



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

EDELITA GONZAGA MARTINS

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NAS PRÓ-REITORIAS
ADMINISTRATIVAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA-
UEL**

Londrina
2011

EDELITA GONZAGA MARTINS

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NAS PRÓ-REITORIAS
ADMINISTRATIVAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA-
UEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (MP), da Universidade Estadual de Londrina, em convênio com a Escola de Governo do Paraná, para a obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

Orientador: Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno.

Co-orientação: Profa. Dra. Maria Júlia Giannassi-Kaimen.

Londrina
2011

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca
Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

M378c Martins, Edelita Gonzaga.
Compartilhamento da informação nas Pró-reitorias administrativas da
Universidade Estadual de Londrina -UEL / Edelita Gonzaga Martins. –
Londrina, 2011.
160 f : il.

Orientador: Nádina Aparecida Moreno.
Co-orientador: 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, 2011.
Inclui bibliografia.

1. Informação – Compartilhamento – Teses. 2. Capital humano – Teses. 3.
Processo decisório – Teses. 4. Competência em informação – Teses. I. Moreno,
Nádina Aparecida. 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. Título.

CDU 025.4

EDELITA GONZAGA MARTINS

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO NAS PRÓ-REITORIAS
ADMINISTRATIVAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA-
UEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (MP), da Universidade Estadual de Londrina, em convênio com a Escola de Governo do Paraná, para a obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Dr. Miguel Luiz Contani
Universidade Estadual de Londrina

Profa. Dra. Linete Bartalo
Universidade Estadual de Londrina

Londrina, 20 de dezembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Não é possível realizar um Mestrado sem a ajuda de outras pessoas. Generosidade, companheirismo, amizade, bom humor, solidariedade, paciência, competência e apoio são as formas que encontram para nos ajudar. Agradeço então as seguintes pessoas:

À professora Nádina Aparecida Moreno, pelas discussões e explicações, pelo apoio e incentivo, confiança, amizade e comprometimento, enfim, pela valiosa orientação.

À co-orientação da Profa. Maria Júlia Giannassi-Kaimen, pelas excelentes sugestões apresentadas.

A todos os docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, pelos preciosos conhecimentos transmitidos.

À Escola de Governo do Estado do Paraná, por ter nos proporcionado a oportunidade de realização deste Curso, que em muito contribuiu para o nosso crescimento pessoal e aperfeiçoamento profissional.

À Universidade Estadual de Londrina, em especial à Pró-Reitoria de Recursos Humanos – Divisão de Seleção de Docentes, pela liberação de minha licença capacitação.

Aos meus especiais amigos de Divisão, José Luiz, Nadir e Alberto, pelo apoio, colaboração e preciosa ajuda, por terem assumido minhas tarefas profissionais durante minhas ausências.

Aos meus colegas de viagem, Neiva, Antonio Bezerra, Fabiano e Eduardo. Pelas nossas risadas, piadas, pelo apoio que um sempre deu ao outro.

Ao meu amigo Claudinei, gratidão eterna por ter me acolhido em sua casa. Agradeço sua amizade e preocupação.

Aos meus amigos do Mestrado, pelas alegrias, ensinamentos, experiências de vida e profissionais, almoços, festas. Saudades de todos...

À Renata Pesch-Ducat Massolin, pela sua competência, alegria, presteza e amizade que sempre teve com todos nós, mestrandos.

Às funcionárias da Secretaria do Mestrado Profissional em Gestão da Informação, Fran e Katleen.

À Lisbeth, pela ajuda preciosa e apoio.

Às funcionárias da Biblioteca Central, pela normalização.

Aos colegas da PRORH, Divisão de Capacitação Docente e Técnica, Divisão de Documentação Docente e SAT.

À minha grande amiga Daiane, por estar sempre ao meu lado em todos os momentos e pela ajuda na tabulação dos dados.

Ao Bono Vox, meu amigo inseparável.

Ao meu esposo Antonio Marcos, pelo apoio e compreensão.

E principalmente, a Deus, acima de tudo, por ter me dado saúde, amigos e persistência para chegar até aqui.

“Aquele que recebe de mim uma ideia tem aumentada a sua instrução sem que eu tenha diminuído a minha. Como aquele que acende sua vela na minha recebe luz sem apagar a minha vela. Que as ideias passem livremente de uns aos outros no planeta, para a instrução moral e mútua dos homens e a melhoria de sua condição...”

(Thomás Jefferson – 1743-1826)

MARTINS, Edelita Gonzaga. **Compartilhamento da Informação nas Pró-Reitorias Administrativas da Universidade Estadual de Londrina-UEL**. 2011. 160 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011.

RESUMO

O trabalho aborda aspectos do compartilhamento da informação tendo como foco uma instituição pública de ensino superior, mais especificamente as divisões das Pró-Reitorias Administrativas. Ressalta o fato de que as Universidades produzem conhecimentos e informações em grande volume, em todos os seus níveis, tanto acadêmico quanto administrativo e que essas informações geram os mais diversos tipos de documentos, tanto impressos quanto eletrônicos que, muitas vezes, servem de ferramenta para a tomada de decisões dos gestores. Tem como objetivo geral analisar como ocorre o compartilhamento das informações nas pró-reitorias administrativas da Universidade Estadual de Londrina. Destaca como referencial teórico a Sociedade da Informação e o papel do capital humano no âmbito das organizações no que diz respeito ao compartilhamento da informação. Utiliza como instrumento de coleta de dados, questionários aos servidores em cargo de chefia de divisão e aos membros das suas equipes. Enfatiza como resultados: as principais formas de compartilhamento da informação tanto em relação aos servidores em cargos de chefias quanto aos membros das equipes, constatando-se que prevalece o modo informal de compartilhamento, sendo o contato face-a-face com conversas informais o mais freqüente; as formas de acesso e uso das informações dão ampla utilização dos meios eletrônicos e também de informações acessadas em relatórios, *softwares* e manuais de serviço; os chefes e membros das equipes acreditam que o compartilhamento é realizado de forma bilateral; as barreiras para o compartilhamento tais como a utilização da informação como fonte de poder e *status*, a falta de padronização dos procedimentos administrativos por meio de manuais/instruções por escrito, a cultura organizacional que não estabelece claramente os resultados esperados de seus colaboradores, a falta de pessoal para compartilhar, uma vez que algumas divisões são compostas somente por um servidor, deficiências em relação às tecnologias da informação e a falta de um sistema que facilite o compartilhamento de informações e conhecimentos são aspectos que emergem dos resultados. Conclui que o compartilhamento da informação no âmbito das divisões das Pró-Reitorias administrativas ocorre de forma satisfatória, na visão da maioria dos servidores, sendo que existe um consenso entre os membros da equipe de que o acesso facilitado à hierarquia superior assim como o espírito de colaboração e de equipe que predomina, facilita o compartilhamento, porém, para que se possa melhorar a qualidade dos serviços prestados e contribuir para a tomada de decisão dos gestores de forma mais eficaz, é necessário que sejam implantadas medidas que contribuam para sanar as barreiras encontradas.

Palavras-chave: Compartilhamento da Informação. Capital Humano. Universidade Estadual de Londrina.

MARTINS, Edelita Gonzaga. **Sharing Information in Administrative Dean at the State University of Londrina-UEL**. 2011. 160 f. Dissertation (Professional Master's in Information Management). State University of Londrina, Londrina, 2011.

ABSTRACT

The paper discusses aspects of information sharing focusing on a public institution of higher education, more specifically the divisions of the Administrative Dean. Underscores the fact that universities produce knowledge and information in large volume at all levels, both academic and administrative information and generate all kinds of documents, both printed and electronic devices that often serve as a tool for making management decisions. Its overall objective is to analyze how the sharing of information in administrative pro-rector of the Universidade Estadual de Londrina. Highlights how theoretical the Information Society and the role of human capital in organizations with regard to sharing of information. Used as an instrument of data collection, questionnaires to servers in management positions of division and members of their teams. Emphasizes how the results: the main forms of information sharing in relation to servers in positions of leadership as members of teams, noting that the prevailing informal way of sharing, and the face-to-face informal conversations with the most frequent, forms of access and use of information gives extensive use of electronic media and also accessed information in reports, software and service manuals; leaders and team members believe that sharing is performed bilaterally, the barriers to sharing such as the use of information as a source of power and status, lack of standardization of administrative procedures by means of manuals / instructions in writing, the culture that does not clearly establish the expected results of its employees, the lack of staff to share since some divisions are made only by a server, deficiencies in relation to information technology and the lack of a system that facilitates the sharing of information and knowledge are aspects that emerge from the results. It concludes that the sharing of information within the divisions of the Dean Administrative occurs satisfactorily, in the view of most servers, and there is a consensus among the members of the team that facilitated access to the upper hierarchy as well as the spirit of collaboration and teamwork that prevails, facilitates sharing, however, so you can improve the quality of services and contribute to decision-making managers more effectively, they must be implemented measures to help address the barriers faced .

Keywords: Sharing of Information. Human Capital. State University of Londrina.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Formas de registro dos procedimentos administrativos – PRORH.....	80
Gráfico 2	- Formas de compartilhamento de procedimentos com os subordinados – PRORH.....	81
Gráfico 3	- Formas de acesso ao compartilhamento das informações – PRORH.....	82
Gráfico 4	- Formas de busca da informação – PRORH.....	82
Gráfico 5	- Meios de compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões - PRORH.....	83
Gráfico 6	- Formas de compartilhamento após cursos/ treinamentos/ atividades de educação continuada - PRORH.....	84
Gráfico 7	- Formas de registro dos procedimentos administrativos- PRORH.....	90
Gráfico 8	- Formas de compartilhamento de procedimentos para os membros das equipes - PRORH.....	91
Gráfico 9	- Formas de acesso das informações para o desempenho das atividades - membros das equipes – PRORH	92
Gráfico 10	- Necessidade de Informações - Formas de acesso para os membros das equipes – PRORH.....	92
Gráfico 11	- Meios de compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões - PRORH.....	94
Gráfico 12	- Formas de registro dos procedimentos administrativos – PROAF.....	100
Gráfico 13	- Formas de compartilhamento de procedimentos com os subordinados – PROAF.....	101
Gráfico 14	- Formas de acesso ao compartilhamento das informações – PROAF.....	101
Gráfico 15	- Formas de busca da informação – PROAF.....	102

Gráfico 16 - Formas de registro dos procedimentos administrativos – PROAF.....	107
Gráfico 17 - Formas de acesso das informações para os membros das equipes – PROAF.....	107
Gráfico 18 - Formas de registro dos procedimentos administrativos - PROPLAN.....	113
Gráfico 19 - Formas de compartilhamento de procedimentos com os subordinados - PROPLAN.....	114
Gráfico 20 - Formas de acesso ao compartilhamento das informações - PROPLAN.....	115
Gráfico 21 - Formas de busca da informação – PROPLAN	116
Gráfico 22 - Compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões - PROPLAN.....	117
Gráfico 23 - Formas de compartilhamento após cursos/treinamentos/atividades de educação continuada - PROPLAN.....	117
Gráfico 24 - Formas de busca da informação - PROPLAN.....	121
Gráfico 25 - Compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões – PROPLAN	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados da distribuição dos questionários.....	75
Tabela 2	Cargos dos chefes de divisão da PRORH.....	78
Tabela 3	Distribuição dos chefes de divisão por área de Graduação - PRORH.....	78
Tabela 4	Cargo dos membros das equipes das Divisões – PRORH.....	87
Tabela 5	Distribuição dos membros das equipes por área de Graduação – PRORH.....	88
Tabela 6	Distribuição dos membros das equipes por áreas de Pós-Graduação – Nível Especialização/Mestrado – PRORH.....	89
Tabela 7	Cargos dos chefes de divisão da PROAF.....	98
Tabela 8	Distribuição dos chefes de divisão por área de Graduação – PROAF.....	98
Tabela 9	Distribuição dos chefes de divisão por áreas de Pós-Graduação – Nível Especialização/Mestrado – PROAF.....	99
Tabela 10	Cargos dos membros das equipes da PROAF.....	104
Tabela 11	Distribuição dos membros das equipes por área de Graduação – PROAF.....	105
Tabela 12	Distribuição dos membros das equipes por áreas de Pós-Graduação – Nível Especialização/Mestrado – PROAF.....	106
Tabela 13	Cargos dos chefes de divisão da PROPLAN.....	111
Tabela 14	Distribuição dos chefes de divisão por área de Graduação – PROAF.....	112

Tabela 15	Distribuição dos membros das equipes por áreas de Pós-Graduação – Nível Especialização/Mestrado – PROPLAN.....	112
Tabela 16	Cargos dos membros das equipes da PROPLAN.....	119
Tabela 17	Distribuição dos membros das equipes por área de Graduação – PROPLAN.....	120

LISTA DE SIGLAS

UEL	- Universidade Estadual de Londrina
PRORH	- Pró-Reitoria de Recursos Humanos
PROAF	- Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROPLAN	- Pró-Reitoria de Planejamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 As Organizações.....	20
2.2 Organizações Tradicionais	24
2.3 Organizações Modernas	27
2.4 A Universidade como Organização.....	30
2.5 O Homem nas Organizações	33
2.6 Capital Intelectual.....	37
2.7 O Capital Humano e o Desempenho Organizacional.....	48
2.8 Sociedade da Informação	50
2.9 Compartilhamento da Informação	58
2.10 Barreiras ao Compartilhamento da Informação.....	63
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	70
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS PRÓ-REITORIAS ADMINISTRATIVAS	72
3.3 COLETA DE DADOS	75
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	77
4.1 PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS (PRORH)	77
4.1.1 Chefias de divisão.....	77
4.1.2 Membros da equipe das divisões	87
4.2 PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (PROAF).....	97
4.2.1 Chefias de divisão.....	97
4.2.2 Membros das equipes das divisões	104
4.3 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO (PROPLAN).....	111
4.3.1 Chefias das divisões.....	111
4.3.2 Membros das equipes das divisões	119
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	123

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	131
REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICES.....	139
APÊNDICE A - Questionário Chefes de divisão.....	139
APÊNDICE B – Questionário membros da equipe.....	145
APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	151
ANEXO A – Estrutura organizacional UEL.....	153
ANEXO B – Organograma PRORH.....	155
ANEXO C – Organograma PROAF.....	157
ANEXO D – Organograma PROPLAN.....	159

1 INTRODUÇÃO

Cada um dos três séculos passados tem sido dominado por uma única tecnologia. O século XVIII foi a era dos grandes sistemas mecânicos acompanhado da Revolução Industrial. O século XIX foi representado pela era da máquina a vapor e o século XX tem sido denominado como a Era da Informação. Associado a isto, temos testemunhado vários avanços tecnológicos em diversas áreas e a informação passou a representar uma necessidade crescente para qualquer setor da atividade humana.

As organizações constituem sistemas abertos e interativos, amparadas por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro das organizações e entre estas e o seu meio envolvente são “alimentados” por informação. Atualmente, as organizações estão inseridas em um ambiente bastante turbulento com características diferentes das habituais e os gestores estão cientes que as mudanças são uma única constante.

Por conseguinte, todos esses acontecimentos externos obrigam as organizações a enfrentarem essas novas situações, resultado das mudanças nos negócios, e que constituem ameaças e/ou oportunidades, fazendo com que tomar decisões atualmente exija do gestor estar bem informado e ciente do mundo que o rodeia. As organizações, ao atuarem em um mundo global, estão em constante estado de “necessidade de informação”, a vários níveis, pelo que a informação constitui o suporte de uma organização e é um elemento essencial e indispensável à sua existência.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1995) defende o primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do binômio capital/trabalho pelo binômio informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso organizacional. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A informação e o conhecimento são, portanto, a chave da produtividade e da competitividade.

Mas não foi somente o fato das empresas reconhecerem o valor da informação que aumentou a vantagem competitiva das mesmas. No passado, os gestores das organizações se preocupavam em obter os melhores recursos materiais para a construção de uma infra-estrutura que lhes possibilitassem alcançar

altos índices de produção o que lhes permitiam obter ótimos resultados econômicos, e mais excedentes para comercializar. Essa forma de pensar e administrar os negócios predominou por quase dois séculos, tendo seu início na época da Revolução Industrial. Por volta da metade do século passado, estudiosos começaram a voltar sua atenção para um dos fatores mais importantes dentro de qualquer organização: a influência do homem e de suas capacidades transformadoras.

O capital humano passou a representar, portanto, o grande diferencial competitivo dessa nova Era da Informação, podendo ser considerado um fator determinante para o crescimento das organizações, bem como um elemento norteador para a tomada de decisões estratégicas.

A capacitação das pessoas tornou-se, então, um dos fatores essenciais para o sucesso das organizações, tanto públicas quanto privadas. O conhecimento passou a ser um diferencial na era do capital humano. Entretanto, só o conhecimento não é o bastante. Importante também é o compartilhamento das informações dentro das organizações.

O compartilhamento das informações é definido por Davenport (1998, p. 115) como “o ato voluntário de colocá-las (informações e/ou conhecimentos) à disposição de outros. Dessa forma, afirma o autor que:

Compartilhar não deve ser confundido com relatar, que é uma troca involuntária de informações de maneira rotineira ou estruturada. O vocábulo compartilhamento implica vontade. Aquele que compartilha pode passar a informação adiante, mas não é obrigado a isso (DAVENPORT, 1998, p. 115).

Pode-se também entender compartilhamento de informação e de conhecimento como a forma com que a informação e o conhecimento adquirido e armazenado por uma pessoa é transmitida de maneira clara para outra pessoa ou grupo de pessoas, por meio de um processo de compartilhamento de experiências, processo este denominado de socialização por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que a criação do conhecimento não deve ser uma atividade restrita a determinadas áreas de uma empresa, mais sim encarada como uma forma de comportamento, em que todos os trabalhadores, de qualquer nível hierárquico (estratégico, tático ou operacional) podem e devem contribuir e, para que o processo de criação do conhecimento organizacional seja

eficiente, é preciso estimular a interação entre funcionários de todos os níveis organizacionais.

Essa interação é desenvolvida por Senge (2004, p. 43 e 44) quando aborda a aprendizagem em equipe, ressaltando que ela começa “pelo diálogo, a capacidade dos membros deixarem de lado as ideias pré-concebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto, independente de seus diferentes níveis organizacionais”.

A necessidade de se lidar cada vez mais com incertezas causadas pelo intenso ritmo das mudanças no ambiente organizacional também exige uma postura mais flexível das organizações. Entre os novos métodos de gerenciamento que estão sendo colocados em prática, evoca-se a necessidade de um relacionamento cooperativo entre chefes e subordinados (CASTELLS, 2003).

Porém, um relacionamento cooperativo e a capacidade de diálogo não são conquistados a partir de ordens vindas da administração superior das organizações. Devem ser objetivos perseguidos e aprimorados diariamente por meio de ações e orientações. Sobre as dificuldades para atingir esses objetivos e a necessidade de envolver amplas camadas de colaboradores nesse processo, Davenport (1998, p. 52) menciona que

As empresas procuram implementar estratégias ou iniciativas informacionais inconsistentes com sua estrutura política, o que leva ao fracasso. Muitas organizações que conheço, por exemplo, tentam criar um ambiente informacional onde haja ampla troca sem perceber ou reconhecer que têm o ambiente informacional feudal, no qual os executivos de cada divisão esforçam-se para acumular e ocultar informações.

Em razão disso, Davenport (1998) destaca que o compartilhamento da informação e a sua transformação em conhecimento são processos fundamentais às organizações contemporâneas, e por isso, não podem ser atribuições somente das chefias, cabendo essa responsabilidade a todos os funcionários.

Entretanto, muitos fatores podem facilitar ou inibir o compartilhamento das informações, tanto em organizações públicas quanto privadas. No caso das organizações públicas, que neste trabalho terá como foco um estudo realizado em uma instituição pública de ensino superior, mais especificamente as divisões das Pró-Reitorias Administrativas, ressalta-se o fato de que as Universidades produzem conhecimentos e informações a todo momento, em

todos os seus níveis, tanto acadêmico quanto administrativo. Essas informações geram os mais diversos tipos de documentos, tanto impressos quanto eletrônicos e, muitas vezes, servem de ferramenta para a tomada de decisões dos gestores. Portanto, uma questão nos leva à reflexão e serviu de ponto de partida para a realização deste trabalho: como ocorre o compartilhamento das informações nas Divisões das Pró-Reitorias Administrativas da UEL?

Sendo assim, considera-se relevante estudar e pesquisar sobre o tema pela sua importância tanto para a Instituição quanto para as pessoas, uma vez que a importância da informação é incontestável, por ser um recurso indispensável no contexto interno e externo das organizações e, nos últimos tempos passou a ser considerada como um recurso de grande relevância, uma vez que não há como se administrar competitivamente sem se ter acesso, fluxo e compartilhamento de informações de uma forma eficaz e eficiente.

Também o fato de ser discente servidora da Instituição e exercer suas funções em uma das Pró-Reitorias administrativas, possibilitou verificar *in loco* muitas dificuldades no compartilhamento de informações e também na disponibilização das mesmas, de modo a facilitar os processos de trabalho, portanto, a possibilidade de se conhecer o assunto tanto no aspecto teórico, por meio da literatura disponível, quanto pelo aspecto prático, devido a realização da coleta de dados nas Pró-Reitorias da Instituição, poderá trazer contribuições para melhorar os canais de comunicação e formas de compartilhamento da informação entre os servidores.

Para tanto, delineou-se como objetivo geral dessa pesquisa analisar o compartilhamento das informações nas Divisões das Pró-Reitorias Administrativas da UEL e como objetivos específicos:

- 1) Caracterizar o capital humano das Divisões das Pró-Reitorias Administrativas;
- 2) Identificar as formas de compartilhamento da informação dos servidores em cargos de Chefias das Divisões das Pró-Reitorias Administrativas;
- 3) Verificar as formas de compartilhamento da informação dos membros subordinados das equipes das Divisões das Pró-Reitorias Administrativas;

- 4) Detectar as formas de acesso e uso das informações pelos servidores;
- 5) Verificar a percepção dos membros das equipes das Divisões sobre a forma de compartilhamento da informação praticadas pelas suas chefias.

Este trabalho foi composto por cinco seções, sendo a primeira a introdução; a segunda seção aborda o referencial teórico, que buscou contextualizar as organizações e o seu papel na sociedade, assim como o capital intelectual, com ênfase para o capital humano e seu papel no desempenho organizacional, elencando também os principais aspectos do compartilhamento da informação no contexto das organizações, foco principal deste trabalho.

Os procedimentos metodológicos e a apresentação, análise e discussão dos resultados encontram-se respectivamente nas seções três e quatro e as considerações finais na seção cinco.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica que serviu de sustentação ao trabalho de pesquisa sobre o compartilhamento da informação nas Pró-Reitorias Administrativas de uma instituição pública de ensino superior.

Inicialmente, buscou-se contextualizar as organizações e o seu papel na sociedade. A seguir, deu-se enfoque ao papel do homem dentro dessas organizações segundo a teoria das organizações.

Na seqüência, procurou-se contextualizar o capital intelectual, com ênfase para o capital humano e seu papel no desempenho organizacional.

Por fim, buscou-se elencar os principais aspectos do compartilhamento da informação no contexto das organizações.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Na sociedade moderna, quase todo o processo produtivo é realizado por meio das organizações, e é nestas que o homem passa a maior parte do seu tempo. As pessoas constituem o principal recurso das organizações, sendo que, em síntese, as organizações são grupos de pessoas que utilizam recursos materiais como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e também recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos.

Alguns conceitos foram encontrados para organização. Maximiano (2007, p. 4) conceitua organização como “um conjunto de recursos humanos, financeiros e materiais em busca de um mesmo objetivo”.

Já para Kwasnicka (2004, p. 231), uma organização compreende “a estrutura ou a rede de relações entre indivíduos e posições em um ambiente de trabalho e o processo pelo qual a estrutura é criada, mantida e usada”. A estrutura consiste em uma rede de relacionamento específico entre indivíduos, posições e tarefas (visão estática). Em uma visão dinâmica, processo refere-se às funções gerenciais pelas quais as organizações são criadas, adaptadas e mudadas continuamente. A estrutura visa observar e classificar os principais aspectos da

anatomia organizacional e a compará-los com outras organizações. O processo enfoca as ações administrativas que criam e mudam a estrutura.

Na visão de Lacombe e Heilborn (2008, p. 13), organização é “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”. Incluem-se nesta definição as empresas, universidades, hospitais, escolas, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, cooperativas, famílias, organizações não-governamentais, entre outros. Enfim, quase tudo é feito por meio de organizações.

Corroborando a definição acima, Chiavenato (2009, p. 8) conceitua organização como um “sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”, e cuja finalidade seria cumprir objetivos que os indivíduos não conseguem satisfazer sozinhos.

As organizações compreendem sistemas abertos, uma vez que importam, transportam e exportam energia dentro de ciclos recorrentes de energia, mantendo, desse modo, um intercâmbio com o ambiente. Esse intercâmbio da organização com seu ambiente, por seu turno, está intrinsecamente vinculado à eficácia organizacional, determinada por três fatores. O primeiro é o sucesso da organização em alcançar os objetivos por ela visados; o segundo é a manutenção do sistema interno, que se constitui de pessoas e de recursos não humanos; o último é a adaptação ao ambiente externo (CHIAVENATO, 2009).

As organizações também podem ser analisadas segundo o modelo sociotécnico. Consoante esse modelo, são apresentadas como compostas de um sistema técnico e de um sistema social que se completam, administrados por um sistema gerencial.

As organizações podem ser industriais, econômicas, comerciais, religiosas, educacionais, sociais ou políticas, entre outras. Há uma variedade grande de organizações: empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços (bancos, hospitais, universidades, trânsito, etc.), organizações militares, públicas, que podem estar voltadas tanto para a produção de bens ou produtos quanto para a produção ou prestação de serviços (atividades especializadas como medicina, divulgação ou conhecimento, etc.) (CHIAVENATO, 2009).

Maximiano (2007) considera que as organizações podem ser classificadas por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação e por outros critérios, tais como o setor da economia que atuam. De acordo com este último

critério pode-se afirmar que, conforme sustenta Chiavenato (2009), as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: governo, empresas e organizações do terceiro setor.

O governo compreende as organizações do serviço público, que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado cuida das funções de arrecadação de impostos, educação, saúde, justiça, defesa, entre outras, por meio de organizações de vários tipos: ministérios, secretarias, universidades públicas, fundações e empresas estatais. Já as empresas são organizações de negócios com o objetivo de vender produtos e serviços, e obter lucro. E, o terceiro setor compreende as organizações de utilidade pública sem fins lucrativos, que têm origem na sociedade e não no governo.

De acordo com Chiavenato (2009), a sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Estas representam sistemas com estrutura sofisticada, uma vez que possuem as seguintes características:

- 1) Complexidade;
- 2) Anonimato: ênfase sobre as tarefas ou operações e não nas pessoas;
- 3) Rotinas padronizadas para operar procedimentos e canais de comunicação: tendência de desenvolver grupos informais;
- 4) Estruturas personalizadas não oficiais: estrutura formal funcionando em paralelo com a estrutura informal;
- 5) Tendência à especialização e à proliferação de funções, que visa separar as linhas de autoridade formal daquelas de competência formal ou técnica;
- 6) Tamanho: consiste do porte e do número de participantes e de órgãos que formam a estrutura organizacional.

Entretanto, de acordo com Matos (1993), as organizações, na sociedade moderna incorporam novos valores, ideias e tecnologias para cumprirem as imposições de um mercado cada vez mais exigente. Com isso, os padrões que até então predominavam não resistiram ao avanço do conhecimento científico e tecnológico. As novas descobertas geraram transformações no comportamento das pessoas. A maior conscientização quanto ao valor de liberdade, do livre pensar, do querer, mudou a atitude de pessoas e nações, que se tornaram mais zelosas em relação aos direitos individuais.

Maximiano (2010, p. 21) apresenta um resumo das principais mudanças de paradigmas que ocorreram na passagem para o terceiro milênio, de acordo com a Figura 1, corroborando todas estas mudanças mencionadas por Matos já em 1993.

Figura 1 – Mudanças de Paradigmas na passagem para o terceiro milênio.

Paradigmas Tradicionais	Paradigmas do Terceiro Milênio
Revolução industrial – substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas.	Revolução digital – substituição e potencialização das funções humanas de decisão, comunicação e informação por computadores.
Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes.	Trabalhadores em serviços e do conhecimento e profissionais liberais mais numerosos que os operários clássicos.
Trabalhador especializado – operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa.	Grupos de trabalhadores autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior.
Emprego e carreira estáveis.	Desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal, empreendedorismo.
Grandes estruturas organizacionais.	Estruturas organizacionais enxutas.
Ênfase na eficiência	Ênfase na competitividade
Interessa da empresa e do acionista	Ética e responsabilidade social, cidadania empresarial.

Fonte: Maximiano (2010, p. 21)

De acordo com a Figura 1, pode-se concluir que as organizações estão passando por mudanças e transformações constantes. Assim, estão apresentando diferentes características em sua estrutura e em seus processos, seja com a introdução de novas e diferentes tecnologias, modificando seus produtos e serviços, alterando o comportamento das pessoas, ou ainda, mudando seus

processos internos. Essas alterações provocam constantes impactos na sociedade e na vida das pessoas, acelerando cada vez mais as mudanças ambientais, ressaltando que estas mudanças referem-se a fatores econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, legais, culturais e demográficos, que ocorrem no mundo todo e na sociedade em geral.

2.2 ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS

Chiavenato (1999, p. 314) sustenta que a maior parte das organizações foi estruturada e organizada nos padrões de relativa estabilidade e permanência. Ele enfatiza também que o modelo organizacional tradicional, nos quais foram baseadas estas organizações foram moldados no início do século XX, ou seja, organizações que foram feitas para “durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo”.

As características principais desse modelo mecanístico e tradicional eram: comando centralizado por meio de hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas; cargos definitivos com atribuições estritamente delimitadas e tarefas simples e repetitivas; regras e regulamentos para estabelecer ordem e eficiência; departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados para a sua especialidade; um modelo estatístico e conservador no qual não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade, como se o mundo não sofresse mudanças constantes (CHIAVENATO, 1999).

A organização tradicional pode ser vista, então, como um conjunto de departamentos funcionais independentes, dispostos de várias formas, sendo que cada departamento funcional é constituído por um certo número de pessoas que realizam tarefas similares sob uma única autoridade gerencial.

Stoner e Freeman ((1994) mencionam três tipos tradicionais básicos de estrutura organizacional: a funcional, por produto/mercado e a matricial.

A estrutura funcional reúne em um departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas. Já a organização por produtos ou mercado, também denominada como estrutura

divisional, reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou de um grupo de produtos relacionados, todas as que estão numa certa área geográfica, ou todas que lidam como um certo tipo de consumidor.

E, por último, a estrutura matricial, na qual pode coexistir dois tipos de estrutura simultaneamente. Os departamentos funcionais permanentes têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho de suas unidades, enquanto que as equipes de projeto são criadas, na medida em que surge a necessidade, para executar programas específicos. Os membros das equipes oriundos de vários departamentos funcionais e são subordinados a um gerente de projeto, que é responsável pelos resultados do trabalho da equipe (STONER; FREEDMAN, 1994).

Todos os três tipos de estrutura organizacional têm vantagens e desvantagens, sendo que poucas organizações dependem exclusivamente de um tipo, e a maioria adapta e combina esses padrões genéricos para refletir as estratégias e pessoal peculiares à sua organização.

No que se refere aos modelos de estrutura das universidades brasileiras, estes residem na busca de um modelo que atenda às suas especificidades, que são originadas no pluralismo político e ideológico, que muitas vezes produz divergências de opiniões e de interesses, no projeto de universidade.

A estrutura organizacional da instituição em estudo apresenta como órgãos executivos a Reitoria e seis Pró-Reitorias (Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Administração e Finanças, Recursos Humanos e Planejamento). São órgãos da Reitoria ainda: Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores, Prefeitura do Campus, Coordenadoria de Processos Seletivos, Coordenadoria de Comunicação Social, Procuradoria Jurídica, Assessoria de Auditoria Interna, Assessoria de Relações Internacionais, Órgãos de Apoio e Órgãos Suplementares.

A Universidade Estadual de Londrina (UEL), como a maioria das universidades públicas brasileiras, apresenta, em sua estrutura organizacional, conselhos superiores de caráter deliberativo, sendo eles: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e suas Câmaras, e o Conselho de Administração. Conta ainda com um órgão consultivo denominado Conselho de Interação Universidade-Sociedade.

O Conselho Universitário é a instância máxima de deliberação coletiva para assuntos referentes à supervisão da Universidade e definição da política universitária.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE é órgão deliberativo em matéria referente a essas atividades. Compõe-se também de quatro (4) Câmaras deliberativas, a saber: Câmara de Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Pós – Graduação e Câmara de Extensão.

Como órgão deliberativo, o Conselho de Administração – C. A. tem, entre outras, a função de exercer a orientação administrativa de toda a Universidade, sendo composto por vinte e um (21) membros em sua estrutura organizacional, a Universidade conta também com os dez Órgãos Suplementares que têm por finalidade complementar as atividades acadêmicas de um ou mais cursos, integrando as atividades de ensino, pesquisa e extensão. São subordinados administrativamente à Reitoria e vinculados academicamente aos Centros de Estudos.

Os Órgãos de Apoio prestam suporte às finalidades da Universidade e são subordinados à Reitoria, São constituídos da: Assessoria de Tecnologia de Informação, Coordenadoria de Comunicação Social, Biblioteca Central, Editora, Laboratório de Tecnologia Educacional, Serviço de Bem Estar à Comunidade e Sistema de Arquivos da Universidade Estadual de Londrina.

A UEL possui nove Centros de Estudos assim discriminados: Centro de Letras e Ciências Humanas; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências Exatas; Centro de Estudos Sociais Aplicados; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Educação, Comunicação e Artes; Centro de Ciências Agrárias; Centro de Tecnologia e Urbanismo e Centro de Educação Física e Desportos.

A gestão de cada uma dessas unidades universitárias é feita pelo Conselho de Centro e pela diretoria executiva. O Conselho de Centro é uma instância deliberativa e consultiva.

A Instituição possui atualmente cinquenta e seis (56) departamentos distribuídos entre os nove Centros de Estudos. O Conselho do Departamento é o órgão de deliberação coletiva do departamento, com a competência de orientação e coordenação de suas atividades, atribuindo encargos de ensino, pesquisa e extensão aos seus docentes, de acordo com suas especializações. Sua composição está definida no Estatuto em seu artigo 38.

Os Colegiados de Cursos de Graduação exercem a coordenação pedagógica dos cursos e são constituídos por representantes docentes da área principal de conhecimento e da área básica e/ou complementar de conhecimento, estudantes e servidores.

A coordenação pedagógica e administrativa dos Cursos e Programas de Pós-Graduação fica a cargo das Comissões Coordenadoras, de acordo com a legislação vigente. A constituição e atribuições destas Comissões Coordenadoras são estabelecidas nos respectivos regulamentos de cada Programa.

O organograma no qual consta a estrutura organizacional da Instituição encontra-se no Anexo A.

2.3 ORGANIZAÇÕES MODERNAS

O ambiente no qual as organizações estão inseridas passa por mudanças constantes e, para sobreviver em um mundo globalizado e tão competitivo, é necessário que as empresas se adaptem a estas mudanças. Modelos de organização baseadas em estruturas rígidas e burocráticas tiveram que se adaptar às novas demandas de mercado e, para isso, tiveram que adotar uma postura mais flexível e inovadora.

Em consequência disso, o potencial humano passou a ser o diferencial para o sucesso das organizações. As estruturas organizacionais rígidas, caracterizadas por uma intensa burocracia, pouco favoráveis às iniciativas individuais e à possibilidade de que as pessoas utilizem sua inteligência e sociabilidade, dificilmente sobreviverão neste novo cenário.

O modelo mecanicista e hierarquizado tende a desaparecer. Ele já cumpriu o seu papel: levar as organizações empresariais ao enorme tamanho e à gigantesca concentração de recursos que hoje apresentam. Mas o modelo mecanicista funciona bem apenas em ambientes estáveis nos quais os objetivos empresariais podem ser fixados em longo prazo. O ambiente estável típico da economia mundial nas primeiras décadas deste século foi substituído por um ambiente mutável, instável e altamente dinâmico. Nesta terceira onda que atravessamos, para sobreviver à mutabilidade e à instabilidade ambiental, as empresas precisam ser flexíveis, adaptativas e, sobretudo, inteligentes, inovadoras e proativas. Para tanto, dependerão de pessoas igualmente flexíveis, adaptativas, inteligentes, inovadoras e proativas (CHIAVENATO, 1994, p. 19).

No modelo mecanicista, as atividades da organização são divididas em tarefas separadas, especializadas. Os objetivos e a autoridade relativos a cada indivíduo e subunidade são definidos com precisão pelos administradores de nível mais alto. O poder nestas organizações segue a cadeia de comando burocrática clássica. Outra tendência é que as organizações atuem dentro de um modelo orgânico, que estimule o trabalho em equipe. Há menos ênfase em se receber ordens de um chefe ou em dar ordens a subordinados. Os membros se comunicam através de todos os níveis da organização para obter informações e aconselhamento.

Kanaane (1999, p. 45) destaca que o mundo contemporâneo está diante de uma nova organização horizontalizada e voltada para projetos. Nessa nova organização, pautada por operações descentralizadas, visa-se a unidade dos negócios. Neste sentido, o autor completa que “a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanística que traz entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional”.

Para Pinchot e Pinchot (1994), o estabelecimento de uma estrutura hierárquica rígida foi eficiente em outras épocas como forma de organizar grandes grupos em uma empresa comum. Os conflitos eram resolvidos na medida em que se atribuía uma responsabilidade, uma autoridade e uma prestação de contas a cada decisão.

Com o aumento da complexidade das organizações, e um contexto empresarial totalmente diferente da época em que essas teorias administrativas foram desenvolvidas empresas passam a introduzir uma estrutura hierárquica, que, por sua natureza, delega o poder e aumentam o poder de reflexão da organização ao investir de *empowerment* mais cérebros para ação. Neste sentido, os empreendimentos pós-burocráticos estão crescendo muito bem com equipes descentralizadas e com a interligação horizontal tomando lugar na estrutura hierárquica. A realidade das organizações se tornou tão complexa e multidimensional, que não há como dividir a empresa em estruturas hierárquicas que atendam todos os aspectos e desafios. Com isso, a integração é obtida através da comunicação interorganizacional entre colegas, e não através da hierarquia.

O autoritarismo, o trabalho individual, e a centralização do poder através de estruturas hierárquicas rígidas, estão sendo substituídos por uma nova

postura administrativa. Esta requer mudanças nos postulados básicos da administração, ou seja, a nova postura destaca fator humano como aspecto primordial para o sucesso das organizações.

Na visão de Kanaane (1999), o efetivo desenvolvimento organizacional depende, além do aprimoramento estritamente técnico, do desenvolvimento da competência pessoal e interpessoal. Ao adotar este tipo de postura, a organização estará visando um melhor relacionamento entre os membros que compõem, melhorando com isso a qualidade de vida no trabalho com consequentes reflexos na vida social do indivíduo.

As organizações modernas necessitam de uma estrutura flexível. Elas devem estar constantemente inovando, e acima de tudo, proporcionar condições técnicas e motivacionais para que as pessoas tenham liberdade para desenvolver o trabalho de maneira criativa e que todas as potencialidades sejam utilizadas para a consecução dos objetivos organizacionais. O pleno atendimento dos objetivos organizacionais está condicionado ao desenvolvimento das pessoas, pois, em um ambiente com grandes inovações tecnológicas, com mudanças constantes na maneira de administrar e de grande competitividade, o diferencial de uma organização encontra-se nas pessoas capacitadas e com grande poder de escolha e decisão.

Com a era da informação, as mudanças se aceleraram e o mundo dos negócios se transformou em um ambiente instável. Isso levou à necessidade de organizações orgânicas e flexíveis, que possam se ajustar melhor a este novo ambiente. Nesse novo contexto, o modelo orgânico de organização passou a ser necessário, para enfrentar este ambiente em constante mudança. As características do modelo orgânico passaram a ser: a redução dos níveis hierárquicos e descentralização; o autocontrole e a autodireção do desempenho pelas próprias pessoas; cargos mutáveis e constantemente redefinidos; tarefas diferenciadas e mais complexas, com equipes multifuncionais e autogeridas; interação constante para a busca da eficácia; órgãos flexíveis e mutáveis (CHIAVENATO, 1999).

Percebe-se que estas características são próprias de um modelo mais dinâmico, inovador, flexível e mais adaptado ao mundo exterior. Portanto, a mudança de um ambiente estável para um instável, faz com que as organizações passem de uma estrutura mecânica e tradicional para uma estrutura orgânica e moderna.

Chiavenato (1999, p. 31) menciona que as décadas de 80 e 90 foram caracterizadas por uma “intensa onda de reorganizações nas maiores empresas do mundo todo”. Elas podem ser consideradas como a era da reengenharia, do downsizing, que envolve eliminação da burocracia, redução de custos, das reestruturações, fusões, e terceirizações. As organizações migraram do organograma tradicional e, visando uma maior agilidade, flexibilidade, inovação e rapidez, buscaram a inovação em sua estrutura organizacional.

Houve uma diminuição nos níveis hierárquicos, e o foco passou a ser as pessoas, que se relacionavam com os clientes externos. As pessoas passaram a servir horizontalmente aos clientes, tendo a organização como retaguarda ou ferramenta de trabalho. Nesse novo cenário, as pessoas deixaram de ser um recurso produtivo ou mero agente passivo da administração para se tornarem agentes ativos e proativos dos negócios.

2.4 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

Baldrige et al. (1982) destacam que as universidades são organizações complexas, portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas, diferenciadas das demais organizações burocráticas, tendo como funções básicas promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade. Afirmam que os objetivos das organizações universitárias são ambíguos, visto que não só tratam de todas as coisas do mundo, mas, também, raramente elas possuem uma só missão, tornando, assim, difícil para as mesmas, formularem metas adicionais para consecução de seus objetivos.

Demo (1991) definiu a universidade moderna como uma instituição onde se aprende a aprender, que tem sua importância à medida que representa o desafio atual da educação superior sendo o instrumento central da modernidade da sociedade e da economia, admitindo-se que a educação seja fator primordial desse processo, na condição de geradora da capacidade de criar tecnologias inovadoras e alternativas, muito embora tal visão possa recair na prepotência da técnica sobre a política. Ao lado dos riscos, há, porém os lados positivos, sobretudo a oportunidade

de recolocar a educação no centro do desenvolvimento que, para ser integral, carece de qualidade formal (domínio tecnológico) e qualidade política (cidadania organizada e ativa).

A universidade é considerada uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações. Para Moreno (2006), as universidades, apesar de terem seus estatutos, regimentos, staff especializado na produção e transmissão do conhecimento, podem ser consideradas organizações complexas e com características que as diferem das demais organizações, uma vez que seu foco direciona-se na formação e disseminação do conhecimento por meio de práticas educativas que visam trazer contribuições diferentes à sociedade.

Moreno (2006), citando Romero (1988) e Freitas e Silveira (1997), diz que alguns fatores distinguem as universidades das demais organizações, sendo elas a natureza política das decisões; a estrutura fragmentada e descentralizada; as decisões políticas tomadas pelos órgãos colegiados; a dificuldade de se mensurar seus produtos e serviços e de se estabelecer um padrão de desempenho e de compromissos com os resultados; a mistura de autonomia e de dependência nas relações da instituição com a sociedade; a relativa difusão de autoridade por meio de zonas de poder e de influência e a fragmentação interna do poder.

As universidades além de possuírem objetivos complexos, também empregam tecnologias complexas e, em conseqüência, adotam uma multiplicidade de critérios de estruturação como forma de viabilizar e atingir seus objetivos estratégicos (MORENO, 2006).

Como principais características, Baldrige et al (1971) citado por Moreno (2006), expõem as cinco principais, sendo elas:

- 1) Objetivos ambíguos: a dificuldade das universidades em estabelecer estruturas de decisão visando enfrentar as incertezas e reduzir conflitos;
- 2) *Client Service*: as universidades são consideradas como processadoras de pessoas, nas quais os “clientes” entram na organização com necessidades específicas e são “alimentados”

dentro delas, as instituições agem sobre elas e depois devolvem-nas à sociedade.

- 3) Tecnologia problemática: a dificuldade de se construir uma tecnologia simples para uma organização que lida com as pessoas;
- 4) Profissionalismo: a maioria das organizações emprega profissionais altamente treinados para lidarem com objetivos ambíguos e tecnologias problemáticas. Nas universidades, esses profissionais são os professores, que se dividem entre as normas da corporação (profissão) e os objetivos da organização;
- 5) Vulnerabilidade ambiental: as organizações interagem com o seu meio social em alguma extensão e o grau de autonomia que possuem é um dos determinantes críticos de como ela será gerenciada. Já as universidades encontram-se no limite entre a independência e o aprisionamento.

Outras características também podem ser atribuídas às universidades, de acordo com Cunha (1995) mencionado por Moreno (2006). O autor realça que, além das características anteriores, as universidades, principalmente as públicas brasileiras, caracterizam-se também por ter grupos de profissionais que atuam de modo independente e que compartilham os mesmos recursos, possuem uma estrutura e objetivos mal definidos e um corporativismo muito forte. Além disso, para este autor, as mudanças dos principais gestores são freqüentes, as considerações políticas podem dominar a tomada de decisão sendo esta incrementalista, o sistema de avaliação é limitado, muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões e as mudanças geralmente ocorrem como reações a crises.

Birnbaum (1989) mencionado por Moreira et al. (2009), complementa esta caracterização das universidades ao afirmar que a maioria dos membros da comunidade acadêmica concorda que a missão da Universidade é gerar e transmitir conhecimentos e, ainda, oferecer estes conhecimentos à sociedade.

A Universidade, portanto, pode ser considerada como um tipo especial de organização, tanto pelas suas características de produção multifinalista, como pelos seus processos, estruturas e recursos. Ela é uma organização atípica,

em que os recursos e processos são seres humanos. Por isso, ela merece destaque na literatura organizacional como um tipo especial de burocracia.

Embora as universidades tenham características burocráticas, como a divisão do trabalho e a hierarquia administrativa, Blau (1973) mencionado por Moreno (2006) diz que existem diferenças consideráveis entre elas em relação às outras organizações, tais como o grau de descentralização administrativa da autoridade e a falta de outros atributos burocráticos, como a supervisão do trabalho, regras detalhadas sobre o desempenho e a responsabilidade acadêmica.

Em termos de estrutura burocrática, Hardy e Fachin (1996), acreditam que para manter a integração administrativa das sub-unidades, a universidade precisa de uma estrutura burocrática, pois, enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por liberdade acadêmica, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional.

A organização universitária é caracterizada por um clima democrático. Nesse clima, as decisões devem ser tomadas por consenso, com tratamento igualitário entre administradores que dirigem e providenciam os "meios" e os docentes que realizam a sua atividade "fim".

2.5 O HOMEM NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são compostas de pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos, potencialidades e limitações. Atualmente, as empresas não vêem mais o papel profissional como desvinculado dos aspectos pessoais, e dão cada vez mais importância ao entendimento e à integração dos aspectos pessoais, que passaram a ser vistos como influenciando o desempenho profissional.

O homem é um ser dotado de personalidade própria. Isso faz com que os homens sejam diferentes entre si, tendo cada um a sua história pessoal, particular e diferenciada. Cada homem se individualiza por características adquiridas ao longo da sua vivência, esta, a seu turno, influenciada pela cultura, pelo ambiente familiar e pelo grupo social em que o homem está inserido. Desta forma, torna-se

difícil estas características não influenciarem na relação entre o homem e a organização.

Isso difere em muito da visão que se tinha do homem na organização no início do século XX, no âmbito da escola clássica. O principal representante dessa escola foi Frederick Winslow Taylor, que se preocupou extremamente com a máxima eficiência do trabalho, que era concebida como determinada por métodos e sistemas de racionalização.

Para a teoria clássica, o importante era aperfeiçoar os sistemas de trabalho por meio da racionalidade, avaliando e escolhendo sempre a melhor alternativa para obtenção da máxima eficiência. Acreditava-se que sistemas eficientes e bem ajustados trariam por si só bons resultados. Dessa forma, essa teoria envolveria uma visão mecanizada do homem, reduzindo-o a um ser simples e previsível, treinado para executar tarefas extremamente repetitivas, motivado apenas pela remuneração financeira.

Maximiano (2007) descreve o enfoque da escola clássica como predominantemente técnico. De acordo com ele, consoante esse enfoque, se enfatizava os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador, e a eficiência dos recursos materiais. Nesse contexto, as necessidades, interesses e sentimentos das pessoas que trabalhavam nas organizações ficavam em plano secundário, ou sequer estavam entre as cogitações de quem adotava exclusivamente o enfoque técnico.

Esta visão do homem na organização começou a mudar quando se percebeu que o ser humano não é totalmente controlável e previsível.

A escola das Relações Humanas surgiu na década de 1930, com a Teoria das Relações Humanas de Mayo, Lewin e outros psicólogos sociais. Estes tentaram combater o racionalismo e o mecanismo excessivos dos engenheiros da escola clássica. A abordagem baseada no homem motivado por recompensas sociais, não materiais e simbólicas, foi a premissa dos referidos psicólogos.

Esta concepção presumia que as pessoas trabalhavam e se esforçavam para poder conviver com seus semelhantes em grupos sociais ou em organizações. Assim, considerando o homem como um ser que vive comunidade, esses teóricos passaram a enfatizar as recompensas sociais como forma básica de motivação humana para satisfazer principalmente as necessidades sociais e de estima das pessoas (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (2009, p. 68) menciona outra concepção que aborda a relação entre homem e organização. Trata-se da Teoria Comportamental, que surgiu no final da década de 1950. Consoante essa teoria, o homem seria “um incansável processador de informações e tomador de decisões”. De acordo com esta concepção, as pessoas receberiam e processariam informações do ambiente que as rodeia e tomariam decisões a respeito de todos os seus atos.

No início da década de 70, surgiu a Teoria da Contingência, com os trabalhos de Lawrence e Lorsch e Schein, que buscaram a aplicação da Teoria de Sistemas às organizações.

A teoria geral dos sistemas surgiu da convicção dos cientistas de que certos princípios e conclusões seriam válidos e aplicáveis a diferentes ramos da ciência. A partir disso, Ludwing Von Bertalanffy lançou em 1937 a Teoria Geral de Sistemas, a qual foi amplamente reconhecida na administração na década de 60. Na teoria geral dos sistemas a ênfase é dada à inter-relação e interdependência entre os componentes que formam um sistema. Este, por seu turno, é visto como uma totalidade integrada, sendo impossível estudar seus elementos isoladamente. É disso que tratam os conceitos de transação e globalidade. O primeiro se refere à interação simultânea e interdependente entre os componentes de um sistema. O segundo diz que um sistema constitui um todo técnico.

Dessa forma, qualquer mudança em uma das partes afetará todo o conjunto. Buscava-se uma teoria que fosse comum a todos os ramos da ciência e se pesquisavam os denominadores comuns para o estudo e abordagem dos sistemas vivos. Esta foi uma percepção de diversos cientistas, que entenderam que certos princípios e conclusões eram válidos e aplicáveis a diferentes setores do conhecimento humano (MOTTA, 2002).

O homem passou a ser abordado como “homem complexo”, pois a complexidade do ser humano e os fatores que influenciam sua motivação para contribuir passaram a ser considerados fatores importantes. O homem passou a ser visto como um sistema individual composto de cognições, percepções, valores e motivações.

O conceito de homem complexo pressupõe que, em sua relação com o ambiente organizacional, o indivíduo é motivado por um desejo, seja de usar suas habilidades para solucionar problemas, seja de dominar os problemas com os quais se defronta.

O Quadro 1 sintetiza estas concepções segundo a teoria das organizações.

Quadro 1 – Concepções do homem segundo a teoria das organizações.

Concepção de Homem	Teoria	Motivação básica
Homem econômico	Administração científica	Recompensas salariais e financeiras
Homem social	Relações humanas	Recompensas sociais e simbólicas
Homem organizacional	Estruturalista	Recompensas salariais e sociais
Homem administrativo	Comportamental	Processo de decisão e de busca de soluções satisfatórias
Homem complexo	Contingência	Microssistemas individual e complexo

Fonte: Chiavenato (2004, p. 28).

As organizações passaram por muitas transformações ao longo do século XX. Mas foi no final desse século que prédios e equipamentos deixaram de ser os principais ativos das empresas. A partir dos anos 90, o foco passou a ser as pessoas e seus conhecimentos. As gestões da informação e do conhecimento transformaram-se em recursos valiosos. Pode-se sintetizar, então, as etapas pelas quais passaram as organizações no decorrer do século XX. Conforme mostra o Quadro 2, essas etapas correspondem a três fases distintas: a era da industrialização clássica, a era da industrialização neoclássica e a era da informação.

Entende-se que atualmente as organizações só funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. Por isso, ressalta-se que o maior bem das organizações são as pessoas. Isso propicia uma relação de troca, pois as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas metas, assim como as pessoas dependem das organizações para alcançar seus objetivos pessoais.

Quadro 2 – Etapas das organizações no decorrer do século XX.

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
Visão das Pessoas	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedoras de conhecimento e competências.
Denominação	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2009, p. 12).

2.6 CAPITAL INTELECTUAL

A informação e o conhecimento constituem atualmente as maiores vantagens competitivas desta era, sendo que o conhecimento se transformou em um dos recursos mais importantes das empresas. As grandes empresas se tornaram grandes não somente porque possuem ativos físicos ou financeiros, mais, sobretudo, porque possuem o capital intelectual. O capital intelectual representa a soma do conhecimento de todos em uma empresa, proporcionando esta vantagem competitiva.

Ao passo que os ativos podem ser contabilizados, o capital intelectual é intangível. Assim, ele constitui a matéria intelectual – conhecimento,

informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser empregada para gerar riquezas.

Partindo-se de uma abordagem de gestão voltada para a criação de valor, ressalta-se a necessidade de os gestores focarem sua atenção em elementos, estratégias e atitudes que venham a criar valor para as organizações.

A estrutura física e das máquinas pertencentes às organizações, ou seja, seus ativos tangíveis, não são os únicos fatores que contribuem para a geração de valor nas organizações. Além delas, geram valor, dentre outros fatores, as decisões acertadas e coerentes; a estruturação mais adequada e a eficiência dos processos produtivos e procedimentos administrativos; a eficácia de seus sistemas gerenciais; a capacidade e a competência de seus funcionários; as soluções inovadoras; o bom relacionamento com clientes, fornecedores e funcionários; informações mais precisas, confiáveis e cada vez mais rápidas; a credibilidade e a confiança nos produtos e serviços oferecidos; o conhecimento sistematizado e disponível aos funcionários. E todos esses fatores representam os ativos intangíveis das organizações e este conjunto de ativos intangíveis, de acordo com Stewart (1998), define como “capital intelectual”.

Um dos conceitos mais utilizados sobre capital intelectual é o de Edvinsson e Malone (1998). Esses autores explicam que o capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam à empresa uma vantagem competitiva no mercado. É, ainda, um capital não financeiro que representa a lacuna entre o valor de mercado e o valor contábil, sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural, que serão detalhados posteriormente.

Sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), o capital intelectual é um ativo intangível que está disperso nos diversos indivíduos que integram uma organização, bem como em documentos gerados em sua estrutura, tais como relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos e, especialmente, na sua experiência prática. Esse capital corresponde ao conhecimento explícito (existência concreta) e ao conhecimento tácito (intuitivo), respectivamente.

Brooking (1996) citado por Antunes (2000) define o capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis. Estes seriam frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, e trariam benefícios

intangíveis para as empresas e capacitariam seu funcionamento. Nesta mesma linha, Dufty (2000) também citado por Antunes (2000) conceitua o capital intelectual como a união de capital estrutural e humano, o que indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Ele seria a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior à organização.

Zack (1999), ao abordar este tema, destaca que o capital intelectual é formado pela união do conhecimento tácito com o explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento de difícil verificação. Ele é desenvolvido pela experiência e pela ação, sendo normalmente compartilhado por meio de uma conversa interativa, inclusive nas atividades individuais ou rotineiras, como a negociação com clientes, a resolução de problemas técnicos, relações públicas, iniciativa de marketing e desenvolvimento de novos produtos. E o conhecimento explícito, ao contrário, é adquirido pela educação. Ele envolve o conhecimento dos fatos, como a experiência e a informação armazenada em arquivos, documentos, correio eletrônico, entre outros.

Na definição de Stewart (1998, p. 13), o capital intelectual representa

O conhecimento da força de trabalho: o treinamento e a intuição de uma equipe de pesquisadores que descobrem uma nova droga de bilhões de dólares ou o know-how de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes para melhorar a eficácia de uma indústria. É a rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz, permitindo-lhe reagir ao mercado mais rápido que seus rivais. É a cooperação – o aprendizado compartilhado – entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles [...]

Considerado como ativo, o capital intelectual necessita de gestão para que satisfaça os objetivos da organização, dentre os quais se destaca a obtenção de lucro. Stewart (1998) sustenta que, para que possa ser realizado o gerenciamento do capital intelectual, é preciso seguir quatro passos fortemente marcados por aspectos subjetivos. Tais passos são os seguintes:

- 1) Identificar e avaliar o papel do conhecimento no negócio, elaborando questões como: Quem paga por aquilo que é considerado como conhecimento? Quem realiza esse pagamento? Quanto é desembolsado? Será que quem detiver o conhecimento também criará mais valor?

- 2) Quais são os conhecimentos, capacidades, marcas, propriedades intelectuais, os processos e outros ativos intelectuais que criam valor para as empresas? Qual é a proporção adequada de capital humano, capital estrutural e de clientes:
- 3) Desenvolver uma estratégia de investimento em ativos intelectuais. Verificar quais são as estratégias para aumentar a intensidade de conhecimento do seu negócio e de que maneira pode ser aumentada a capacidade de alavancar os ativos intelectuais.
- 4) Melhorar a eficiência do trabalho e conhecimento dos colaboradores, buscando aumentar o conhecimento da produtividade do trabalhador.

Para Antunes (2000), a definição de capital intelectual é evidenciada por meio da classificação dos elementos identificados que o compõem. Assim sendo, esses elementos encontram-se ligados diretamente ao conhecimento e à capacidade de aprendizagem organizacional, à gestão de recursos humanos e à tecnologia da informação.

Verifica-se que são várias as definições a respeito do conceito de capital intelectual e que não há divergências em relação aos elementos que formam o capital intelectual. Perante o exposto, fica evidente que existe um consenso entre os autores citados, pois estes abordam de maneiras semelhantes o conceito de capital intelectual, sendo que o tratam como recursos ou capital, ou ativos ou bens e direitos. Logo, admite-se o capital intelectual como o conjunto de valores ocultos seja de capital, um ativo ou um recurso, que tendem a agregar valores reais à organização, permitindo sua continuidade.

A seguir, serão apresentados os elementos que compõem o capital intelectual, ressaltando que a ênfase deste trabalho encontra-se no capital humano, que será mais amplamente focado.

Diferentes formas, divisões e denominações são dadas ao capital intelectual conforme propõem alguns autores e especialistas do tema.

Para Chiavenato (2009) a composição do capital intelectual das organizações é constituída de ativos intangíveis, como o capital interno, o capital

externo e o capital humano. O capital interno envolve a estrutura interna da organização, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computação.

O capital externo envolve as relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas, patentes e a reputação ou imagem da organização. E o capital humano é o “capital de gente, talentos e competências”. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis quanto intangíveis (CHIAVENATO, 2009, p. 39).

Nessa visão, a organização, os clientes e as pessoas constituem a base do capital intelectual, para o qual o conhecimento é fundamental, pois enquanto o capital físico se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza sempre mais.

Stewart (1998) menciona que o capital intelectual é encontrado nas pessoas, nas estruturas e nos clientes. O capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes. Entretanto, para compartilhar, transmitir e alavancar o conhecimento, é necessário dispor de ativos estruturais como laboratórios, sistemas de informação, conhecimento dos canais de distribuição que transformam o saber individual em benefício de toda a empresa, ou seja, em capital estrutural. O capital de clientes representa o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza as operações.

Sveiby (1998) divide o capital intelectual em três dimensões: competência dos empregados, estrutura interna e estrutura externa. A competência dos empregados representa o potencial e a capacidade intelectual dos funcionários. A estrutura interna relaciona-se aos ativos intangíveis internos à empresa, que sustentam e viabilizam a realização das atividades operacionais. A estrutura externa relaciona-se aos ativos intangíveis externos à empresa, como relacionamentos com clientes e fornecedores, além da imagem da marca e reputação da empresa no mercado.

Na concepção de Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual divide-se em três grupos, compreendendo o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes.

O capital humano é composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital estrutural é formado pelos equipamentos de informática,

softwares, banco de dados, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados. O capital de clientes envolve o relacionamento com clientes e tudo que agregue valor para os clientes na organização.

Percebe-se que, embora existam peculiaridades nas composições propostas pelos autores mencionados para o capital intelectual, os principais grupos, ou seja, capital humano, estrutural e de clientes, são considerados por todos estes autores.

Em síntese, pode-se afirmar que o capital intelectual divide-se em três principais grupos: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. O capital humano inclui as habilidades, competências e experiências de cada um dos colaboradores da organização. O capital estrutural é o resultado do trabalho intelectual que foi claramente codificado, incluindo sistemas de informação, processos de negócios, marcas, patentes, entre outros. Por sua vez, o capital de clientes relaciona-se ao valor auferido a partir das relações privilegiadas com clientes, parceiros e fornecedores no processo de criação de valor.

Em linhas gerais, pode-se argumentar que as classificações dos recursos intangíveis apresentadas na literatura são versões do que poderia ser chamado de modelo de Stewart-Sveiby-Edvinsson os quais sugerem – embora as palavras exatas difiram entre os três proponentes – que há três tipos de recursos intangíveis. Stewart (1998) identifica o capital humano, o capital estrutural e o capital de cliente. Sveiby (1998) propõe a competência individual, a estrutura interna, e a estrutura externa. Já em Edvinsson e Malone (1998), a principal distinção é entre o capital humano e o capital estrutural, que pode ser dividido entre o capital organizacional e o capital de cliente.

Alguns ativos são relacionados aos funcionários (competência do funcionário, capital humano, ativos centrados no ser humano e o processo de aprendizado e crescimento). Outros ativos – estrutura interna, capital estrutural, capital organizacional, processo interno e infra-estrutura – referem-se aos processos e procedimentos organizacionais, como por exemplo, as bases de dados e as rotinas organizacionais. A terceira categoria de recursos diz respeito à estrutura externa, ao capital comprador e aos ativos de mercado, que são basicamente as relações com os clientes. Demonstra-se, assim, que os elementos de CI sugeridos pelos clássicos são semelhantes, embora recebam denominações diferentes.

Fialho et al. (2006) definem o capital humano como sendo a capacidade, conhecimento, habilidade, valores e experiência individuais dos empregados e gerentes, além da criatividade e inovação. A identificação, a captura e a distribuição do conhecimento desse capital humano podem ser feitas por meio da gestão das competências.

Para Schmidt e Santos (2002), o capital humano, também denominado por alguns autores como ativo humano, compreende os benefícios que podem ser proporcionados pelas pessoas às organizações. Tendo em vista que, quanto mais qualificado for o capital humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará em termos de capital intelectual, nas empresas atuais um grande empenho é dedicado a identificar pessoas com capacitação para interagir na otimização dessa relação de causa e efeito.

Os autores referem-se ao fato de que o capital humano aumenta à medida que as organizações aumentam a utilização do que as pessoas sabem, e que se avoluma o número de pessoas que sabem mais coisas úteis para a organização. Por isso, o capital humano de uma organização é composto por indivíduos que não são facilmente substituídos. Estes desempenham atividades que agregam muito valor para a entidade, pois são pessoas cujo talento e experiência criam produtos e serviços que são o motivo pelo qual clientes procuram a entidade e não os concorrentes.

Todos os seres humanos possuem valor intrínseco. A noção de capital humano surgiu recentemente. Humano, do latim *hominem* (para humanos), está relacionado a pessoas. Determina nossa espécie: um ser humano é uma pessoa. Capital, do latim *caput* (cabeça), tem muitas interpretações. No uso comum significa o primeiro, maior, ou melhor. Na contabilidade moderna denota lucro líquido – os ativos restantes de um negócio após todos os passivos serem deduzidos (PONCHIROLI, 2002).

A noção de capital humano desenvolveu-se rapidamente nos últimos séculos, como mostra o Quadro 3.

No início do século XIX, o sentido do termo se ampliou, e de dinheiro ou título mercantil passou a significar também o próprio valor. O Capital passou a significar uma unidade de valor vinculada ao trabalho empreendido para criá-la. Esse vínculo entre dinheiro e trabalho ficou evidenciado pela obra de Karl Marx (1867), o capital, que causou forte impacto na Europa. Na obra supramencionada, o

autor argumentou que a força de trabalho era a fonte de todo valor, e que os investimentos em terra ou tecnologia apenas transferiam valor, mas não o aumentavam. Ele propôs o comunismo como um sistema econômico. Enquanto Marx declarava esse princípio, a Revolução Industrial impunha uma visão completamente diferente no mundo capitalista – a de que os seres humanos eram indispensáveis, mas intercambiáveis; que eram um meio necessário para um determinado fim.

Foi nesse período que a noção de “recursos humanos” surgiu. Percebemos que desde os sistemas de valor do século XIX, os industriais focalizavam novos meios de engenharia e produção. As funções exercidas pelas pessoas, e o trabalhador em geral, não eram muito valorizados. Os funcionários eram tratados como parte da produção e, o pessoal, como empregados de estoque.

Quadro 3 – Evolução Histórica do Capital Humano.

Pesquisador	Compreensão do Capital Humano
Randle Cotgrave (1611)	Capital como a riqueza possuída por um indivíduo.
Adam Smith e Edmund Burke (1776-1790)	Escrevem sobre o <i>capital social</i> de uma empresa e sobre a importância de começar um empreendimento (comércio) com capital.
Jeremy Bentham (1793)	Estende a noção de capital dos níveis individual e empresarial para o nacional.
Karl Marx (1867)	Afirma que todo valor vem da mão-de-obra.
Frederick Taylor (1911)	Suas ideias compartimentam o trabalho, reduzindo seu valor percebido.
Theodore Schultz e Sir Arthur Lewis (1979)	Recebem o Prêmio Nobel de Economia por seu trabalho pioneiro sobre capital humano
Theodore Schultz (1998)	Em um obituário do Chicago Tribune, é aclamado como "o pai do capital humano".
Atualmente	A noção de capital humano ganhou bastante reconhecimento, havendo quase dez milhões de sites sobre o assunto na Internet

Fonte: Adaptado de Friedman et al (2000) apud Ponchirolli (2002).

Os gerentes seniores de hoje praticaram o planejamento estratégico nos anos 70, a gestão da qualidade total (TQM) nos anos 80 e a reengenharia nos anos 90. Cada um desses movimentos trouxe contribuições significativas para o

desempenho corporativo. Poderiam ter tido melhores resultados caso tivessem assumido o valor do capital humano por completo.

Os recursos humanos, em cada um desses movimentos, eram analisados como um meio intercambiável ou mesmo indispensável para algum fim maior: domínio de mercado, maior qualidade de serviços e produtos ou processos mais eficazes.

Hammer (1996) e Champy (1996) citados por Ponchirolli (2002) tiveram a ideia de acrescentar o elemento humano que faltava nas atuais sequências de reengenharia. Ao revisar e reestruturar as empresas em relação à mudança no serviço ao cliente, os adeptos da reengenharia melhoraram sua eficácia e desempenho financeiro. Sobre a resistência dos gerentes em aplicar a reengenharia, Champy (1996) apud Ponchirolli (2002) afirma que a própria gerência, e não apenas as empresas, necessitam passar por uma reengenharia.

As empresas precisam perceber que os seres humanos, em seu trabalho, não são apenas pessoas movimentando ativos, mas que eles próprios são ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos como qualquer outro ativo da corporação. São ativos dinâmicos, que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa, e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado.

A teoria do agir comunicativo nos deixa claro que o alto valor do capital humano é uma matéria econômica difícil e urgente no contexto da sociedade do conhecimento. Nesse sentido, devido à importância e à escassez crescente do capital humano, bem como à plenitude do capital financeiro, as empresas em todo o mundo apresentarão uma tendência natural de utilizar capital financeiro para obter e alcançar seu capital humano.

Stewart (1998, p. 77) faz uma analogia elucidativa sobre o capital humano, considerando que “se o capital intelectual é uma árvore, os seres humanos são a seiva e, em algumas empresas, as seivas que a fazem crescer. O dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam muitas vezes melhor do que qualquer

ser humano, mas não inventam”. Do ponto de vista organizacional, o autor diz que, para as empresas, a questão central consiste no fato de como se adquirir volume suficiente de capital humano que possa ser usado para gerar lucros.

Se o principal objetivo do capital humano é a inovação, sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios, então o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação. Então, o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.

O capital humano, na visão de Chiavenato (2009) é

O capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve a capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Não basta ter pessoas. Torna-se necessário que uma plataforma que sirva de base e um clima que impulse as pessoas e utilize os talentos existentes. Assim, o capital humano é basicamente constituído de talentos e competências das pessoas. Sua plena utilização requer uma estrutura organizacional adequada e uma cultura democrática e impulsionadora (CHIAVENATO, 2009, pp. 38-39).

Chiavenato (2009) diz que o capital humano pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização, tornando-a mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital valeria mais na medida em que fosse capaz de influenciar as ações e o futuro da organização. Para que isso ocorra, é preciso que a organização utilize quatro itens indispensáveis: autoridade, informação, recompensas e competências.

A autoridade consiste no fato da organização delegar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Isso requer que cada líder reparta e delegue autoridade às pessoas para que estas possam trabalhar de acordo com o que aprendem e dominam.

Quanto à informação, as organizações devem fomentar o acesso à informação em todas as instâncias, criando condições para disseminar as informações e torná-las úteis e produtivas para as pessoas. Isso significa que se deve facilitar a tomada de decisões e a busca de novas soluções para a resolução de problemas.

No que tange às recompensas, estas visam proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais, devendo funcionar

como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera de seus participantes.

Por fim, quanto às competências, as organizações devem ajudar as pessoas a desenvolver habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e a autoridade. Ou seja, as organizações devem auxiliá-las a definir as competências de que necessitam para alcançarem seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas desenvolvam tais competências.

O capital estrutural compreende os ativos intangíveis relacionados à estrutura e aos processos de funcionamento interno e externo da organização, que dão suporte ao capital humano, ou seja, tudo o que permanece na empresa quando o empregado vai embora.

Edvinsson e Malone (1998) referem-se ao capital estrutural como “o arcabouço, o *empowerment* e a infra-estrutura que apoiam o capital humano”. E ainda, na visão de Stewart (1998, p. 69), “o capital estrutural permite ao capital humano criar valor para a empresa”.

Existe uma relação bilateral entre capital estrutural e capital humano, uma vez que é o capital humano que constrói o capital estrutural, mas quanto melhor for esse capital estrutural, maiores são as possibilidades que o capital humano também seja melhor.

Além dos elementos descritos acima, o capital estrutural também compreende elementos como bancos de dados e toda a documentação pertencente à empresa, as filosofias administrativas, além de itens de propriedade intelectual, patentes, contratos e direitos comerciais.

O capital estrutural, diferentemente do capital humano, pertence à organização e não aos seus empregados, devendo servir a dois objetivos principais, de acordo com Stewart (1998): acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho de seus empregados e acelerar o fluxo de informação dentro da empresa.

Já o capital de clientes refere-se à toda estrutura externa de relacionamento com clientes e fornecedores disponibilizados pela organização e são compostos por: estratégia competitiva, preço, marca, embalagem, distribuição, serviços, assistência técnica, comunicação – que estão inter-relacionados para compartilhar conhecimento com o cliente. Percebe-se que o conhecimento, é o principal fator do capital do cliente.

Stewart (1998, p. 128) menciona a importância do capital de clientes, uma vez que “são estes que pagam as contas” e, dessa forma, se torna mais fácil rastrear seus dados por meio de relatórios financeiros.

Dessa forma, o autor faz uma observação interessante no sentido de que na Era da Informação, o capital do cliente não pode ser capturado pescando-se ao acaso no riacho de bens e serviços de comprador para vendedor, mas lançando-se a rede nas marés de informação e do conhecimento que sobem entre eles. Uma vez que o conhecimento é o componente mais importante do valor das transações econômicas [...], ele é o principal ingrediente do capital do cliente (STEWART, 1998, p. 129).

Stewart (1998) diz ainda que

O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes da mesma forma como não se pode possuir as pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular (STEWART, 1998, p. 138).

Para investir no capital do cliente, as organizações devem levar em conta, fatores tais como concentrar-se nos clientes como indivíduos, atendendo as necessidades dos clientes individualmente; dividir os ganhos com os clientes; conhecer o negócio do cliente para melhor servi-lo e tornar-se indispensável (BASSAN ; HAUSCHILDT, 2005).

2.7 O CAPITAL HUMANO E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As organizações vêm passando por muitas mudanças no que se refere à importância dada ao capital humano. O valor que as mesmas vêm atribuindo às informações e ao conhecimento, em prol da relevância do capital financeiro e material, tem se tornado cada vez mais evidente nos dias atuais.

No passado, os gestores das organizações estavam focados em obter os melhores recursos materiais para a construção de uma infraestrutura que lhes possibilitasse alcançar altos índices de produção. Isso gerava resultados econômicos satisfatórios, uma vez que teriam cada vez mais excedentes para

comercializar. Essa foi a forma predominante de administrar as organizações, que teve início na época da Revolução Industrial e se prolongou por quase dois séculos.

Na metade do século XX, estudiosos voltaram sua atenção para um dos fatores mais importantes dentro de qualquer organização, qual seja a influência do homem e de sua capacidade transformadora. As organizações começaram a ser analisadas não só por sua capacidade produtiva e lucratividade, mas também pelo capital humano a ela agregado.

O capital humano é um dos principais ativos geradores de riqueza nas empresas. O valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização, podendo ser aumentado ou depreciado de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas.

A mudança constante do contexto econômico – no qual a formação de valor no mercado cada vez mais depende da qualidade dos serviços e dos conhecimentos prestados, e os bens tangíveis são facilmente copiáveis – torna as pessoas definitivamente um diferencial competitivo. Desse modo, torna-se cada vez mais evidente a demanda das organizações por novas ferramentas e estratégias de gestão, nas quais a ideia de "despesas com pessoal" passa a dar lugar ao "investimento em capital humano".

Bohlander et al. (2005), entretanto, sublinha que, para as pessoas serem vistas como fontes competitivas, elas devem atender alguns critérios:

- 1) Os recursos devem ter valor: isso se refere à capacidade de encontrar meios para diminuir os custos;
- 2) Os recursos devem ser diferenciados: isso ocorre quando as habilidades e conhecimentos de que dispõe a empresa não estão disponíveis para as concorrentes;
- 3) Os recursos devem ser difíceis de limitar, ou seja, não podem ser copiados facilmente pelos outros;
- 4) Os recursos devem ser organizados: seus talentos podem ser combinados, atribuindo suporte organizacional.

É por meio do capital humano que as organizações obtêm a sua vantagem competitiva, se destacando da concorrência, pois esse capital é proporcional à qualificação das pessoas e à sua capacidade de busca constante por informações e conhecimentos.

Na visão de Fialho et al. (2006), a gestão do capital humano nas organizações também baseia-se na gestão das competências. Esta busca mapear os conhecimentos e habilidades de seus empregados, assim como construir um Quadro com perfil mais adequado aos negócios da empresa, oferecendo a possibilidade de:

- 1) Aumentar a agilidade dos processos decisórios;
- 2) Inovar e antecipar soluções;
- 3) Agregar conhecimentos aos serviços e produtos;
- 4) Garantir a competitividade em um mundo globalizado;
- 5) Transformar a empresa em uma organização que aprende;
- 6) Estimular e construir uma visão compartilhada do negócio;
- 7) Fomentar a gestão do conhecimento na empresa por meio de um mapeamento e valorização do seu capital intelectual;
- 9) Adequação dos processos de Recursos Humanos às necessidades dos negócios;
- 10) Processos admissionais e demissionais mais criteriosos;
- 11) Transferências, substituições, promoções de pessoal baseada em critérios de competência;
- 12) Gerência de carreira e salários justa e eficiente.

Ressalta-se que as pessoas precisam estar envolvidas nos processos para que as organizações possam ter um bom desempenho organizacional e uma vez, sendo as pessoas as detentoras do capital intelectual, as organizações têm como função buscar transformar o intelectual humano em riquezas diante de um cenário econômico em constantes mudanças.

2.8 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Muitas mudanças estão ocorrendo na sociedade contemporânea em decorrência de suas implicações e características de sociedade informacional. Castells (2003, p. 50) remete ao nascimento de uma sociedade na qual “o poder e a riqueza das pessoas, empresas e países dependem da geração de informação”. O

autor define o termo “sociedade informacional” enfatizando o papel da informação na sociedade e “da informação no seu sentido mais amplo, por exemplo, como comunicação de conhecimentos” e ressalta que as tecnologias da informação, processamento e comunicação, são “amplificadores e extensões da mente humana e o cerne das transformações que estamos vivendo na revolução atual”.

Castells (2003) menciona que tanto a informação como o conhecimento são elementos decisivos para o desenvolvimento, e o termo “informacional” indica o atributo de uma forma específica de organização social na qual a geração, o processamento e a transmissão de informação se convertem nas fontes fundamentais da produtividade e do poder por conta das novas condições tecnológicas surgidas neste período histórico, referindo-se ao surgimento das forças transformadoras das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's).

Dentro do contexto da Sociedade da Informação em conexão com a teoria da “sociedade informacional” de Castells (2003), tem-se que o valor assumido pelo desenvolvimento humano e social de indivíduos e grupos configura um ambiente que é potencializado pelo advento das novas tecnologias, fundamentalmente tendo a informação o seu valor como recurso de estratégia. Desse modo, todas as formas de potencialização da informação representam um elemento importante neste processo, onde a informação surge como matéria-prima e a tecnologia, como um meio de agir sobre ela (TEIXEIRA, 2001).

Cabe notar que a construção da Sociedade da Informação promove um tipo de abordagem que circunda potencialmente os que têm acesso à informação por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação, podendo determinar-se como um elemento importante no fracasso ou sucesso de um indivíduo ou corporação.

Por outro lado, alguns autores como Lor e Britz (2007) mencionados por Lima-Filho et al. (2010), afirmam que o conceito de uma Sociedade de Informação onde o foco se dá principalmente nas tecnologias de informação e na comunicação, é muito limitado, e que uma noção mais abrangente e rica é denotada pela Sociedade do Conhecimento - onde a ênfase está no conteúdo, ou seja, na criação, distribuição e utilização de informações e do conhecimento na sociedade - e sobre o desenvolvimento da capacidade humana.

Pode-se, portanto, inferir que a Sociedade da Informação está relacionada à inovação tecnológica e, por sua vez, o conceito da Sociedade do

Conhecimento inclui uma dimensão de transformação social, cultural e econômica, política e institucional.

A sociedade da informação baseia-se nas tecnologias de informação e comunicação que envolve a aquisição, o armazenamento, o processamento e a distribuição da informação por meios eletrônicos, como o rádio, televisão, telefone, computadores, dentre outros. Estas tecnologias, por si só, não transformam a sociedade, mas são utilizadas pelas pessoas em seus contatos sociais, econômicos e políticos, criando uma nova comunidade local e global (GOUVEIA, 2004). Também consiste na forma como a informação é exposta à sociedade por meio das tecnologias da informação e da comunicação no sentido de lidar com a informação e que torna esta o elemento central de toda atividade humana (CASTELLS, 2003).

Neste cenário da sociedade da informação, as organizações, tanto públicas quanto privadas, estão passando por mudanças e transformações constantes, seja introduzindo novas tecnologias, modificando seus produtos e serviços, alterando o comportamento das pessoas, mudando seus processos internos, mudanças essas que provocam impactos na sociedade e na vida das pessoas.

Neste trabalho, será dada ênfase à era da informação, que se iniciou em 1990. A tecnologia da informação transformou o mundo em uma aldeia global e provocou o surgimento da globalização da economia. Neste novo cenário, a competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações, o mercado de capitais migra de um continente a outro em segundos, a procura de novas oportunidades de investimentos, a estrutura organizacional teve que se adequar para ser mais ágil e inovadora, passou-se a se dar uma ênfase maior nos processos organizacionais, os departamentos passaram a ser provisórios e não definitivos e as funções e os cargos passaram a ser definidas em função das mudanças no ambiente e na tecnologia e os produtos e serviços passaram a ser ajustados de acordo com as demandas e necessidades do cliente.

Com todas essas mudanças, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento, sendo que o emprego começou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, com o trabalho manual sendo substituído pelo trabalho mental. As pessoas, com seus conhecimentos e habilidades mentais, passaram a representar a principal base das organizações, o

que trouxe grandes mudanças na cultura organizacional, que passou a privilegiar a mudança e a inovação voltadas para o futuro e para o destino das organizações.

A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar à uma nova abordagem, ou seja, a Gestão de Pessoas, que nessa nova era da tecnologia da informação, passou a tratar as pessoas não como seres que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e iniciativa e dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A nova concepção passou a ser “administrar com as pessoas” e “não administrar pessoas”, passando o capital intelectual a representar o recurso mais importante das organizações.

Na Era Industrial, houve o predomínio do capital financeiro. Nessa nova era, o capital intelectual passou a ser a nova riqueza das organizações, que buscam criatividade e inovação de seus colaboradores por meio das ideias, uma vez que

ideias provêm dos conhecimentos. E o conhecimento está na cabeça das pessoas. O fato é que as empresas bem-sucedidas estão transformando-se em organizações educadoras e em organizações do conhecimento, nas quais a aprendizagem organizacional é incrementada e desenvolvida por meio de processos inteligentes de gestão do conhecimento (CHIAVENATO, 2009, p. 39).

No passado, o acesso à informação era mais restrito, entretanto, atualmente, apesar deste acesso não ser mais privilégio de tão poucos, a informação e o conhecimento continuam sendo os principais diferenciais competitivos de uma organização.

Atualmente, o acesso à informação passou a ser privilégio da maioria das pessoas e, mesmo assim, continua sendo muito valioso. Por isso, o grande segredo das empresas é saber gerenciar dados estratégicos para poder utilizá-los da melhor forma possível.

Este é um impasse que as empresas enfrentam, pois, atualmente o enfoque maior se encontra na gestão do conhecimento e no capital intelectual. Muitas informações importantes e detalhes dos processos de trabalho estão guardados apenas nas mentes dos profissionais, portanto, um dos maiores desafios das organizações é manter estes conhecimentos e informações no âmbito organizacional, mesmo depois que um colaborador deixa a empresa.

Desta forma, cada vez mais, a gestão da informação e do conhecimento transforma-se em um recurso valioso para as organizações e priorizar a criação e a implementação de processos que organizem e sistematizem a capacidade das empresas de capturar, armazenar, gerar, criar, analisar, traduzir, compartilhar e fornecer a informação exata de maneira rápida e precisa é fundamental.

Estes mecanismos e processos devem ser elaborados para assegurar que a empresa maximize o valor de um dos mais importantes recursos competitivos nos dias de hoje - o conhecimento.

O conhecimento constitui um fator fundamental dentro das empresas, uma vez que interfere decisivamente nas ações de seus dirigentes.

Nos últimos anos, as empresas têm reconhecido com mais intensidade que as pessoas são seus principais ativos. Stewart (1998) afirma que a facilidade de acesso a novas tecnologias já não possibilita às grandes empresas a exclusividade ao acesso e, com isso, as empresas precisam de algo mais para se tornarem mais ágeis e competitivas. Com essas mudanças, as organizações passam a obter diferenciais mais significativos, denominados por muitos como vantagem competitiva.

A preocupação passou a ser como gerenciar os conhecimentos existentes nas organizações e, mais do que isso, como disseminar os conhecimentos e as informações. Chiavenatto, já no ano de 1999, mencionava que este seria um dos maiores desafios dos profissionais de Recursos Humanos para os próximos anos, ou seja, encontrar maneiras de atrair, capacitar e manter talentos. A este respeito ressalta que

No passado, os desafios eram enxugar o organograma e organizar os processos. Para o futuro, serão os de incorporar à filosofia das empresas a busca de comprometimento das pessoas, a educação, ou melhor, aprendizagem corporativa e a gestão por competências (CHIAVENATTO, 1999).

No início da década de 90, os prédios e máquinas eram os principais ativos das empresas, que tinham como meta multiplicar equipamentos, expandir as instalações e fazer aumentar a produção. Atualmente, as pessoas se tornaram o maior ativo das organizações e reter as pessoas e multiplicar os talentos passou a ser um grande desafio. No aspecto da capacitação e multiplicação de talentos, a

ferramenta que melhor retrata as tendências a serem adotadas é a gestão do conhecimento.

Uma organização pode elevar muito seu desempenho incrementando o conhecimento organizacional a partir da contribuição de cada um dos indivíduos que a compõem, produzindo assim, uma poderosa soma sinérgica. O tangível está cedendo lugar ao intangível. Drucker (1995) já indicava a importância do trabalhador intelectual.

Com o crescimento da gestão do conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e com o que a concorrência sabe, passando a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento em cada setor específico. Torna-se, portanto, fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento. A empresa passa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da mesma, ao invés de apenas considerá-lo propriedade de indivíduos ou grupos internos.

Mas muito do conhecimento existente não pertence à organização: eles estão nas cabeças de seus funcionários e, algumas vezes, quando eles vão embora levam para si ou para o concorrente todo este conhecimento. Percebe-se então, o quanto é importante criar mecanismos que façam com que este conhecimento permaneça na empresa quando a estrutura muda, sendo que a difusão do conhecimento torna-se fundamental neste processo.

Davenport e Prusak (2003, p. 1) dizem que é importante saber a diferença entre dado, informação e conhecimento, pois estes não são sinônimos e o sucesso das organizações, muitas vezes, depende de saber diferenciar estes três e “saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”. Portanto, entender o significado desses três elementos é fundamental para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Dados podem ser definidos como um conjunto de fatos relativos a eventos, ou seja, no contexto organizacional, estes representam registros estruturados de transações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Em outra definição, dados são itens referentes a uma descrição primária de objetos, eventos, atividades e transações que são gravados, classificados e armazenados, mas não chegam a ser organizados de forma a

transmitir algum significado específico (TURBAN, MCLEAN E WETHERBE, 2004, pg. 63). Dados representam, portanto, a informação não tratada.

Já informação é descrita pelos autores como dados dotados de relevância e propósito, que requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e também exige necessariamente a mediação humana.

O termo informação também é conceituado por vários autores. Davenport (1998) menciona a dificuldade em se definir informação, enfocando a dificuldade em se fazer uma distinção entre dados, informação e conhecimento, uma vez que, para o mesmo, informação é um termo que envolve todos os três, além de “servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode obter eventualmente”. Credita um grau de dificuldade para se distinguir, na prática, dados, informações e conhecimento, podendo-se, no máximo, elaborar um processo que inclua os três. Peter Drucker (citado por Davenport, 1998) definiu informação como dados dotados de relevância e propósito, ressaltando o papel das pessoas que transformam esses dados em informações relevantes ou não.

Fialho et al. (2006) conceituam informação como um conjunto de dados que quando processados, se tornam compreensíveis. E ainda, informação é a disposição dos dados de uma forma que possuam significado, criando padrões e ativando significado na mente das pessoas.

Nas organizações, o propósito da informação é auxiliar na geração de novos conhecimentos e habilitá-las a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Portanto, a informação é um recurso vital da empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa.

Quanto ao conhecimento, a visão a que se tem é que este é mais amplo, mais profundo e mais rico do que dados e informação.

Davenport e Prusak (2003) oferecem uma definição funcional do conhecimento, como segue:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou

repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6).

De acordo com essa definição, o conhecimento não é simples, compreendendo uma mistura de vários elementos. O conhecimento existe dentro das pessoas, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidade do ser humano.

Outras definições podem ser dadas ao conhecimento. Fialho et al (2006, p. 72) definem o conhecimento como “o conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de novas informações ou novos conhecimentos”. Já Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade, destacando a natureza do conhecimento como uma crença justificada e enfatizam a ação. E ainda, Sveiby (1998) entende o conhecimento como “uma capacidade de agir”.

Entretanto, Fialho et al. (2006) consideram que há também uma certa dificuldade em se conceituar conhecimento, uma vez que este depende muito do contexto. Porém, a perspectiva com que se interpreta o conhecimento é importante na medida em que se vai determinar a forma como a gestão em uma organização é abordada. O conhecimento de um indivíduo pode ser apenas dado para outra pessoa. Os limites entre dado, informação e conhecimento não são rígidos porque dependem do contexto de uso.

O conhecimento apresenta também algumas características. Uma delas diz respeito ao fato de que, por independer de espaço, permite aos indivíduos uma capacidade infinita de armazenamento. Também possui a capacidade de se propagar, podendo ser difundível e se auto reproduzir, além de ser substituível, transportável e compartilhável. Uma outra característica encontra-se no fato de que se expande e aumenta a medida que é utilizado. E ainda, ao contrário dos ensinamentos da Economia, diferentemente dos bens e serviços que são valorizados com a escassez, o conhecimento é valorizado com a abundância, pois “saber nunca é demais e, quanto mais se sabe, mais se descobre que muito mais há para saber (FIALHO et al., 2006, p. 74).

2.9 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

No mundo globalizado, no qual as mudanças são constantes, o ser humano passou a representar um dos principais fatores que torna as organizações permanentemente competitivas. O novo modelo de administração encontra-se focado na agilidade e rapidez da tomada de decisões e encontra-se muito focado nos clientes, assim também como busca continuamente melhorias nos processos de trabalho.

Neste novo cenário, a força de trabalho está deixando de ser braçal para ser intelectual e a gestão do conhecimento constitui um fator estratégico para em todas as áreas. As mudanças que ocorrem nas organizações são tão rápidas que cada vez mais se torna imprescindível diminuir os níveis hierárquicos visando buscar uma agilidade maior para a tomada de decisões.

A capacitação das pessoas torna-se, então, um dos fatores essenciais para o sucesso das empresas. O conhecimento passou a ser um diferencial na era do capital humano. Entretanto, só o conhecimento não é o bastante. Importante também é o compartilhar¹ e disseminação das informações dentro das organizações.

Beal (2007) enfatiza que a informação consiste em um fator de apoio às decisões organizacionais, pois possibilita a redução de incertezas, o que permite escolhas com menor risco e no momento adequado. Ressalta também que a qualidade das decisões depende da qualidade das informações, pois o acesso às informações certas aumenta a possibilidade de sucesso da decisão.

Também a informação exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, tanto dentro quanto fora das organizações: internamente, a informação busca influenciar o comportamento do indivíduo para que suas ações sejam de acordo com os objetivos corporativos; externamente, visa influenciar o

¹ O termo compartilhar é definido no Dicionário Aurélio (2009) como ter ou tomar parte em; participar de; partilhar; compartilhar. Sobre o aspecto econômico do compartilhamento da informação, Silva (2002) define que compartilhar significa repassar às pessoas, ou obter delas algum conjunto de dados com valor econômico variável.

comportamento de clientes, fornecedores, governo, parceiros, etc, de forma que se torne favorável ao alcance dos objetivos organizacionais.

O compartilhamento de conhecimento e informações no trabalho é uma forma que as empresas encontram para assegurar que seus trabalhadores possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem. Uma organização competente tem a capacidade de otimizar o conhecimento, não “permitindo” que este fique restrito a indivíduos ou a algumas áreas.

Tonet e Paz (2006) mencionam que, no atual cenário das organizações, o compartilhamento de informações e conhecimentos tem se mostrado de muita importância, mas sendo muito difícil de realizar, pois não existe um consenso sobre o que é e como ocorre o compartilhamento entre as pessoas. Ressaltam o fato de haver uma certa sobreposição entre compartilhamento de conhecimento e de informações.

Utilizam a definição de Bartol e Srivastava (2002), na qual o compartilhamento de conhecimento pode ser entendido como o “compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes, do indivíduo com os outros” e afirmam que “o compartilhamento de conhecimento é um componente chave dos sistemas de gestão do conhecimento”.

A determinação de necessidades do uso da informação constitui um grande desafio para as organizações. Entretanto, uma vez que os documentos possam ser produzidos, organizados, manipulados e distribuídos, considera-se que a informação seja um fenômeno de maior visibilidade do que o conhecimento, que essencialmente é algo que existe na mente das pessoas (BARBOSA, 2008).

As pessoas são preponderantes para a efetivação da gestão da informação. Amaral (1994) e Davenport (1998) chamam atenção para esse fato, especialmente em relação aos recursos tecnológicos, que são apresentados por alguns autores como o cerne da gestão da informação e do conhecimento. A credibilidade de qualquer projeto de gestão da informação é imputada às pessoas que o direcionam e o condicionam de acordo com objetivos pretendidos. Nessa perspectiva, inserem-se os comportamentos e procedimentos de busca e uso da informação para a consecução dos mais variados objetivos. O conjunto desses comportamentos e procedimentos, acrescido de algumas outras dimensões, é tratado atualmente na literatura sob a denominação de comportamento informacional.

O comportamento informacional humano é objeto de estudo multidisciplinar, focado pela Psicologia, Administração, Ciências da Saúde, Comunicação e Ciência da Informação, entre outras áreas. Wilson (1999, p. 249) define comportamento informacional como “as atividades de busca, uso e transferência de informação, nas quais uma pessoa se engaja quando identifica as próprias necessidades de informação”. A apropriação da informação revela um processo de interação entre um sujeito e uma determinada estrutura de informação, que gera no sujeito uma modificação em suas condições de entendimento e de saber acumulado. A apropriação representa um conjunto de atos voluntários, pelo qual o indivíduo reelabora o seu mundo, modificando seu universo de conteúdos.

Para Barreto (2002, p. 72),

a geração de conhecimento é uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo realizada mediante suas competências cognitivas, ou seja, é uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado, resultante de uma interação com uma forma de informação. Esta reconstrução pode alterar o estado de conhecimento do indivíduo, ou porque aumenta seu estoque de saber acumulado, ou porque sedimenta saber já estocado, ou porque reformula saber anteriormente estocado, (...) sendo que também pode ocorrer uma volta e permanência ao estado inicial de saber do indivíduo.

Para Davenport e Prusak (1998) a forma mais eficaz de se transmitir conhecimento é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si.

Esta frase resume bem o tema. Grande parte das técnicas e estratégias apresentadas pelos autores para transferir conhecimento resume-se a maneiras eficazes de se comunicar, principalmente quando se trata de compartilhar conhecimento tácito que exige intenso contato pessoal. Já o conhecimento explícito pode, mais facilmente, ser transferido através de métodos menos sociais. O que denota a necessidade de observar-se o tipo de conhecimento a ser transferido no momento da escolha da estratégia.

Conforme Dixon (2000), olhando para quem vai receber, qual o tipo de atividade está envolvida, que tipo de conhecimento tem que ser transferido, é possível para as organizações construir um sistema de disseminação do conhecimento para sua situação específica.

Choo (2003) acredita que apesar de não ser codificável, o conhecimento tácito pode e é normalmente ensinado e compartilhado. O conhecimento tácito pode ser aprendido por meio de exemplo e compartilhado por

meio de formas ricas de discurso, que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos, e mediante o compartilhamento de histórias.

De acordo com Shaw e Perkins (1993), a capacidade de transferir e disseminar conhecimento são conseguidos quando há um intercâmbio colaborativo de ideias no qual perspectivas diferentes são expostas e o conhecimento é partilhado.

O processo de transferência do conhecimento nada mais é, do ponto de vista de quem está recebendo a transferência, do que uma aprendizagem.

Vários autores levantam a questão da colaboração entre as pessoas. Em geral, as novas formas desenhadas para gerar e utilizar conhecimento – redes, alianças, federações e o desenho celular – demandam comportamentos colaborativos.

Trabalhar com colaboração, por sua vez, requer reconhecimento de que o trabalho de todos juntos e o compartilhamento de informação e conhecimento poderão resultar em nível de produtividade e inovação muito maior do que poderia ser alcançado por cada indivíduo separadamente. Requer que a distribuição dos resultados seja também equitativa. E também requer que cada pessoa tenha um elevado grau de voluntarismo – o que significa liberdade e igualdade.

Se a geração e a disseminação de conhecimento são fenômenos predominantemente horizontais, ao invés de estruturas hierárquicas tradicionais, é preciso ter formas e conjuntos de processos que estimulam o fluxo e a transferência de conhecimento.

Segundo Choo (2003) regras, papéis e tecnologias podem ser definidos de antemão pela organização, mas também podem emergir da prática e de conversas entre os participantes.

Novas formas de colaboração, comunicação e controle estão sendo formadas por novas estruturas organizacionais e pelo uso das tecnologias de informação e comunicação. A capacidade de uma organização difundir práticas inovadoras depende de capacidade de orientação, permeabilidade das fronteiras organizacionais, infraestrutura de informações e cultura de aprendizagem (SENGE et al., 1999).

Outra possibilidade para compartilhar e disseminar mais ampla e profundamente conhecimentos é a rotação de pessoal. Krogh et al. (2001) afirmam

que o compartilhamento de conhecimento pode ser facilitado por meio da rotação de pessoal entre as unidades independentes.

Segundo Stewart (2001) a rotação de pessoal significa um baixo custo de recrutamento e treinamento mais rápido e barato que qualquer outro método.

Para Robbins (2002) o ponto forte da rotação de pessoal – também denominada rodízio de tarefas – é que ela reduz o tédio e aumenta a motivação através da diversificação das atividades dos funcionários.

Terra (2005) nos diz que inúmeras pesquisas mostraram que as pessoas tendem a compartilhar mais seus conhecimentos e informações quando mantêm uma relação de confiança com a organização. No contexto da Gestão do Conhecimento, a confiança entre as pessoas tem a ver com: confiança na competência do trabalho dos colegas, confiança no sentido de que as pessoas não escondem ou sonegam informações, confiança de que prevalecem atitudes de críticas construtivas e de que desentendimentos são tratados de forma transparente e profissional.

Nas organizações nas quais a cultura de colaboração e compartilhamento predomina, nota-se que as pessoas de áreas distintas respondem a demandas de outras áreas, negócios, enfim, com a mesma precisão com a qual respondem às demandas de suas áreas. E, nas organizações nas quais se colocam o compartilhamento da informação e do conhecimento como valor fundamental, adota-se a política que, como regra básica, as pessoas tem amplo acesso às informações e conhecimentos da organização, o que não quer dizer, porém, que não existam dados, informações e conhecimentos que sejam tratados como confidenciais ou de circulação limitada. A restrição ao acesso, no entanto, é a exceção e não a regra.

Terra (2005) elenca alguns argumentos que considera importantes para o compartilhamento da informação e do conhecimento:

- 1) Organizações inteligentes valorizam formalmente e financeiramente os colaboradores que compartilham seu conhecimento;
- 2) A progressão pessoal não é limitada pela ausência de substitutos com competências equivalentes;

- 3) Quem compartilha com frequência tem uma moeda de troca importante com um significativo número de pessoas;
- 4) O novo modelo de mercado requer pessoas capazes de articular várias redes de relacionamento, e estas redes são construídas a partir de um esforço contínuo de compartilhamento de conhecimentos e experiências;
- 5) O compartilhamento frequente leva à notoriedade, e a notoriedade é um ativo intangível pessoal muito importante em um contexto no qual a evolução pessoal e profissional está associada à oportunidade de atuação em projetos interessantes;
- 6) O ato de compartilhar leva à auto aprendizagem;
- 7) Com o grande volume de informações, as redes de aprendizado funcionam como filtros e barreiras contra a “avalanche” de informações que são geradas diariamente;
- 8) O compartilhamento constante de conhecimento funciona como mecanismo de feedback e pessoal de superação frente aos pares, estimulando aquele que compartilha a buscar padrões superiores de excelência em suas áreas de conhecimento.

Percebe-se que a troca de informações e conhecimentos é cada vez mais essencial para o bom funcionamento das organizações, uma vez que seu valor advém não da sua posse e sim do seu compartilhamento (STEWART, 1998). E ainda, mencionando Tomaél (2006), o compartilhamento das informações é “essencial para melhorar a capacidade das organizações e para a aprendizagem organizacional”.

2.10 BARREIRAS AO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Alcará et al. (2009) mencionam que, embora as pessoas tenham uma tendência natural para compartilhar o que sabem, existem fatores que contribuem para retardar ou até impedir o processo de compartilhamento da

informação, fatores estes que podem ser de ordem estrutural, logística, cultural e psicológica, inerentes aos indivíduos e à organização na qual eles atuam.

Ipe (2003) menciona também a falta de processos bem definidos de compartilhamento de informação como uma barreira à disseminação do conhecimento e das informações nas organizações.

Alves e Barbosa (2010) elencaram seis itens principais que podem influenciar no compartilhamento das informações, sendo eles: a cultura organizacional, a motivação pessoal, a confiança e a reciprocidade, os mecanismos de compartilhamento da informação, o poder e o *status* e as premiações ou sistemas de recompensa.

Para Srour (1998, p. 175), nas organizações, a cultura “impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”. Srour (1998) aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor

assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches". (p.168)[...] "a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades (SROUR, 1998, p. 175).

Pode-se afirmar que a cultura organizacional é o reflexo dos valores, das normas e das práticas da organização em que valores são manifestados por normas que modelam as práticas específicas. A cultura modela a percepção e o comportamento dos indivíduos por meio de um contexto preestabelecido para que ocorram as interações sociais (ALVES; BARBOSA, 2010).

Alguns autores citados por Alves e Barbosa (2010), tais como De Long e Fhayer (2000), Yang e Chen (2007), Keong e Al-Wawamdeh (2002) creditam à cultura organizacional uma das maiores barreiras que as organizações possuem no processo de compartilhamento.

Por meio de uma cultura organizacional bem definida é que os padrões informais e não escritos de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis orientam os colaboradores de uma organização no sentido de agirem para que os objetivos da empresa sejam alcançados, ou seja, o papel da cultura é fundamental

para que os objetivos da empresa sejam alcançados. E é este norteador que definirá como o compartilhamento da informação funcionará, ativando ou não posturas e atitudes adequadas dos colaboradores que vivenciam a rotina da organização. Para isso, a organização deverá estabelecer com clareza e objetividade quais são seus valores, crenças e diretrizes para que os colaboradores possam reparti-los em ações e projetos nos quais estejam envolvidos (ALVES; BARBOSA, 2010).

Já quanto ao fator motivação individual, este ainda é um assunto complexo e com várias nuances, pesquisado em várias áreas do conhecimento. Nas organizações, as pessoas geralmente não gostam de compartilhar seus conhecimentos/informações/experiências, sem ter motivos que a levem a isso, o que influencia todo o processo. Nesse caso, a motivação é influenciada pelo poder que o conhecimento compartilhado pode proporcionar, pela reciprocidade das relações de troca, pela recompensa oferecida no ato de participar e pelas oportunidades de compartilhamento que a organização oferece ao indivíduo.

No que tange ao fator confiança, esta representa um dos elementos fundamentais para o compartilhamento da informação, conforme mencionado por Alves e Barbosa (2010), e depende da crença no caráter e na integridade de cada um dos elementos envolvidos nas interações pessoais nas organizações. Alcará et al. (2009) ressaltam a decisão de trocar informações é baseada na confiança e, na ausência dessa, as práticas formais para o compartilhamento da informação tornam-se insuficientes para encorajar as pessoas a compartilharem seus conhecimentos no ambiente de trabalho.

A reciprocidade implica em que, ao compartilhar, a pessoa espera vir a receber algo em troca, sendo esta uma das principais condições para o efetivo compartilhamento da informação.

Quanto aos mecanismos de compartilhamento, estes representam os canais de comunicação por meio dos quais os conhecimentos e informações são transmitidos aos indivíduos de uma organização. Para efetivamente funcionar o compartilhamento da informação, é necessário que os indivíduos tenham acesso a canais, ferramentas, meios e mecanismos adequados. As tecnologias da informação e da comunicação também merecem destaque para facilitar os processos de compartilhamento de informação.

Quanto às formas de compartilhamento de informação praticadas pelos participantes da pesquisa, verificou-se a utilização de meios eletrônicos

(internet, correio eletrônico, softwares) como ferramentas para o compartilhamento. Ressalta-se que os avanços tecnológicos são capazes de produzir notáveis mudanças, porém os avanços da tecnologia da informação e da comunicação são responsáveis por uma verdadeira revolução, reformulando práticas e quebrando paradigmas relacionados à comunicação entre pessoas e grupos. A comunicação dentro das organizações públicas, que, até pouco tempo, era realizada quase exclusivamente mediante documentos oficiais como ofícios, circulares, memorandos, pareceres, etc., está mudando.

Atualmente, em paralelo a estes tradicionais canais de comunicação, o uso do correio eletrônico está se difundindo rapidamente. Por meio dele, as pessoas trocam conhecimentos e informações relevantes para a solução de problemas e execução de suas tarefas. Essas tecnologias trouxeram muitas vantagens para as organizações: a quebra de barreiras hierárquicas e isolamento entre departamentos, a democratização da informação, a possibilidade de comunicação à distância, a economia e a agilidade são apenas alguns exemplos. É importante ressaltar que os sistemas modernos de informação e comunicação eletrônica não substituem totalmente os sistemas tradicionais e, principalmente, a comunicação face-a-face onde se estabelecem interações humanas como debates e troca de idéias.

Dentre os fatores motivacionais internos que influenciam o compartilhamento da informação, destaca-se o sentimento que “informação é poder”, sentimento este que pode representar um obstáculo ao compartilhamento. Este sentimento de poder confere ao indivíduo uma sensação de diferenciação e superioridade em relação aos demais, o que se encontra relacionado ao “*status*”. Na nova Sociedade da Informação, o valor associado ao status e ao poder, vem sendo ultrapassado, e o verdadeiro poder das organizações modernas está na capacidade de promover a interatividade e conectividade entre seus membros (ALVES; BARBOSA, 2010).

Quanto às premiações e recompensas, apesar destes não fazerem parte da remuneração dos servidores públicos, o compartilhamento deve ser uma ação voluntária. Entretanto, isso não impede que as organizações invistam em programas ou ações que estabeleçam recompensas pela participação ativa nas trocas informacionais no ambiente organizacional.

Goman (2002) explana sobre o modelo ideal de compartilhamento, ressaltando que neste os gerentes são valorizados não por não saberem mais que a sua equipe e sim pelo que podem comunicar rapidamente à sua equipe, fazendo com que essas pessoas façam o mesmo com as outras. Esses líderes tendem a construir ambientes de confiança e respeito mútuo, no qual a contribuição criativa é incentivada e os empregados de todos os níveis entendem que para que o sucesso desta rede cresça, é necessário colaboração. Ela cita ainda cinco principais razões pelas quais as pessoas não contam o que sabem, enfocando os inibidores individuais e os motivados do compartilhamento:

- 1) As pessoas acreditam que conhecimento é poder: Enquanto as avaliações, promoções e compensações das empresas forem baseadas em números relativos, a impressão é de que o compartilhamento reduzirá a chance de sucesso pessoal;
- 2) As pessoas são inseguras sobre o valor dos seus conhecimentos: Existem miniculturas em cada organização. Independente da cultura global da corporação, gestores e líderes podem fomentar um clima de colaboração dentro do seu grupo de trabalho ou equipe, sendo que os melhores líderes proporcionam condições para que as pessoas se sintam seguras e valorizadas;
- 3) As pessoas não confiam umas nas outras: a alta rotatividade, demissões e aposentadorias precoces tornam desafiante o desenvolvimento da confiança mútua necessária para construir relacionamentos fortes dentro da organização. E ainda, as pessoas naturalmente relutam em compartilhar informações quando não conhecem bem outras pessoas;
- 4) Os funcionários têm medo de consequências negativas - O conhecimento é altamente contextual. É desencadeado pelas circunstâncias, como quando as pessoas certas se encontram no momento certo e descobrem, no decorrer da conversa, que uma tem a informação que a outra precisa. Assim, torna-se crucial eliminar as barreiras para permitir o livre fluxo de ideias. Quando as ideias e opiniões são ridicularizadas, criticadas ou ignoradas, as pessoas se sentem ameaçadas e punidas por contribuir e a

reação é sair da conversa. Reciprocamente, quando as pessoas são livres para fazer perguntas "tolas", desafiar regras e oferecer novas sugestões, o compartilhamento do conhecimento torna-se um processo produtivo com uma mistura de opiniões diversas, de especialidades e perspectivas em direção a um objetivo comum.

- 5) As pessoas trabalham para pessoas, que por sua vez, não compartilham o que sabem - Em uma organização, a forma como se lida com a informação determina se ela se tornará um obstáculo ou um capacitador para o compartilhamento do conhecimento.

Goman (2002) afirma que o compartilhamento de conhecimento é mais do que tecnologia, mais do que a estratégia do negócio e mais do que uma alavanca da era Industrial para a Era da Informação. É, sobretudo, sobre pessoas.

E ainda, conforme Davenport (1998, p. 118), as pessoas podem ter muitos motivos válidos para não querer efetuar o compartilhamento. Elas podem enxergar a informação como um valor essencial para suas carreiras, ou pensar que certas informações podem ter consequências negativas para elas ou para o setor em que trabalham. Podem suspeitar daquilo que o receptor fará com o informe. Podem sentir que precisarão gastar tempo com o processo de fornecer a informação. Portanto, muitas vezes, as barreiras costumam estar profundamente arraigadas na política informacional de uma organização e para que o comportamento mude na direção certa, é preciso que a estrutura política também mude.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho, foi utilizado o estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

De acordo com Gil (2009, p. 5), o estudo de caso constitui uma das muitas modalidades de delineamento, tratando-se de um dos diversos modelos propostos para a produção de conhecimento em um campo específico e que, embora caracterizado pela flexibilidade, “não deixa de ser rigoroso, pois não pode ser considerado um tipo de pesquisa mais *light* que se recomenda para quem não detém condições para a realização de um trabalho mais rigoroso”.

O estudo de caso apresenta algumas vantagens, tais como a possibilidade de se estudar um grupo, organização ou fenômeno em profundidade; são flexíveis uma vez que o pesquisador pode se sentir mais livre para definir os procedimentos a serem adotados; estimulam o desenvolvimento de novas pesquisas, permitem investigar o caso pelo “lado de dentro”; favorecem o entendimento do processo; dentre outros (GIL, 2009).

O estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório (GIL, 2009).

Para se realizar um estudo de caso, é necessário contar com a permissão formal do principal responsável pela unidade em estudo, que nesse caso específico se fez por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Apêndice C) entregue a todos os participantes. Martins (2006) menciona que o papel do pesquisador deve ser claro para aqueles que lhe prestam informações, não podendo ser confundido com elementos que inspecionam, avaliam ou supervisionam atividades.

Quando o pesquisador-autor conduz um estudo de caso em organização que ele faz parte, alguns cuidados devem ser tomados para se evitarem contaminações das análises e interpretações, fruto de impressões e juízo de valores do profissional que, circunstancialmente, desenvolve em seu local de trabalho uma

pesquisa científica que objetiva a compreensão e possível solução de um problema restrito (MARTINS, 2006).

Algumas técnicas são propostas por Martins (2006) para se realizar um estudo de caso. Dentre elas, destacamos o questionário, que é um importante e popular instrumento de coleta de dados e que será utilizado para a obtenção dos dados deste trabalho.

O questionário se caracteriza por conter um conjunto de itens bem ordenados e bem apresentados, e também exige a resposta por escrito e a limitação nas mesmas. Sua aplicação pode ser feita direta ou indiretamente, sendo que a aplicação por meio do contato direto permite ao pesquisador explicar os objetivos do estudo e tirar dúvidas do informante. (SANTOS, 2005).

No processo de aplicação do questionário, a pesquisadora, na medida do possível e, principalmente na Pró-Reitoria na qual é lotada, manteve este contato direto com a maioria dos participantes, buscando sempre esclarecer as principais dúvidas advindas das perguntas, para que os participantes estivessem cientes do teor das perguntas e respondessem com máximo de clareza possível às perguntas.

A seguir, será feita a caracterização da Instituição e das Pró-Reitorias, objetos deste Estudo, assim como os principais procedimentos para a coleta dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Universidade Estadual de Londrina (UEL) foi criada no ano de 1970, sob forma de Fundação, a partir da junção de cinco Faculdades Isoladas.

Atualmente, a UEL está hierarquicamente organizada de modo a regular as funções e atribuições de cada unidade, assegurando a eficiência das atividades com vistas a realização de sua finalidade.

Os Órgãos Executivos da Administração Superior congregam funções burocráticas e administrativas da Universidade e estão agregados, direta ou indiretamente, à Reitoria. São eles: Gabinete da Reitoria; Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores; Assessoria de Auditoria Interna; Assessoria de

Relações Internacionais; Assessoria de Tecnologia de Informação; Procuradoria Jurídica; seis Pró-Reitorias: de Graduação; de Pesquisa e Pós-Graduação; de Extensão; de Administração e Finanças; de Recursos Humanos; e de Planejamento; além da Prefeitura do Campus Universitário; da Coordenadoria de Processos Seletivos e da Coordenadoria de Comunicação Social.

Os nove Centros de Estudos e os 57 Departamentos constituem as Unidades de ensino, pesquisa e extensão da UEL sendo responsáveis pela organização dos cursos de graduação e de pós-graduação e dos projetos de pesquisa em ensino, de pesquisa e de extensão.

A Instituição conta ainda com 15 Órgãos Suplementares, subordinados administrativamente à Reitoria e vinculados academicamente aos Centros de Estudos, sendo eles: Museu Histórico de Londrina Padre Carlos Weiss; Museu de Ciência e Tecnologia de Londrina; Escritório de Aplicação de Assuntos Jurídicos; Escritório de Aplicação de Assuntos Sócio-Econômicos; Clínica Psicológica; Hospital Universitário; Clínica Odontológica Universitária; Clínica de Especialidades Infantis (Bebê Clínica); Laboratório de Medicamentos; Casa de Cultura; Colégio de Aplicação Pedagógica da UEL Professor José Aloísio Aragão – Educação Infantil, Ensino Fundamental, Médio e Profissional, Televisão Cultural e Educativa da UEL; Rádio FM UEL; Hospital Veterinário e Fazenda Escola.

Além dos Órgãos Suplementares, possui ainda seis Órgãos de Apoio: Biblioteca Central; Laboratório de Tecnologia Educacional; Serviço de Bem Estar a Comunidade; Editora; Sistema de Arquivos da UEL; e Agência de Inovação Tecnológica.

Em seu aspecto deliberativo, estrutura-se por meio do Conselho Universitário, instância composta pelas Câmaras de Legislação e Recursos, e de Finanças e Orçamento; do Conselho de Administração; e, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, composto pelas Câmaras de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, e de Extensão.

No Quadro funcional, a UEL conta com 3.682 servidores técnico-administrativos distribuídos em várias unidades e subunidades. Já o corpo docente é formado por 1635 docentes, sendo que destes, 922 são doutores, 542 são mestres, 131 são especialistas e 40 são graduados.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS PRÓ-REITORIAS ADMINISTRATIVAS

Este estudo será realizado utilizando como sujeitos da pesquisa, servidores ocupantes dos cargos de Chefes de Divisão das três Pró-Reitorias Administrativas e membros das equipes (subordinados), ou seja, PRORH, PROAF e PROPLAN, cuja estrutura organizacional será demonstrada na sequência.

a) Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)

A Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) tem como principais funções: recrutamento e seleção, por meio de Concursos Públicos e Processo Seletivo Simplificado (PSS) de servidores técnicos e docentes; acompanhamento e treinamento; capacitação de técnicos e docentes; pagamento; rescisões; registro de servidores; promoções; aposentadorias e benefícios; dentre outras.

A PRORH é composta por duas Diretorias: Diretoria de Seleção e Aperfeiçoamento e Diretoria de Documentação e Pagamento, por uma Secretaria Executiva e por uma Assessoria Técnica.

A Diretoria de Seleção e Aperfeiçoamento possui cinco Divisões: 1) Recrutamento e Seleção; 2) Acompanhamento e Treinamento; 3) Cargos e Salários; 4) Seleção e Avaliação de Docentes; 5) Capacitação Docente e Técnica.

Já a Diretoria de Documentação e Pagamento é composta por quatro Divisões: 1) Registro; 2) Pagamento; 3) Documentação de Docentes; 4) Aposentadoria e Benefícios.

A Divisão de Arquivo e Microfilmagem encontra-se à Secretaria Executiva.

A PRORH possui atualmente os seguintes cargos e funções:

- Pró-Reitor de Recursos Humanos;
- Diretor de Seleção e Aperfeiçoamento;
- Diretor de Documentação e Pagamento;
- Uma Secretária Executiva; 21 Técnicos em Assuntos Universitários, 13 Técnicos Administrativos, dois Administradores, um Analista de

Informática e dois Técnicos em Informática, perfazendo um total de 39 servidores (excetuando-se os cargos de Pró-Reitor e Diretores).

Dentre estes 39 servidores, 10 exercem a função de Chefes de Divisão e 21 são Encarregados de Seção.

O organograma da PRORH encontra-se no Anexo B.

b) Pró-Reitoria de Finanças (PROAF)

A Pró-Reitoria de Finanças (PROAF) tem como principais funções: normatização, acompanhamento e supervisão de atividades ligadas à exploração de serviço, cadastro e inventário de bens patrimoniais, seguros em geral, controle da folha de pagamento da UEL, fiscalização das cantinas, controle das Centrais de Fotocópias, elaboração e execução de contratos em geral, controle dos serviços de telefonia, controle contábil e orçamentário de todas as receitas e despesas da UEL; mantém a tesouraria; executa conciliações bancárias; procede à elaboração e conferência dos processos de prestações de contas de convênios; elabora os balancetes mensais e geral da UEL; também centraliza e recebe todos os recursos financeiros da Instituição, orientação e execução da administração de material; estabelece a programação de compras concomitante com os recursos orçamentários; efetua todas as compras, estoca, recebe e distribui materiais; realiza todos os certames licitatórios; controla o Almoxarifado Central; processa as importações; organiza e mantém o cadastro de fornecedores.

A PROAF é composta por três Diretorias: Diretoria Administrativa, Diretoria de Material, Diretoria de Finanças, por uma Secretaria Executiva e por uma Assessoria Técnica.

A Diretoria Administrativa possui cinco Divisões: 1) Apoio Administrativo; 2) Apoio Técnico; 3) Reprografia; 4) Fiscalização de Patrimônio; 5) Cadastro de Patrimônio.

Já a Diretoria de Finanças é composta por cinco Divisões: 1) Contabilidade; 2) Liquidação de Processamento de Despesas; 3) Tesouraria; 4) Controle Orçamentário e de Convênios; 5) Controle Financeiro de Alunos.

A Diretoria de Material é composta por seis Divisões: 1) Serviços de Apoio; 2) Suprimentos; 3) Compras para Convênios; 4) Licitações; 5) Registro, Preços e Gestão de Contratos; 6) Almoxarifado.

A PROAF possui atualmente 69 servidores, desempenhando as funções de Pró-Reitor de Finanças, Técnicos em Assuntos Universitários (20), Contador (um), Técnico Administrativo (39), Auxiliar Operacional (quatro), Analista de Informática (um), Advogado (um), Auxiliar Administrativo (dois). Exercem os cargos de Diretores: de Finanças, um Contador; Administrativo, um Técnico em Assuntos Universitários e, de Material, um Advogado.

Dentre estes 69 servidores, três exercem cargos de Diretores, 16 exercem a função de Chefes de Divisão e 23 são Encarregados de Seção.

O organograma da PROAF encontra-se no Anexo C.

c) Pró-Reitoria de Planejamento e Controle (PROPLAN)

A PROPLAN é o órgão responsável pela coordenação e disseminação do sistema de planejamento da Universidade.

É composta por cinco Diretorias: Diretoria de Avaliação e Acompanhamento Institucional, Diretoria de Orçamento e Programação, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Acadêmico, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Físico e Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Administrativo, além de uma Secretaria Executiva.

A Diretoria de Avaliação e Acompanhamento Institucional possui quatro Divisões: 1) Análise de Sistemas de Informações; 2) Elaboração e Manutenção de Banco de Dados; 3) Evolução Institucional; 4) Diagnóstico e de Desenvolvimento Institucional.

Já a Diretoria de Diretoria de Orçamento e Programação é composta por duas Divisões: 1) Elaboração Orçamentária; 2) Controle Orçamentário.

A Diretoria de Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Acadêmico é composta por 02 Divisões: 1) Planejamento e Integração do Ensino; 2) Planejamento Científico e Cultural.

A Diretoria de Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Físico é formada por 02 Divisões: 1) Engenharia; 2) Arquitetura.

A Diretoria de Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Administrativo é composta por 04 Divisões: 1) Organização e Métodos; 2) Custos; 3) Recursos Institucionais; 4) Convênios e Acompanhamento.

A PROPLAN possui atualmente 34 servidores, desempenhando as funções de Pró-Reitor de Planejamento, Técnicos em Assuntos Universitários (oito), Técnico Administrativo (seis), Analista de Informática (um), Advogado (um), Secretária Executiva (uma), Técnico em Informática (um), Arquiteto (um), Desenhista Projetista (quatro), Engenheiro Civil (um), Administrador (um) e Assessores Especiais (cinco).

Dentre os 34 servidores, três exercem cargos de Diretores, 12 exercem a função de Chefes de Divisão e três são Encarregados de Seção.

O organograma da PROPLAN encontra-se no Anexo D.

3.3 COLETA DE DADOS

As três Pró-Reitorias possuem atualmente 160 servidores, dentre esses, assessores, servidores que estão à disposição das pró-reitorias e servidores designados para cargos mas que pertencem à outra lotação.

Inicialmente, foram selecionados dentre os 160 servidores, 137 participantes (chefes de divisão e demais membros das equipes). Destes 137, foram entregues 101 questionários, uma vez que o restante dos servidores (36) encontravam-se em férias, licença-prêmio, licença-médica, à disposição de outros órgãos/setores da Instituição ou não foram localizados no momento da entrega do questionário.

A população alvo da pesquisa limita-se aos servidores que exercem a função de Chefe de Divisão e aos membros subordinados das equipes, sendo a população alvo composta por 101 servidores, distribuídos conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Dados da distribuição dos questionários.

	PRORH	PROAF	PROPLAN	TOTAL
Chefes de Divisão	11	12	12	35
Equipe	27	31	8	66
Subtotal	38	43	20	101

Fonte: Dados de pesquisa.

A coleta de dados foi realizada no período de 13 a 20 de Outubro de 2011, com um total de 101 questionários entregues (Apêndices A e B), sendo que destes, 35 foram destinados aos Chefes de Divisão e 66 aos membros subordinados destas Divisões, localizadas nas Pró-Reitorias Administrativas da UEL – PRORH, PROAF e PROPLAN.

De um total de 101 questionários, dos 35 questionários distribuídos aos participantes chefes de Divisão, foram devolvidos preenchidos 28, ou seja, 80%, e dos 66 distribuídos aos demais membros das equipes, foram devolvidos 57, perfazendo um total de 86,4%.

Todos os questionários foram entregues aos servidores e, no momento da entrega, foi solicitado aos mesmos o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C).

Ressalta-se que os dados foram tabulados de acordo com os questionários recolhidos até 05 de novembro de 2011, não sendo computados os que foram recebidos após esse prazo.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos por meio da coleta de dados. Para efeito da apresentação dos resultados, estes foram categorizados por Pró-Reitorias e, ao final, foi feita uma comparação entre os resultados alcançados nas mesmas.

Ressalta-se que o questionário foi dividido em duas partes: sendo que a primeira buscou levantar o perfil dos respondentes, visando caracterizar o capital humano das divisões das Pró-Reitorias Administrativas, e a segunda parte buscou dados para se alcançar os objetivos específicos propostos na Introdução deste trabalho.

Na segunda parte do questionário, para a tabulação dos dados referentes às Questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6, os participantes puderam optar pela marcação de mais de uma alternativa.

4.1 PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS (PRORH)

Nesta Pró-Reitoria foram distribuídos 38 questionários, sendo 11 para servidores em cargos de chefia e 27 para os demais membros das equipes.

4.1.1 Chefias de divisão

Dos 11 questionários enviados aos Chefes das Divisões, foram devolvidos respondidos 10, perfazendo um total de 91%.

Ao se analisar o perfil dos servidores em função de Chefia de Divisão, os cargos exercidos podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2 – Cargos dos servidores chefes de divisão – PRORH.

Função	Participantes	Percentual
Técnico em Assuntos Universitários	5	50%
Técnico Administrativo	4	40%
Técnico em Informática	1	10%
Total de Participantes	10	100%

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto ao gênero, seis participantes (60%) são do gênero masculino e quatro participantes (40%) são do gênero feminino.

A média de idade dos participantes é de 47,9 anos e a média de tempo de serviço na Instituição encontra-se em 24 anos e 9 meses.

Em relação ao tempo de serviço no cargo de chefia, este é de 6 anos e 7 meses.

Quanto à formação acadêmica, estão distribuídas de acordo com a Tabela 3

Tabela 3 – Distribuição dos chefes de divisão por área de Graduação – PRORH.

Área de Formação em Graduação	Participantes	Percentual
Gestão Pública	1	10%
Ciências Contábeis	2	20%
Processamento de Dados	1	10%
Administração	2	20%
Pedagogia	2	20%
Direito	1	10%
Educação Física	1	10%
Total de participantes	10	100%

Fonte: Dados de pesquisa

Em relação à Pós-Graduação, 90% dos servidores possuem pós-graduação em nível de Especialização e um participante não possui.

As áreas cursadas em nível de Especialização são: Gestão Pública, Recursos Humanos, Direito Aplicado, Rede de Computadores e Metodologia do Ensino,

Desta forma, depreende-se que todos os servidores das Chefias de Divisão possuem curso superior completo, sendo a grande maioria (90%) com Pós-Graduação; já estão na instituição há mais de 24 anos e também há que se destacar que na função que ocupam, estão, em média, há 6 anos.

Na questão 1 verificou-se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades das Divisões encontram-se registrados formalmente e de que forma.

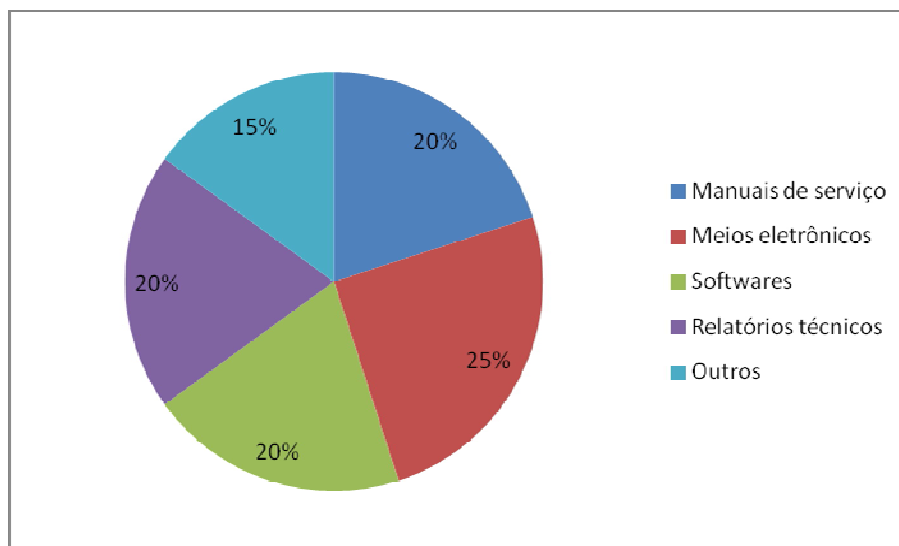
Os resultados obtidos demonstraram que 40% dos chefes acreditam que estes procedimentos não se encontram registrados e que são comunicados de forma verbal por suas chefias superiores e, ainda, os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do momento.

Entretanto, 60% dos participantes responderam que os procedimentos encontram-se registrados, sendo este registro feito em relatórios técnicos, meios eletrônicos, manuais de serviços e softwares (Gráfico 1).

Os relatórios técnicos podem ser definidos como a exposição escrita mediante pesquisas expondo a execução de serviços ou de experiências, sendo geralmente acompanhados de documentos demonstrativos, tais como tabelas, Gráficos, estatísticas e outros.

Já os softwares, de acordo com Stoner e Freeman (1994), referem-se às instruções de processamento das informações, ou programas, necessários para operar um sistema de informática. Os mais familiares são os softwares aplicativos – softwares que executam tarefas específicas como a edição de textos ou serviços de contabilidade. Os softwares de sistemas operacionais, por outro lado, traduzem as informações dos softwares aplicativos em instruções que comandam o próprio hardware. Os softwares também incluem sua documentação, uma narrativa escrita descrevendo sua capacitação, e manuais do usuário, que contêm instruções de operação e materiais de referência, como explicações sobre códigos de erros.

Gráfico 1 – Formas de registro dos procedimentos administrativos – PRORH.



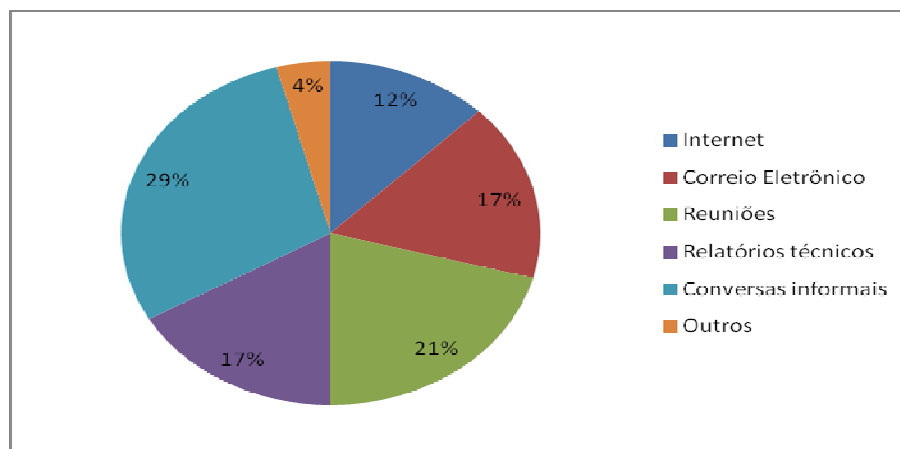
Fonte: Dados de pesquisa.

A questão 2 abordou se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da divisão, registrados ou não, são compartilhados com os subordinados. Todos os participantes responderam afirmativamente a questão, ressaltando que este compartilhamento ocorre principalmente por meio de conversas informais (29%), com a realização de reuniões entre chefes e subordinados (21%), relatórios técnicos (17%), internet (12%), correio eletrônico (17%) e outros (como exemplo, a troca de atividades de rotina, para que todos possam conhecer as diversas atividades do setor, independente de quem seja responsável pela tarefa, facilitando assim, o compartilhamento de informações e conhecimentos), conforme Gráfico 2.

A questão 3 verificou se o acesso às informações que o participante necessita para o desempenho das atividades da sua divisão está disponível para todos os membros da equipe e de que forma estão disponíveis.

A maioria dos participantes (90%) responderam que o acesso às informações está disponível para todos, principalmente por meio de meios eletrônicos (internet, portal corporativo) e softwares (Gráfico 3). Um participante respondeu que as informações não se encontram disponíveis, justificando sua resposta da seguinte forma: “cada servidor sabe seu trabalho, quando precisa de informações, pergunta”.

Gráfico 2 – Formas de compartilhamento de procedimentos com os subordinados – PRORH.



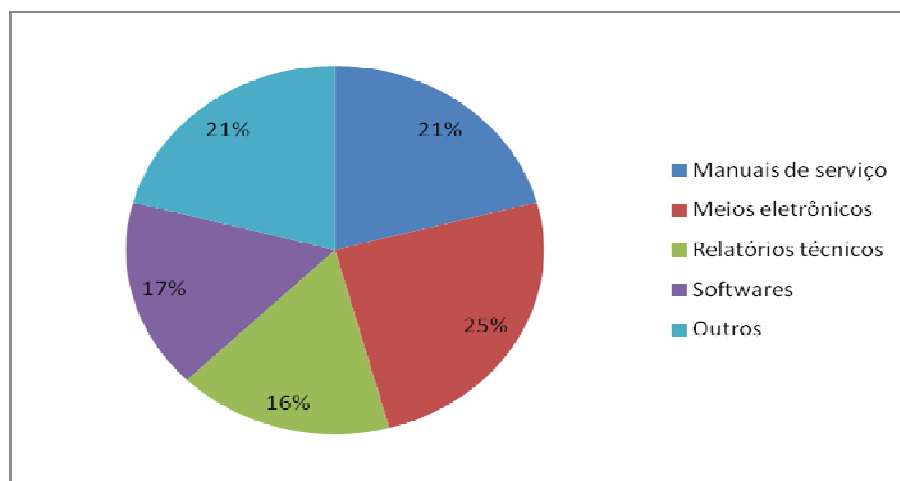
Fonte: Dados de pesquisa.

É válido ressaltar a importância das tecnologias da informação para o acesso às informações, utilizadas pelos participantes por meio de correio eletrônico, internet e softwares. Fialho et al. (2006, p. 59) nos coloca que o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação são “direcionadoras de mudanças nos processos organizacionais, permitindo também uma revolução no próprio processo de aprendizagem dos seres humanos”. A TI é ferramenta de grande importância para a disponibilização de conhecimentos e informações. Entretanto, um dos maiores desafios da TI reside no fato de que a tecnologia traz consigo a necessidade de mudança cultural, passando a exigir das organizações a capacidade de reciclar seus conceitos e paradigmas, sendo que as pessoas não precisam mais saber gerar informações, mais precisam saber usar a informação, pois a sua geração é automática.

Entre os servidores que responderam afirmativamente a questão, quando mencionadas outras alternativas para se acessar as informações necessárias para o desempenho das atividades da divisão, um participante justificou sua resposta da seguinte forma: “acredito que todas as atividades possam ser realizadas seguindo as normas e regulamentações diversas (resoluções, atos executivos, etc.) uma vez que procedimentos de rotina estão sempre ligados à maneira mais fácil que você encontra para realizar uma determinada tarefa, não necessariamente estes procedimentos devam ser seguidos para que o objetivo final seja atingido”.

Ressaltando ainda que três participantes (30%) mencionaram a busca dessas informações em leis, decretos, no Regimento Geral da Instituição e em arquivos disponíveis na rede.

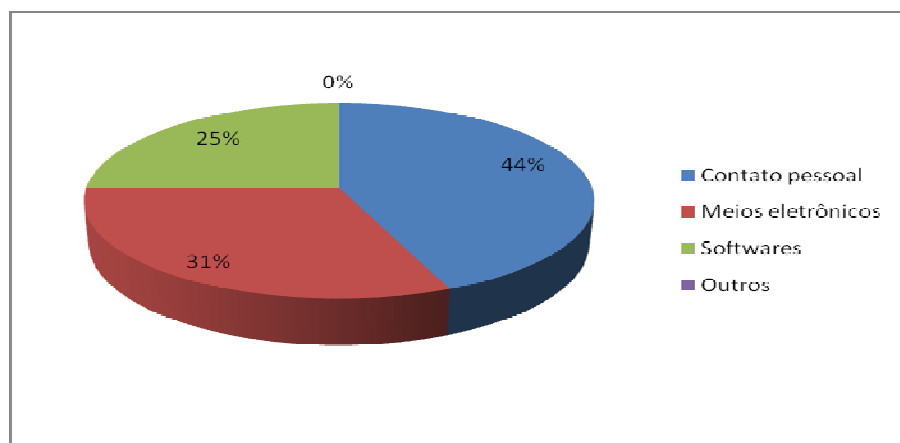
Gráfico 3 – Formas de acesso ao compartilhamento das informações – PRORH.



Fonte: Dados de pesquisa.

No que se refere à necessidade de informações para o desempenho das atividades, se essas são obtidas facilmente e de que forma, nove participantes (90%) responderam que obtêm informações com facilidade, de acordo com as formas demonstradas no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Formas de busca da informação – PRORH.



Fonte: Dados de pesquisa.

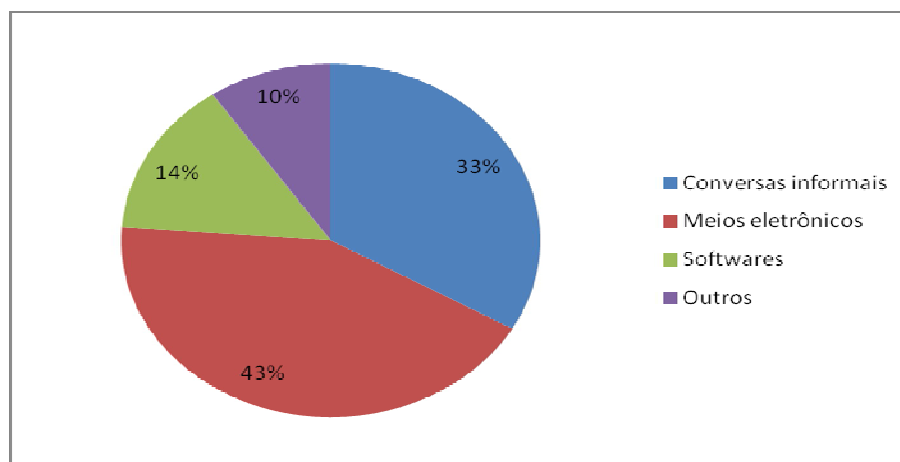
Entretanto, um participante respondeu que estas informações não são obtidas com facilidade, justificando: “Algumas vezes essas informações são

conseguidas facilmente, nesse caso, por meio de um contato pessoal, mas na grande maioria dos casos, temos dificuldade de consegui-las, principalmente quando uma determinada atividade é desenvolvida somente por uma pessoa e esta não está naquele momento, ninguém do setor se dispõe a resolver o problema, gerando com isso, atraso nos trabalhos”.

Ao questionar os participantes se estes compartilham facilmente informações que só eles detêm, com os servidores de outras divisões, todos os participantes responderam que compartilham, principalmente por meio de meios eletrônicos (43%) e conversas informais (33%) (Gráfico 5).

Um participante enfatizou a importância de um compartilhamento eficiente de informações principalmente dentro de sua própria Divisão, o que facilita o compartilhamento com as outras Divisões, mencionando o seguinte: “Sempre buscamos compartilhar as informações para que todos os servidores da Divisão tenham um conhecimento básico de todas as atividades, para atender, da melhor forma possível, as outras divisões, evitando com isso a tão conhecida frase "isso não é comigo e ele não veio hoje”.

Gráfico 5 – Meios de compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões – PRORH.



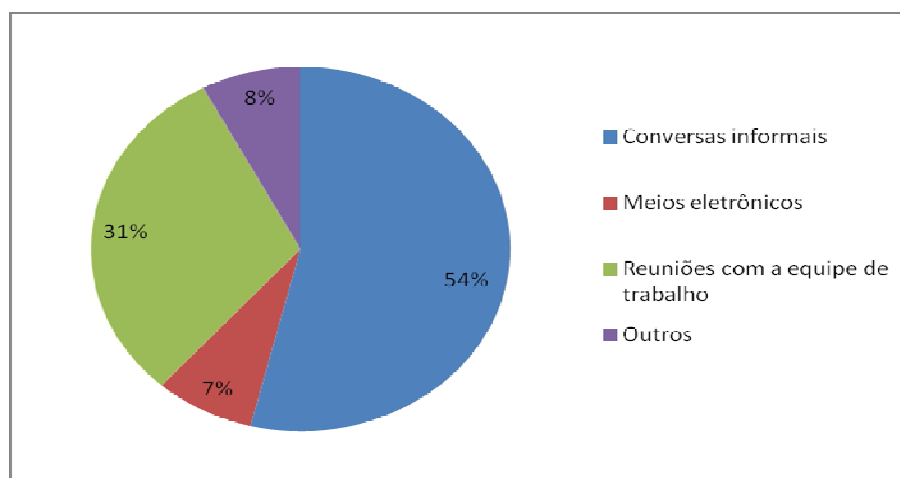
Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao compartilhamento de informações adquiridas advindas de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada, a questão 6 indagava se, após a realização dos mesmos, os participantes compartilham as informações/conhecimentos adquiridos e se possuem alguma forma de compartilhar

com os colegas. Observa-se que 80% dos participantes responderam que compartilham, e dois (20%), responderam que não compartilham.

As formas de compartilhamento encontram-se demonstradas no Gráfico 6. Uma das justificativas apresentadas por um dos participantes em relação à dificuldade para o não compartilhamento foi: “no momento, ainda não conseguimos adotar uma metodologia ou procedimento capaz de transmitir ou compartilhar os conhecimentos/informações adquiridos em curso de treinamento. Estamos estudando a possibilidade de implantar um projeto de banco de talentos, como forma de melhor compartilhar e integrar as informações e conhecimentos gerados em nossa unidade, dessa forma, procurando gerenciar de forma mais racional as competências individuais de cada servidor”.

Gráfico 6 – Formas de compartilhamento após cursos/treinamentos/atividades de educação continuada – PRORH.



Fonte: Dados de pesquisa.

Outro participante que justificou o não compartilhamento de informações nessa questão informou que não faz cursos/treinamento/atividades de educação continuada, além de outro que enfatizou que o fato de que “quando é o caso, buscamos falar sobre as experiências adquiridas no treinamento, comentar sobre novas idéias e tentar, de alguma maneira, aplicar esses conhecimentos/informações em nossas tarefas diárias”.

Na questão 7, buscou-se verificar se os membros das equipes compartilham informações com facilidade. Foi possível identificar, de acordo com

nove participantes (90%), existe facilidade no compartilhamento da informação e somente um participante visualiza que ocorrem dificuldades no compartilhamento, o que se explica da seguinte forma: “muitas vezes os membros da equipe dificultam o compartilhamento das informações” ou ainda, de acordo com outro participante: “ainda estamos presos a um sistema de informação precário e desatualizado, o que nos impede de trabalhar com sistemas integrados. Por esta razão, o compartilhamento de informações ainda carece de um sistema ágil e eficiente”.

No que tange às respostas nas quais os servidores dizem compartilhar facilmente, um dos participantes colocou que: “acredito que sim, uma vez que procuramos sempre dar liberdade para que cada um faça as suas tarefas da maneira como quiser, desde que seja atingido o objetivo final, desta maneira, o compartilhamento das informações se torna imprescindível, pois sempre estamos encontrando uma forma mais ágil de realizar nossas atividades”.

E ainda, as justificativas apresentadas ressaltam: a) o amplo conhecimento que os servidores possuem da legislação, o que possibilita a transferência de informações confiáveis; b) ser um hábito comum entre os servidores o compartilhamento de informações; c) a equipe trabalha em “rodízio”, evitando a centralização das informações, portanto, a informação é repassada com fidelidade aos usuários; d) servidores têm interesse em compartilhar informações e ensinar o trabalho para outros quando é o caso; e) equipes pequenas facilitam o compartilhamento de informações.

Ao se verificar, na questão 8, se os participantes compartilham informações com colegas de equipe com os quais tem mais afinidade ou igualmente entre todos os membros da equipe, constatou-se todos responderam que compartilham igualmente entre todos os membros da equipe.

A questão 9 buscou identificar a percepção das chefias em relação ao compartilhamento de informações entre chefes e subordinados, se este ocorria de forma a facilitar as atividades das divisões. Todos os dez participantes responderam que existe essa facilidade.

Alguns participantes justificaram suas respostas, conforme mencionamos: “sempre buscamos compartilhar todas as nossas experiências com a equipe, mas dando a liberdade para que cada um faça suas atividades da maneira como entender melhor, podendo assim, aplicar seus próprios conhecimentos”.

E ainda: “porque a Chefia entende que a Divisão deve sempre trabalhar em grupo e, na ausência do chefe ou de outro servidor, qualquer um pode ter acesso a todos os tipos de informação que circulam na Divisão, podendo sempre transmitir as mesmas com segurança e precisão aos interessados”.

Quanto ao compartilhamento da informação entre os membros das divisões, de forma a facilitar as atividades da Pró-Reitoria, os 10 participantes responderam que existe este compartilhamento. As justificativas apresentadas ressaltam o trabalho em equipe e a necessidade do compartilhamento e, ainda, a busca constante de novas maneiras para facilitar a execução das atividades, visando melhorar os processos de comunicação e o fluxo de informações.

A questão 11 buscou sugestões dos servidores que pudessem contribuir para o compartilhamento das informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas. Seis servidores apresentaram sugestões que foram sintetizadas abaixo:

- 1) A criação de manual de procedimentos administrativos e também de um programa que recupere o histórico funcional dos servidores (caso específico de uma Divisão, para facilitar os processos de trabalho);
- 2) Explorar mais informações por meios eletrônicos, liberação de equipamentos novos substituindo muitos que estão obsoletos, buscando agilizar a geração de informações;
- 3) Melhoria na estrutura física, equipamentos, programas mais atualizados e aumento no Quadro de funcionários;
- 4) Coletar informações e, após sugerir, aos gestores formas de disseminar as informações entre as chefias e os servidores das Pró-Reitorias, a fim de facilitar a execução das tarefas, bem como dos conhecimentos e estabelecimento de metas a serem priorizadas;
- 5) Investir em TI e em organização, sistemas e métodos, visando a integração dos sistemas bem como a otimização e agilização dos recursos e procedimentos adotados em todos os níveis administrativos.

Um participante acredita que “o rodízio das tarefas pertinentes seria fundamental para que todos conhecessem as diversas atividades que envolvem o funcionamento de uma divisão, com isso seria obrigatório que todos compartilhassem seus conhecimentos, informações e experiências, buscando sempre uma maneira mais simples e ágil para a sua execução, evitando assim, descontinuidade das tarefas na falta de qualquer servidor”. Nesse sentido, essa fala vem confirmar o que diz Robbins (2002) sobre a rotação de pessoal – também denominada rodízio de tarefas – é que ela reduz o tédio e aumenta a motivação através da diversificação das atividades dos funcionários, o que pode ser um ponto favorável ao compartilhamento da informação.

Depreende-se, das sugestões apresentadas pelos servidores, que estes acreditam que a melhoria em tecnologias da informação assim como a padronização dos procedimentos em manuais possam contribuir para o compartilhamento da informação no âmbito de suas pró-reitorias.

4.1.2 Membros da equipe das divisões

Em relação aos membros das equipes das Divisões da PRORH, foram distribuídos 27 questionários, sendo devolvidos respondidos 100%.

Ao se analisar o perfil destes participantes, os cargos exercidos podem ser visualizados na Tabela 4.

Quanto ao gênero, 13 participantes (48%) são do gênero masculino e 14 participantes (52%) são do gênero feminino.

Tabela 4 – Cargos dos membros das equipes – PRORH.

Cargos	Participantes	Percentual
Técnico em Assuntos Universitários	13	48,1%
Técnico Administrativo	11	40,7%
Técnico em Informática	2	7,4%
Administrador	1	3,7%
Total de Participantes	27	100%

Fonte: Dados de pesquisa

A média de idade dos participantes é de 44,7 anos e a média de tempo de serviço na Instituição e função é de 17,7 anos.

Quanto à formação acadêmica, estas estão distribuídas de acordo com a Tabela 5.

Quanto à formação em nível de Pós-Graduação, pode-se observar o resultado obtido na Tabela 6.

Desta forma, verificou-se que todos os servidores membros das equipes das Divisões da PRORH possuem curso superior completo, sendo a grande maioria (82%) com Pós-Graduação; já estão na instituição há mais de 24 anos e também há que se destacar que na função que ocupam, em média, estão há 17 anos.

Tabela 5 – Distribuição dos membros das equipes por área de Graduação – PRORH.

Área de Formação em Graduação	Participantes	Percentual
Gestão Pública	1	3,7%
Matemática	1	3,7%
Pedagogia	2	7,4%
Arquivologia	1	3,7%
Ciências Contábeis	1	3,7%
Processamento de Dados	3	11,1%
Educação Física	3	11,1%
Administração	3	11,1%
História	3	11,1%
Secretariado Executivo	1	3,7%%
Ciências Sociais	1	3,7%
Biblioteconomia e Direito	1	3,7%
Direito	1	3,7%
Processos Gerenciais	1	3,7%
Letras	1	3,7%
Não especificou	3	11,1%
Total de participantes	27	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Em relação aos resultados obtidos nos questionários aplicados aos membros das equipes das Divisões, as questões que buscaram identificar as formas de compartilhamento das informações e as barreiras existentes constaram na parte dois do questionário e serão demonstradas na Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição dos membros das equipes por áreas de Pós-Graduação – Nível Especialização/Mestrado – PRORH.

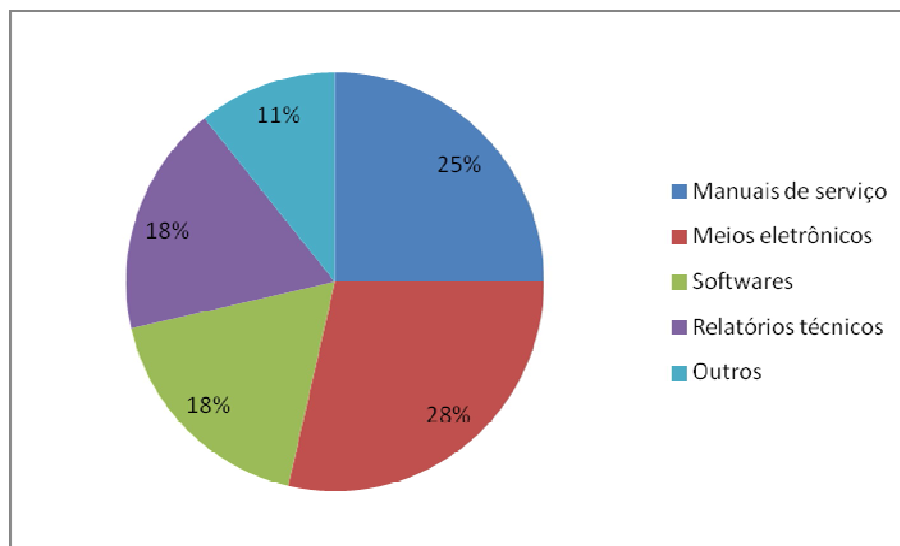
Área de Formação em Pós-Graduação	Participantes	Percentual
Informática na Educação	2	7,4
Educação de Marketing e Propaganda	1	3,7%
Recursos Humanos	5	18,5%
Administração	1	3,7%
Gerência e Marketing; Gestão Pública	1	3,7%
Gestão Pública	3	11,1%
Gestão Universitária	1	3,7%
Marketing Interno	1	3,7%
Educação	1	3,7%
Administração e Marketing	1	3,7%
Bioética; Filosofia Moderna e Contemporânea	1	3,7%
Português; Literatura	1	3,7%
Ciência da Computação (Mestrado)	1	3,7%
Gestão da Informação (Mestrado)	1	3,7%
Não especificou	1	3,7%
Não possui Pós-Graduação	5	18,5%
Total	27	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Na Questão 1 buscou-se verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades das Divisões encontram-se registrados e de que forma. Os resultados obtidos demonstraram que 15 dos participantes (55,5%) responderam que estes procedimentos não se encontram registrados e que são transmitidos de forma verbal por suas chefias superiores e, ainda, os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do

momento. 12 participantes (44,4%) responderam que os procedimentos encontram-se registrados de forma a facilitar as atividades, sendo predominante este registro em forma de manuais de serviço, meios eletrônicos, relatórios técnicos e softwares, conforme demonstrado no Gráfico 7. Percebe-se que informação transmitida de modo informal prevalece sobre o modo formal. As informações formais são aquelas que tramitam pelos canais convencionais da organização, sendo geradas dentro ou fora das mesmas. Estas informações geralmente possuem as características de serem bem estruturadas, ou seja, de acordo com regras e procedimentos organizacionais. Já as informações informais são as que não possuem caráter oficial, podendo ser recebidas de várias formas, podendo vir das conversas informais de corredor, podem ser percebidas pelas atitudes dos integrantes da organização, por meio de correio eletrônico entre os colaboradores, etc. Segundo Freitas (1997), as informações formais podem mais facilmente integrar o sistema de informações das organizações. No entanto, as informações informais dificilmente podem ser incluídas nos sistemas de informação em virtude de normalmente serem bastante desestruturadas e frequentemente terem pouca garantia quanto a sua integridade, apesar de serem muito importantes, poderosas e flexíveis.

Gráfico 7 - Formas de registro dos procedimentos administrativos-PRORH.

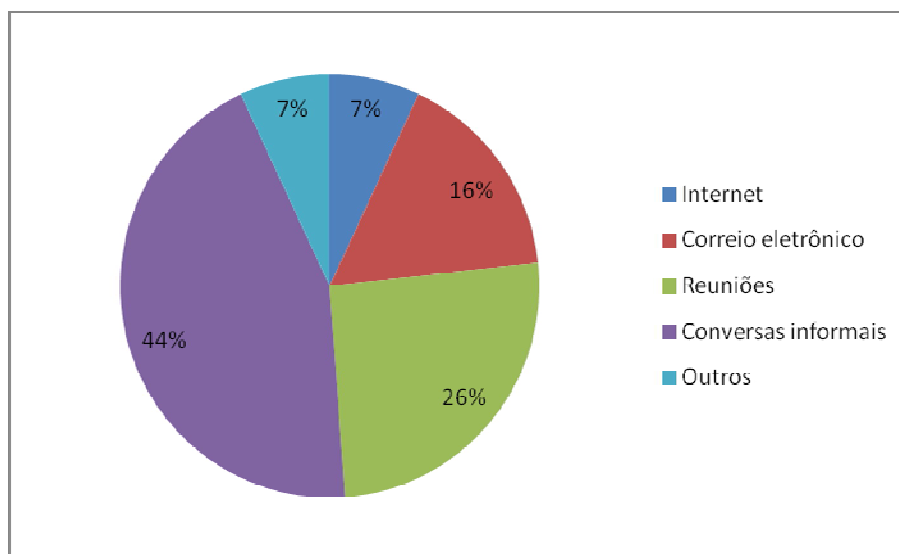


Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 2 buscou verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da Divisão, registrados ou não, são compartilhados pelas chefias com os subordinados.

Constatou-se que 20 participantes (74%) responderam afirmativamente a questão, ressaltando que este compartilhamento ocorre principalmente por meio de conversas informais (44%) e de reuniões entre chefes e subordinados (26%) (Gráfico 8). Sete participantes (26%) responderam que não compartilham e que os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas, de acordo com a necessidade do momento.

Gráfico 8 - Formas de compartilhamento de procedimentos para os membros das equipes – PRORH.



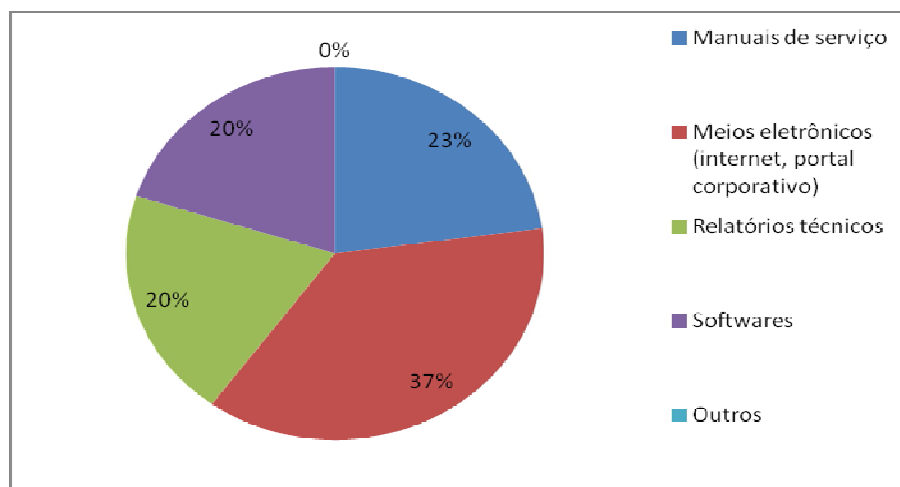
Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 3 buscou verificar se o acesso às informações que o participante necessita para o desempenho das atividades da sua divisão está disponível para todos os membros da equipe e de que forma estão disponíveis. Observou-se que 19 participantes (70,3%) responderam que o acesso às informações está disponível para todos, principalmente por meios eletrônicos, relatórios técnicos e manuais de serviço (Gráfico 9).

No entanto, oito participantes (29,6%) responderam que as informações não se encontram disponíveis para todos, enfatizando que a maioria dos procedimentos são transmitidos de forma verbal, não documentada e que é

necessário refazer e reformular novas normas (instruções de serviço), uma vez que novos problemas surgiram e novas normas e procedimentos são necessários.

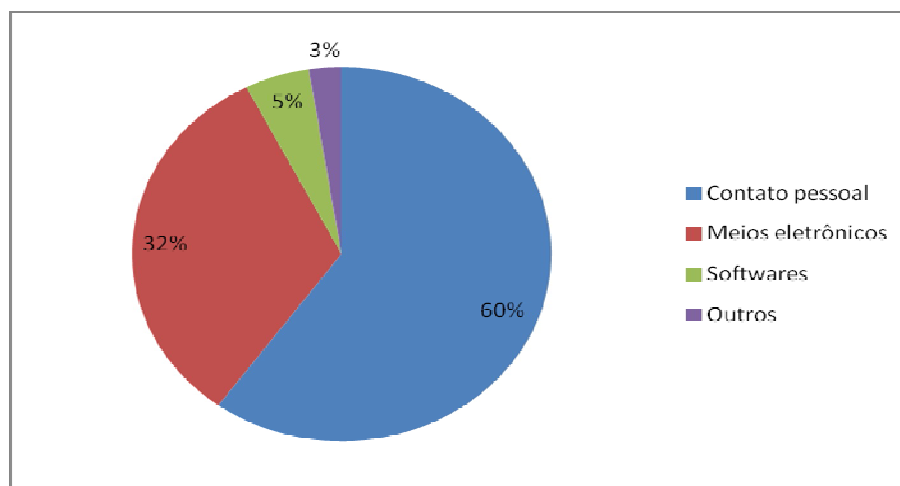
Gráfico 9 - Formas de acesso das informações para o desempenho das atividades - membros das equipes – PRORH.



Fonte: Dados de pesquisa.

No que se refere à necessidade de informações para o desempenho das atividades, se essas são obtidas facilmente e de que forma, 26 participantes (96,3%) responderam que obtêm informações com facilidade, em grande parte, obtidas por meio de contato pessoal (60%) e meios eletrônicos (32%) e somente um participante respondeu que não consegue as informações facilmente (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Necessidade de Informações - Formas de acesso para os membros das equipes – PRORH.



Fonte: Dados de pesquisa.

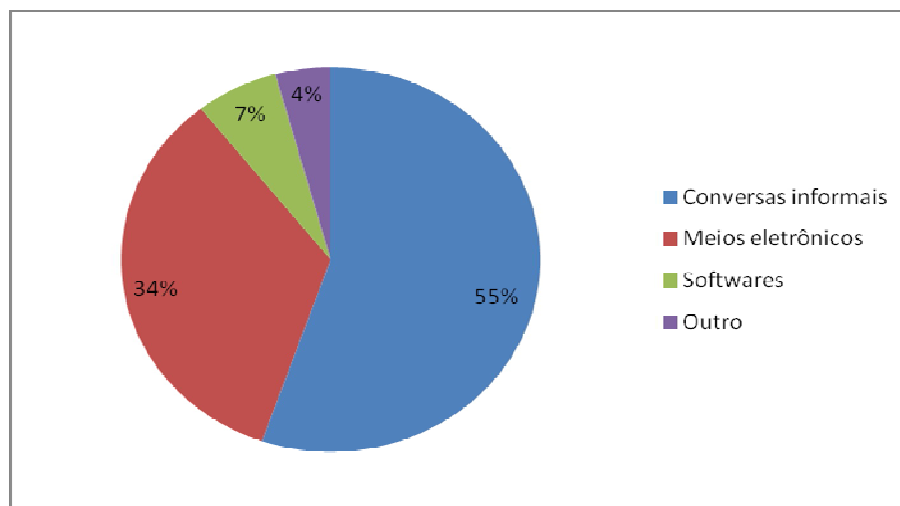
A necessidade de informação, de acordo com Choo (2006, p. 118) são determinadas pela percepção de lacunas no conhecimento e a capacidade de dar sentido ao lidar com problemas ou tarefas; por fatores emocionais inerentes à incerteza, nível de stress e dificuldade existente ao perceber essas lacunas, bem como por fatores situacionais encontrados em contextos e experiências específicos, dentre eles as normas sociais e profissionais, tempo; etc..

Ao questionar os participantes se estes compartilham facilmente informações que só eles detêm, com os servidores de outras divisões, todos os participantes responderam que compartilham, principalmente por meio de conversas informais (55%) e meios eletrônicos (34%) (Gráfico 11).

Quanto ao compartilhamento de informações adquiridas advindas de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada, a Questão 6 verificou se, após a realização dos mesmos, os participantes compartilham as informações/conhecimentos adquiridos e se possuem alguma forma de compartilhar com os colegas. Obteve-se que 24 participantes (88,9%) responderam que compartilham, principalmente por meio de conversas informais e em reuniões com a equipe de trabalho. Destaca-se, portanto, a utilização de canais semi-informais de compartilhamento (utilização de canais formais e também informais). Os canais formais veiculam informações já estabelecidas ou comprovadas, tais como manuais, relatórios, reuniões, treinamentos, etc., e os informais são caracterizados por contatos interpessoais, visitas, etc., sendo que os canais semi-informais compreendem a junção dos dois (DUFLOTH, 2002 apud ZIVIANI et al., 2010).

Ainda, três participantes (11,1%) responderam que não compartilham porque não realizaram nenhum curso até o momento ou porque acreditam que o fato de que todos geralmente realizam os mesmos cursos, não há necessidade de compartilhar as informações/conhecimentos adquiridos.

Gráfico 11 – Meios de compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões – PRORH.



Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 7 buscou saber se os membros das equipes compartilham informações com facilidade. Três participantes (11,1%) dizem não compartilhar, mencionando como barreira “a cultura existente na Instituição, na qual informação é poder”. De acordo com Alves e Barbosa (2010), esse sentimento pode representar um obstáculo ao compartilhamento, uma vez que este sentimento de poder pode conferir ao indivíduo uma sensação de diferenciação e superioridade em relação aos demais, o que se encontra relacionado ao “*status*”. Na nova Sociedade da Informação, o valor associado ao status e ao poder, vem sendo ultrapassado e o verdadeiro poder das organizações modernas está na capacidade de promover a interatividade e conectividade entre seus membros.

Contrário a isso, 24 participantes (88,9%) dizem compartilhar informações com facilidade, mensurando como justificativas para tal:

- 1) Constante troca de informações por meio de conversas informais e arquivos eletrônicos;
- 2) Compartilham visando sempre fornecer um atendimento contínuo, independentemente da presença do servidor;
- 3) Constantes trocas de informações/conhecimentos entre chefia e subordinados;
- 4) Disponibilidade dos servidores em compartilhar informações;

- 5) Na medida em que surgem novos trabalhos a serem executados, sempre há discussões/troca de informações sobre como executar e resolver os problemas decorrentes da melhor maneira possível;
- 6) Espírito de cooperação das equipes facilita o compartilhamento;
- 7) O compartilhamento de informação como uma exigência necessária para a realização dos trabalhos;
- 8) Coesão, integração da equipe e excelente clima organizacional favorecem o compartilhamento;
- 9) O compartilhamento de informações sempre visa uma melhor qualidade nos serviços prestados.

Ao se verificar, na Questão 8, se os participantes compartilham informações com colegas de equipe com os quais tem mais afinidade ou igualmente entre todos os membros da equipe, constatou-se que 22 participantes (81,5%) compartilham igualmente entre todos os membros da equipe e cinco (18,5%) compartilham com os membros com os quais tem mais afinidade.

Na questão 9 buscou-se identificar a percepção dos subordinados em relação ao compartilhamento de informações entre chefes e subordinados, se esta ocorria de forma a facilitar as atividades das divisões. Quatro participantes (14,8%) responderam que não ocorria este compartilhamento, sendo que um participante mencionou problemas de relacionamento, e 23 participantes (85,2%) responderam que este compartilhamento ocorria, justificando suas respostas conforme segue:

- 1) A chefia possui conhecimento das atividades realizadas pelos servidores e fornece apoio e informações para o desempenho das funções;
- 2) Compartilhamento se dá por meio de reuniões e contato pessoal, sempre buscando alcançar os resultados esperados;
- 3) Para que as tarefas tenham êxito, é necessário o compartilhamento, visando abranger os objetivos de realização e solução dos problemas;
- 4) Uma das maiores preocupações da chefia é que todos sejam bem informados, e que sempre repassem informações bastante claras;

- 5) Chefia pró-ativa repercute no excelente clima de trabalho e relações interativas grupais;
- 6) Sempre que são necessárias mudanças de procedimentos, a chefia transmite as informações necessárias à toda equipe.

Quanto ao compartilhamento da informação entre os membros das divisões, de forma a facilitar as atividades da Pró-Reitoria, 22 participantes (81,5%) responderam que existe este compartilhamento e cinco participantes (18,5%) responderam que ele não ocorre. Um participante mencionou que “em seu setor, não ocorre compartilhamento de informações, uma vez que cada um faz seu trabalho, sem interferir/tomar conhecimento do trabalho do outro”. Isto denota que na ausência de qualquer servidor, nenhum tipo de informação possa ser repassada caso haja necessidade.

A questão 11 buscou levantar sugestões dos servidores que pudessem contribuir para o compartilhamento das informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas. As principais sugestões apresentadas foram:

- 1) Produzir um mapa de fluxo da informação entre os setores com o tempo entre a geração e transmissão;
- 2) Elaboração de manual de procedimentos, o que facilitaria a realização das atividades para os servidores, principalmente para os recém-contratados, tendo em vista a complexidade da Instituição;
- 3) Melhoria na estrutura: física, equipamentos, programas mais atualizados e aumento no número de funcionários;
- 4) Para que haja compartilhamento das informações com maior agilidade, necessidade de disponibilidade para realização de cursos e reuniões;
- 5) Um sistema integrado entre as Pró-Reitorias facilitaria o trabalho;
- 6) A sistematização das informações e procedimentos, evitando assim as falhas que podem ocorrer quando são transmitidos verbalmente;
- 7) Divulgar na página da Pró-Reitoria "dúvidas frequentes, prazos, direitos e deveres dos servidores", assim como disponibilizar

alguns formulários no site (ex.: solicitação de rescisão de contrato, solicitação de isenção do INSS).

Um participante relatou que “já foi conversado com a ATI (Assessoria de Tecnologia da Informação) sobre a necessidade de termos um servidor interno, semelhante à Wikipédia, onde todas as Divisões poderiam registrar seus procedimentos de forma a interagir e compartilhar conhecimentos e informações. O servidor já está funcionando, mas estamos esperando acesso por meio de um usuário há quatro meses”.

Outro participante ressaltou a importância da “elaboração de manuais de procedimentos das diversas Divisões, bem como o registro de informações, principalmente antigas, que se encontram na memória dos colegas e chefias mais antigas, e com o afastamento (aposentadoria, morte, etc.), acabam se perdendo”.

4.2 PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (PROAF)

Nesta Pró-Reitoria foram distribuídos 43 questionários, sendo 12 para servidores em cargos de chefia e 31 para os demais membros das equipes.

4.2.1 Chefias de divisão

Dos 12 questionários enviados aos Chefes das Divisões, foram devolvidos respondidos nove, perfazendo um total de 75%.

Ao se analisar o perfil dos servidores em cargo de Chefia de Divisão, os cargos exercidos podem ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7 – Cargos dos servidores Chefes de Divisão – PROAF.

Cargo	Participantes	Percentual
Técnico em Assuntos Universitários	4	55,6%
Técnico Administrativo	5	44,4%
Total de participantes	9	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao gênero, oito participantes são do gênero masculino, representando 88,9% dos entrevistados, e um participante é do gênero feminino, perfazendo 11,1% dos participantes.

A média de idade dos participantes é de 45,2 anos e a média de tempo de serviço na Instituição encontra-se em 24 anos e, em relação ao tempo de serviço no cargo de chefia, este é de nove anos.

Quanto à formação acadêmica, estas estão distribuídas de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição dos chefes de divisão por área de Graduação – PROAF.

Área de Formação em Graduação	Participantes	Percentual
Administração	2	22,2%
Educação Artística	1	11,1%
Educação Física	1	11,1%
Tecnólogo em Processamento de Dados	1	11,1%
Não especificou	4	44,4%
Total de participantes	9	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto à Pós-Graduação, cinco participantes (55,6%) possuem pós-graduação em nível de Especialização e, dentre estes, um participante também está cursando Mestrado (Tabela 9) e quatro participantes (44,4%) não possuem.

Tabela 9 – Distribuição dos chefes de divisão por área de Pós-Graduação – Especialização/Mestrado – PROAF.

Área de Formação em Pós-Graduação	Participantes	Percentual
Gestão Universitária; Gestão Pública	1	11,1%
Administração Hospitalar; Gestão Pública	1	11,1%
Gestão Pública	1	11,1%
Licitação	1	11,1%
Engenharia de Softwares e Banco de Dados; Gestão da Informação (Mestrado Profissional)	1	11,1%
Não possuem	4	44,5%
Total de participantes	9	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Desta forma, verificou-se que todos os servidores chefes das Divisões da PROAF possuem curso superior completo, sendo 55,5% com Pós-Graduação; já estão na instituição há mais de 24 anos e também há que se destacar que na função que ocupam, estão, em média, há 9 anos.

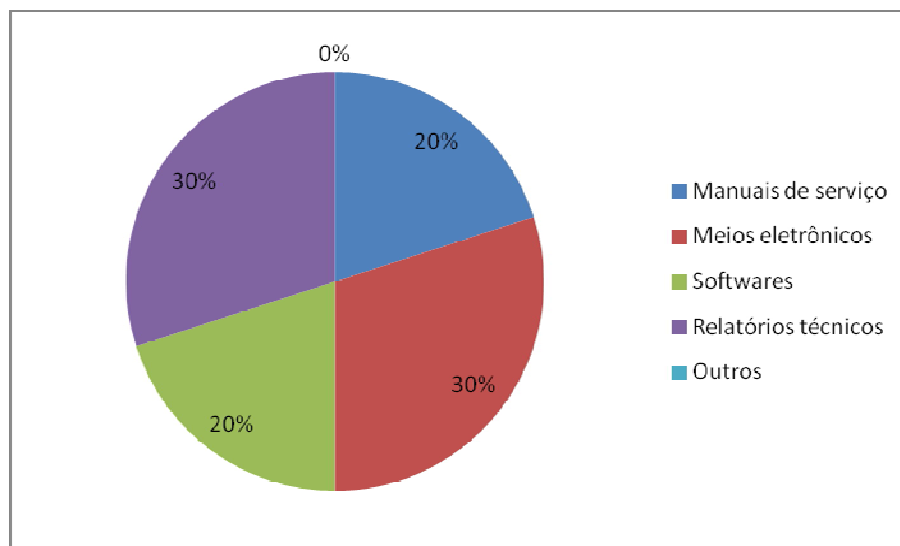
As questões que buscaram identificar as formas de compartilhamento das informações e as barreiras existentes constaram na parte dois do questionário e serão demonstradas a seguir.

A Questão 1 buscou verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades das Divisões encontram-se registrados formalmente e de que forma.

Os resultados obtidos demonstraram que três participantes (33,3%) responderam que estes procedimentos não se encontram registrados e que são transmitidos de forma verbal por suas chefias superiores, por intermédio de cursos e treinamentos e, ainda, os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do momento.

Entretanto, seis participantes (66,7%) responderam que os procedimentos encontram-se registrados, sendo este registro feito em relatórios técnicos, meios eletrônicos, manuais de serviços e softwares (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Formas de registro dos procedimentos administrativos – PROAF.



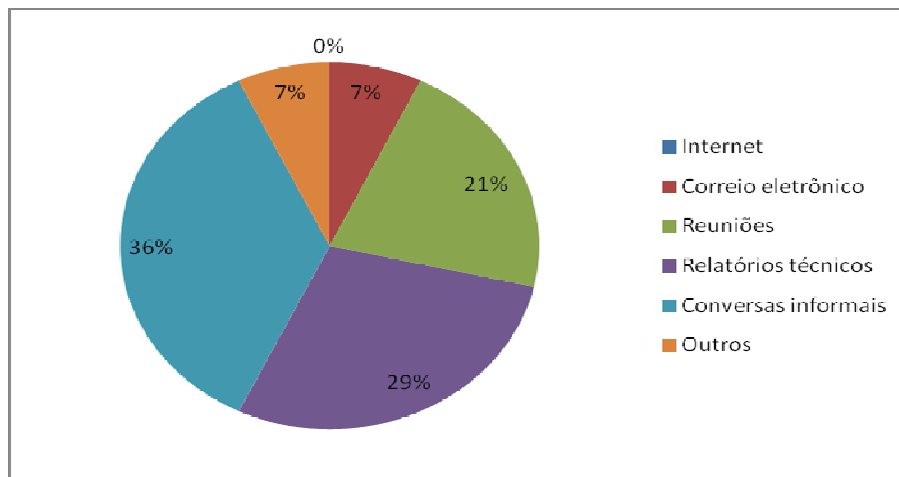
Fonte: Dados de pesquisa.

Na Questão 2 buscou-se verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da divisão, registrados ou não, são compartilhados com os subordinados.

Verificou-se que seis participantes (66,7%) responderam afirmativamente a questão, ressaltando que este compartilhamento ocorre principalmente por meio de conversas informais (36%), com a realização de reuniões entre chefes e subordinados (21%) e relatórios técnicos (29%) (Gráfico 13). Porém, três participantes (33,3%) responderam que os procedimentos não são compartilhados pelas chefias, sendo transmitidos por meio de cursos e treinamentos e também “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do momento.

Diversos estudos mostram que o compartilhamento de informações nas organizações pode ocorrer de diversas maneiras. Moraes (2006) citando Bruns e Mckinnon (1993) menciona os mecanismos informais de compartilhamento, incluindo os contatos face a face, como o mais praticado. Cita também Barbosa (1997) que, em um estudo realizado sobre comportamento informacional nas organizações constatou que 59% das informações são transmitidas por contatos pessoais.

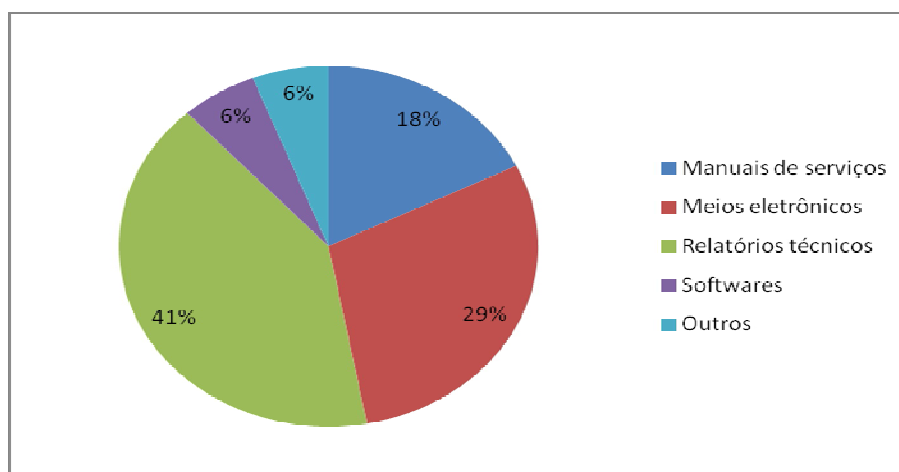
Gráfico 13 – Formas de compartilhamento de procedimentos com os subordinados – PROAF.



Fonte: Dados de pesquisa.

Na Questão 3, buscou-se verificar se o acesso às informações que o participante necessita para o desempenho das atividades da sua divisão está disponível para todos os membros da equipe e de que forma estão disponíveis. Oito participantes (88,9%) responderam que o acesso às informações está disponível para todos, principalmente por relatórios técnicos (41%) e meios eletrônicos (29%) (Gráfico 14). Um participante respondeu que as informações não se encontram disponíveis.

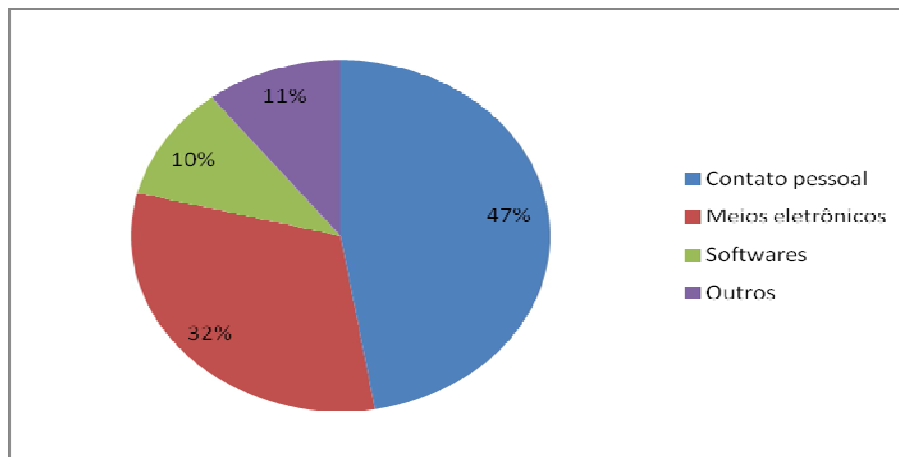
Gráfico 14 – Formas de acesso ao compartilhamento das informações – PROAF.



Fonte: Dados de pesquisa.

No que se refere à necessidade de informações para o desempenho das atividades, se essas são obtidas facilmente e de que forma, todos os participantes responderam que obtêm informações com facilidade, principalmente pelo contato pessoal (47%) e meios eletrônicos (32%), de acordo com o demonstrado no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Formas de busca da informação – PROAF.



Fonte: Dados de pesquisa.

Ao questionar os participantes se estes compartilham facilmente informações que só eles detêm, com os servidores de outras divisões, todos os participantes responderam que compartilham, principalmente por conversas informais (27%) e meios eletrônicos (37%).

Pode-se denotar nesta questão, o ato da reciprocidade, que implica a crença de que, ao compartilharem, as pessoas podem vir a receber algo em troca, uma vez que esta troca, muitas vezes, é bidirecional. Alves e Barbosa (2010) acreditam que a reciprocidade facilita o compartilhamento da informação e possibilita que os indivíduos agreguem valor pelo que repartem com os outros.

Quanto ao compartilhamento de informações adquiridas advindas de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada, a Questão 6 abordou se, após a realização dos mesmos, os participantes compartilham as informações/conhecimentos adquiridos e se possuem alguma forma de compartilhar com os colegas. Todos os participantes responderam que compartilham. As formas de compartilhamento ocorrem principalmente por reuniões com a equipe de trabalho (39%), conversas informais (33%) e meios eletrônicos (22%).

Na Questão 7, buscou-se verificar se os membros das equipes compartilham informações com facilidade. Todos os participantes responderam que existe facilidade no compartilhamento da informação.

No que se refere às respostas nas quais os servidores dizem compartilhar facilmente, um participante colocou que “trabalhamos próximos e estamos sempre compartilhando informações, dando e pedindo sugestões para melhor realizar o trabalho”.

Ao se verificar, na Questão 8, se os participantes compartilham informações com colegas de equipe com os quais tem mais afinidade ou igualmente entre todos os membros da equipe, constatou-se todos responderam que compartilham igualmente entre todos os membros da equipe.

A Questão 9 buscou identificar a percepção das chefias em relação ao compartilhamento de informações entre chefes e subordinados, se este ocorria de forma a facilitar as atividades das divisões. Todos os participantes responderam que existe essa facilidade, enfocando que:

- 1) O acesso à chefia é muito facilitado e ajuda na troca de informações;
- 2) A chefia, além de distribuir as tarefas, repassa também os dispositivos legais e informações para a realização das mesmas;
- 3) Trabalho em equipe, sempre tentando discutir os procedimentos e dando sugestões que possam otimizar o trabalho e “quando ocorrem muitas dúvidas, realizamos as atividades juntos até se fixar o procedimento”.

Quanto ao compartilhamento da informação entre os membros das divisões, de forma a facilitar as atividades da Pró-Reitoria, os nove participantes responderam que existe este compartilhamento. As justificativas apresentadas ressaltam: a) o trabalho em equipe; b) uma boa comunicação com trocas diárias de informações visando facilitar o serviço da chefia e dos subordinados; c) a importância do compartilhamento da informação para as atividades diárias. E, ainda, um participante relatou que: “trabalhamos em equipe, desta forma, todos devem saber as informações para que o andamento do setor não sofra problemas quando algum dos membros estiverem fora das atividades como, por exemplo, férias”.

A Questão 11 buscou sugestões dos servidores que pudessem contribuir para o compartilhamento das informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas. As principais sugestões apresentadas foram:

- 1) A elaboração de um programa, via portal, com um sistema de perguntas e respostas para sanar dúvidas imediatas para cada Pró-Reitoria;
- 2) Elaboração de manuais com disponibilização on-line.

Um participante ainda menciona que: “todos servidores das Pró-reitorias tem o dever de repassar todas as informações necessárias para o crescimento e andamento dos processos, não podemos ficar reféns de um processo sem as informações necessárias é preciso planejar, não bastando só planejar, é preciso ter iniciativa, proatividade e saber reagir a imprevistos”.

4.2.2 Membros das equipes das divisões

Em relação aos membros das equipes das Divisões da PROAF, foram distribuídos 31 questionários, sendo devolvidos respondidos 25 (80,6%).

Ao se analisar o perfil destes participantes, os cargos exercidos podem ser visualizados na Tabela 10.

Quanto ao gênero, 13 participantes são do gênero masculino, representando 52% dos participantes, e 12 são do gênero feminino, perfazendo 48% dos participantes.

Tabela 10 – Cargos dos servidores membros das equipes – PROAF.

Cargo	Participantes	Percentual
Técnico em Assuntos Universitários	4	16%
Técnico Administrativo	20	80%
Auxiliar Operacional	1	4%
Total de Participantes	25	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

A média de idade dos participantes é de 48 anos e a média de tempo de serviço na Instituição e função é de 21,5 anos.

A Tabela 11 demonstra a formação acadêmica dos servidores.

Tabela 11 – Distribuição dos membros das equipes por área de Graduação – PROAF.

Área de Formação em Graduação	Participantes	Percentual
Gestão Pública	1	4%
História	1	4%
Ciências Contábeis	2	8%
Educação Física	1	4%
Direito	2	8%
Letras	1	4%
Administração	1	4%
Economia	2	8%
Ciências Sociais	1	4%
Administração em Comércio Exterior	1	4%
Processamento de Dados	1	4%
Secretariado Executivo	1	4%
Não especificou	6	24%
Superior incompleto	1	4%
Não possui	3	12%
Total de participantes	25	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto à formação em nível de Pós-Graduação, esta encontra-se distribuída de acordo com o Quadro 15.

Desta forma, depreende-se que 24 participantes (96%) possuem curso superior completo, sendo 64% com Pós-Graduação; já estão na instituição há e função que ocupam há 21,5 anos.

Em relação aos resultados obtidos nos questionários aplicados aos membros das equipes das Divisões, as questões que buscaram identificar as formas de compartilhamento das informações e as barreiras existentes constaram na parte dois do questionário e serão demonstradas a seguir na Tabela 12.

Tabela 12 – Distribuição dos membros das equipes por áreas de Pós-Graduação – Nível Especialização/Mestrado – PROAF.

Área de Formação em Pós-Graduação	Participantes	Percentual
Gestão Pública	9	36%
Marketing; Gestão Pública	1	4%
Gestão Universitária	2	8%
Gestão Universitária; Gestão Pública	1	4%
Metodologia do Ensino; Gestão Pública; Mestrado em Gestão da Informação (cursando)	1	4%
Administração	1	4%
Análise de Sistemas	1	4%
Não possui	9	36%
Total	25	100%

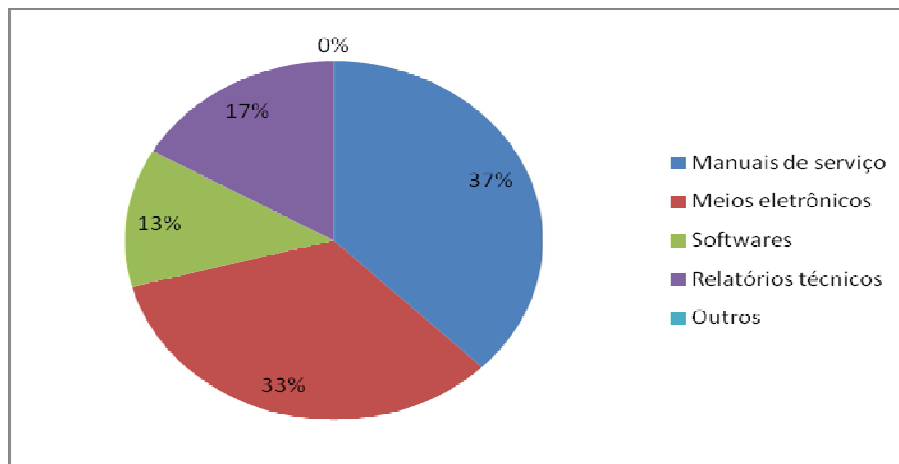
Fonte: Dados de pesquisa.

Na Questão 1 buscou-se verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades das Divisões encontram-se registrados e de que forma. Os resultados obtidos demonstraram que 11 participantes (44%) responderam que estes procedimentos não se encontram registrados e que são transmitidos de forma verbal por suas chefias superiores e, ainda, os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do momento. 14 participantes (56%) responderam que os procedimentos encontram-se registrados de forma a facilitar as atividades, sendo predominante este registro em forma de manuais de serviço e meios eletrônicos, conforme demonstrado no Gráfico 16.

Na Questão 2 buscou-se verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da Divisão, registrados ou não, são compartilhados pelas chefias com os subordinados.

Constatou-se que 24 participantes (96%) responderam afirmativamente a questão, ressaltando que este compartilhamento ocorre principalmente por meio de relatórios técnicos, reuniões e correio eletrônico. Somente um participante respondeu que os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas, de acordo com a necessidade do momento.

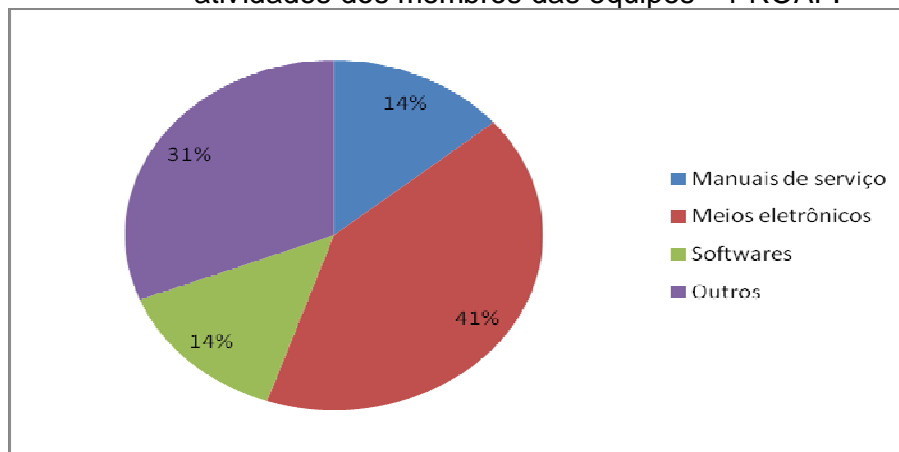
Gráfico 16 - Formas de registro dos procedimentos administrativos – PROAF.



Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 3 buscou verificar se o acesso às informações que o participante necessita para o desempenho das atividades da sua divisão está disponível para todos os membros da equipe e de que forma estão disponíveis. 21 participantes (84%) responderam que o acesso às informações está disponível para todos, principalmente por meios eletrônicos (41%) e outros (orientações transmitidas por meio de conversas informais) (Gráfico 17). Entretanto, quatro participantes (16%) responderam que as informações não se encontram disponíveis para todos, justificando que: a) o sistema utilizado é restrito; b) participante trabalha sozinho no setor; c) a chefia centraliza todas as informações.

Quadro 17 - Formas de acesso das informações para o desempenho das atividades dos membros das equipes – PROAF.



Fonte: Dados de pesquisa.

No que se refere à necessidade de informações para o desempenho das atividades, se essas são obtidas facilmente e de que forma, 24 participantes (96%) responderam que obtêm informações com facilidade, em grande parte, por meio de contato pessoal (58%) e meios eletrônicos (28%) e somente um participante respondeu que não consegue as informações facilmente.

Ao questionar os participantes se estes compartilham facilmente informações que só eles detêm, com os servidores de outras divisões, todos os participantes responderam que compartilham, principalmente por meio de conversas informais (60%) e meios eletrônicos (35%).

Quanto ao compartilhamento de informações adquiridas advindas de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada, a Questão 6 abordou se, após a realização dos mesmos, os participantes compartilham as informações/conhecimentos adquiridos e se possuem alguma forma de compartilhar com os colegas. 22 participantes (88%) responderam que compartilham, principalmente por meio de conversas informais e em reuniões com a equipe de trabalho. Ainda, três participantes responderam que não compartilham.

A Questão 7 buscou verificar se os membros das equipes compartilham informações com facilidade. Três participantes (12%) dizem não compartilhar, sendo que um destes participantes justificou da seguinte forma: “a comunicação é falha e o compartilhar informação envolve o conhecimento, é onde está o problema, pois as pessoas não passam os seus conhecimentos”.

Entretanto, 22 participantes (88%) dizem compartilhar informações com facilidade, mensurando como justificativas para tal:

- 1) “Obrigação de compartilhar”, uma vez que as atividades são comuns a todos;
- 2) Visando o bom relacionamento interpessoal;
- 3) Para gerenciar melhor o andamento das atividades;
- 4) Equipe com poucos membros possibilita a facilidade do compartilhamento de informações;
- 5) Equipe coesa e colaboradora, facilitando o compartilhamento.

Uma vez que muitos participantes relataram que o compartilhamento de informações pode fluir com mais facilidade, uma vez que existem equipes coesas, com espírito de colaboração e companheirismo, e que buscam sempre

cumprir os objetivos propostos para trazer resultados positivos à Instituição, torna-se fundamental ressaltar a importância do papel da cultura organizacional na determinação do compartilhamento, pois quanto mais as pessoas acreditam que compartilhar informação é usual, correto e socialmente esperado, no ambiente de trabalho, mais elas estão dispostas a compartilhar (MORAES, 2006).

Ao se verificar, na Questão 8, se os participantes compartilham informações com colegas de equipe com os quais tem mais afinidade ou igualmente entre todos os membros da equipe, constatou-se que 19 participantes (76%) responderam que compartilham igualmente entre todos os membros da equipe e seis participantes (24%) compartilham com os membros com os quais tem mais afinidade.

Na Questão 9 buscou-se identificar a percepção dos subordinados em relação ao compartilhamento de informações entre chefes e subordinados, se esta ocorria de forma a facilitar as atividades das divisões. Três participantes (13,6%) responderam que não ocorria este compartilhamento e 22 participantes (88%) responderam que este compartilhamento ocorria, justificando suas respostas conforme segue:

- 1) A chefia estabelece as atividades, repassa as informações necessárias para o desenvolvimento das mesmas e os servidores se unem para alcançar os objetivos traçados;
- 2) A chefia compartilha visando o bom andamento das atividades;
- 3) A chefia compartilha devido à sua ampla experiência e conhecimentos das atividades do setor;
- 4) O diálogo franco e aberto entre chefia e subordinados favorece o compartilhamento de informações;
- 5) Há compartilhamento de informações, mais o grande volume de trabalho faz com que o mesmo não seja satisfatório;
- 6) Informações são compartilhadas por meio de reuniões periódicas.

Quanto ao compartilhamento da informação entre os membros das divisões, de forma a facilitar as atividades da Pró-Reitoria, 22 participantes (88%) responderam que existe este compartilhamento e três responderam que ele não ocorre. Dentre estes, um participante mencionou que “os membros da divisão não

passam os conhecimentos/informações adquiridas e assim acumulam serviços e não tem tempo para ensinar novas pessoas interessadas”.

Dentre os participantes que responderam que ocorre o compartilhamento, algumas justificativas foram apresentadas, tais como:

- 1) O compartilhamento das informações para uma melhor realização das atividades e também para prestar um melhor atendimento para a comunidade externa;
- 2) O compartilhamento de informações permite que, na ausência de um servidor, os outros possam executar suas atividades com menos dificuldades;
- 3) O compartilhamento de informações permite procedimentos padronizados.

A Questão 11 buscou levantar sugestões dos servidores que pudessem contribuir para o compartilhamento das informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas.

As principais sugestões apresentadas foram:

- 1) Realização de cursos ou treinamentos de como é o funcionamento de cada setor/divisão de uma Pró-Reitoria para que as informações possam ser mais bem compartilhadas;
- 2) A criação de um manual com descrições dos cargos e suas atividades e que seja disponibilizado para todos os funcionários da Pró-Reitoria;
- 3) A rotatividade dos cargos das chefias administrativas impede a eficácia do desempenho dos conhecimentos/informações adquiridas com a experiência na função;
- 4) Disponibilizar manuais de serviço para todas as Pró-Reitorias, de forma escrita e por meios eletrônicos;
- 5) Cursos/treinamentos e palestras que abordem a importância do compartilhamento das informações e de uma comunicação eficiente;
- 6) Implantar o sistema que já se encontra em estudo visando ampliar o compartilhamento das informações via sistema integrado de prestação de contas e processos eletrônicos.

4.3 PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO (PROPLAN)

Foram distribuídos nesta Pró-Reitoria 20 questionários, sendo 12 para servidores em cargos de chefia e oito para os demais membros das equipes.

4.3.1 Chefias das divisões

Dos 12 questionários enviados aos chefes de divisão, foram devolvidos respondidos nove, perfazendo um total de 75%.

Ao se analisar o perfil dos servidores em cargo de Chefia de Divisão, os cargos exercidos podem ser visualizados na Tabela 13.

Tabela 13 – Cargos dos servidores chefes de divisão – PROPLAN.

Cargo	Participantes	Percentual
Técnico em Assuntos Universitários	6	66,7%
Analista de Informática	1	11,1%
Técnico Administrativo	1	11,1%
Técnico em Informática	1	11,1%
Total de Participantes	9	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao gênero, cinco participantes (55,5%) são do gênero masculino e quatro participantes (45,5%) são do gênero feminino.

A média de idade dos participantes é de 45,3 anos e a média de tempo de serviço na Instituição encontra-se em 21 anos e 8 meses e em relação ao tempo de serviço no cargo de chefia, este é de 6 anos e 9 meses.

Na Tabela 14, verifica-se a formação acadêmica dos servidores.

Tabela 14 – Distribuição dos chefes de divisão por área de Graduação – PROPLAN.

Área de Formação em Graduação	Participantes	Percentual
Ciências Econômicas	2	22,2%
Turismo	1	11,1%
Ciências Contábeis	1	11,1%
Processamento de Dados	2	22,22%
Administração	1	11,1%
Letras Português/Inglês	1	11,1%
Não especificou	1	11,1%
Total de participantes	9	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto à formação em nível de Pós-Graduação, esta encontra-se distribuída de acordo com a Tabela 15.

Tabela 15 – Distribuição dos chefes de divisão por áreas de Pós-Graduação – Nível Especialização/Mestrado – PROPLAN.

Área de Formação em Pós-Graduação	Participantes	Percentual
Controladoria; Gestão Pública	1	11,1%
Gestão Pública	1	11,1%
Administração	1	11,1%
Gestão Pública; Ciência da Computação	1	11,1%
Gestão Pública; Empreendedorismo no Setor Público	1	11,1%
Marketing Interno de Recursos Humanos	1	11,1%
Gestão Pública; Informática na Educação	1	11,1%
Avaliação; Gestão Universitária; Gestão da Informação (Mestrado-cursando)	1	11,1%
Não possui	1	11,1%
Total	9	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Desta forma, depreende-se que todos os servidores das Chefias de Divisão possuem curso superior completo, sendo a grande maioria (88,9%) com Pós-Graduação; já estão na instituição há mais de 21 anos e também há que se destacar que na função que ocupam, estão, em média, há 6 anos e 9 meses.

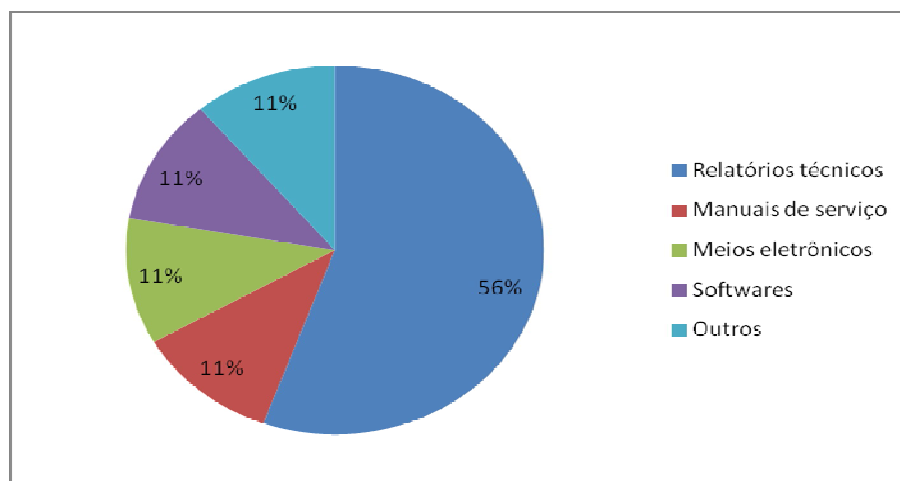
As questões que buscaram identificar as formas de compartilhamento das informações e as barreiras existentes constaram na parte dois do questionário e serão demonstradas a seguir.

A Questão 1 buscou verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades das Divisões encontram-se registrados formalmente e de que forma.

Os resultados obtidos demonstraram que três participantes (33,3%) responderam que estes procedimentos não se encontram registrados e que são transmitidos de forma verbal por suas chefias superiores e, ainda, os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do momento.

Entretanto, seis participantes (66,7%) responderam que os procedimentos encontram-se registrados, sendo predominante este registro em relatórios técnicos (56%) e, ainda, em manuais de serviços, softwares e meios eletrônicos (Gráfico 18).

Gráfico 18 – Formas de registro dos procedimentos administrativos – PROPLAN.



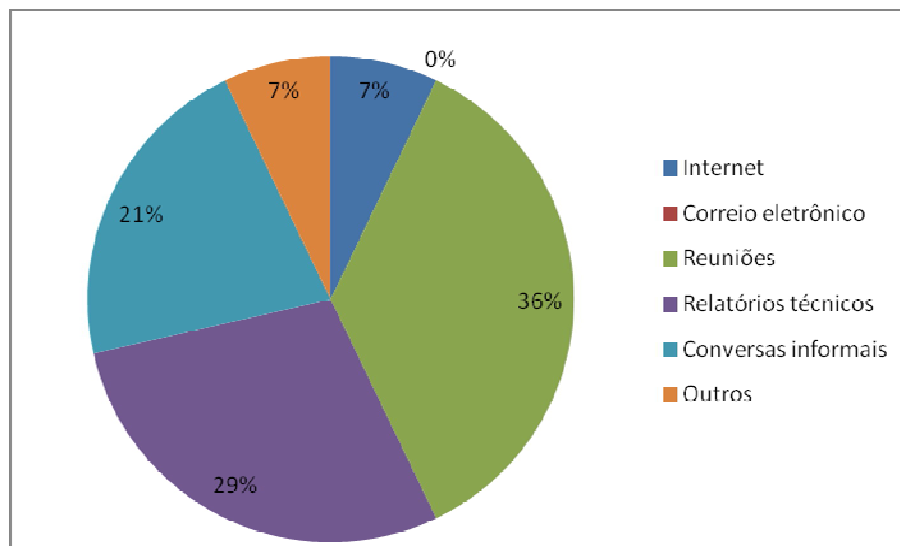
Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 2 buscou verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da divisão, registrados ou não, são compartilhados com os subordinados.

Verificou-se que oito participantes (88,9%) responderam afirmativamente a questão, ressaltando que este compartilhamento ocorre principalmente com a realização de reuniões entre chefes e subordinados, relatórios técnicos e conversas informais. Um participante respondeu que os procedimentos são transmitidos de acordo com a realização das tarefas e conforme as necessidades (Gráfico 19).

Um participante mencionou que muitas informações para a realização dos procedimentos encontram-se disponibilizadas para consulta em um depositário público da Diretoria, onde são armazenados procedimentos de serviços executados. Depositário público representa, nesse caso, um banco de dados que está em um servidor da Instituição, que é alimentado com informações e procedimentos administrativos de cada setor, com acesso restrito, ou seja, somente para servidores da PROPLAN.

Gráfico 19 – Formas de compartilhamento de procedimentos com os membros das equipes - PROPLAN.



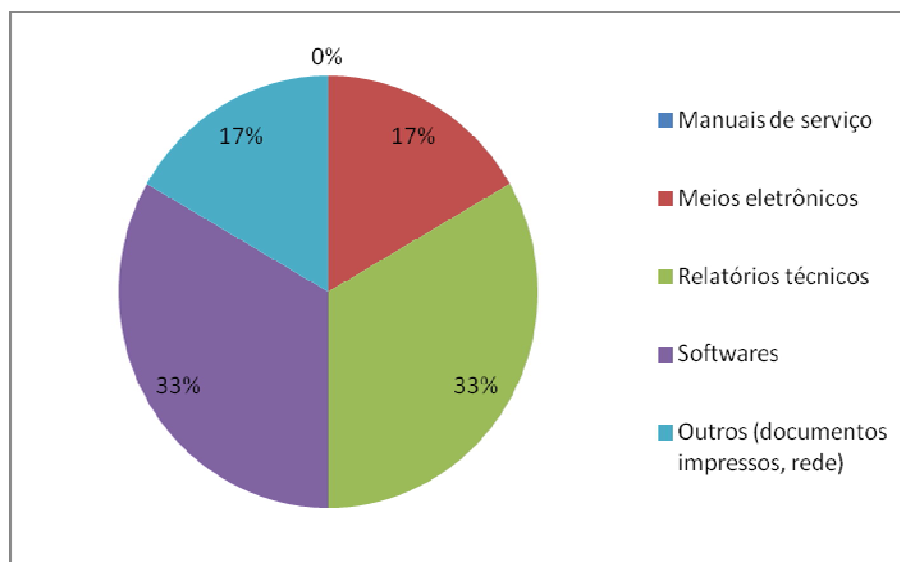
Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 3 buscou verificar se o acesso às informações que o participante necessita para o desempenho das atividades da sua divisão está disponível para todos os membros da equipe e de que forma estão disponíveis. Seis

participantes (66,7%) responderam que o acesso às informações está disponível para todos, principalmente por meio de relatórios técnicos e softwares (Gráfico 20). Entretanto, três participantes (33,3%) responderam que as informações não se encontram disponíveis, sendo que um destes participantes justificou sua resposta da seguinte maneira: “acredito que a dificuldade no acesso às informações necessárias ao desenvolvimento das atividades justifica-se pela falta de procedimentos claros, pela ausência de integração entre os setores da organização, assim como pela ausência de políticas administrativas institucionais”.

Uma outra justificativa foi apresentada por outro participante da mesma Pró-Reitoria: “devido à minha função, existem meios de coleta de informações na base, as quais necessitam do conhecimento específico da minha área”.

Gráfico 20 – Formas de acesso às informações para o desempenho das atividades dos membros das equipes – PROPLAN.

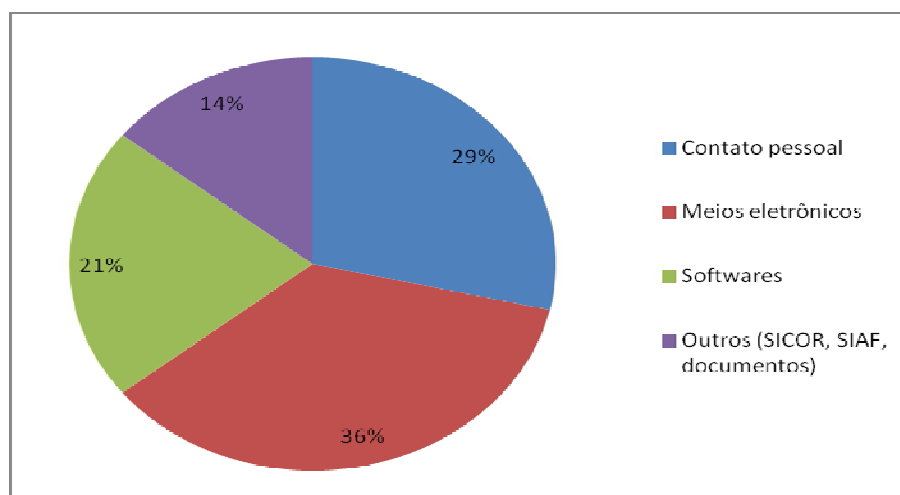


Fonte: Dados de pesquisa.

No que se refere à necessidade de informações para o desempenho das atividades, se essas são obtidas facilmente e de que forma, sete participantes (77,7%) responderam que obtém informações com facilidade, de acordo com as formas demonstradas no Gráfico 21.

Porém, dois participantes (22,2%) relataram não encontrar facilidade para obter informações. Um dos participantes justificou afirmando que “quando as informações não estão informatizadas ou sistematizadas, que depende de pessoas, há uma certa dificuldade no atendimento. Este fator varia também em relação ao grau de afinidade”. Outro participante relata “resistência, insegurança, má vontade e desconhecimento dos procedimentos de divulgação das informações institucionais por parte de algumas pessoas, além na demora no retorno de informações necessárias”.

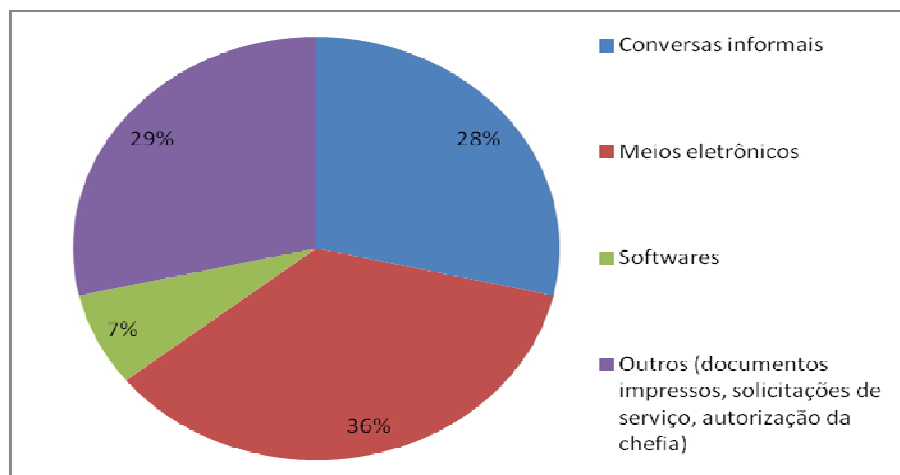
Gráfico 21 – Necessidades de informações – formas de acesso para os membros das equipes – PROPLAN.



Fonte: Dados de pesquisa.

Ao questionar os participantes se estes compartilham facilmente informações que só eles detêm, com os servidores de outras divisões, todos os participantes responderam que compartilham, principalmente por meio de conversas informais (28%), meios eletrônicos e outros (36%) (Gráfico 22).

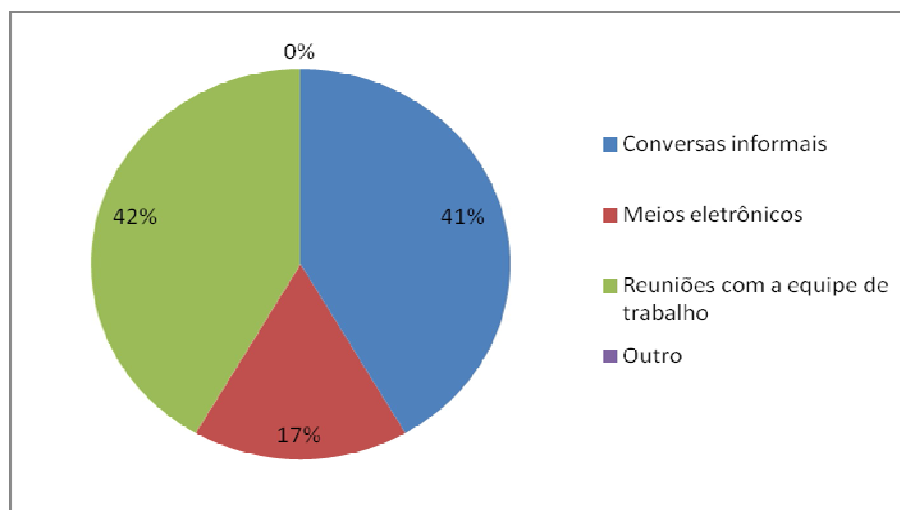
Gráfico 22 – Compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões – PROPLAN.



Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao compartilhamento de informações adquiridas advindas de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada, a Questão 6 abordou se, após a realização dos mesmos, os participantes compartilham as informações/conhecimentos adquiridos e se possuem alguma forma de compartilhar com os colegas. Oito participantes (88,8%) responderam que compartilham e um respondeu que não compartilha. As formas de compartilhamento encontram-se demonstradas no Gráfico 23.

Gráfico 23 – Formas de compartilhamento após cursos/treinamentos/atividades de educação continuada – PROPLAN.



Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 7 buscou saber se os membros das equipes compartilham informações com facilidade. Seis participantes (66,7%) responderam que existe facilidade no compartilhamento da informação, sendo que existiu um consenso no sentido de que todos necessitam das informações para o bom andamento das atividades das divisões. Entretanto, três participantes (33,3%) responderam que existem dificuldades no compartilhamento, o que se explica na resposta de um servidor: “muitas vezes os membros da equipe dificultam o compartilhamento das informações” ou ainda, de acordo com outro participante: “algumas atividades não são compartilhadas por questões de individualidade, insegurança ou esquecimento”.

Ao se verificar, na Questão 8, se os participantes compartilham informações com colegas de equipe com os quais tem mais afinidade ou igualmente entre todos os membros da equipe, constatou-se que todos responderam que compartilham igualmente entre todos os membros da equipe.

A Questão 9 buscou identificar a percepção das chefias em relação ao compartilhamento de informações entre chefes e subordinados, se este ocorria de forma a facilitar as atividades das divisões. Oito participantes (88,9%) responderam que existe essa facilidade, sendo que um respondeu que não, justificando da seguinte forma: “tendo em vista a rotatividade de chefias, nem sempre isso ocorre. Normalmente, as atividades são realizadas/desenvolvidas seguindo os nossos padrões de conhecimento e de como já eram organizadas. Normalmente, as melhorias são desenvolvidas por membros da equipe da mesma função”.

Quanto ao compartilhamento da informação entre os membros das divisões, de forma a facilitar as atividades da Pró-Reitoria, os nove participantes responderam que existe este compartilhamento, sempre com objetivo de buscar os melhores resultados possíveis para o andamento das atividades da Pró-Reitoria.

A Questão 11 buscou sugestões dos servidores que pudessem contribuir para o compartilhamento das informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas.

As principais sugestões apresentadas foram:

- 1) Melhoria na eficácia dos sistemas de informação e na organização institucional e a percepção de mudança organizacional;

- 2) A conscientização das pessoas em disponibilizar as informações com maior rapidez e eficácia visando proporcionar a desburocratização e objetividade dos trabalhos;
- 3) Necessidade urgente de uma revisão, redefinição de responsabilidades sobre dados, integração de dados no sistema institucional, visando a melhoria dos procedimentos, eliminando redundâncias e corrigindo erros;
- 4) Que os sistemas da UEL sejam interligados e que a base de dados seja alimentada pelo detentor da informação e que essa sirva para todos que necessitem dela.

Um participante ainda sugeriu que “que os conhecimentos devem ser explícitos, não apenas ficar na cabeça das pessoas. Uma política de normatização de atividades deveria ser instituída, assim como de registro de ações e de resultados”.

4.3.2 Membros das equipes das divisões

Em relação aos membros das equipes das Divisões da PROPLAN, foram distribuídos oito questionários, sendo devolvidos respondidos cinco, ou seja, 62,5%.

Ao se analisar o perfil destes participantes, os cargos exercidos podem ser visualizados na Tabela 16.

Tabela 16 – Cargos dos servidores membros das equipes – PROPLAN.

Cargos	Participantes	Percentual
Técnico em Assuntos Universitários	1	20,0%
Técnico Administrativo	2	40,0%
Desenhista Projetista	1	20,0%
Eletrotécnico	1	20,0%
Total de Participantes	5	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Quanto ao gênero, três participantes (60%) são do gênero e dois participantes (40%) são do sexo feminino.

A média de idade dos participantes é de 41,8 anos e a média de tempo de serviço na Instituição e função encontra-se em 20 anos.

Quanto à formação acadêmica, estas estão distribuídas de acordo com a Tabela 17.

Tabela 17 – Distribuição dos membros das equipes por área de Graduação – PROPLAN.

Área de Formação em Graduação	Participantes	Percentual
Tecnólogo em Processamento de Dados	1	20,0%
Educação Física	1	20,0%
Administração	1	20,0%
Não especificou	2	40,0%
Total de participantes	5	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Em relação à Pós-Graduação, quatro participantes (80%) não possuem pós-graduação e um participante possui dois cursos em nível de Especialização, sendo um em Gestão Pública e outro em Recursos Humanos.

Desta forma, depreende-se que todos os servidores das Chefias de Divisão possuem curso superior completo, entretanto, somente um participante possui Pós-Graduação; já estão na instituição e na função que ocupam há 20 anos.

Em relação aos resultados obtidos nos questionários aplicados aos membros das equipes das Divisões, as questões que buscaram identificar as formas de compartilhamento das informações e as barreiras existentes constaram na parte dois do questionário e serão demonstradas a seguir.

Na Questão 1 buscou-se verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades das Divisões encontram-se registrados e de que forma. Os resultados obtidos demonstraram que três dos participantes (60%) responderam que estes procedimentos não se encontram registrados e que são transmitidos de forma verbal por suas chefias superiores e, ainda, os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do

momento. Dois participantes (40%) responderam que os procedimentos encontram-se registrados de forma a facilitar as atividades, sendo predominante este registro em forma de relatórios técnicos, softwares e meios eletrônicos.

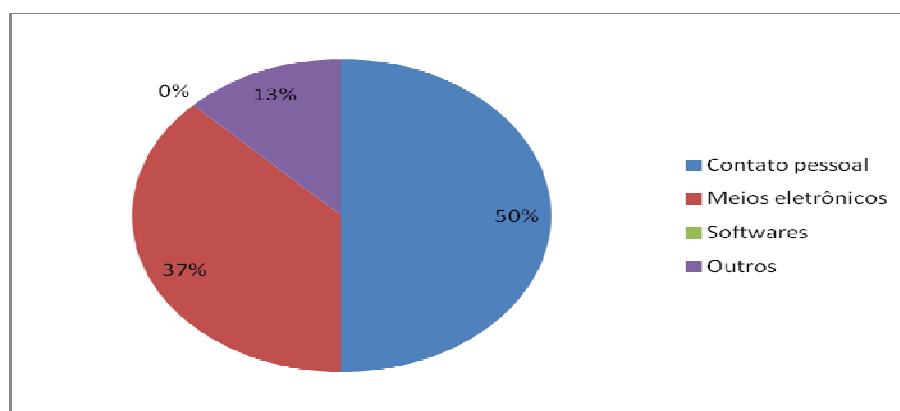
A Questão 2 buscou verificar se os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da divisão, registrados ou não, são compartilhados pelas chefias com os subordinados.

Constatou-se que três participantes (60%) responderam afirmativamente a questão, ressaltando que este compartilhamento ocorre principalmente com a realização de reuniões entre chefes e subordinados e relatórios técnicos. Dois participantes (40%) responderam que os procedimentos são transmitidos de acordo com a realização das tarefas e conforme as necessidades.

A Questão 3 buscou verificar se o acesso às informações que o participante necessita para o desempenho das atividades da sua divisão está disponível para todos os membros da equipe e de que forma estão disponíveis. Quatro participantes (80%) responderam que o acesso às informações está disponível para todos, principalmente por meio de manuais de serviço, relatórios técnicos e softwares. Entretanto, um participante respondeu que as informações não se encontram disponíveis, enfatizando que faltam treinamentos e cursos.

No que se refere à necessidade de informações para o desempenho das atividades, se essas são obtidas facilmente e de que forma, os cinco participantes responderam que obtêm informações com facilidade, de acordo com as formas demonstradas no Gráfico 24.

Gráfico 24 – Necessidades de informações – formas de acesso para os membros das equipes – PROPLAN.

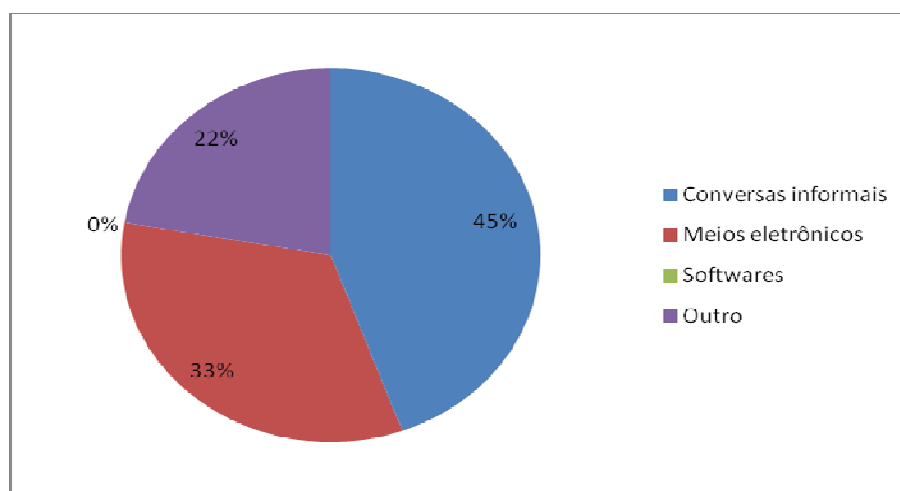


Fonte: Dados de pesquisa.

Ao questionar os participantes se estes compartilham facilmente informações que só eles detêm, com os servidores de outras divisões, todos os participantes responderam que compartilham, principalmente por meio de conversas informais (45%), meios eletrônicos (33%) e outros (Gráfico 25).

Quanto ao compartilhamento de informações adquiridas advindas de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada, a Questão 6 abordou se, após a realização dos mesmos, os participantes compartilham as informações/conhecimentos adquiridos e se possuem alguma forma de compartilhar com os colegas. Os cinco participantes responderam que compartilham, principalmente por meio de conversas informais e em reuniões com a equipe de trabalho.

Gráfico 25 – Compartilhamento da informação com servidores de outras Divisões – PROPLAN.



Fonte: Dados de pesquisa.

A Questão 7 buscou saber se os membros das equipes compartilham informações com facilidade. Todos os participantes responderam que existe facilidade no compartilhamento da informação, sendo que um dos participantes justificou a resposta enfatizando que “informações são indispensáveis ao desenvolvimento de todas as atividades”.

Ao se verificar, na Questão 8, se os participantes compartilham informações com colegas de equipe com os quais tem mais afinidade ou igualmente

entre todos os membros da equipe, constatou-se que todos responderam que compartilham igualmente entre todos os membros da equipe.

Na Questão 9 buscou-se identificar a percepção dos subordinados em relação ao compartilhamento de informações entre chefes e subordinados, se esta ocorria de forma a facilitar as atividades das divisões. Todos os participantes responderam que existe essa facilidade.

Quanto ao compartilhamento da informação entre os membros das divisões, de forma a facilitar as atividades da Pró-Reitoria, os cinco participantes responderam que existe este compartilhamento.

A Questão 11 buscou levantar sugestões dos servidores que pudessem contribuir para o compartilhamento das informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas.

As principais sugestões apresentadas foram:

- 1) A criação de um banco de dados "institucional" possibilitaria romper a filosofia da propriedade sobre a informação (compartimentos estanques);
- 2) Maior interatividade entre os Sistemas Ergon e UEL (SICOR), visando agilidade e dados atualizados para melhorar o fluxo de informações para os servidores da Instituição.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados tanto aos Chefes de Divisões quanto aos membros das equipes da PRORH possibilitaram alcançar um dos objetivos que era o de caracterizar o capital humano das pró-reitorias administrativas.

Verificou-se que todos os servidores possuem formação em nível superior, assim como 86% do total de participantes possuem Pós-Graduação. Na Instituição, a escolaridade é um dos requisitos que proporcionam condições que o servidor ascenda na carreira. Também se verificou que o tempo de trabalho na Instituição encontra-se em uma média de 20,5 anos.

Quanto aos resultados obtidos na PROAF, estes demonstraram, em um dos aspectos da caracterização do capital humano, que todos os servidores possuem formação em nível superior. Ainda, 55,6% dos chefes e 64% dos membros das equipes possuem Pós-Graduação. Também se verificou que o tempo de trabalho na Instituição encontra-se em uma média de 22,5 anos.

Já os resultados obtidos na PROPLAN demonstraram, em um dos aspectos da caracterização do capital humano, que todos os servidores possuem formação em nível superior. Sendo que 89% dos chefes e 20% dos membros das equipes possuem Pós-Graduação. Também o tempo de trabalho na Instituição encontra-se em uma média de 21 anos.

Verificou-se uma antiguidade no tempo de trabalho, assim como um excelente número de participantes com formação superior e Pós-Graduação em todas as Pró-Reitorias.

Vale ressaltar que o capital humano é composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados, mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Também, de acordo com Schmidt e Santos (2002), o capital humano compreende os benefícios que podem ser proporcionados pelas pessoas às organizações. Quanto mais qualificado for o capital humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará em termos de capital intelectual.

A capacitação das pessoas é um dos fatores que podem garantir a eficiência e eficácia das organizações e, nesse sentido, no setor público, Levy (2001) explica que a capacitação tem um papel importante a cumprir também no setor público, sem mencionar a motivação que a mesma pode promover. Acrescenta que, em termos de política de Recursos Humanos, a capacitação tem um espaço decisivo no serviço público, assim como em outras organizações, porque de fato o Estado é uma das maiores organizações existentes no Brasil, dotada de uma pluralidade de funções que estão se transformando continuamente, o que demanda um processo de capacitação e qualificação no mesmo ritmo, tendo em vista as grandes transformações que vêm ocorrendo na Era da Informação. Portanto, essa capacitação e qualificação podem ser realizadas também por meio de cursos de graduação e pós-graduação.

Na análise das questões que se referem ao compartilhamento das informações, verificou-se poucas discrepâncias em relação aos resultados obtidos nas duas categorias (chefes e membros de equipe). Na PRORH, quanto ao registro

dos procedimentos necessários para as atividades, 40% dos chefes relataram que estes não se encontram registrados e 60% responderam que se encontram registrados em relatórios técnicos, meios eletrônicos e manuais contra 55,5% dos membros das equipes que relatam que os mesmos não se encontram registrados, sendo transferidos principalmente por forma verbal e 44,5% relatam que estes procedimentos estão registrados principalmente em meios eletrônicos e relatórios técnicos.

Na PROAF, 33,3% dos chefes relataram que os procedimentos não se encontram registrados e 66,7% responderam que se encontram registrados em relatórios técnicos, meios eletrônicos e manuais contra 44% dos membros das equipes que relatam que os mesmos não se encontram registrados, sendo transferidos principalmente por forma verbal e 56% relatam que estes procedimentos estão registrados principalmente em meios eletrônicos e relatórios técnicos.

Na PROPLAN, 33,3% dos chefes relataram que os procedimentos não se encontram registrados e 66,7% responderam que se encontram registrados em relatórios técnicos, meios eletrônicos e manuais de serviços contra 60% dos membros das equipes que relatam que os mesmos não se encontram registrados, sendo transferidos principalmente por forma verbal.

Considerando-se os resultados obtidos, depreende-se que o percentual das chefias que afirmam que os procedimentos estão registrados é maior do que dos membros das equipes. Quando estes procedimentos estão registrados, de acordo com os chefes, estes se encontram disponibilizados principalmente por meios eletrônicos, relatórios técnicos e manuais de serviço.

Os meios eletrônicos são facilitadores da comunicação pessoal e institucional, auxiliando assim no compartilhamento da informação por parte das chefias. Enfatiza-se também as tecnologias da informação como ferramenta de grande importância para a disponibilização de conhecimentos e informações na Instituição.

Porém, uma grande parcela dos membros da equipe relata que os procedimentos não se encontram registrados, sendo, geralmente transmitidos de forma verbal. Essa forma de transmissão oral, que ocorre com interação face a face, normalmente não deixa registros. Pode ser a orientação que o chefe transmite ao subordinado, o *feedback* que o subordinado repassa ao superior ou uma reunião entre dezenas de pessoas.

É o tipo de comunicação mais comum nas organizações. Tem como ponto positivo a agilidade, mas pode pecar pela imprecisão. Como não fica registrada, pode ser mudada, conforme é repassada de uma pessoa para outra. Sua integridade acaba sendo afetada pelos filtros pessoais, por esquecimento, mau entendimento ou pela linguagem inadequada, o que pode dificultar o compartilhamento das informações (SCHERMERHORN, 1996)

Na PRORH, os chefes de divisão, quando questionados se compartilham os procedimentos com seus subordinados, todos responderam que compartilham. Entretanto, 26% dos membros das equipes responderam que estes procedimentos não são compartilhados pelas chefias.

Na PROAF, 66,7% dos chefes de divisão responderam que compartilham os procedimentos com seus subordinados, sendo que 96% dos membros das equipes responderam que estes procedimentos são compartilhados, principalmente por meio de relatórios técnicos, reuniões e meios eletrônicos.

Na PROPLAN, 88,9% dos chefes de divisão responderam que compartilham, sendo que 60% dos membros das equipes responderam que estes procedimentos são compartilhados, principalmente por meio de relatórios técnicos e reuniões.

Verifica-se que a maioria das chefias compartilha os procedimentos necessários com os seus subordinados para a realização das atividades do setor. Preocupa o fato de que existe uma parcela dos membros das equipes que relatam que as chefias não compartilham informações para a realização das tarefas, o que representa uma barreira ao compartilhamento. Pode-se inserir a visão de Alves e Barbosa (2010, p. 120) a questão da cultura organizacional, que deve ter um papel bem definido no que diz respeito aos padrões informais e não escritos de comportamento aceitáveis e não aceitáveis que orientam os colaboradores no sentido de agirem para que os objetivos da organização sejam alcançados. O papel da cultura é norteador para definir como o compartilhamento da informação funcionará, “ativando ou não posturas e atitudes adequadas dos colaboradores que vivenciam as rotinas e os processos da empresa”.

Atendendo a um dos objetivos do trabalho, ou seja, o de identificar as formas de compartilhamento da informação tanto por parte das chefias quanto dos membros das equipes, constatou-se, de acordo com os resultados obtidos nas

três pró-reitorias, que prevalece o modo informal de compartilhamento de informações, sendo o contato face-a-face com conversas informais o mais freqüente.

Também foram detectadas as formas de acesso e uso das informações pelos servidores, constatando-se a ampla utilização dos meios eletrônicos e o acesso por meio de relatórios, softwares e manuais de serviço em todas as pró-reitorias, conforme os resultados obtidos abaixo mencionados.

Em relação ao acesso às informações, se estes estão disponíveis para todos os membros das equipes, na PRORH 90% dos chefes responderam que estão disponíveis, principalmente por meios eletrônicos, enquanto 71% dos membros das equipes responderam que estão disponíveis por meios eletrônicos e relatórios e 29% disseram que não estão disponíveis e que são transmitidos, geralmente, de forma verbal.

Na PROAF, 88,9% dos chefes responderam que estão disponíveis, principalmente por relatórios técnicos e meios eletrônicos, enquanto 84% dos membros das equipes responderam que estão disponíveis principalmente por meios eletrônicos.

Na PROPLAN, 66,7% dos chefes responderam que estão disponíveis, principalmente por relatórios técnicos e softwares, enquanto 80% dos membros das equipes responderam que estão disponíveis principalmente por manuais de serviço, relatórios técnicos e softwares.

Beal (2007) enfatiza que a informação consiste em um fator de apoio às decisões organizacionais, ressaltando também que a qualidade das decisões depende da qualidade das informações, pois o acesso às informações certas aumenta a possibilidade de sucesso da decisão.

Outra questão abordou se quando o participante necessita de informações de outros setores, estas são conseguidas facilmente. 90% dos chefes de divisão da PRORH mencionaram conseguir informações com facilidade e 96% dos membros da equipe também obtêm com facilidade, principalmente por meio do contato pessoal.

Na PROAF, todos os chefes de divisão disseram conseguir informações com facilidade principalmente por meio de contato pessoal e meios eletrônicos, sendo 96% dos membros da equipe também obtêm com facilidade, principalmente por meio do contato pessoal.

Na PROPLAN, 77,7% dos chefes de divisão disseram conseguir informações com facilidade principalmente por meio de contato pessoal e meios eletrônicos, sendo que todos os membros da equipe também obtêm com facilidade, principalmente por meio do contato pessoal.

Freitas (1995) citado por Barbosa (1997) detectou, em estudos realizados, que existem diferenças entre os dois grupos, chefes e subordinados. O primeiro grupo geralmente busca informação com mais intensidade e também utilizam fontes informais com maior frequência. Já os subordinados demonstram ter relação mais estreita com fontes formais e tradicionais, tais como relatórios, manuais, etc. Em termos de conteúdo, informações sobre aspectos estratégicos da empresa são mais utilizados pelos gerentes. Quanto à semelhança entre os mesmos, verificou-se que ambos utilizam em alta escala suas próprias fontes de informação e, em sua maioria, não utilizam bases de dados externas.

Quando os servidores de outras divisões necessitam de informação que só o participante detém, todos os chefes de divisão da PRORH afirmaram que compartilham facilmente, principalmente por meios eletrônicos e conversas informais, sendo que 88,9% dos membros das equipes disseram que compartilham facilmente.

Também na PROAF, todos os chefes e membros de divisão afirmaram que compartilham facilmente, principalmente por meios eletrônicos e conversas informais, ocorrendo da mesma forma na PROPLAN.

Ao realizarem cursos/treinamentos/atividades de educação continuada, 80% dos chefes da PRORH dizem que compartilham e 88,9% dos membros das equipes dizem compartilhar principalmente por meio de conversas informais e reuniões.

Na PROAF, todos os chefes dizem que compartilham e 88% dos membros das equipes dizem compartilhar principalmente por conversas informais e meios eletrônicos.

Na PROPLAN, 88,9% dos chefes dizem que compartilham e todos os membros das equipes dizem compartilhar principalmente por conversas informais e meios eletrônicos.

Ao se verificar, na PRORH, se os membros das equipes compartilham informações com facilidade, 90% dos chefes responderam que

compartilham e 85,2% dos membros das equipes disseram não compartilhar com facilidade.

Na PROAF, todos os chefes responderam que compartilham e 88% dos membros das equipes também responderam que compartilham com facilidade.

Na PROPLAN, tanto chefes quanto membros das equipes responderam que compartilham informações com facilidade.

Quando verificado se o compartilhamento ocorre com mais facilidade com os membros com os quais os participantes têm mais afinidade ou se ocorre igualmente entre todos os membros da equipe, na PRORH todos os chefes disseram que compartilham igualmente e 76% também responderam que compartilham igualmente.

Na PROAF, todos os chefes disseram que compartilham igualmente e 76% dos membros das divisões também responderam que compartilham igualmente.

Na PROPLAN, todos responderam que compartilham igualmente.

Na PRORH, ao se verificar a percepção das chefias se ocorre o compartilhamento da informação de chefe para subordinado de forma a facilitar as atividades, todos os chefes responderam que ocorre. Entretanto, 14,8% dos membros das equipes disseram que não existe este compartilhamento por parte das chefias.

Na PROAF, todos os chefes responderam que ocorre. Entretanto, 13,6% dos membros das equipes disseram que não existe este compartilhamento por parte das chefias.

Na PROPLAN, 88,8% dos chefes responderam que ocorre, sendo que todos os membros das equipes disseram existe este compartilhamento por parte das chefias.

Verificou-se que a percepção dos membros das equipes das divisões sobre a forma de compartilhamento da informação praticadas pelas suas chefias, ocorre de maneira satisfatória em todas as pró-reitorias.

Quanto às sugestões apresentadas tanto por chefes quanto membros das equipes da PRORH, verificou-se sugestões em comum, tais como criação de manuais de procedimentos, melhorias na estrutura física e investimentos em TI.

Na PROAF, os participantes, em geral, a criação de manuais de procedimentos e melhorias nas Tecnologias da Informação, ocorrendo o mesmo na PROPLAN.

De acordo com todos os resultados obtidos, verificou-se que os canais informais são amplamente utilizados. Portanto, este deve merecer grande atenção por parte da organização, pois muitas vezes a informação e o compartilhamento são melhores partilhados de forma espontânea. No entanto, uma desvantagem do compartilhamento informal é que, como este não é documentado, ele pode não atingir a todos que dele necessitem (DUFLOTH, 2002 apud ZIVIANI et al., 2010).

As ferramentas tecnológicas, integrantes do compartilhamento, também propiciam o acesso à informação, e são amplamente utilizadas em todas as Pró-Reitorias, porém, não garantem o compartilhamento. Estas ferramentas podem promover e facilitar a sua obtenção, mas isoladamente não fazem com que o indivíduo possuidor de conhecimento e informações compartilhe com os outros.

Percebeu-se que a maioria dos participantes tem um desejo natural de compartilhar. No entanto, esse desejo, algumas vezes pode ser impedido por algumas barreiras que foram detectadas nesta pesquisa, tais como a informação utilizada como poder ou status, cultura organizacional e falta de motivação dos servidores para o compartilhamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Talvez o comportamento mais simples de se entender seja o ato de compartilhar. Desde a infância até a idade adulta somos ensinados a dividir bens tangíveis, entretanto, compartilhar talvez seja algo mais fácil de falar do que se fazer.

Estamos vivendo na Era da Informação e, no contexto das organizações, com as mudanças constantes que estas vêm enfrentando num mundo globalizado e tão dinâmico, a informação e o conhecimento passaram a ser umas das principais ferramentas da produtividade e da competitividade das organizações. Entretanto, não basta às organizações somente reconhecer o papel da informação e do conhecimento para aumentarem a sua vantagem competitiva. O foco hoje também passou a ser o capital humano. O capital humano passou a representar o grande diferencial competitivo dessa nova Era da Informação, podendo ser considerado um fator determinante para o crescimento das organizações, bem como um elemento norteador para a tomada de decisões estratégicas.

Entrelaçando o capital humano e o compartilhamento da informação, esta pesquisa analisou de que forma o capital humano compartilha informações nas divisões das Pró-Reitorias Administrativas de uma instituição pública de ensino superior e se existem barreiras para este compartilhamento.

Para a consecução desta pesquisa, buscou-se caracterizar o capital humano das pró-reitorias, objetivo este que foi alcançado. Também foram identificadas as principais formas de compartilhamento da informação tanto em relação aos servidores em cargos de chefias quanto aos membros das equipes, constatando-se que prevalece o modo informal de compartilhamento de informações, sendo o contato face-a-face com conversas informais o mais freqüente.

Quanto as formas de acesso e uso das informações, verificou-se a ampla utilização dos meios eletrônicos e também de informações formais acessadas em relatórios, softwares e manuais de serviço.

Quanto à percepção dos membros das equipes sobre o compartilhamento das informações praticados por suas chefias, verificou-se, de

forma geral que existe uma satisfação nesse sentido, que a maioria menciona que existe o compartilhamento adequado por parte dos mesmos.

Entretanto, foram detectadas algumas barreiras pelos participantes tais como o fato de que a informação ainda é tida como poder e *status* por muitos servidores, a falta de manuais/instruções por escrito de procedimentos administrativos, alguns entraves quanto à cultura organizacional, que não estabelece claramente o que espera dos servidores, falta de pessoal para compartilhar, uma vez que algumas divisões são compostas somente por um indivíduo e também a não existência de um sistema que facilite o compartilhamento de informações/conhecimentos.

Na Instituição, diariamente, os servidores se confrontam com uma quantidade muito grande de informações, portanto, existe a necessidade de se selecionar quais informações são mais importantes, que estão de acordo com os objetivos da instituição e o quanto estas podem auxiliar nos processos decisórios.

Evidencia-se que, no decorrer desta pesquisa, ou seja, desde a escolha do assunto a ser estudado até a análise e apresentação dos resultados, foi necessária a contribuição de aspectos teóricos a fim de subsidiar, todo o processo.

Desta forma, acredita-se que o objetivo geral proposto foi alcançado, ou seja, analisar como ocorre o compartilhamento das informações nas Divisões das Pró-Reitorias Administrativas da UEL.

Para estudos futuros, este estudo poderá se estender a verificar como ocorre o compartilhamento de informações entre Pró-Reitorias e Centros de Estudos, identificando se este ocorre de forma adequada e se existem barreiras que possam estar dificultando esse compartilhamento.

REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A R.; DI CHIARA, I. G.; RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I.; PIDADE, V. C. H. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.14, n.1, p. 170-191, 2009. Disponível em <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/721/545>>. Acesso em 14 nov. 2011.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ci. Inf.**, Brasília, DF, v. 39 n. 2. P. 115-128, maio/ago, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652010000200010&script=sci_arttext>. Acesso em 21 set. 2011.
- AMARAL, L. A.M. **PRAXIS**: um referencial para o planejamento de sistemas de informação. Guimarães: Universidade do Minho, 1994. Tese (Doutorado) – Universidade do Minho, Portugal, 1994. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/retrieve/301/PRAXIS_Amaral.pdf> Acesso em 11 jan. 2011.
- ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALDRIDGE, J. Vitor et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BARRETO, A. de A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67 – 74, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v16n3/13563.pdf>> . Acesso em 22 jun. 2011.
- BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: Origens, Polêmicas e Perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1 - 25, 2008. Disponível em <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>>. Acesso em 13 set. 2011.
- BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational rewards. **Journal of Leadership and Organization Studies**, vol. 9, n. 1, pp. 64-76. 2002.
- BASSAN, C. C.; HAUSCHILDT, R. Mensuração do capital intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista eletrônica de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis da UFSM**. vol. I, n 2, dez./2004 – fev./2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a07vln02.pdf>. Acesso em 18 ago. 2011.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOHLANDER, G; SNELL S.; SHERMAN A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede e a Era da Informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. O passo decisivo para a administração participativa. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

_____. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIXON, N. M. **Common knowledge**: how companies thrive by sharing what they know. Harvard Business School Press, 2000.

DEMO, P. Qualidade e modernidade da educação superior: discutindo questões de qualidade, eficiência e pertinência. **Educação Brasileira**. Brasília, CRUB, v.13, n.27, 1991.

DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EDVINSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron, 1998.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4ª. Ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FREITAS, H. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FIALHO, F. A. P. et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Estratégicas Competitivas da Sociedade Pós-Industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FRIEDMAN, B. et al. **Como atrair, gerenciar e reter o capital humano: da promessa a realidade**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMAN, Carol Kinsey. **Five reasons people don't tell what they know**. Kinsey Consulting Services, 2002. Disponível em: <<http://www.ckg.com/archive19.htm>>. Acesso em: 20 out. 2009.

GOUVEIA, L. M. B. **Notas de contribuição para uma definição operacional**. Disponível em: <http://www2.ufp.pt/~lmbg/reserva/lbg_socinformacao04.pdf>. Acesso em 19 out. 2011.

HARDY, C. e FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre : UFRGS, 1996.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2. N.4, p. 337-359, Dec. 2003.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. **Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com Poder de Inovação Contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEVY, E. **Teleconferência para apresentar o Sistema de Acompanhamento de Capacitação - SIFAC**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 17.12.2001- 14h. (Evelyn Levy - Secretária de Gestão do MOG - Governo Federal). Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/maur%C3%ADcio/40-47.pdf>. Acesso em 24 nov. 2011.

LIMA-FILHO, A. B. et al. Acesso a informações institucionais na Universidade Estadual de Londrina: algumas percepções dos servidores. In: **Informações em,**

Múltiplas Abordagens: Acesso, Compartilhamento e Gestão. TOMAÉL, M.I; JESUS, J. A.G. (orgs.). Londrina: UEL, 2010, p. 57-77.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso:** uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, F. G. de. **Estratégia de empresa.** São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2010

_____. **Introdução à Administração.** São Paulo, Atlas, 2007.

MORAES, L. B. de. A espiral do conhecimento interorganizacional: a força dos valores sócio-culturais dos arranjos produtivos locais (APLs) – O caso das confecções do Prado/BH. 207f. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6UQRL6/1/mestrado___leonardo_barbosa_de_moraes.pdf> .Acesso em 5 set. 2011.

MOREIRA, C.H.; MOREIRA, V. H.; PALMEIRA, E. M. Instituições de Ensino Superior enquanto organização. **Cuadernos de Educación y Desarrollo.** Vol. 1, n. 7, setembro, 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em 15 nov. 2011.

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

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O poder das pessoas:** como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PONCHIROLLI, O. O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan./abr. 2002

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, I. E. dos. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. Niterói, RJ: Impetus, 2005.

SILVA, S. L. da. **Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>. Acesso em 25 nov. de 2011.

SCHERMERHOM, J. R. JR. **Administração**. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A. Rio de Janeiro, 1996.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo, Atlas, 2002.

SENGE, P. M. A. **Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **The Wealth of Knowledge**. New York: Currency, 2001.

SHAW, R; PERKINS, D. Ensinar as Organizações a Aprender: O Poder dos Fracassos Produtivos. In: NADLER, D. et al. **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. LTC. Rio de Janeiro, 1994.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A. C. **Internet e democratização do conhecimento: repensando o processo de exclusão social**. 2001. Dissertação (Mestrado em Educação). Disponível em: http://www6.ufrgs.br/cedcis/arquivos_ladcis/images/LivroAdriano%20Canabarro.pdf >. Acesso em 18 ago de 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento: o compartilhamento da informação e conhecimento em consórcio de exportação do setor moveleiro. 2005. 291f. **Tese**

(Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 10, n. 2, Curitiba-PR, Apr/June, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000200005&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 10 de janeiro de 2011.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE. **Tecnologia da Informação para Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WILSON, T. D. Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**, v. 55, n. 3, June 1999, p. 249-270.

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

ZACK, M.H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**: 41 (3), 1999.

ZIVIANI, F.; DUFLOTH, S. C.; FERREIRA, M. A. T. Compartilhamento, uso e transmissão da informação e conhecimento na atividade de pesquisa: evidências a partir de um estudo de caso. **Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/periodicos/index.php/get/article/view/58>. Acesso em 14 nov. 2011.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
(Chefes de Divisão)

I – PERFIL DO RESPONDENTE

1) Pró-Reitoria/Divisão: _____

2) Cargo/Função*: _____

3) Sexo: 1. M 2. F

4) Idade: _____

5) Tempo na Instituição: _____

6) Tempo no Cargo: _____

7) Formação Acadêmica: _____

8) Pós-Graduação: () sim () não

Nível: _____

Curso(s): _____

II – QUESTÕES

1) Os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da sua Divisão estão registrados?

A) () Sim De que forma?

1. () Manuais de serviço
2. () Meios eletrônicos (internet, portal corporativo)
3. () Softwares
4. () Outros-Quais? _____

B) () Não Motivos:

1. () Os procedimentos são transmitidos de forma verbal pelas Chefias Superiores
 2. () Os procedimentos são transmitidos por meio de cursos e treinamentos
 3. () Os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do momento
 4. () Outros Quais? _____
-

2) Os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da sua Divisão, registrados ou não, são compartilhados com os seus subordinados?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Internet
- 2.() Correio eletrônico
- 3.() Treinamentos
- 4.() Reuniões
- 5.() Reuniões
- 6.() Conversas informais
7. () OutrosQuais? _____

B) () Não Motivos:

1. () Os procedimentos são transmitidos por meio de cursos e treinamentos.
2. () Os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com a necessidade do momento.
3. () Não possui tempo disponível para compartilhar conhecimentos e informações
4. () Outros Quais? _____

3) O acesso às informações que você necessita para o desempenho das atividades da sua Divisão estão disponíveis para todos os membros da equipe?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Manuais de serviço
- 2.() Meios eletrônicos (internet, portal corporativo)
- 3.() Softwares
- 4.() Outro Quais?_____

B) () Não

Por que?_____

4) Quando você necessita de informações de outros setores para o desempenho das atividades da sua Divisão, você consegue facilmente? De que forma?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Contato pessoal
- 2.() Meios eletrônicos
- 3.() Softwares
- 4.() Outro Quais?_____

B) () Não

Por que?_____

5) E quando os servidores das outras Divisões necessitam de informações que só você detém, você compartilha facilmente?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Conversas informais
- 2.() Meios eletrônicos
- 3.() Softwares
- 4.() Outro Quais?_____

B) () Não

Por que?_____

6) Após a realização de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada que possibilitam uma melhoria no seu nível de conhecimento, ao retornar, você possui alguma forma de compartilhar as informações adquiridas com os colegas?

A) () Sim De que forma?

1. () Conversas informais
2. () Meios eletrônicos
3. () Reuniões com a equipe de trabalho
4. () Outro Quais? _____

B) () Não

Por que? _____

7) Na sua opinião, os membros da sua equipe compartilham informações com facilidade?

A) () Sim

Explique _____

B) () Não

Explique _____

8) Você compartilha mais informações com colegas de equipe com quem tem mais afinidade ou igualmente com todos os membros da equipe?

1. () Com os membros com os quais tenho mais afinidade.
2. () Igualmente entre todos os membros da equipe.

9) Na sua percepção, ocorre compartilhamento da informação do chefe para o subordinado de forma a facilitar as atividades?

A) () Sim

Explique _____

B) () Não

Explique _____

10) Na sua percepção, ocorre o compartilhamento da informação entre os membros da Divisão de forma a facilitar as atividades?

A) () Sim

Explique _____

B) () Não

Explique _____

11) Você tem sugestões que poderiam contribuir para o objetivo deste trabalho que é conhecer formas de compartilhar informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (Membros da Equipe)

I - DADOS GERAIS

1) Pró-Reitoria/Divisão: _____

2) Cargo/Função: _____

3) Sexo: 1. M 2. F

4) Idade: _____

5) Tempo na Instituição: _____

6) Tempo no Cargo: _____

7) Formação Acadêmica: _____

8) Pós-Graduação: () sim () não

Nível: _____

Curso(s): _____

II – QUESTÕES

1) Os procedimentos necessários para o desempenho das atividades da sua Divisão estão registrados?

A) () Sim De que forma?

1. () Manuais de serviço
2. () Meios eletrônicos (internet, portal corporativo)
3. () Softwares
4. () Relatórios técnicos
5. () Outros-Quais? _____

B) () Não Motivos:

1. () Os procedimentos são transmitidos de forma verbal pelas Chefias Superiores
 2. () Os procedimentos são transmitidos por meio de cursos e treinamentos
 3. () Os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com as necessidades do momento
 4. () Outros Quais? _____
-

2) Os procedimentos necessários para o desempenho das suas atividades na Divisão, registrados ou não, são compartilhados pela sua Chefia?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Internet
- 2.() Correio eletrônico
- 3.() Treinamentos
- 4.() Reuniões
- 5.() Relatórios técnicos
- 6.() Conversas informais
7. () OutrosQuais? _____

B) () Não Motivos:

1. () Os procedimentos são transmitidos por meio de cursos e treinamentos.
2. () Os procedimentos são “aprendidos” na realização diária das tarefas de acordo com a necessidade do momento.
3. () Não possui tempo disponível para compartilhar conhecimentos e informações
4. () Outros Quais? _____

3) O acesso às informações que você necessita para o desempenho das atividades da sua Divisão estão disponíveis para todos os membros da equipe?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Manuais de serviço
- 2.() Meios eletrônicos (internet, portal corporativo)
- 3.() Softwares
- 4.() Outro Quais?_____

B) () Não

Por que?_____

4) Quando você necessita de informações de outros setores para o desempenho das atividades da sua Divisão, você consegue facilmente? De que forma?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Contato pessoal
- 2.() Meios eletrônicos
- 3.() Softwares
- 4.() Outro Quais?_____

B) () Não

Por que?_____

5) E quando os servidores das outras Divisões necessitam de informações que só você detém, você compartilha facilmente?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Conversas informais
- 2.() Meios eletrônicos
- 3.() Softwares
- 4.() Outro Quais?_____

B) () Não

Por que?_____

6) Após a realização de cursos/treinamentos/atividades de educação continuada que possibilitam uma melhoria no seu nível de conhecimento, ao retornar, você possui alguma forma de compartilhar as informações adquiridas com os colegas?

A) () Sim De que forma?

- 1.() Conversas informais
- 2.() Meios eletrônicos
- 3.() Reuniões com a equipe de trabalho
- 4.() Outro Quais?_____

B) () Não

Por que?_____

7) Na sua opinião, os membros da sua equipe compartilham informações com facilidade?

() Sim

Explique _____

() Não

Explique _____

8) Você compartilha mais informações com colegas de equipe com quem tem mais afinidade ou igualmente com todos os membros da equipe?

() Com os membros com os quais tem mais afinidade.

() Igualmente entre todos os membros da equipe.

9) Na sua percepção, ocorre compartilhamento da informação do chefe para o subordinado de forma a facilitar as atividades?

() Sim

Explique _____

() Não

Explique _____

10. Na sua percepção, ocorre o compartilhamento da informação entre os membros da Divisão de forma a facilitar as atividades?

() Sim

Explique _____

() Não

Explique _____

11. Você tem sugestões que poderiam contribuir para o objetivo deste trabalho que é conhecer formas de compartilhar informações no âmbito das Pró-Reitorias Administrativas?

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa:

**“COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO:
UM ESTUDO NAS PRÓ-REITORIAS ADMINISTRATIVAS DE UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR”**

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaríamos de convidá-lo (a) a participar da pesquisa **“COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO NAS PRÓ-REITORIAS ADMINISTRATIVAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR”**, realizada nas Pró-Reitorias Administrativas da UEL (PRORH, PROAF e PROPLAN). O objetivo da pesquisa é analisar como ocorre o compartilhamento das informações nas Divisões das Pró-Reitorias Administrativas da UEL e se existem barreiras que atuam sobre este compartilhamento. A sua participação é muito importante e ela se daria da seguinte forma: aplicação de questionário. Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Os benefícios esperados são detectar se existem barreiras que atuam sobre o compartilhamento da informação no ambiente de trabalho e propor algumas soluções para superar estas barreiras.

Informamos que o senhor não pagará nem será remunerado por sua participação. Garantimos, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação na pesquisa.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode nos contactar Edelita Gonzaga Martins- Rua João Huss, 450 – Apto 1104 – Gleba Palhano – fone (43) 3328-2706 – email: edelita2005@hotmail.com, ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, na Avenida Robert Kock, nº 60, ou no telefone 33712490. Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Londrina, ____ de _____ de 2011.

Pesquisador Responsável: Edelita Gonzaga Martins

RG::5078-217-4

_____ (**nome por extenso do sujeito de pesquisa**), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

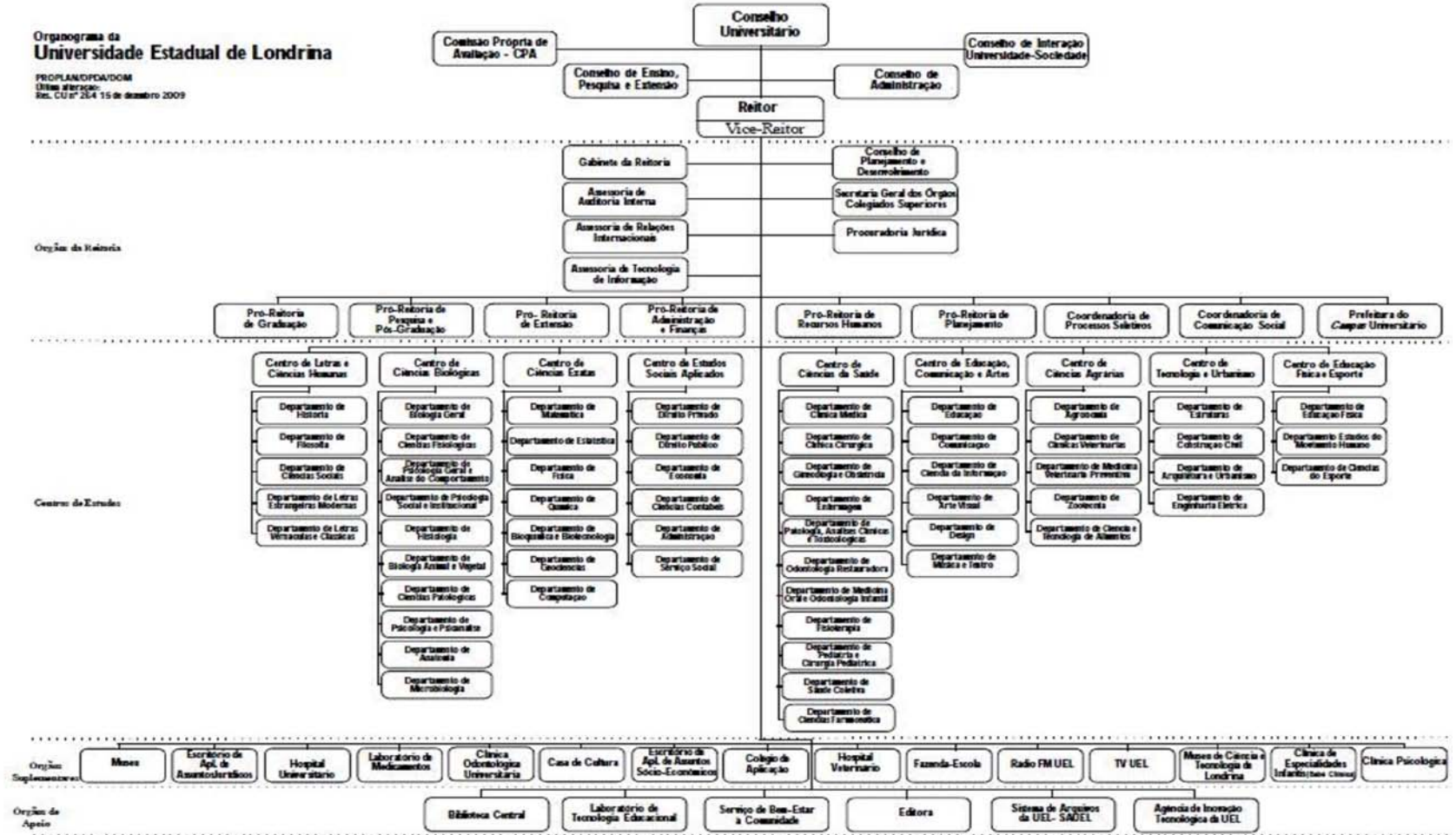
Assinatura (ou impressão dactiloscópica): _____

Data: _____

ANEXO A

Organograma da Universidade Estadual de Londrina

PROPLAN/OPD/AVDOM
 Última alteração:
 Res. CU nº 254 15 de dezembro 2009

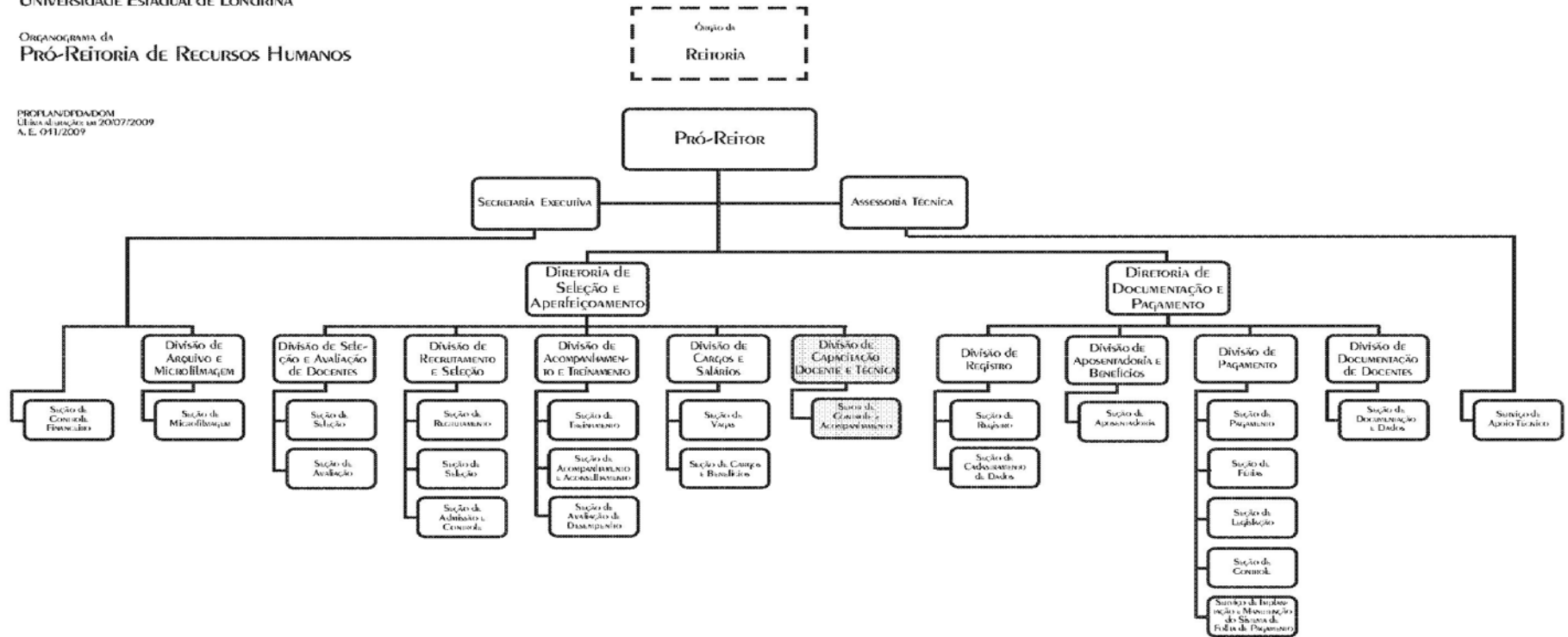


ANEXO B

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

ORGANOGRAMA DA
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

PROFUNDIDADE
Última atualização em 20/07/2009
A.E. 031/2009

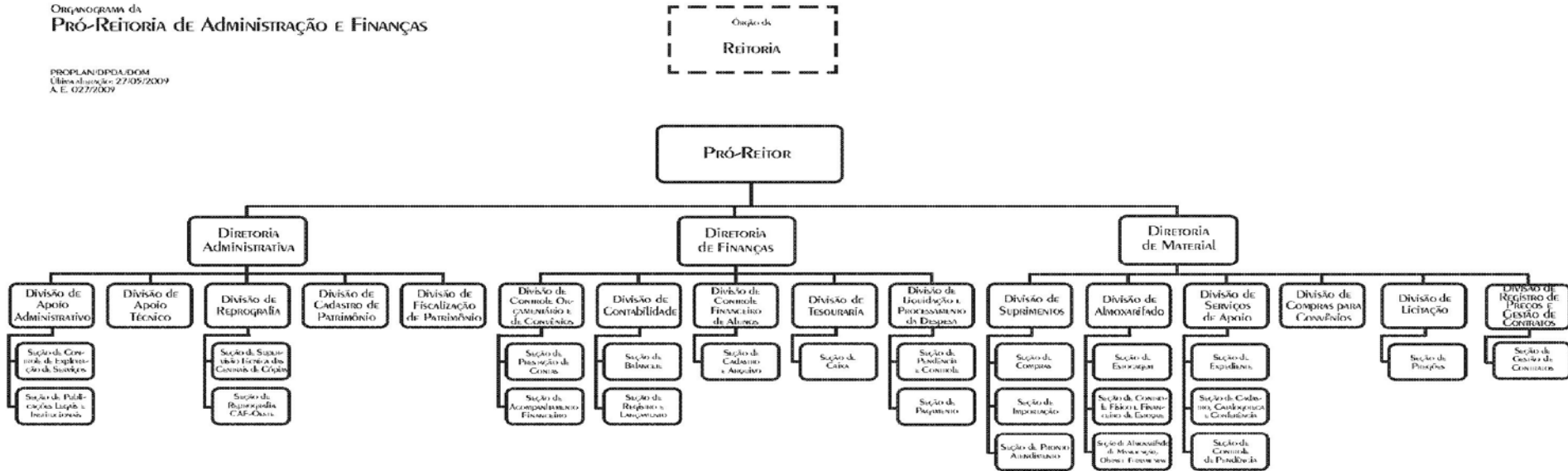


ANEXO C

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

ORGANOGRAMA DA
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

PROPLAN/DPOA/DOM
Última atualização: 27/05/2009
A.E. 0277/009



ANEXO D

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

Organograma da
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO

PROPLAN/UFPRADOM
Última atualização em 17/11/2006
Ano Escolar n. 127/2006

