/5335>>. Acesso em: 10 set. 2010.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>>. Acesso em: 24 de ago. 2010.

YIN, R. K. **Case study research: designed and methods**. 4 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezados Conselheiros,

A presente pesquisa tem por objetivo realizar um estudo sobre o fluxo informacional da área de ensino de Graduação e a tomada de decisão no âmbito da UNICENTRO, junto aos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, CEPE, para o desenvolvimento de Projeto de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão da Informação, da Universidade Estadual de Londrina, ofertado em convênio com a Escola de Governo do Estado do Paraná.

Salientamos que todas as informações fornecidas são consideradas confidenciais, portanto, não há identificação dos respondentes, serão reservadas exclusivamente para o desenvolvimento da pesquisa. Caso seja de seu interesse, os resultados estarão à sua disposição após a conclusão do trabalho.

Agradecemos sua contribuição.

Lucia Maria Domingues Weber,
Aluna do Mestrado Profissional em Gestão da Informação.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Toda pesquisa que envolve seres humanos necessita de consentimento livre dos indivíduos que dela participam, conforme a Resolução nº 196/96, que aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, é preciso tratamento com dignidade e respeito, mantendo a confidencialidade e privacidade.

Dessa forma, solicito sua permissão, para que você possa fazer parte desta pesquisa, reafirmando o compromisso com o sigilo da identificação dos respondentes.

concordo em participar não concordo em participar

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS CONSELHEIROS DO CEPE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS CONSELHEIROS DO CEPE

1. Quais informações são necessárias nos processos da área de ensino de Graduação, para uma tomada de decisão com maior segurança e eficácia?
2. Quais as eventuais falhas que observa no fluxo informacional formal, ou seja, as informações formalizadas nos processos da área de ensino de Graduação, que podem impedir o compartilhamento da informação?
3. Quais as eventuais falhas que observa no fluxo informacional formal que podem interferir na tomada de decisão eficaz?
4. Em que medida o fluxo informacional informal, ou seja, as informações verbalizadas ou obtidas por outros meios, que não estejam contidas nos processos, podem contribuir ou desfavorecer no momento da tomada de decisão?