



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA**

LUIS FERNANDO CASARIM

**ANÁLISE DE FLUXO INFORMACIONAL DE
INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE CONVÊNIO DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA SOB A ÓTICA DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO**

LUIS FERNANDO CASARIM

**ANÁLISE DE FLUXO INFORMACIONAL DE
INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE CONVÊNIO DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA SOB A ÓTICA DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação Mestrado Profissional, do Deptº de Ciência da Informação, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

Área de Concentração: Gestão e Organização do Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Compartilhamento da Informação e do Conhecimento.

Orientação: Profa. Dra. Maria Julia Giannasi Kaimen

Coorientação: Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno

Londrina
2012

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

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Bibliotecária responsável: Marlova Santurio David – CRB 9/1107

C335a Casarim, Luis Fernando.
Análise de fluxo informacional de instrumentos jurídicos de convênio de uma universidade pública sob a ótica da gestão da informação / Luis Fernando Casarim. – Londrina, 2012.
122 f. : il.

Orientador: Maria Julia Giannasi-Kaimen.
Coorientador: Nádina Aparecida Moreno.
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, Mestrado Profissional, 2012.
Inclui bibliografia.

1. Informação – Compartilhamento – Teses. 2. Fluxo informacional – Teses.
3. Desburocratização – Teses. 4. Administração pública – Teses. 5. Gestão da informação – Teses. 6. Ciência da informação – Teses. I. Giannasi-Kaimen, Maria Júlia. II. Moreno, Nádina Aparecida. III. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação, Comunicação e Artes. Programa de Pós Graduação em Gestão da Informação. VI. Título.

CDU 025.4:378.4

LUIS FERNANDO CASARIM

**ANÁLISE DE FLUXO INFORMACIONAL DE INSTRUMENTOS
JURÍDICOS DE CONVÊNIO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA SOB
A ÓTICA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação Mestrado Profissional, do Deptº de Ciência da Informação, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Julia Giannasi Kaimen
UEL – Londrina - PR

Profa. Dra. Tânia Lobo Muniz
UEL – Londrina - PR

Profa. Dra. Wilmara Rodrigues Calderon
UEL – Londrina - PR

COORIENTAÇÃO

Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno
UEL – Londrina - PR

Londrina, 26 de outubro de 2012.

AGRADECIMENTO

A Deus, que me deu o dom da Vida.

À Universidade Estadual de Londrina, que ofereceu condições para que seus servidores pudessem participar deste Programa de Pós-Graduação.

Aos meus Orientadores, Profa. Dra. Maria Julia Giannasi Kaimen e Profa. Dra. Nádina Aparecida Moreno, pela dedicação, compreensão e contribuição para o desenvolvimento deste estudo.

Aos membros da banca, por aceitar o convite de participar deste processo, dedicando tempo e conhecimento para que este trabalho fosse concluído.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação/UEL, pelos ensinamentos e condução adequada do aprendizado.

Aos colegas de turma que, de companheiros de curso - pela convivência acadêmica -, passaram a figurar em meus sentimentos como amigos, que sabem dividir e se apoiar mutuamente nas horas de dificuldades.

A todos os membros da Pró-Reitoria de Planejamento, em especial aos membros da Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Administrativos, que me incentivaram e apoiaram.

Aos meus queridos familiares, principalmente à minha esposa Cristiane, meus filhos Mariana e Juninho, meu pai Valentin e minha mãe Victoria (*in memória*), que me ajudaram e incentivaram a seguir adiante.

A todos aqueles familiares, amigos, colegas e professores que, de alguma forma, estiveram a meu lado neste período, meu muito obrigado.

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível”

São Francisco de Assis

CASARIM, Luis Fernando. **Análise de fluxo informacional de instrumentos jurídicos de convênios de uma universidade pública sob a ótica da gestão da informação**. 2012. 122f. Mestrado (Gestão da Informação) - Universidade Estadual de Londrina, 2012.

RESUMO

Esta pesquisa tem como base os princípios de gestão da informação aplicados à análise de fluxo informacional dos instrumentos de convênios em uma universidade pública. Seu objetivo é analisar o fluxo informacional dos instrumentos jurídicos de convênios, sob a ótica da gestão da informação, visando à simplificação e à racionalização das etapas dos protocolos, dos projetos de criação e oferta de cursos de especialização *lato sensu* e dos programas de atendimento à sociedade, oferecidos por meio de parcerias entre a universidade e as fundações de apoio e institutos vinculados a ela. O estudo apropria-se da pesquisa documental para levantamento do fluxo informacional que norteia a instrução atual dos procedimentos, levando em consideração a forma organizacional instalada. A metodologia permitiu detectar sobreposições e sobrecargas nas etapas que ocorrem em cada unidade da estrutura organizacional da instituição envolvida diretamente na instrução dos projetos. O levantamento identificou entre os documentos pesquisados modelos informacionais diferentes para situações similares. O processo de tomada de decisão acaba por se confundir inclusive na competência das informações para deliberação, não havendo clareza das reais necessidades deliberativas entre as instâncias. Considerando o levantamento do atual modelo informacional, a pesquisa construiu um novo modelo de fluxo informacional para a instrução dos cursos de Pós-Graduação e programas de atendimento à sociedade, aplicando a ótica da gestão da informação. A reconstrução dos fluxos visa atender aos princípios de simplificação dos procedimentos, garantindo a eficácia da informação para tomada de decisão. A pesquisa contribuiu ainda para que se obtivesse uma simplificação e desburocratização dos procedimentos com um mesmo modelo organizacional, apenas adequando o fluxo, dando ênfase às informações relevantes para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão da informação. Fluxo informacional. Desburocratização. Administração pública.

CASARIM, Luis Fernando. **Information flow analysis of legal instruments of covenants at a public university under the optic of information management.** 2012. 122 pages. Research presented to the Graduate Program in Information Management, Professional Masters, Information Science Department, State University of Londrina, Londrina, 2012.

ABSTRACT

This research is based on the principles of information management applied to the analysis of the informational flow in the covenants instruments in a public university. Its goal is to analyze the information flow of legal instruments of the covenants, from the perspective of information management, its aim at simplification and rationalization the stage of the protocols, the projects of creation and offering of *Latu Senu* Specialization and care assistance programs to society, offered through partnerships between the university and support foundations and institutes. The study makes use of documentary research to survey the information flow that drives the current statement of procedures, taking into account the installed organizational form. The methodology allowed detect overlaps and overloads the stages that occur in each unit of the organizational structure of the institution directly involved in instruction projects. The survey identified among the informational documents different models for similar situations. The decision-making process ends up confusing even the competence of the information for deliberation, with no clarity of real needs among the instances. Considering the survey of the current informational model the research built a new model of information flow for the instruction of postgraduate and assistance programs to society by applying the perspective of information management. Rebuilding flows aims to attend of the principles of simplifying procedures, ensuring the efficiency of information for decision making. The research also collaborated to obtain a simplification and debureaucratization of procedures with the same organizational model, only adjusting the flow, emphasizing the relevant information for decision making.

Key words: Management information. Information flow. Debureaucratisation. Public administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | | |
|--------------------|---|---|
| ADM | – | Administração |
| AI | – | Ambiente Informacional |
| CA | – | Conselho de Administração |
| CD | – | Conselho Diretor |
| CE | – | Centro de Estudos |
| CEPE | – | Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão |
| CF | – | Constituição Federal |
| CO | – | Cultura Organizacional |
| Coord. | – | Coordenador |
| Deptº | - | Departamento |
| Dir. Centro | – | Direção de Centro |
| DPDA/Custos | – | Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Administrativo/Divisão de Custos |
| GesPública | – | Gestão Pública |
| GI | – | Gestão da Informação |
| GR | – | Gabinete da Reitoria |
| GR/DCA | – | Gabinete da Reitoria/Divisão de Convênios e Acompanhamento |
| IES | – | Instituições de Ensino Superior |
| PAS | – | Programa de Atendimento a Sociedade |
| PJU | – | Procuradoria Jurídica |
| Pr | – | Paraná |
| PROPLAN | – | Pró-Reitoria de Planejamento |
| PROPPG | – | Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação |
| SAUEL | – | Sistema de Arquivos da Universidade Estadual de Londrina |
| SGOCS | – | Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores |
| TD | – | Tomada de Decisão |
| TI | – | Tecnologia da Informação |
| UEL | – | Universidade Estadual de Londrina |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Escala de Conceitos de Administração Pública e Gestão Pública | 20 |
| Figura 2 - Fluxo Horizontal | 27 |
| Figura 3 - Fluxo Transversal..... | 28 |
| Figura 4 - Fluxo Vertical..... | 28 |
| Figura 5 - Escala das Informações para Tomada de Decisão | 33 |
| Figura 6 - Escala de Evolução dos Estágios Informacionais | 36 |
| Figura 7 - Ambiente Informacional da Universidade | 38 |
| Figura 8 - Organograma UEL | 45 |
| Figura 9 - Ciclo Sintetizado dos Atuais Procedimentos de Criação dos Cursos de Pós-Graduação e dos Programas de Atendimento a Sociedade - PAS | 55 |
| Figura 10 - Fluxo Informacional de Criação/Reformulação de Curso de Pós-Graduação – Atual | 56 |
| Figura 11 - Fluxo Informacional do Termo de Convênio dos Cursos de Pós-Graduação – Atual | 60 |
| Figura 12 - Fluxo Informacional do Programa de Atendimento a Sociedade – Atual | 73 |
| Figura 13 - Fluxo Informacional de Criação e/ou Reformulação de Cursos de Pós-Graduação – Proposta | 88 |
| Figura 14 - Fluxo Informacional do Instrumento Jurídico de Convênio para Cursos de Pós-Graduação - Proposta | 90 |
| Figura 15 - Fluxo Informacional do Programa de Atendimento à Sociedade – Proposta..... | 102 |
| Figura 16 - Ciclo esperado dos Procedimentos de Criação dos Cursos de Pós-Graduação e dos Programas de Atendimento a Sociedade – PAS, aplicando-se a ótica da Gestão da Informação..... | 115 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Conceito de Dados, Informação e Conhecimento..... | 32 |
| Quadro 2 - Cronograma da Instrução da Criação e dos Instrumentos de Convênio para Cursos de Pós-Graduação..... | 68 |
| Quadro 3 - Cronograma da Instrução dos Programas. de Atendimento à Sociedade – Atual | 81 |
| Quadro 4 - Etapas no Fluxo Informacional identificadas com a tomada de decisão sobre a oferta dos Curso de Pós-Graudação conveniados | 84 |
| Quadro 5 - Cronograma de instrução da criação dos cursos de pós-graduação e dos instrumentos de convênio - proposta..... | 93 |
| Quadro 6 - Resumo do Resultado da Pesquisa de Adequação do Fluxo Informacional dos Cursos de Pós-Graduação ofertados por Convênios | 95 |
| Quadro 7 - Cronograma de instrução dos Programas de Atendimento à Sociedade - PAS – proposta | 108 |
| Quadro 8 - Síntese do Resultado Final da Pesquisa para Adequação do Fluxo informacional dos Programas de Atendimento à Sociedade executados por meio de Convênios | 109 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 | OBJETIVOS | 17 |
| 2.1 | OBJETIVO GERAL | 17 |
| 2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 17 |
| 3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 18 |
| 3.1 | MODELO ORGANIZACIONAL | 21 |
| 3.2 | INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE CONVÊNIOS | 22 |
| 3.2.1 | Projetos e Planos de Trabalho..... | 24 |
| 3.3 | FLUXO INFORMACIONAL | 25 |
| 3.4 | FONTES DE INFORMAÇÃO, DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO | 31 |
| 3.5 | INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO..... | 34 |
| 3.6 | CULTURA ORGANIZACIONAL E O AMBIENTE INFORMACIONAL | 36 |
| 4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 41 |
| 4.1 | LOCAL DO ESTUDO: “UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA” | 42 |
| 4.1.1 | Estrutura Organizacional da Instituição | 43 |
| 4.2 | “O INSTRUMENTO JURÍDICO DE CONVÊNIO”- OBJETO DO ESTUDO | 46 |
| 4.3 | OS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA | 47 |
| 4.3.1 | Levantamento dos Dados e Fluxos Atuais..... | 48 |
| 4.3.2 | Mapeamento do Processo Atual..... | 49 |
| 4.3.3 | Análise e Melhoria do Processo | 49 |
| 4.3.4 | Mapeamento do Fluxo Resultante do Estudo | 50 |
| 5 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA | 51 |
| 5.1 | LEVANTAMENTO DE DADOS | 51 |
| 5.1.1 | Levantamento de Dados Relacionados aos Cursos de Pós-Graduação | 52 |
| 5.1.2 | Levantamento de Dados Relacionados aos Programas de Atendimento à Sociedade..... | 72 |
| 5.2 | APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA | 83 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 5.2.1 | Proposta de novo Fluxo Informacional para os Cursos de Pós-Graduação Lato sensu | 84 |
| 5.2.2 | Proposta de novo Fluxo Informacional para os Programas de Atendimento à Sociedade..... | 96 |
| 5.3 | APLICAÇÃO DA ANÁLISE DOS FLUXOS INFORMACIONAIS A OUTROS PROCEDIMENTOS INSTITUCIONAIS..... | 110 |
| | 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 114 |
| | REFERÊNCIAS..... | 117 |

1 INTRODUÇÃO

Constantes alterações são vivenciadas na sociedade moderna no que tange a sua organização social, o seu modo de se relacionar e a sua capacidade de inovar. A globalização e as influências dessas alterações, nos mais diversos setores produtivos da sociedade, obrigam tanto as organizações públicas como as privadas a darem maior importância às suas informações.

No setor público, percebe-se que ainda persiste a busca por elementos que permitam tornar suas atividades organizacionais mais eficientes, eficazes e flexíveis a possíveis ajustes às demandas da sociedade. Como exemplo pode-se considerar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, que visa uma série de ações de reorganização e desburocratização da área.

Buscando atender a esta demanda, o poder público vem intensificando principalmente as parcerias público/público e público/privado, passando a dar significativa importância às atuais relações interinstitucionais e também intrainstitucional.

Torna-se eminente que as organizações públicas estejam atentas a tais relações tanto quanto ao comportamento do meio em que está inserida, suas tendências e necessidades, inclusive as relações pessoais decorrentes, para que se possa obter seu desenvolvimento do modelo organizacional da Instituição.

Nesse contexto, atrelados ao desenvolvimento tecnológico, dados e informações passam a ter importância significativa na organização e na instrução dos procedimentos para tomada de decisão.

Valentin (2002) fala que as pessoas das diferentes unidades de trabalho que compõem uma organização têm necessidade de dados, informação e conhecimento para desenvolverem suas tarefas cotidianas, bem como para traçarem estratégias de atuação. Portanto, dados, informação e conhecimento são insumos básicos para que essas atividades obtenham resultados satisfatórios ou excelentes.

O ambiente em que este estudo se desenvolveu é o de uma autarquia estadual de direito público e, assim como outros entes federativos, conta com várias ações interinstitucionais estabelecidas tanto com instituições de direito público quanto de direito privado, com os mais diversos fins e interesses. Além

disso, torna-se frequente a criação de entidades e fundações que visam apoiar e amparar o desenvolvimento nas instituições de ensino superior públicas.

O foco deste estudo está em oferecer elementos de análise, com base em princípios da gestão da informação, utilizando-se do mapeamento de fluxo informacional nos atuais documentos que instruem as análises prévias dos instrumentos jurídicos de convênios e amparam as relações supracitadas, identificando possíveis adequações e sugestões para a desburocratização do processo.

Por intermédio da análise do fluxo informacional, entende-se ser possível a elaboração de um diagnóstico, dando ênfase à relevância das informações essenciais para tomada de decisão.

Apesar de o foco do estudo não estar no delineamento do modelo organizacional, faz-se necessário, para a sua melhor compreensão, o conhecimento deste modelo. Os modelos organizacionais de instituições de ensino superior são altamente burocráticos e normatizados e já foram tratados em inúmeros trabalhos científicos.

Para Lopes (1999), as universidades são organizações que desenvolvem uma lógica distinta das demais organizações econômicas, pois sua atenção principal está voltada para a formação e disseminação de conhecimento mediante práticas educativas. No entanto, elas apresentam estruturas que exigem a definição de práticas de gestão que possam garantir o alcance de resultados esperados pela sua comunidade interna e demais grupos de interesse.

Rizzatti e Dobes (2006) dizem que toda organização universitária possui em sua estrutura componentes que se assemelham ao modelo burocrático. Tal modelo apresenta a universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, organizada para maximizar a eficiência. Vista como uma estrutura hierarquizada, esta deve ser mantida por uma cadeia formal de comando e sistema de comunicação com a finalidade de facilitar a tomada de decisão.

A gestão da informação, voltada para harmonizar os fluxos informacionais existentes entre as estruturas organizacionais, deve oferecer melhor condição de compartilhamento de dados e informações em tempo hábil, e com a qualidade necessária aos fins de tomada de decisão. Ao se analisar os atuais fluxos informacionais dos instrumentos jurídicos de convênios, são oferecidos elementos

que permitam a implementação de novas ações ou a readequação das atuais, resultando em execuções de tarefas mais simples e menos burocráticas.

Dentro das possibilidades, é preciso, por meio de conceitos da gestão da informação, harmonizar o fluxo informacional dos instrumentos jurídicos de convênios na instituição, frente à necessidade de informação para a tomada de decisão, com foco na atividade fim. Dessa forma, pode-se viabilizar condições para que este possa melhorar o desempenho organizacional e, conseqüentemente, atender à demanda externa de seus clientes usuários.

A instituição alvo deste estudo, a qual Moreno (2006) destaca como sendo organização complexa e normatizada, foi caracterizada pela autora em sua tese de doutorado como:

[...] uma organização notadamente complexa: os modelos organizacionais são construídos a partir das características culturais próprias; apresenta uma variedade de objetivos cuja mensurabilidade é muito limitada; tem um núcleo operacional altamente profissionalizado; possui alto grau de diversificação horizontal, considerando-se a diversidade de áreas do conhecimento; existe uma forte ação política, e apresenta como estilo decisório, na maioria das vezes, a decisão colegiada, tornando o processo decisório mais lento, e às vezes, conflituoso (MORENO, 2006, p. 17-18).

Além do modelo organizacional atual da instituição, outro fator que contribui com interferência nos fluxos informacionais é a cultura e o ambiente organizacionais atual da universidade. Práticas funcionais sedimentadas que, apesar do alto grau de conhecimento adquirido pelos servidores, estão balizadas pelo modelo burocrático de atuação, interferindo diretamente no fluxo informacional. Isso dificulta a obtenção e a viabilização da aplicação de novos métodos de gestão da informação, de novas práticas menos burocráticas, voltadas para a essência da tomada de decisão.

Mudar tais condições instaladas, conforme Capuano (2008, p.18), passa por trabalhar como o cognitivo dos indivíduos que compõem a organização. O autor informa que, do ponto de vista cognitivo, o desafio consiste na elaboração de uma síntese conceitual entre o modelo burocrático e modelos mais gerencialistas, que permitam a modelagem das organizações do serviço público, segundo as necessidades de seus usuários.

Assim, pensar em uma desburocratização organizacional no setor público é pensar em mudança cultural dos recursos humanos (servidores) que a compõe e interpreta seus dados e informações.

Outro fator importante que influencia e causa conflito ao entendimento diz respeito ao alto grau ou volume de dados gerados nas atividades. Muitas vezes, esses dados não acrescentam conteúdos importantes à matéria e a seu objetivo fim, tornando o processo de tomada de decisão por vezes eficiente, mas sem eficácia temporal.

Borges (1995) afirma que a chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo. Portanto, necessitamos motivar os procedimentos que sejam realmente importantes, evitando dados conflitantes ou que possam levar a entendimentos dúbios de tomada de decisão.

A identificação de elementos que permitam evitar a sobrecarga de dados desnecessários, ou que não estejam direcionados ao objetivo fim, pode causar readequações aos fluxos informacionais, evitando tramitações repetitivas e que apenas contribuem para a burocracia e procedimentos cartoriais.

As pessoas têm sido bombardeadas com inúmeras informações, tanto nos ambientes organizacionais como em nível externo. O *e-mail*, em particular, vem sendo extremamente utilizado nas organizações, visto que comunicadores, em todas as áreas organizacionais, entendem que esse veículo é a solução para os problemas de comunicação das empresas. A perspectiva do funcionário em relação a todo esse processo tem impacto, o que demonstra que as mensagens não estão integradas, são repetitivas e, às vezes, conflitantes. O resultado é negativo, porquanto as pessoas não têm tempo para processar e entender muitas das mensagens cuja finalidade é passar informações valiosas. Como resultado, excesso de informação pode fazer com que importantes iniciativas de comunicação estratégica não tenham validade (MARCHIORI, 2010, p. 154).

Analisar o modelo instrutivo, sob a ótica da gestão da informação, requer reavaliar todos os procedimentos e, conseqüentemente, seus fluxos, visando torná-los mais simples e eficazes em suas ações, sem sobrecargas.

O processo de tomada de decisão é constante e ocorre independente dos níveis hierárquicos. A estrutura organizacional da Universidade em estudo, como já exposto, é altamente hierarquizada internamente, comum, em geral, às administrações públicas. Isso faz com que os fluxos informacionais sejam longos, interferindo diretamente no processo decisório e produzindo efeitos significativos na gestão da informação.

Adequar o ambiente informacional da organização torna-se imprescindível para que se possa obter condições eficientes e eficazes para o desenvolvimento das atribuições de tomada de decisão, com a racionalidade inerente a toda administração pública.

O desenvolvimento da pesquisa está balizada em análise documental junto aos processos de criação e/ou reformulação de cursos de Pós-Graduação conveniados e Programas de Atendimento a Sociedade - PAS, ofertados em parcerias com instituições de apoio, caracterizar elementos que possam ajudar na desburocratização e simplificação dos procedimentos.

Com base em levantamentos documentais, foram identificados o fluxo informacional atual e as estruturas organizacionais que se envolvem com a atividade, buscando analisar o processo informacional envolvido sob a ótica da gestão da informação, sua pertinência e, principalmente, a relevância das ações frente aos objetivos do processo de tomada de decisão.

Entende-se que, com a construção do fluxo informacional atual, pode-se também oferecer sugestões de adequações ou maximizações do processo de gestão da informação, elaborando nova sugestão de fluxo informacional, voltada para a desburocratização e simplificação do procedimento de tomada de decisão.

O problema central do trabalho está em verificar como uma análise dos atuais fluxos informacionais sob a ótica da gestão da informação, aplicada aos atuais instrumentos jurídicos de convênios da Universidade, poderá contribuir para indicar elementos que possam ajudar na simplificação e desburocratização da Instituição.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o fluxo informacional dos instrumentos jurídicos de convênios, sob a ótica da Gestão da Informação, visando à simplificação e à racionalização do processo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o fluxo informacional atual da instrução dos instrumentos jurídicos de convênios para tomada de decisão;
- Identificar as informações relevantes para a tomada de decisão por meio das normativas já existentes na UEL;
- Mapear o registro informacional existente nos documentos que instruem o processo de tomada de decisão;
- Propor alternativas de novo fluxo informacional, menos burocrático à luz dos conceitos da Gestão da Informação;
- Propor aplicação dos resultados da pesquisa a outros procedimentos institucionais relevantes de forma a contribuir para a desburocratização organizacional.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando dar embasamento ao trabalho, foram exploradas aqui fundamentações presentes em nosso ambiente de análise.

Apresentar conceitos de administração pública e gestão pública é importante para a compreensão de fatores que interferem diretamente no modelo de se organizar da Universidade em estudo.

As organizações públicas, sejam federais, estaduais ou municipais, possuem características que diferem das demais organizações.

A Universidade em estudo é uma autarquia estadual de direito público, com características e peculiaridades próprias em seu modo organizacional.

A Constituição Federal de 05/10/1988 artigo 37 institui normas e regramentos que direcionam a Administração Pública no Brasil. Nela estão estabelecidos princípios básicos na administração pública como a legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, além dos deveres de probidade e de prestação de contas.

Borges (*apud* HARMON; MAYER 1999, p. 34) define a administração pública como sendo a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo, da sociedade, que delega de forma legal, e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais.

A administração pública caracteriza-se pela ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais (HARMON; MAYER, 1999, p. 34).

A administração pública trabalha pelo interesse da coletividade, com recursos escassos e de contribuição da comunidade. Seus agentes devem manter princípios éticos e morais, visando o bem comum, sob pena de serem responsabilizados, civil e criminalmente, caso haja improbidade na administração.

Atualmente, pode-se dizer que a administração pública consiste em todo o conjunto das unidades nas esferas federais, estaduais e municipais. Seu corpo profissional é mantido pelos recursos públicos, encarregados de promover ações concretas pelo bem-estar da coletividade.

No Brasil, a organização do estado se divide em três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário. O Executivo é subdividido em unidades da

administração direta e unidades da administração indireta, cada qual com atribuições bem definidas.

Ao longo da história brasileira, o modelo de administração pública passou por várias transformações. Inicialmente, ainda na era monárquica, o modelo predominante era o patrimonialista, que estava relacionado ao interesse do capital da família real e nobreza, e em segundo plano o interesse coletivo. Em seguida, verificou-se a implantação do modelo burocrático que, conforme relatório do Congresso Sul Brasileiro de Gestão Pública (Brasil, 2010), realizado em Curitiba, tem como característica o excessivo apego às normas e regulamentos pelos integrantes da organização, tendo nos meios uma importância maior que nos fins. No entanto, é este modelo que ainda predomina na maioria das organizações públicas e que vem, desde o fim dos anos 1980 e início dos anos 1990, buscando uma transformação mais gerencial voltada aos interesses fins das organizações.

Pereira (1997) diz que existiram apenas duas grandes transformações na forma estrutural e organizacional do estado no Brasil: a primeira nos anos 1930, com a substituição do modelo patrimonialista para o modelo burocrático; e a segunda em 1990, passando ao modelo gerencial ou de gestão, por conta dos ajustes que a crise fiscal imposta pelos estados. Pode-se incluir também a nova era da gestão da informação neste contexto, para que se possa dimensionar as transformações nas estruturas e nos modelos organizacionais do Estado.

No entanto, as sonhadas transformações e adequações das organizações públicas não vêm ocorrendo na mesma velocidade que a sociedade espera. Tudo isso é resultante da falta de flexibilidade dessa organização em se adequar a novas metas, tendo de um lado a sociedade solicitando alterações urgentes ao modelo e de outro, as atuais estruturas que resistem e mantêm as práticas burocráticas de anos.

Segundo Pereira (2003), a sociedade está cada vez mais ciente de que o modelo burocrático não mais atende aos interesses da sociedade civil, tornando eminente a transformação do modelo.

Vignau e Munoz (2000, p. 157) dizem:

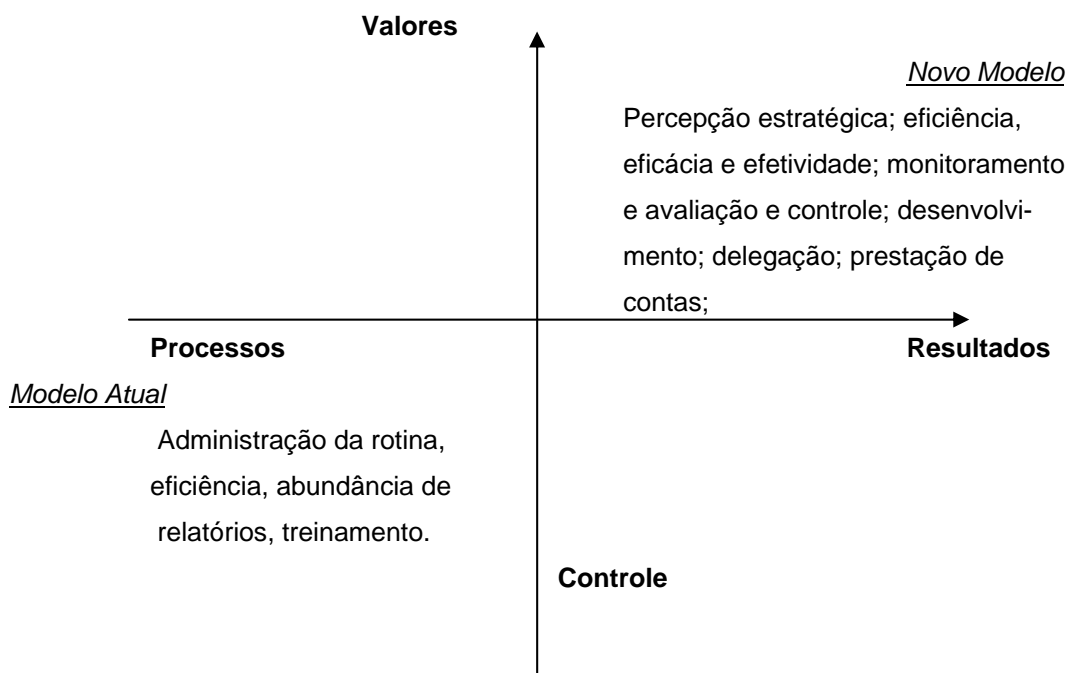
Las Administraciones Públicas para modificarse habrán de irse adaptando a factores de cambio, tales como: costumbres, tendencias, formas de producción, tecnología, etc. La necesidad de acometer la modernización administrativa adquiere un nuevo perfil; el debate sobre la modernización se reformula en términos de costos y de las consecuencias que podría traer para un país no emprender o realizar con lentitud los procesos de cambio necesarios.

Assim, pensar em alteração e modernização do modelo organizacional na administração pública é procurar torná-la eficaz aos interesses de geração de renda e de uso racional dos recursos escassos.

Pôde-se observar que o processo de transformação da administração pública passa a buscar um modelo de gestão, visando atingir objetivos específicos de políticas e diretrizes de governos (administrações) frente aos interesses da coletividade.

As organizações públicas devem passar por reflexões e alteração da visão burocrata para uma visão gerencial do setor, em que se deve buscar a gestão de projetos que prime pela melhor aplicação dos recursos, ações e resultados. No estado atual, os recursos tornam-se cada vez mais escassos e a demanda por eles cada vez maior, ou seja, quanto menor os recursos e maior a demanda mais exigente será pela eficiência e eficácia da gestão destes.

Figura 1 – Escala de Conceito de Administração Pública e Gestão Pública



Fonte: Adaptado de Lima (2006).

Pode-se observar na figura acima que o modelo atual da administração pública baseia-se na administração da rotina em produzir com eficiência, dando ênfase aos meios, com constante produção de relatórios e dados que, sob a ótica da gestão da informação. Além disso, não trazem os elementos essenciais de gestão da informação para tomada de decisão. O modelo, por gestão na administração pública, deve propor que tais organizações executem suas atribuições com eficiência, mas, também, que garantam a eficácia e efetividade das ações, focando as rotinas aos objetivos fins, não aos meios.

Estas ações não devem primar pelo modelo burocrático cartorial, mas sim por ações simples e eficazes capaz de gerar novo perfil na cultura organizacional.

Assim, deve-se ter em mente quais são as possíveis diferenças entre a administração pública e a gestão pública que se deseja. Dias (2002, p. 10-11) apresenta uma comparação: administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente os objetivos de uma organização. Já a gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários, para, por meio das pessoas, atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

3.1 MODELO ORGANIZACIONAL

Para que se possa entender mais à frente como a Universidade, foco do estudo, está estruturada organizacionalmente, optou-se por apresentar conceitos de modelo organizacional, voltado ao modelo encontrado. Para tanto, torna-se necessário combinar e separar perfis existentes. Na academia, o perfil que prevalece é a gestão de projetos enquanto na atividade executora administrativa e se apresenta como um modelo hierarquizado em forma de pirâmide.

Mas o que é estrutura organizacional? Lacombe (2009) define estrutura organizacional como os órgãos, seus nomes, seus níveis, suas chefias e suas atribuições; as relações formais entre eles; das autoridades e responsabilidades de cada um e da forma como se coordenam e se comunicam as pessoas na organização.

Já Oliveira (2005) conceitua uma estrutura organizacional como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das

unidades organizacionais de uma empresa. Esse conjunto - ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicação e decisão - constitui na formação de fluxos informacionais que alimentam todos os procedimentos institucionais.

Será observado mais à frente que essas relações de transferência de dados e informação dar-se-ão de forma horizontal, vertical e transversal, interagindo com toda a estrutura organizacional. Além dessas, também é importante compreender que, em uma estrutura organizacional no modelo hierarquizado, apresentam-se também níveis informacionais: operacional, tático e estratégico.

Com a disseminação dos dados e informação, a relevância e a caracterização dessas podem oscilar ciclicamente após o conhecimento explícito.

Ponjuán (1998) coloca que para cada informação existe um ciclo de vida, ou seja, a informação é criada, passa por diferentes etapas: definições de requerimento, aquisição, transmissão, processamento, armazenamento, disseminação, uso e descarte.

Além de alterações cíclicas das informações, o processo de gestão universitária apresenta também ciclos que incluem ou excluem unidades, atribuições e competências organizacionais.

A simples criação de unidades ou a divisão destas pode interferir diretamente para um fluxo informacional, tornando sua finalização e a tomada de decisão um procedimento mais longo e moroso.

3.2 INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE CONVÊNIOS

A evolução do modelo organizacional do estado traz cada vez mais a participação das parcerias público/privado.

Estas parcerias iniciam-se, conforme Arruda Neto (2010 p.142), com a o estabelecimento do Decreto 2.487 e 2.488 de fevereiro de 1998, que regulamente as ações entre estado e agências reguladoras, que na realidade seriam as autarquias e fundações. O autor informa ainda que os princípios primeiros da parceria público/privado estão no artigo 37 de nossa carta magna, publicada em 1988. Ela estabelece regras mínimas como: forma pela qual a autonomia deve ser exercida; metas a serem cumpridas pelo órgão ou entidade no prazo estabelecido; controle de resultados.

Para que se pudesse evoluir no estudo dos fluxos informacionais propriamente dito, tornou-se oportuno entender e conhecer a característica do documento utilizado para a análise, ou seja, os instrumentos jurídicos de convênios e seus planos de trabalho. Não é intenção deste trabalho aprofundar-se sobre questões jurídicas envolvidas; apenas conhecer o disciplinamento legal da matéria para que se possa entender e conhecer os elementos fundamentais de instrução e informações necessárias à atividade.

Visando atender aos princípios constitucionais já mencionados, o Ministério da Fazenda, por meio da instrução normativa 001/97 artigo 1º, define convênio como o instrumento que discipline a transferência de recursos públicos e tenha como partícipe órgão da administração pública federal direta, autárquica ou fundacional, empresa pública ou sociedade de economia mista, que estejam gerindo recursos dos orçamentos da União. Seu objetivo é a execução de programas de trabalho, projeto/atividade, ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

Já o Decreto 6170/07 dá nova definição ao instrumento como sendo o ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscais e da Seguridade Social da União. Ele deve ter como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta e, de outro, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou, ainda, entidades privadas sem fins lucrativos. Seu objetivo é a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação (BRASIL, 2007).

Pode-se observar que o instrumento de convênio é o instrumento pelo qual as entidades públicas estabelecem parcerias ou cooperações mútuas para atingir suas metas fins comuns.

Os instrumentos de parceria (convênios) estão diretamente ligados à execução por um plano de ação, ou plano de trabalho, o qual apresenta e define todo o objeto que será executado nas parcerias, tendo o instrumento de parceria (convênio) elemento meio para a formalização da relação.

A Lei estadual 15608/2007, artigo 133, define convênios como sendo “[...] uma forma de ajuste entre o Poder Público e entidades públicas ou privadas, buscando a consecução de objetivos de interesse comum, por colaboração

recíproca, distinguindo-se dos contratos pelos principais [...]” (PARANÁ, 2007, p.71). Nota-se que, pela característica deste instrumento, ele se torna de fundamental importância para todo relacionamento institucional, seja para o desenvolvimento de atividades relacionadas com outras esferas governamentais, seja por meio de parcerias com a iniciativa privada, visando sempre cumprir com seus objetivos fins.

A Universidade, mediante suas prerrogativas, estabelece também atos normativos internos, que disciplinam as matérias por meio de resoluções e atos específicos. A análise desta é de fundamental importância para a compreensão da gestão da informação estabelecida, envolvida neste instrumento. É o destaque interpretativo que a Lei estadual 15608/2007 – Pr inclui por meio de seu artigo 132, no qual em sua redação traz para primeiro plano o instrumento de plano de trabalho, invertendo, assim, o fator principal e que deve ser a essência da instrução nas parcerias: “a celebração de convênio, acordo ou ajuste pelo Estado do Paraná e demais entidades da Administração, depende de prévia aprovação do **competente plano de trabalho** proposto pela organização interessada” (PARANÁ, 2007, p.72) – grifo nosso).

Na realidade, esse fator sempre existiu, visto que, por meio do plano de trabalho, é que se define a execução dos projetos e o que as partes envolvidas farão em comum desenvolvimento. Vale ressaltar, que o instrumento jurídico deve estabelecer ou retratar as condições já acordadas e descritas no plano de trabalho.

Trazendo elementos anteriormente explorados por este trabalho, pôde-se verificar que em muitos casos se dá mais importância ao instrumento de parceria, que tem sua importância meio, do que ao plano de trabalho que está diretamente ligado ao objetivo fim. Tal característica está relacionada ao modelo organizacional (burocrata) que as instituições públicas se basearam ao longo de muitos anos.

Com foco no objetivo fim, passa-se a informar um pouco sobre o plano de trabalho, que é parte integrante dos instrumentos de parceria, é nele que se estabelece a tomada de decisão.

3.2.1 Projetos e Planos de Trabalho

Os projetos ou os planos de trabalhos que integram os instrumentos jurídicos podem ser caracterizados como: empreendimentos finitos que têm objetivos

claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização. Podem ser entendidos como departamentos temporários no âmbito da estrutura corporativa, pois existirão apenas até o término de sua execução (MAXIMIANO, 1997).

Pode-se dizer que o projeto e o plano de trabalho é todo o planejamento da execução do objeto a ser conveniado, sendo que o instrumento jurídico de convênio irá estabelecer o regramento das relações, frente à legislação. Monteiro e Valentin (2008, p. 54) explicam que “[...] projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégico e operacional, bem como a vida pessoal de cada um”.

Esse conceito aplica-se também a todas as ações relacionadas a instrumentos de parceria (convênios) que a Universidade Estadual de Londrina estabelece, desde as parcerias para transferências voluntárias de recursos (captação de recursos externos) ou no desenvolvimento dos projetos de cursos e extensão firmados com agentes de apoio, entre outros.

Como se pode observar, esse documento escolhido como balizador do estudo é essencial ao desenvolvimento de ações de parceria na administração pública. Acredita-se que, por meio da presente pesquisa, poder-se-á visualizar como está o atual processo informacional de tomada de decisão, entendendo que esse provavelmente esteja valorizando o perfil de informação meio, podendo ser melhorado se buscada a informação essencial à atividade fim.

Para saber se o modelo informacional do procedimento pode estar retratando o modelo burocrático instalado na Instituição, será feito a seguir um breve relato do ambiente da universidade para que se conheça seu modelo organizacional.

3.3 FLUXO INFORMACIONAL

Buscando conhecer um pouco do que a literatura e os autores apresentam sobre fluxo informacional e como este poderá contribuir para a modernização e simplificação das instituições públicas, passa-se na sequência a conhecer elementos que estarão presentes até o término deste trabalho.

Garcia e Fadel (2010, p. 218) informam que os fluxos informacionais são de vital importância para que as organizações e seus grupos de indivíduos

sejam alimentados, precisa e tempestivamente, por informações alinhadas a seus objetivos.

Adequar os fluxos informacionais, conhecer como eles estão consolidados, seu significado e importância na organização passam a ser essenciais para o desenvolvimento do processo de gestão da informação para tomada de decisão. Por intermédio da análise de fluxo informacional, sob a ótica da gestão da informação, pode-se buscar a qualificação da informação, identificando o que é informação relevante e comprometida com os objetivos fins a que se deseja para a tomada de decisão.

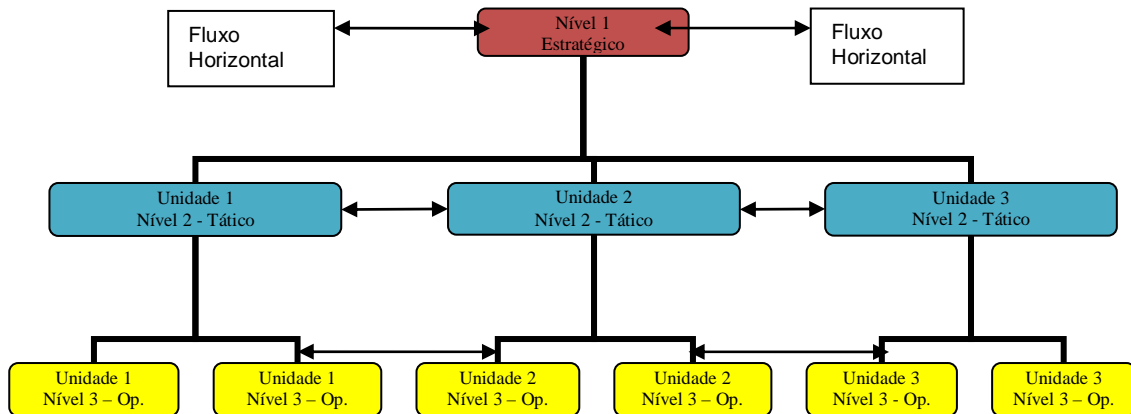
Apresentam-se na literatura classificações de como se dão os fluxos informacionais. Algumas delas serão aqui apontadas para serem confrontadas durante a análise de dados.

Monteiro e Valentim (2008) classificam os fluxos como formais e informais. Para eles, os fluxos formais podem ocorrer de forma horizontal, transversal e vertical. Os fluxos horizontais são constituídos por diferentes unidades organizacionais do mesmo nível hierárquico, o fluxo informacional transversal ocorre por meio de diferentes unidades organizacionais de diferentes níveis hierárquicos, e os fluxos informacionais verticais são constituídos por meio de diferentes níveis hierárquicos de uma mesma área organizacional.

Observa-se que a disseminação de dados e informação na organização, refletida por meio dos fluxos informacionais, poderá se dar de várias formas e níveis, estando diretamente ligadas às ações decorrentes dos agentes públicos que integram a organização pública.

Ao se aplicar elementos fundamentados na gestão da informação, deve-se levar em consideração as necessidades informacionais dos diversos níveis hierárquicos, seu compartilhamento e objetivos específicos no processo.

Figura 2 - Fluxo Horizontal



Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Valentin et al (2008); Monteiro e Valentin (2008).

Os fluxos informacionais identificados como horizontais se referem às relações de troca e compartilhamentos de informação em um mesmo nível hierárquico.

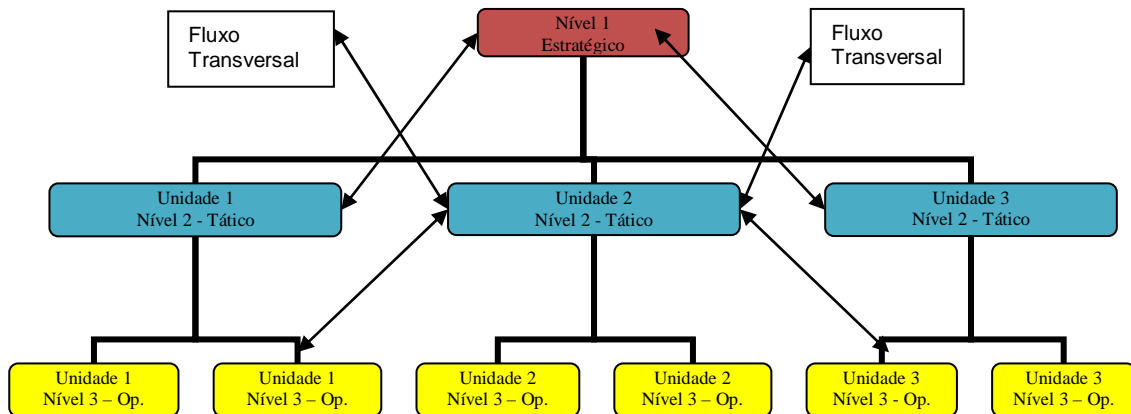
Como na Universidade estudada seu modelo organizacional está estruturado em uma organização em forma de pirâmide, conforme poderá ser visto mais adiante, os fluxos informacionais horizontais são aqueles que transmitem e compartilham informações dentro dos grupos, estratégicos, táticos e operacionais.

Quando a característica organizacional tem um alto número de hierarquias, como é o caso desta Universidade, pode haver conflito em identificar o que é essencial para a tomada de decisão em relação ao objetivo fim da matéria, misturando-se com necessidades cartoriais e de rotina das áreas que a compõem.

Adequar essas necessidades passa pelo desafio de, por meio de elementos da gestão da informação, estudar os fluxos informacionais e buscar adequá-los, de maneira que seja garantida a presença de informações essenciais aos agentes tomadores de decisão. Assim, as outras informações complementares das unidades ficam em segundo plano.

Ponjuán (1998) aponta que o processo de gestão de informação é todo o relacionamento com a obtenção de informação adequada, de forma correta, para a pessoa indicada, com custo adequado, em tempo oportuno, em lugar apropriado, para a tomada de decisão.

Figura 3 - Fluxo Transversal

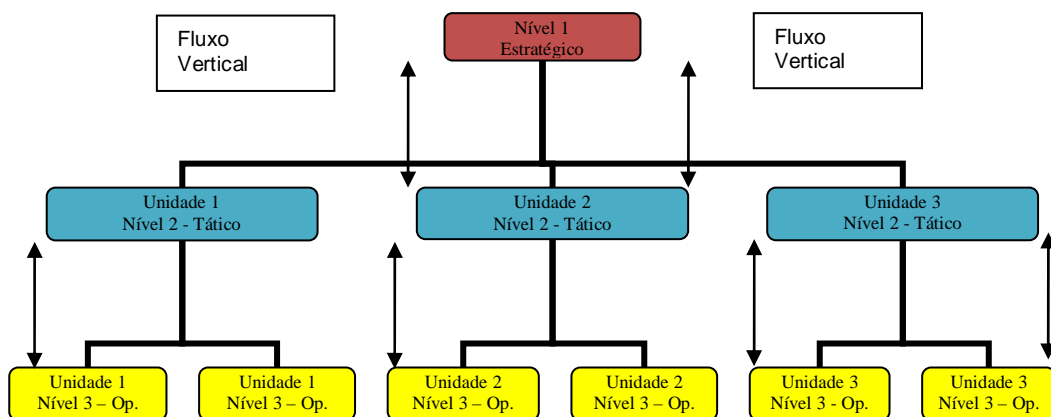


Fonte: Adaptado pelo Autor baseado em Valentin et al. (2008); Monteiro e Valentin (2008).

No caso dos fluxos transversais, diferentemente dos fluxos horizontais, as informações são compartilhadas e disponibilizadas entre os agentes públicos que compõem as unidades de níveis hierárquicos diferentes. Nesse exemplo, pode-se observar que as informações operacionais, caracterizadas pela ação direta de execução, são transmitidas para níveis superiores como táticos e estratégicos e vice-versa.

Trazendo para a realidade da Universidade, poder-se-ia dizer que os fluxos transversais ocorrem quando unidades, inclusive de órgãos diferentes e hierarquias distintas, compartilham informações (Pró-Reitor com Chefia de Divisão).

Figura 4 - Fluxo Vertical



Fonte: Adaptado pelo Autor baseado em Valentin et al. (2008); Monteiro e Valentin (2008).

Por fim, Monteiro e Valentim (2008) exemplificam o fluxo vertical, no qual a transferência e compartilhamento de dados e informação ocorrem na organização de uma mesma estrutura organizacional, mas entre níveis hierárquicos diferentes.

Neste estudo, pode-se dizer que este fluxo vertical representa as instruções internas dos órgãos da Universidade em seus diversos níveis hierárquicos (setores, divisões, diretorias, etc.).

Conforme esses conceitos, depreende-se que a maneira de se organizar estruturalmente pode dimensionar fluxos informacionais maiores ou menores nas organizações. Além do fluxo, pode-se compreender também que, sobre a visão da gestão da informação, o que é informação relevante para uma unidade caracterizada como operacional pode não ter a mesma relevância para uma estrutura identificada como tática ou estratégica.

No entanto, a troca e movimentação de dados e informações em todos os sentidos da organização devem estar organizadas sob pena de haver uma grande geração de dados e informações. O que pode, ao invés de instruir e garantir um processo de tomada de decisão seguro, confundir ou mascarar o que é essencial à tomada de decisão.

Jamil (2001) caracteriza fluxo informacional como a transmissão de dados ou conjuntos de dados mediante unidades administrativas, organizações e profissionais, com o intuito de transmiti-las de um armazenador para um usuário.

Ao identificar documentalmente os procedimentos executados na instrução dos protocolos que estabelecem parcerias firmadas pela Universidade, pôde-se mapear o atual fluxo informacional, classificando suas características e observando a contribuição que as áreas para o procedimento de tomada de decisão.

Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 101) informam que, por intermédio da investigação do fluxo informacional, será possível verificar e subsidiar o processo de tomada de decisões. Por meio do mapeamento dos fluxos, torna-se possível reconhecer as etapas pelas quais as informações perpassam e verificar quais os aspectos falhos do processo.

Estudar os fluxos informacionais existentes na instrução dos processos de estabelecimento das parcerias, firmadas por instrumentos jurídicos de convênios, sob a ótica da gestão da informação, contribuirá para a qualificação das informações e oferecerá condições para que seu trâmite fique mais célere e

eficiente, cooperando diretamente com a simplificação e desburocratização dos procedimentos.

Autores como Smit e Barreto (2002) trazem dois níveis de fluxo informacional na organização: o interno e o externo. O primeiro movimenta-se entre elementos do sistema que se orienta para sua organização e controle. O fluxo de segundo nível são aqueles que por sua atuação mostram a essência do fenômeno da transformação. Um acontecimento raro e surpreendente entre a linguagem, suas inscrições e o conhecimento elaborado pelo receptor em sua realidade.

Pode-se dizer que os fluxos internos estão voltados aos procedimentos de ordem prática organizacional, inerente ao processo de tomada de decisão, e que serão destacados na investigação deste trabalho.

Ao analisar os fluxos informacionais, pôde-se deparar com os diversos modelos de armazenamento de dados e informação na organização. Estes podem estar de forma registrada em documentos digitais ou não, e em arquivos e bancos de dados automatizados.

Vital, Floriani e Varvakis (2010, p. 87) afirmam que a informação deverá ser gerenciada por meio do estabelecimento de fluxos informacionais adequados à organização.

Ocorre que em muitas instituições o processo de automação ganha maiores destaques sobre os processos manuais, devido a fatores como: urgência no tratamento dos dados e da informação; alto número de dados; diversidade de fontes; complexidade das informações; velocidade de armazenamento e recuperação de dados e informações, entre outros.

No entanto, verifica-se que, em muitos casos, a automatização institui processos e fluxos informacionais com os mesmos vícios burocráticos dos processos manuais. A utilização dos recursos de tecnologia da informação deve ser desenvolvida, aprimorando e estudando novas necessidades informacionais e, conseqüentemente, a criação e adequação dos fluxos que irão integrar a gestão da informação.

Os dados e as informações circulam na organização por meio dos fluxos horizontais, diagonais e verticais, alimentando todo o procedimento informacional necessário para seu crescimento e desenvolvimento.

Buscando avançar nos entendimentos e na compreensão dos elementos que estarão presentes no estudo, busca-se, a seguir, focar conceitos das fontes informacionais que alimentam e circulam nos fluxos.

3.4 FONTES DE INFORMAÇÃO, DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

As fontes de informação são divididas em formal e informal. Fontes formais, segundo Bastos Júnior (2000, p.7), são as informações que se encontram de forma estruturadas na organização, divulgadas periodicamente, ou seja, possuem características de acessibilidade e periodicidade e podem ser registradas.

Segundo Porter (*apud* POZZEBON; FREITAS, 1997, p.12), as fontes formais caracterizam-se como: imprensa, base de dados, artigos científicos, documentos da empresa, informações técnica e outras. Já as fontes informais caracterizam-se como sendo: seminários; congressos; contatos pessoais com clientes, fornecedores, concorrentes e consultores; reuniões; jantares; entrevistas; *folders*; feiras e eventos; agências de publicidade; “boatos” sobre produtos, clientes, fornecedores e concorrentes; dentre outras (PORTER, *apud* POZZEBON; FREITAS, 1997, p. 12).

Pode-se observar que, por meio das fontes de informação, se obtém fluxos informacionais de várias origens. Nesse sentido, para o desenvolvimento do estudo sobre documentos registrados na organização, atentou-se à fonte formal de informação, não sendo descartadas, também, as considerações sobre fontes informais.

Observa-se que, assim como nos fluxos, as fontes também podem ter características de formal e informal. Neste caso, os fluxos formais relacionam-se com a estrutura organizacional formalmente definida, e os informais às estruturas não formalizadas na organização.

A estrutura formal é planejada e representada por meio do organograma institucional. A estrutura informal é constituída pela rede de relacionamentos existentes no espaço corporativo e, nesse caso, as lideranças têm papel fundamental. Por essa razão, ela se desenvolve espontaneamente e são dinâmicas (OLIVEIRA, 2005).

Sabe-se que pessoas e organizações precisam de informação para tomarem decisão. No entanto, para que esta seja utilizada de modo adequado, deve-se direcioná-la aos interesses estratégicos de ação organizacional.

Com conceitos da gestão da informação na organização, pôde-se identificar quais fontes informacionais são relevantes e em que elas estão representadas no fluxo informacional, visando manter o que é realmente essencial e úteis para a tomada de decisão. Isso torna-se importante para que não se sobrecarregue as instruções de dados sem utilidade.

Nesse sentido, conhecer as características de dado, informação e conhecimento poderá auxiliar no entendimento sobre a gestão da informação que são encontradas nos fluxos informacionais, visto a proximidade de alguns entendimentos a respeito.

Para Pereira (2003b), esta confusão entre os conceitos de dados, informação e conhecimento são em função de que os mesmos estão bastante relacionados.

Davenport (1998, p.18) apresenta o seguinte conceito para dados, informação e conhecimento.

Quadro 1 - Conceito de Dados, Informação e Conhecimento

| Dados | Informação | Conhecimento |
|--|---|--|
| Simple observações sobre o estado do mundo. | Dados dotados de relevância. | Informação valiosa da mente humana. |
| Facilmente estruturado. | Requer unidade de análise. | Inclui reflexão, síntese, contexto. |
| Facilmente obtido por máquinas. | Exige consenso em relação ao significado. | De difícil estruturação; de difícil captura em máquinas. |
| Frequentemente quantificado. Fácil Transferência. | Exige necessariamente a mediação humana. | Frequentemente tácito. De difícil transferência. |

Fonte: Davenport (1998).

Setzer (1999) complementa caracterizando dados como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis; informação como uma abstração informal – não pode ser formalizada por uma teoria lógica ou matemática

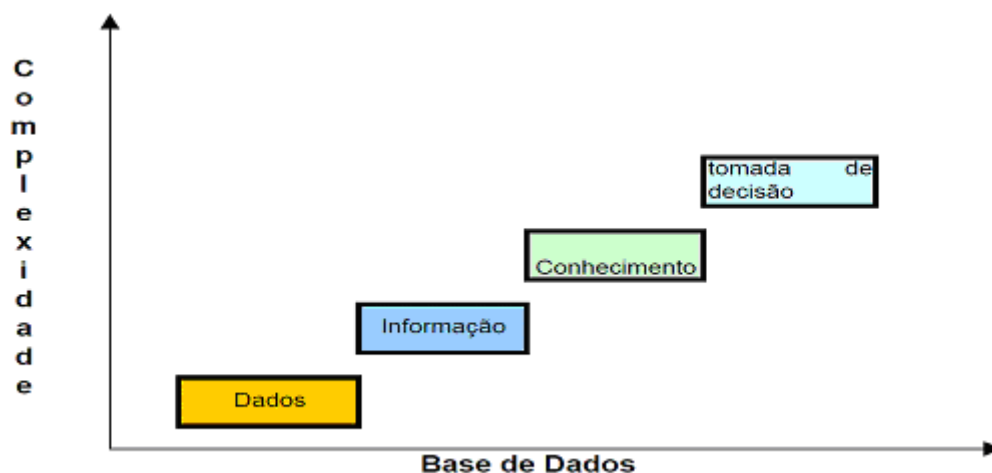
– que representa algo significativo para alguém por meio de textos, imagens, sons ou animação; e conhecimento como uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém.

Assim, pode-se dizer que dados são apenas elementos da informação, com alto grau de dispersão. São registros que por si só não apresentam significados. Já informação trata-se do ordenamento de dados, apresentando novos elementos, novos significados, encontrando-se de forma mais estruturada e com grau de dispersão menor. O conhecimento, conforme Davenport (1998), é a informação mais valiosa. E é valiosa porque alguém deu um significado, uma interpretação, acrescentando a ela sua própria sabedoria.

Oliveira (1993) diz que dados também descrevem aquilo que aconteceu, sem conduzir a uma compreensão do fato ou situação, não fornecendo julgamento nem interpretação. Nada dizem sobre uma importância ou relevância. Nesse sentido, Davenport (1998, p. 2) descreve dados como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, e que em um contexto organizacional, são descritos como registros estruturados de transações”.

A informação é construída pela contextualização que um indivíduo dá a ela em um determinado momento, por organização e interpretação dos dados disponíveis. Informação e conhecimento têm um papel fundamental em um processo de tomada de decisão nas organizações.

Figura 5 - Escala das Informações para Tomada de Decisão



Fonte: Adaptada pelo autor com base na literatura estudada.

3.5 INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO

Para Moreno (2006), na sociedade pós-industrial, a informação ganha contornos essenciais para se tornar capital indispensável, deixando um papel secundário para se tornar fonte das fontes.

Realmente, a informação deixou de ser um elemento secundário, passando a ser um elemento primordial ao processo organizacional e para a tomada de decisão.

Burk e Horton (1988) identificaram, em seu levantamento de literatura, definições sobre o termo informação que podem dar a importância desta ao processo decisório de uma organização. Alguns desses conceitos são apresentados a seguir como forma de exemplificação:

- informação é o resultado organizado, inteligível e significativo de um dado processado;
- informação é inteiramente dependente do contexto, e não tem significado fora dele;
- informação é uma representação da realidade;
- informação é poder;
- informação é um recurso.

A informação atualmente, conforme as definições acima, passou a ter uma importância diferenciada, essencial para a tomada de decisão.

As organizações devem observar se realmente o processo de tomada de decisão está sendo alimentado com informações realmente necessárias e úteis, desconsiderando possíveis dados que possam influenciar em uma tomada de decisão imprecisa.

Harmonizar as relações informacionais dos fluxos existentes na organização, construindo uma base informacional sólida que garanta a agilidade e a segurança nos procedimentos, dando precisão e eficácia a tomadas de decisão, torna-se imprescindível para a modernização e simplificação das organizações.

[...] o ambiente organizacional de tomada de decisão é definido por pelo menos duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais que levam a preferências e escolhas, e a incerteza ou soma de informações sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas serão acompanhadas e os objetivos atingidos (CHOO, 1998, p. 140).

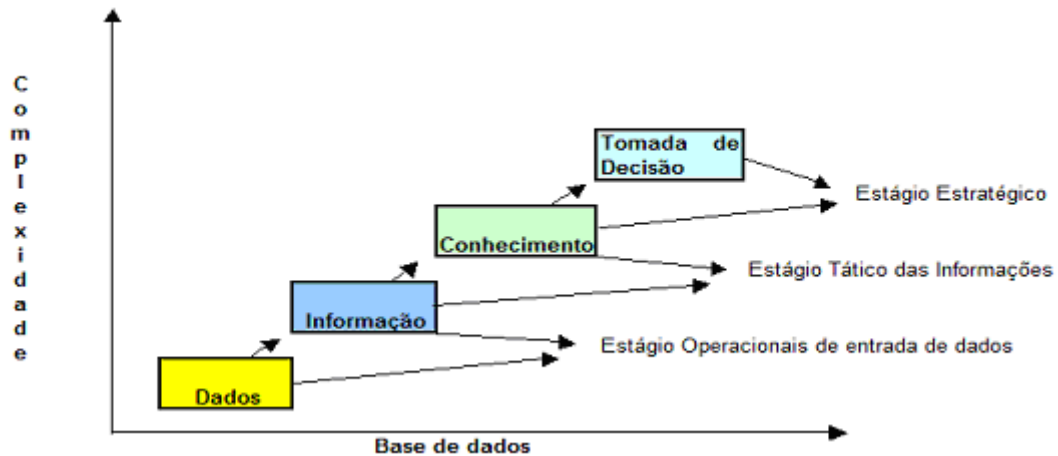
Ter clareza dos objetivos fins a que se deseja para a tomada de decisão é fator essencial para a construção da gestão da informação. Os métodos e processos informacionais devem estar voltados para atender esses objetivos, sendo necessário por meio de seus fluxos informacionais estabelecer o direcionamento para atingir seu interesse fim.

Choo (2003) apresenta um modelo que divide em três etapas a organização da informação, conforme segue: Criação de Significado; Construção do Conhecimento e Tomada de Decisão.

Em um modelo organizacional convencional - no qual não se aplica conceitos da gestão da informação - estará balizado em tomada de decisão por problemas emergenciais, não tratando e planejando sua organização. Isso acaba por não oferecer elementos seguros aos tomadores de decisões, principalmente àqueles que deveriam tomar decisões estratégicas (de longo prazo), e conseqüentemente da segurança dos rumos da organização e em seus resultados ao longo do tempo.

No modelo denominado convencional, Resende (*apud* VITAL; FLORIANI; VARKIS, 2010, p. 99) assegura que “as necessidades de informação devem ser modeladas a partir das exigências dos decisores e gestores da organização”, além de dizer que “o destaque nesse modelo é a necessidade de informação e não o tratamento de dados”.

Entende-se, no entanto, que todo processo decisório deverá levar a organização a procedimentos orientados, que vise a atingir objetivos e metas fins. Assim, deve-se buscar reduzir informações consideradas não primordiais aos objetivos maiores, e que burocratizam e introduzem informações e dados desnecessários à tomada de decisão.

Figura 6 - Escala de Evolução dos Estágios Informacionais

Fonte: Elaborada pelo autor.

Levando em consideração a escala de evolução de complexidade dos estágios da informação para a tomada de decisão, a gestão da informação deverá oferecer a qualificação quanto aos interesses relevantes a cada matéria, primando para que não haja prejuízo de falta de informação, nem tão pouco excesso de dados que nada contribuam pelo interesse principal da decisão, ficando as informações meio para uma escala de valor menor.

O estudo dos fluxos informacionais, como elemento inserido na gestão da informação para a tomada de decisão, torna-se importantíssimo, pois poderá oferecer melhores condições de desempenho e a maximização de recursos internos, sejam financeiros ou não.

Anteriormente, destacou-se, ainda que de forma inicial, princípios e conceitos sobre a cultura e o ambiente informacional das organizações. Entende-se que seria salutar explorar um pouco mais tais conceitos para que se pudesse explorar todos os elementos que estarão presentes e interferindo direta ou indiretamente aos fluxos informacionais da Universidade.

3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL E O AMBIENTE INFORMACIONAL

O desenvolvimento do trabalho não pode deixar de levar em consideração a cultura organizacional da instituição, visto que há relações humanas interagindo em todos os fenômenos envolvidos na instrução e organização dos fluxos informacionais.

Para Garcia e Fadel (2010), a cultura formada a partir das relações individuais nas organizações é capaz de influenciar sobremaneira a eficácia operacional.

Práticas, muitas vezes instaladas ao longo dos anos, interferem diretamente no comportamento individual dos agentes envolvidos e da organização. Buscar harmonizar as práticas individuais aos objetivos institucionais passa a ser o grande desafio atual. Todo indivíduo integrante da cultura organizacional, quando chamado a proceder ou a ajustar procedimentos informacionais e práticas operacionais, pode resistir e se retrair, interferindo diretamente no processo de adequação e simplificação organizacional que foi pleiteado.

Garcia e Fadel (2010) informam que, a partir do diagnóstico, planejamento e implantação de adequações dos fluxos informacionais, espera-se a minimização da dispersão de pensamento e a ação individual no contexto organizacional, levando-os ao encontro dos objetivos maiores da organização.

Tais procedimentos podem ajudar na formação de novas práticas e fluxos informacionais mais simples, e na formação de uma nova cultura organizacional voltada para os objetivos atuais das instituições.

A cultura organizacional está diretamente ligada à liderança da instituição, que deve manter os agentes envolvidos unidos em relação às novas práticas. Essas, com o tempo, passam a ser absorvidas e se tornam parte integrante da cultura organizacional.

Schein (*apud* GARCIA; FADEL, 2010) esclarece que nem todas as regularidades comportamentais são manifestações da cultura. Portanto, as ações de interferências nos fluxos informacionais podem influenciar no comportamento da cultura sem, todavia, representar implicações na mesma proporção e no mesmo sentido no comportamento individual nos membros do grupo.

Por meio dos fluxos informacionais, são alimentadas e irrigadas todas as estruturas organizacionais e indivíduos que se representam nos fluxos e produzem informação ao processo de tomada de decisão.

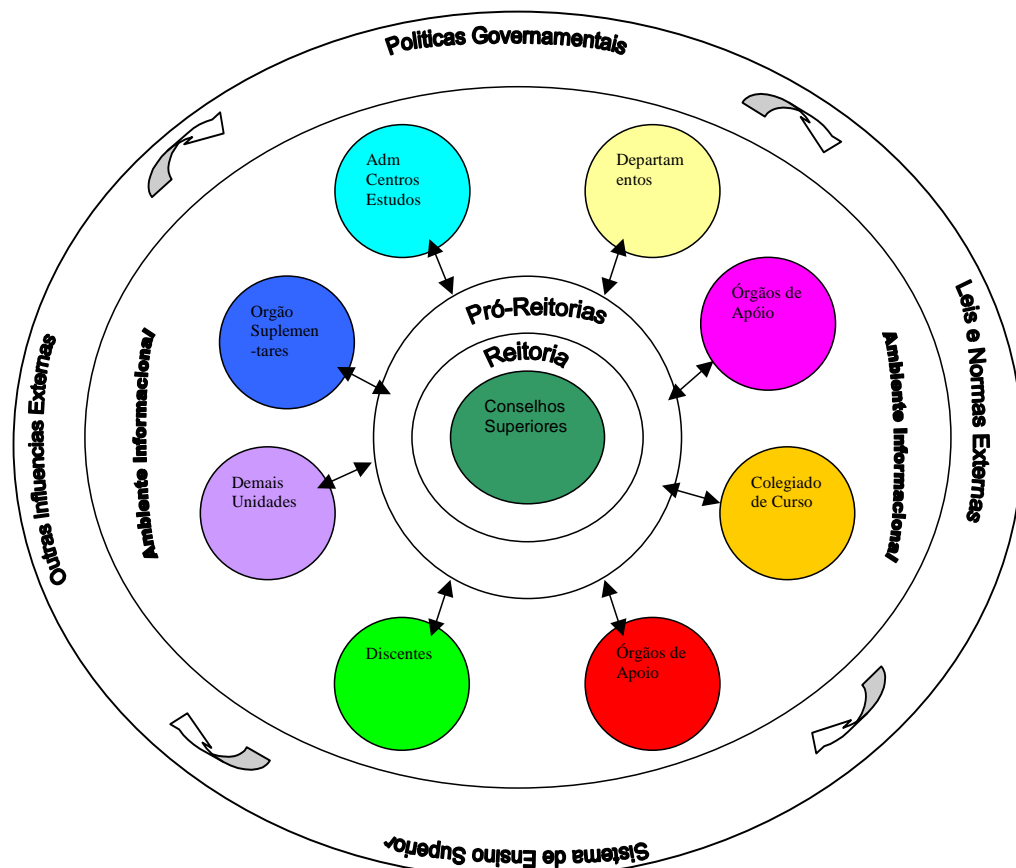
Souza e Fadel (*apud* MOURA, 2004, p. 5) citam: “A sociedade da informação caracteriza-se pelo elevado número de atividades produtivas, que dependem da gestão de fluxo informacionais, aliado ao uso intenso de tecnologia de comunicação e informação”. Não se pode deixar de destacar o uso da tecnologia

para melhorar o fluxo informacional dos procedimentos, oferecendo inúmeros meios que facilitam a ação.

Com estes elementos, forma-se um tripé importantíssimo para o processo de tomada de decisão. Além disso pode contribuir sobremaneira para a reorganização das instituições e a desburocratização dos procedimentos institucionais.

Ao abordar a cultura informacional, não se poderia deixar de dedicar algumas linhas para tratar do ambiente informacional da organização. Isso ajudará a entender em que contexto os atuais fluxos informacionais foram construídos, permitindo a identificação de possíveis alterações dos fluxos sob a uma nova visão: a da gestão da informação.

Figura 7 - Ambiente Informacional da Universidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

O ambiente informacional da universidade, além das diretrizes internas, também está exposto a políticas externas de governo, leis e normas públicas, principalmente quando se trata de instrumentos jurídicos de convênios.

Na figura 7, pode-se observar elementos que estarão influenciando o ambiente informacional da instituição, tanto interna como externamente. Observa-se que no ambiente interno, tem-se toda a estrutura que compõe a instituição, representada em grupos organizacionais como: Administração dos Centros, Departamentos, Órgãos de Apoio Suplementares, Colegiados e Outros. Esses apresentam necessidades específicas de informações e dados e devem ser conhecidos.

Davenport (2001) diz que é necessária a integração dos diversos tipos de informação. É preciso também reconhecer que o ambiente está em constante evolução e deve ser continuamente alimentado. Além disso, é importante conhecer as informações criadas, manuseadas e transmitidas, levando-se em conta a cultura organizacional existente.

Como observado anteriormente, as organizações públicas são vistas como “burocráticas”. Assim, deve-se ter consciência de que a cultura organizacional atual pode estar pressionando a instituição para manter o atual modelo. No entanto, é necessário rever os conceitos de informação “ótima” em nossos procedimentos de tomada de decisão, o que influenciará diretamente na cultura organizacional.

Segundo Davenport (2001), a estrutura de apoio para qualquer ambiente informacional deve valorizar as pessoas que agregam valor à informação, pois, cada vez mais elas terão que filtrar a informação ótima, customizando-a para reconhecer a melhor informação no momento certo, para a pessoa certa e na quantidade certa. É uma questão simples de saber o que está sendo excluído e ter a certeza do que está se decidindo incluir. Isso significa ter consciência das suas exigências informacionais.

Nesse caso, saber identificar o que é informação ótima e essencial à instrução do processo informacional pode estar diretamente ligado ao fluxo informacional existente na organização.

Em nosso caso em estudo - especificamente voltado para os instrumentos jurídicos de convênios que amparam a oferta de cursos de Pós-Graduação e de programas de atendimento à sociedade - deve primar pelo objeto a ser executado, que, em nossa análise, está diretamente ligado ao plano de trabalho

a ser desenvolvido. Este integra o instrumento de parceria, ficando o instrumento jurídico de convênio, propriamente dito, com uma ótica meio para alcançar o objetivo fim.

Pela análise do fluxo informacional atual, pode-se verificar se os procedimentos instrutivos se voltam para a atividade fim (plano de trabalho) ou estão voltadas para procedimentos meio (instrumento jurídico de parceria “convênios”).

Não há desse modo imposição de maior ou menor importância entre instrumentos. Pelo contrário, são documentos complementares entre si. Mas, sob a análise da qualificação da informação para a tomada de decisão, deve-se entender qual a relevância informacional de cada um. É preciso evitar, porém, que haja duplicação ou excessivos procedimentos meios que possam inviabilizar o interesse maior do ato, garantidas todas as obediências às normas e legislações vigentes.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, optou-se por uma pesquisa documental exploratória, por intermédio de análise dos elementos registrados nos processos que instruem os procedimentos de criação e reformulação dos cursos de especialização, seus respectivos instrumentos de convênios e os programas de atendimento à sociedade.

Os documentos que serão utilizados no estudo encontram-se junto ao sistema de arquivo da Universidade Estadual de Londrina, já tendo sido percorrida toda a atual prática de instrução dos procedimentos.

De posse desses, buscou-se analisar e identificar como estão construídos os atuais fluxos informacionais, por intermédio dos registros documentais apensos ao protocolo. Dessa forma, sob a ótica da gestão da informação, pretende-se apresentar novas alternativas de fluxos que possibilitem a melhor qualificação dos procedimentos informacionais.

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito freqüentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (SÁ-SILVA, 2009, p. 2, *apud* CELLARD, 2008, p. 295).

Assim, entende-se que a fonte de dados e informações que retratam os atuais fluxos informacionais das instruções dos instrumentos jurídicos de convênios que amparam as atividades de Pós-Graduação e programas de atendimento à sociedade está muito bem configurada nos registros existentes junto aos documentos institucionais que aprovam as atividades.

No entanto, esse procedimento de investigação documental aplicável ao nosso tema seguirá parâmetros de análise e construção, a fim de que permita evidenciar e extrair os elementos necessários à pesquisa, contextualizando em que ambiente eles estão inseridos.

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 4) discorrem que,

quando um pesquisador utiliza documentos objetivando extrair dele informações, ele o faz investigando, examinando, usando técnicas apropriadas para seu manuseio e análise; segue etapas e procedimentos; organiza informações a serem categorizadas e posteriormente analisadas.

Ainda visando contextualizar o ambiente em estudo, faz-se uma explanação sobre a Universidade Estadual de Londrina, atos normativos de criação, configuração orgânica e outras.

Apresenta-se, num primeiro momento, informações básicas dos objetivos e regramentos sobre os instrumentos de convênio. Na sequência, expõe-se uma explanação sobre os projetos e planos de trabalho que integram ou dão configuração a parcerias celebradas mediante convênios.

Somente após a apresentação do universo em que se realiza a pesquisa, é que se passa a identificar os meios práticos desta, dividindo em etapas bem definidas como: levantamento de dados, mapeamento dos procedimentos, análise dos procedimentos atuais, mapeamento do fluxo e apresentação de novas alternativas para a gestão da informação relacionada ao assunto, visando à simplificação dos procedimentos.

Recorda-se que o estudo está balizado nas fontes documentais primárias. Não havendo nenhuma interpretação de outros, é “fundamental que os (as) cientistas sociais entendam o significado de fontes primárias e fontes secundárias”. (OLIVEIRA, 2007 *apud* SÁ-SILVA; ALMEIDA, GUINDANI, 2009, p. 6). As fontes primárias são dados originais, a partir dos quais se tem uma relação direta com os fatos a serem analisados, ou seja, é o pesquisador(a) que os analisa. Por fontes secundárias, compreende-se a pesquisa de dados de *segunda mão*.

4.1 LOCAL DO ESTUDO: “UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA”

A Universidade Estadual de Londrina teve sua autorização de funcionamento no âmbito do sistema de educação estadual mediante a Lei nº 6034 de 06/11 69 publicada pelo Diário Oficial do Estado nº 209 (p. 1 e 2) de 10/11/69. O decreto nº 18110 de 28/01/70 publicado no Diário Oficial do Estado nº 275 (p. 1 e 2) de 30/01/70 criou a Universidade na forma de fundação. Seu reconhecimento deu-se por intermédio do parecer do MEC nº 592 de 18/08/71 publicado no Diário Oficial da União de 08/10/71 na Seção I parte II.

O perfil dessa instituição enquanto fundação deu-se até meados de 1987, sendo que neste período o ensino não era totalmente gratuito. Já no ano de 1987, foi instalado o ensino gratuito na instituição, e em 1991 alterou seu modo organizacional, passando de fundação estadual para autarquia estadual, conforme consta na Lei estadual 9.663 / 91, publicado no Diário Oficial do Estado nº 3.555 de 16/07/91.

Esta instituição goza de autonomia didático-acadêmica, administrativa, financeira e patrimonial, tendo como principal fonte de recursos os originários da fonte-tesouro do estado do Paraná. Além destas fontes-tesouro, que é a grande receita orçamentária institucional, também complementam as receitas as fontes próprias e vinculadas, originárias de recursos gerados pela própria instituição e por parcerias mediante transferências voluntárias com os setores federal, estadual, municipal e privado. Na última relação citada, transferências voluntárias, aparece parte das relações que são firmadas por meio de instrumentos jurídicos de parcerias (convênios).

Também em suas atividades internas e externas, principalmente no relacionamento com a comunidade e com outros organismos, a instituição se depara com outras necessidades específicas de parceria, carecendo a cada momento de tomada de decisão nos procedimentos.

Esta Universidade está estruturada em um modelo burocrático de instrução, tornando os fluxos informacionais - que alimentam o processo de tomada de decisão - longos e muitas vezes ineficazes.

Assim como nas demais estruturas públicas, há eminente necessidade de reorganizar procedimentos, dando ênfase à gestão da informação aos objetivos fins da tomada de decisão, revendo assim seus fluxos informacionais existentes.

4.1.1 Estrutura Organizacional da Instituição

A Instituição se estrutura da seguinte forma: a estrutura acadêmica vincula-se a um modelo de administração de projetos, com decisões colegiadas, que interage com a forma organizacional das atividades de apoio (meio) na qual estão estruturadas de forma hierarquizada e piramidal e com alto grau normativo.

Moreno (2006) detecta que é possível identificar algumas limitações na sua estrutura organizacional (hierarquização piramidal), as quais interferem no processo de tomada de decisão. No entanto, ressalta que essa não é prerrogativa somente desta instituição.

O organograma abaixo, fornecido pela Pró-Reitoria de Planejamento da Universidade, apresenta a forma organizacional em que a Instituição está estruturada. Verifica-se que a instituição tem hoje 09 Centro de estudo, 15 órgãos suplementares, 06 Pró-Reitorias, 57 Departamentos, entre outras.

Conjuntamente a essa estrutura, existem instâncias colegiadas de decisão. É o caso dos conselhos superiores, câmaras, comissões de centro, colegiados de cursos, entre outras.

Esta organização estabelece fluxos informacionais importantes. Mas, devido ao alto grau de complexidade da estrutura, em alguns casos, estão extremamente burocráticos.

Este ciclo, no entanto, deve estar diretamente ligado à missão a que se propõe a ação e a instituição. Choo (2003, p. 127) afirma que a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão devem se integrar num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. Esses devem promover ajustes e adequar-se às novas necessidades organizacionais, influenciando, assim, na geração e revisão contínua dos fluxos informacionais às necessidades do processo de geração de conhecimento para a tomada de decisão.

As organizações públicas, em especial as universidades, são organizações extremamente complexas em seu modo de estrutura organizacional. Bernardes e Abreu (2004) dizem que as universidades são consideradas organizações complexas não apenas por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo, pelo fato de executarem atividades múltiplas.

4.2 “O INSTRUMENTO JURÍDICO DE CONVÊNIO”- OBJETO DO ESTUDO

Como exemplo da abordagem feita nos conceitos gerais dos instrumentos jurídicos de convênio e dos planos de trabalho, faz-se aqui uma análise direta relacionada especificamente aos instrumentos que serão objeto do estudo.

A Universidade Estadual de Londrina utiliza-se do expediente de firmar convênios com instituições de apoio (Fundações, Institutos e outros), visando amparar a oferta de cursos de especialização e de prestação de serviço à comunidade, denominados programas de apoio à sociedade.

No caso específico dos cursos de especialização, o procedimento inicia-se pela elaboração de projeto de curso, devidamente protocolado junto à instituição, sendo instruído pelas diversas unidades, finalizando-se com a criação ou não do objeto (curso).

Esta criação está disciplinada pela resolução 171/2008, que estabelece o regimento interno da Pós-Graduação além da Resolução CA 241/2009

e 242/2009. No ato desta criação, os procedimentos já são instruídos quanto à modalidade de oferta: se por meio de convênio com parceiro ou não, conforme formulário de criação e reformulação de cursos. Assim, a unidade interna proponente já sabe, no procedimento de criação e oferta dos cursos, aqueles que serão ofertados através de parcerias e os que serão ofertados por administração direta da instituição.

Já os programas de atendimento à sociedade são normatizados por meio da Resolução CA 008/2012. Os projetos são protocolizados junto à Universidade com plano de trabalho e o instrumento de convênio em um mesmo protocolo, sofrendo as tramitações internas necessárias.

Destaca-se que, no caso específico dos cursos de especialização, a minuta de instrumento de convênio, atualmente, não tramita com o projeto (plano de trabalho) que será executado, tendo uma abertura nova de protocolo para o instrumento jurídico de convênios. Dessa forma, o processo apresenta duas práticas diferentes para o estabelecimento de instrumentos de parcerias de curso de Pós-Graduação e de Programas de Atendimento a Sociedade.

Analisar os fluxos informacionais dos instrumentos mencionados, sob a ótica da gestão da informação, possibilitou identificar possíveis ajustes na prática atual que permita uma melhor qualificação da informação com procedimentos mais simples e ágeis.

4.3 OS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Deparou-se, nesta pesquisa, com uma situação muito peculiar à metodologia citada, visto que se buscou levantar, junto aos registros documentais da Universidade, todas as ações que instruem os procedimentos de produção dos instrumentos jurídicos de convênios relacionados à oferta de cursos de Pós-Graduação *lato sensu* e programas de atendimento à sociedade.

Este estudo documental oferece condições de cumprir o objetivo de analisar o fluxo informacional dos instrumentos jurídicos de convênios, sob a ótica da Gestão da Informação, visando à simplificação e à racionalização do processo.

A matéria documental nas Universidades, em especial na Universidade estudada, vem ganhando importantes contornos para auxiliar e

modernizar procedimentos organizacionais, objetivando a racionalização e a organização da emissão e guarda destes.

Nesses termos, utilizou-se os registros documentais existentes nos processos que instruem a criação, reformulação dos cursos da Pós-Graduação e dos programas de atendimento à sociedade, ofertados por meio de parcerias firmadas com entidades de apoio à Universidade e que são estabelecidas por meio de instrumentos jurídicos de convênios.

Mediante o levantamento dos dados registrados na Instituição, pôde-se mapear todo o procedimento atual, visando identificar as possíveis alterações para simplificar a instrução da tomada de decisão. Ou seja, com base nos elementos coletados, foram apresentadas sugestões que possam contribuir no processo de gestão da informação para a tomada de decisão e a desburocratização da instituição. “A análise documental, busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse” (CAULLEY *apud* LÜDKE; ANDRE, 1986, p.38).

Buscando dar seguimento a técnicas apropriadas da pesquisa documental, procurou-se dividi-la conforme os procedimentos descritos a seguir, visando colher e identificar os elementos necessários.

4.3.1 Levantamento dos Dados e Fluxos Atuais

No início do trabalho foi feita a coleta de dados junto a documentos registrados por meio de processos na Universidade, que se encontram junto às Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Planejamento e ao Sistema de Arquivo da Universidade, relacionados às parcerias já firmadas pela Instituição, para ofertar cursos de Pós-Graduação conveniados e para atender aos programas de atendimento à sociedade (PAS).

Por meio desses documentos, foram identificadas todas as unidades internas que executam ações informacionais junto aos documentos, além de ter diagnosticado qual é o período temporal que cada fase vem necessitando em sua execução até a tomada de decisão de se firmar ou não a parceria. Além dos registros junto aos processos que instruem a matéria, também foram levados em conta todas as normas pertinentes e que, de alguma forma, estabelecem regramento a essas parcerias.

Tais procedimentos são de fundamental importância, pois, por meio deles, pôde-se conhecer como são produzidos os atuais instrumentos jurídicos de convênios dos cursos de especialização e dos programas de atendimento à sociedade, apoiados por entidades parceiras. Isso ofereceu condições para visualizar as etapas de execução e as normas que norteiam os procedimentos, possibilitando conhecer o atual fluxo informacional existente.

A escolha dos documentos levantados foi aleatória aos atuais procedimentos já executados em parcerias da instituição, visto que se tratou de procedimentos idênticos entre si, variando apenas em sua instrução.

4.3.2 Mapeamento do Processo Atual

Com base nos dados pesquisados junto aos documentos e nas normas vigentes, levantou-se o atual procedimento informacional envolvido, buscando caracterizá-lo frente aos dados coletados. Nesse levantamento, foi feito o mapeamento do fluxo informacional existente, com base nas atuais características envolvidas nos procedimentos dos Cursos de Pós-Graduação e Programas de Atendimento à Sociedade - PAS, identificando o desenho do atual fluxo informacional dessas parcerias. Isso permitiu, por meio de um exame sob a ótica da gestão da informação, analisar e identificar possíveis gargalos que possam estar interferindo diretamente para a burocratização dos trabalhos.

4.3.3 Análise e Melhoria do Processo

Depois de identificados os atuais fluxos informacionais dos cursos de Pós-Graduação conveniados e dos programas de atendimento à sociedade, suas bases normativas e unidades envolvidas, pôde-se avançar nos estudos, produzindo análise dos dados coletados com o objetivo de oferecer novos elementos e ajustes possíveis, sempre visando à simplificação e à desburocratização da matéria.

Nesse processo, buscou-se dar subsídios de qualificação da informação essencial à tomada de decisão, visando diminuir ou atenuar informações que não são importantes ao processo de tomada de decisão, e que podem ser executadas posteriormente. Ações que possam ser pró-ativas à matéria devem ser identificadas, possibilitando a antecipação de etapas com a mesma garantia de

qualidade da informação, e que o procedimento se torne mais leve e suave para a sua instrução, garantindo o cumprimento legal exigido pela matéria.

4.3.4 Mapeamento do Fluxo Resultante do Estudo

Com base nos dados coletados e analisados, foi possível apresentar novo fluxo informacional que alimentará os procedimentos.

Nessa etapa, foi possível sugerir ajustes em normas internas, que possam interferir diretamente para que o procedimento fique burocrático.

O novo fluxo informacional também foi analisado por meio de seu cronograma temporal de execução, no qual se buscou identificar o ganho que as possíveis adequações possam obter. Além do ganho temporal, também foi possível identificar a qualificação da informação frente à atividade-fim, filtrando possíveis exceções informacionais voltados aos objetivos-meio.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O trabalho de pesquisa iniciou-se com levantamento dos fluxos informacionais e das fontes formais, junto aos processos documentados na instituição que instruem a criação dos cursos de especialização e dos programas de atendimento à sociedade.

A pesquisa observou as etapas e procedimentos atuais que compõem o processo instrutivo de criação/reformulação dos Cursos de Especialização e dos Programas de Atendimento a Sociedade - PAS, ofertados em parceria. Dessa forma, foi possível identificar os agentes e as contribuições informacionais para o processo de tomada de decisão.

Para uma sequência dos trabalhos, procurou-se definir primeiramente o levantamento e mapeamento da atual situação informacional envolvida. Essa situação pode ser acompanhada abaixo, para posterior propositura de ajustes, visando adequações à gestão da informação e à simplificação do procedimento.

5.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

Os dados da pesquisa foram obtidos junto aos documentos de criação e oferta dos cursos de Pós-Graduação e dos programas de atendimento à sociedade, que se encontram criados e registrados na instituição.

Procurou-se identificar junto aos registros documentais criações que estivessem finalizadas e em pleno funcionamento, obtendo assim todo o ciclo informacional.

Como são inúmeros os procedimentos de criação/reformulação de Cursos de Pós-Graduação e de Programas de Atendimento à Sociedade, além dos instrumentos jurídicos, entende-se justificado o fato de se optar pelos cursos e programas mais recentes. Assim, torna-se possível atuar na forma instrutiva atual e não incorrer em elementos que possam não mais retratar a realidade.

O levantamento está dividido em dois momentos. O primeiro refere-se aos dados relacionados aos cursos de Pós-Graduação, sendo este dividido em criação e instrumento de parceria. No segundo momento, houve o levantamento dos dados relacionados aos Programas de Atendimento à Sociedade - PAS.

É oportuno destacar que a denominação processo se dá em função de serem criados dois protocolos documentais produzidos internamente, aos quais agregam os documentos e informações para cada momento.

5.1.1 Levantamento de Dados Relacionados aos Cursos de Pós-Graduação

Iniciou-se o levantamento dos dados e informações relacionados aos cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, identificando documentos que trataram da criação e oferta dos cursos já implementados e que serviram de instrução para tomada de decisão institucional.

Ao levantar os documentos, observou-se, conforme já mencionado, que os procedimentos se dividem em dois momentos: o primeiro quando da criação ou reformulação dos cursos, em que foi identificado como processo de criação e reformulação dos cursos; o segundo relaciona-se à instrução e deliberação dos termos de convênio, que amparam a oferta dos cursos em parcerias.

Assim, as informações que instruem a tomada de decisão deve ser qualificada, dando a total clareza do que está sendo analisado em cada momento.

Oliveira e Bertucci (2003, p. 8) consideram que “[...] o gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários”.

Neste caso, entende-se que nosso usuário seria não somente o discente que irá cursar os estudos, mas sim, num primeiro momento, o próprio corpo docente envolvido na criação e oferta do curso, ou seja, as unidades organizacionais que irão produzir os cursos aos discentes.

Nos protocolos que criaram cursos, utilizados na pesquisa, identificou-se o registro do conteúdo informacional que cada unidade participante do processo registrou, bem como sua contribuição informacional para a tomada de decisão.

Para que se tenha uma ideia quantitativa da grandeza de oferta dos cursos de Pós-Graduação por meio das parcerias com fundações e institutos de apoio na universidade, conforme dados obtidos, atualmente são ofertados 41 cursos nessas condições, de um total de 75 cursos *lato sensu* ofertados em 2011 pela instituição. Esse número leva em consideração apenas os cursos criados com oferta

de turma, não considerando os possíveis cursos que não tenham sido preenchidas todas as vagas no ano em questão.

No entanto, os dados obtidos que amparam esta pesquisa, baseiam-se em um levantamento de 05 protocolos de criação de cursos e 10 protocolos de instrução de parcerias, mais recentes, identificados e registrados junto ao sistema de arquivos da Universidade, além de levantamentos complementares em algumas unidades envolvidas.

Com esses dados, foi construído o fluxo informacional denominado padrão para o atual processo informacional tanto para os Cursos de Pós-Graduação como para os Programas de Atendimento a Sociedade - PAS. A denominação padrão foi em função de dar uma tratativa uniforme aos dados coletados. Isso porque, no levantamento, foram verificadas situações de exceção que devem ser consideradas para não influenciarem a análise.

O levantamento proporcionou condições de identificação, junto ao fluxo informacional representado na figura 10 e 11, todas as unidades/etapas que ocorrem atualmente do fluxo informacional.

Por intermédio deste levantamento, passou-se a analisar todos os procedimentos informacionais de criação dos cursos.

O processo de criação do curso inicia-se por iniciativa da classe docente, de um ou mais departamentos. No entanto, a área de maior concentração de conhecimento no programa geralmente é que fica como área de origem.

O projeto é elaborado e formatado em formulário previamente estabelecido pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, visando apresentar todos os elementos de execução do curso, a saber: justificativa, objetivos, estrutura curricular a ser ofertada; corpo docente que irá atuar; titulação do corpo docente; ementas e programas das disciplinas; vagas a serem ofertadas; critérios de seleção; de avaliação, cronograma de execução, período em dias a ser ofertado, horário, espaço disponível; previsão orçamentária dos gastos; categorização do curso; como será ofertado (convênio ou não).

Houve, neste momento, a primeira produção documental, especificamente registrada, que trata do projeto do curso. Este documento fará parte de um conjunto documental registrado no processo do curso.

Complementar a elaboração do projeto, também se inclui a consulta e a manifestação do agente que será parceiro conveniente na oferta do curso.

Pôde-se perceber que, já no momento da criação do projeto do curso, este é identificado como oferta por meio de parceria ou oferta direta pela instituição.

A base dessas informações disciplina a maneira como o curso será executado/ofertado na instituição. Essas indicações aparecem desde o projeto acadêmico, visto que a grande maioria dos cursos ocorre em horários diferentes dos horários usuais da instituição.

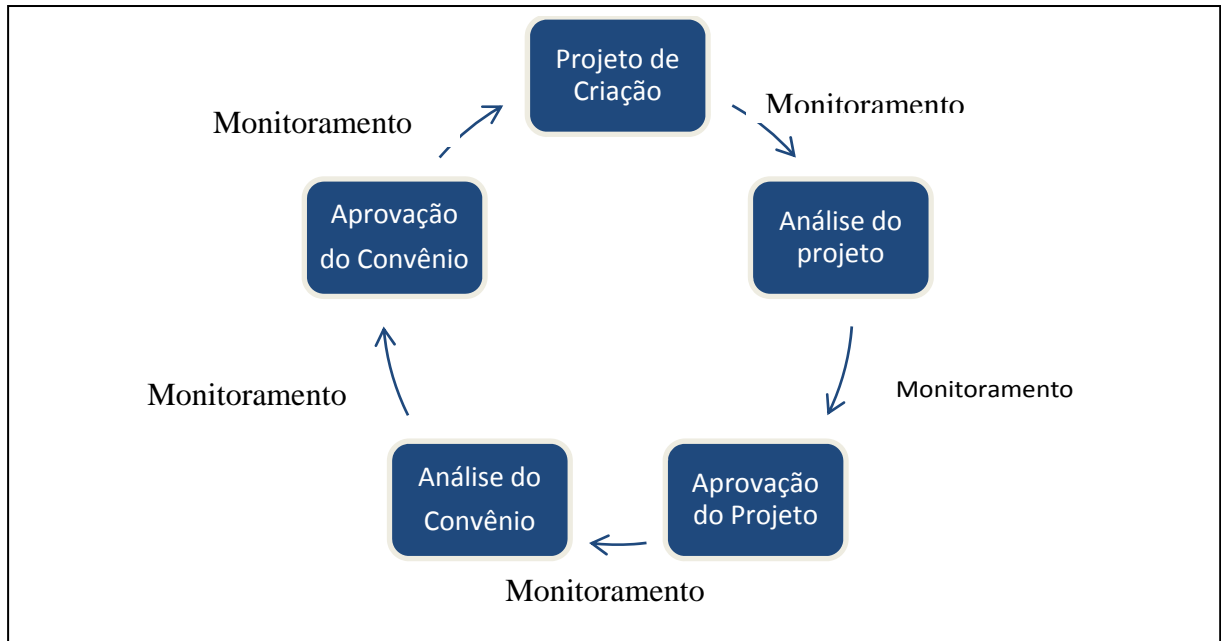
Verifica-se que todas as informações necessárias sobre a oferta do curso, desde sua grade curricular – calendário, vagas, previsão orçamentária, previsão de receita, forma de funcionamento – já se encontram estabelecidas no formulário que gera o protocolo, registrando documentalmente qual é o “produto” que estará sendo criado e sua forma de oferta.

A compreensão dos elementos que estão inseridos neste documento é de suma importância para que, mais à frente, possa haver clareza para identificar os fins informacionais dos documentos envolvidos identificados no fluxo informacional.

Relembra-se aqui que a ótica a ser implementada na análise é a da gestão da informação, voltada aos interesses fins da matéria. Ela libera o fluxo informacional dos procedimentos burocráticos historicamente instalados nas organizações públicas, visando um procedimento eficiente e eficaz, evitando-se, assim, a redundância informacional.

Assim, a gestão da informação tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas “situações-problema” no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas. Diagnosticada a demanda e suas possibilidades, deve-se definir uma metodologia/ estratégia para sua “solução”, que pode envolver a identificação e avaliação de fontes de informação, a aplicação de tecnologias adequadas, os profissionais e os fornecedores adequados para se trabalhar em parceria, assim como os mecanismos de avaliação do andamento da atividade e seus resultados parciais e total. A função principal do gestor da informação é prover um serviço e/ ou produto de informação que seja direcionado, funcional e atrativo (MARCHIORI 2002, p. 74).

Figura 9 - Ciclo Sintetizado dos Atuais Procedimentos de Criação dos Cursos de Pós-Graduação e dos Programas de Atendimento a Sociedade - PAS



Fonte: desenvolvido pelo autor

Na figura 10 - Fluxo informacional de criação de curso de Pós-Graduação - elaborada com base nos dados documentais levantados, pode-se observar com mais elementos e detalhes toda a construção do fluxo.

Duranti (1994 p. 51) informa que os registros documentais sempre foram vistos como dignos de confiança e preservados de acordo com procedimentos administrativos claramente estabelecidos e bem compreendidos.

Assim, desenvolveu-se o fluxo informacional abaixo, levando em consideração os registros documentais, utilizando-se de 08 símbolos gráficos: análise/instrução; movimentação/transporte; execução/inspeção; decisão; produção de documentos ou informação; demora ou atraso; arquivo temporário e arquivo definitivo. Esta representação visa facilitar a compreensão do mapeamento do fluxo informacional de criação dos cursos.

Conforme já informado, é o docente (coordenador) que inicia o processo de elaboração do projeto por meio de formulário específico, começando aí a produção das informações e dos documentos que compõem este procedimento.

Figura 10 - Fluxo Informacional de Criação e/ou Reformulação de Curso de Pós-Graduação – Atual

| SÍMBOLOS | | | | | | | | | |
|----------|-------------------------|---|---|---|---|--------------------------------|----------------------|---|---|
| ○ | Análise/Instrução | | | | | Prod. Documentos ou Informação | | | |
| ⇒ | Movimentação/Transporte | | | | | | D Demora ou Atraso | | |
| □ | Execução/Inspeção | | | | | | △ Arquivo Temporário | | |
| ⋮ | Continuação... | | | | | | ▽ Arquivo Definitivo | | |
| Ordem | Símbolos | | | | | | Unidade | Descrição de Atividade | |
| 1 | ⇒ | ■ | ◇ | ■ | D | △ | ▽ | Coord Elabora o projeto do curso a ser implementado | |
| 2 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Encaminha o projeto para abrir protocolo enviando ao Deptº |
| 3 | ○ | ⇒ | ■ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | SAUEL Recebe projeto e abre protocolo endereçado ao Deptº |
| 4 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Processo enviado ao Departamento |
| 5 | ● | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Deptº Recebe e analisa o projeto |
| 6 | ○ | ⇒ | □ | ◆ | □ | D | △ | ▽ | Projeto é submetido à deliberação de aprovação ou não ao Conselho Departamental Deptº encaminha ao Conselho de Centro para deliberações |
| 7 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | |
| 8 | ● | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Centro Direção de Centro providencia apreciação do projeto junto ao Conselho de Centro |
| 9 | ○ | ⇒ | □ | ◆ | □ | D | △ | ▽ | Conselho de Centro delibera por aprovar ou não o projeto |
| 10 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | PROPPG Processo enviado à PROPPG |
| 11 | ● | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | PROPPG recebe e envia à Divisão de Colegiados de Cursos e Programas de Pós-Graduação |
| 12 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Divisão analisa e instrui o processo, para apreciação do Colegiado de curso <i>Lato sensu</i> . |
| 13 | ○ | ⇒ | □ | ◆ | □ | D | △ | ▽ | Colegiado Analisa o projeto e delibera - aprova ou não |
| 14 | ● | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Projeto aprovado |
| 15 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Projeto enviado a SGOCS para pauta de Câmara de Pós e CEPE |
| 16 | ● | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | SGOCS Secretaria providencia a pauta do projeto na reunião de Câmara de Pós |
| 17 | ○ | ⇒ | □ | ◆ | □ | D | △ | ▽ | Câmara de Pós Analisa o projeto e delibera - aprova ou não |
| 18 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | □ | D | △ | ▽ | Caso o projeto seja recomendado, é enviado para |

| | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|
| | | | | | | | | | | pautar na reunião do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão |
| 19 | ○ | ⇒ | □ | ◆ | ◻ | D | △ | ▽ | CEPE | Analisa o projeto e delibera - aprova ou não |
| 20 | ○ | ⇒ | ■ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | SGOCS | Após deliberação do CEPE, Secretaria providencia a publicação da resolução de criação do curso e retorna à PROPPG |
| 21 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | | Envia processo a PROPPG para providências complementares |
| 22 | ● | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | PROPPG | Recebe processo |
| Continuação... | | | | | | | | | | Encaminha à PROPLAN para cálculo da planilha de custos |
| 24 | ● | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | PROPLAN | Secretaria recebe processo e distribui para a Diretoria |
| 25 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ■ | D | △ | ▽ | DPDA/Custos | Analisa o projeto e providencia a elaboração do demonstrativo de custos |
| 26 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | | PROPLAN devolve o processo à PROPPG para providências de pautar no CA |
| 27 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ■ | D | △ | ▽ | PROPPG | Recebe projeto e emite minuta de resolução CA |
| 28 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | | Envia ao GR para pautar no CA |
| 29 | ● | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | GR | Submete à apreciação da Administração |
| 30 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | | Envia à SGOCS para pauta CA |
| 31 | ● | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | SGOCS | Recebe processo e providencia instrução ao CA |
| 32 | ● | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | | Projeto é submetido à deliberação do Conselho de Administração |
| 33 | ○ | ⇒ | □ | ◆ | ◻ | D | △ | ▽ | | Conselho delibera - aprova ou não o projeto |
| 34 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ■ | D | △ | ▽ | | Emissão da resolução CA do curso - fixa valor mensalidade |
| 35 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | △ | ▽ | | Envio à PROPPG |
| 36 | ● | ⇒ | □ | ◇ | ■ | D | △ | ▽ | PROPPG | Recebe processo aprovado e providencia divulgação e oferta do curso |
| 37 | ○ | ⇒ | □ | ◇ | ◻ | D | ▲ | ▽ | | Projeto mantido sob arquivo na PROPPG |

Fonte: Elaborado pelo Autor

O projeto é integralmente gerado nas áreas-fins junto ao Departamento de origem do docente. É neste momento que os docentes, de uma ou mais áreas de conhecimento, elaboram e externam os objetivos da criação do curso, atendendo a um dos princípios fins da instituição: o ensino de Pós-Graduação.

Elaborada a proposta, esta é registrada junto ao Sistema de Arquivo da Universidade Estadual de Londrina (item 3), na forma de um protocolo que passará a ser analisado por várias instâncias institucionais.

Toda a análise recai sobre as informações do curso a ser criado. O período atual de análise do projeto é longo, chegando a aproximadamente 120 dias, vide detalhamento na figura 10.

Junto ao fluxo informacional de criação do curso, foram identificadas 06 (seis) instâncias colegiadas de deliberação: Departamento; Conselho de Centro; Colegiado de cursos; Câmara de Pós-Graduação do CEPE; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Conselho de Administração.

Observa-se que, complementar aos fluxos deliberativos, existem mais 06 fluxos em instâncias de órgãos de atividades meio para a instrução e geração de informações: SAUEL, Coordenação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Planejamento; Secretaria Geral de Órgãos Colegiados Superiores e Gabinete da Reitoria.

O perfil, em uma primeira análise dos fluxos que ocorrem entre as unidades colegiadas, remete a um modo de fluxo vertical, no qual são cumpridas etapas hierárquicas decisórias.

Pode-se observar que neste fluxo informacional, houve 06 instâncias de tomada de decisão pela oferta ou não do curso. No entanto, verificou-se que 03 dessas dizem respeito exclusivamente a questões acadêmicas fins (Colegiado, Câmara e CEPE), sendo que 02 são de aprovações tanto acadêmica como administrativa (Departamento e Centro) e 01 de dados especificamente administrativos (Conselho de Administração).

Neste contexto, observa-se que para cada instância de análise há necessidades específicas de informações. Como o procedimento ainda trata de fluxo informacional formal, representado em documental impresso, não eletrônico, cada etapa decisória acaba por ter uma dependência de etapas anteriores, o que inviabiliza possíveis análises concomitantes.

Recorda-se que a base das informações coletadas para o estudo, está sobre procedimentos finalizados, tendo cumpridas todas as etapas institucionais.

Observa-se ainda que, após as deliberações internas do Centro de origem do curso, o projeto é enviado para a PROPPG, que tem papel importante no

fluxo informacional. Nesse momento, verificou-se a produção de novos documentos e informações institucionais, base das análises que serão feitas pelas instâncias colegiadas superiores.

Executa-se, por exemplo, nesse momento, a elaboração de minutas das normas e regulamentos que irão amparar a execução do curso, sendo estabelecidos em forma de resolução dos Conselhos Superiores.

Com a instrução normativa formatada, o processo começa a ser analisado pelas instâncias colegiadas institucionais: Colegiado dos Cursos; Câmara de Pós-Graduação (CEPE); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e Conselho de Administração (CA).

Observou-se que, no intervalo da análise das instâncias colegiadas deliberativas acadêmicas, apresentadas entre o fluxo PROPPG e a aprovação pelo CEPE para a análise das instâncias deliberativa Administrativa, Conselho de Administração, aparece um fluxo intermediário de unidade meio que produz demonstrativo orçamentário/financeiro, que irá amparar a execução do curso.

A Pró-Reitoria de Planejamento produz a informação a ser objeto de análise do Conselho de Administração, em conjunto com outras informações já contidas no projeto. Intui-se, neste momento, a elaboração do demonstrativo financeiro do curso estabelecido, obedecendo a previsão orçamentária do curso e as normas fixadas pela instituição, gerando o valor referente à mensalidade do aluno.

Verifica-se que, apesar do desenvolvimento da previsão orçamentária do curso ser feita pela Coordenação do programa, apresentada junto ao projeto inicial, esta previsão não contempla outras despesas indiretas da instituição, regulamentadas por meio de resoluções normativas dos conselhos.

Após cumprida mais esta etapa do fluxo informacional, o processo retorna à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Esta regulamenta a resolução que fixa os valores a serem apreciados e aprovados pelo Conselho de Administração.

É oportuno destacar que, nesse momento, o demonstrativo elaborado pela PROPLAN baliza toda execução financeira do projeto, seja em receita como em despesas. Está, assim, construída toda a informação de execução do curso que é utilizada para a elaboração do plano de trabalho integrante do termo jurídico de convênio, que será necessária mais à frente.

Com base nas informações, a PROPPG encaminha o processo ao Gabinete da Reitoria, que faz prévia análise interna e providencia o agendamento deste com a Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores, para pautar em reunião do Conselho de Administração. Estando aprovado o processo pelo conselho de Administração, este retorna à PROPPG para divulgação e oferta do curso.

No entanto, mesmo estando cumprida a etapa de criação do curso, inicia-se um novo ciclo informacional, com a abertura de um novo processo documental que irá instruir a elaboração do instrumento jurídico de convênio.

Este novo fluxo informacional foi identificado, conforme a figura 11, que foi levantado junto a documentos todo o procedimento informacional registrado.

Figura 11 - Fluxo Informacional do Termo de Convênio dos Cursos de Pós-Graduação – Atual

| SÍMBOLOS | | | |
|----------|-------------------------|----------------------|---|
| ○ | Análise/Instrução | ◻ | Prod. Documentos ou Informação |
| ⇒ | Movimentação/Transporte | D | Demora ou Atraso |
| □ | Execução/Inspeção | △ | Arquivo Temporário |
| ◇ | Decisão | ▽ | Arquivo Definitivo |
| Ordem | Símbolos | Unidade | Descrição de Atividade |
| 1 | ○ ⇒ ■ ◇ ■ D △ ▽ | Conveniente | O Conveniente envia ao SAUEL, solicitação endereçada ao GR, para firmar convênio que irá amparar a oferta do curso com a UEL, instruída de minuta de termo de convênio, cópias das resoluções do curso, documentos da conveniente para instrução do procedimento. |
| 2 | ● ⇒ □ ◇ ◻ D △ ▽ | SAUEL | Recebe da Proponente documentação para abertura de processo |
| 3 | ○ ⇒ ■ ◇ ■ D △ ▽ | | Providências de abertura de Protocolo |
| 4 | ○ ⇒ □ ◇ ◻ D △ ▽ | | SAUEL dá encaminhamento do processo ao Gabinete da Reitoria. |
| 5 | ● ⇒ □ ◇ ◻ D △ ▽ | Gabinete da Reitoria | Recebe, registra o processo de Convênio |
| 6 | ○ ⇒ □ ◇ ◻ D △ ▽ | | Encaminha o Processo à Divisão de Convênios e Acompanhamento |
| 7 | ● ⇒ ■ ◇ ◻ D △ ▽ | GR/DCA | Divisão recebe, registra e verifica a documentação e analisa a minuta de Convênio |

| | | | |
|----------------|--|----------------------|--|
| 8 | | | Encaminhamento à PROPPG |
| 9 | | PROPPG | PROPPG recebe e registra o processo – Secretaria |
| 10 | | | Pró-Reitor/Sec dá encaminhamento à Divisão de Colegiados |
| 11 | | | Div. De Colegiado Recebe o processo, analisa e verifica as documentações correlatas ao curso e coordenação e informa se está tudo correto. |
| 12 | | | Encaminha o processo para o GR/DCA. {Poderia já estar enviando à PROPLAN} |
| 13 | | GR | Recebe Processo |
| Continuação... | | | Envia o processo à Divisão de Convênio e Acompanhamento |
| 15 | | GR/DCA | Recebe, registra procedimentos da PROPPG em seu banco de dados. Apenas dados de tramitação e observações. |
| 16 | | | DCA dá encaminhamento à PROPLAN |
| 17 | | PROPLAN | PROPLAN recebe e registra |
| 18 | | | Secretaria dá distribuição interna do assunto e envia a DPDA |
| 19 | | DPDA | A Diretoria de Planejamento e desenvolvimento Administrativo, por meio da Divisão de Custos, verifica a parte financeira do plano de trabalho pensado. |
| 20 | | DPDA/Custo | Emissão de Parecer dá os devidos encaminhamentos |
| 21 | | | Retorna ao GR/DCA para novos encaminhamentos {poderia já ser enviado direto à unidade acadêmica caso estivesse certo}. |
| 22 | | GR | GR recebe e envia ao GR/DCA |
| 23 | | | Envia à divisão de convênio e Acompanhamento |
| 24 | | GR/DCA | Recebe, registra em seu banco de dados e dá encaminhamento |
| 25 | | | Dá encaminhamento ao Centro de origem |
| 26 | | Centro Origem | Recebe o processo e distribui ao Departamento correlato |
| 27 | | | Centro envia ao Departamento |
| 28 | | Deptº | Departamento recebe |
| 29 | | | Avaliação na Reunião Departamental - aprovado? |
| 30 | | | Encaminha o processo à direção de Centro |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|--|
| 31 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Dir Centro | Recebe o processo |
| 32 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Agenda avaliação do Conselho de Centro |
| 33 | ● | → | □ | ◆ | ■ | D | △ | ▽ | | Conselho de Centro Analisa – aprova |
| 34 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Centro envia Processo ao GR/DCA |
| 35 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR | Gabinete recebe processo e encaminha à DCA |
| 36 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR/DCA | Divisão de Convênio e Acompanhamento recebe processo |
| 37 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Encaminha à PJU |
| 38 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | PJU | Recebe o Processo de Convênio |
| 39 | ● | → | □ | ◇ | ■ | D | △ | ▽ | | Analisa e emite parecer jurídico |
| 40 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Devolve ao GR-DCA |
| 41 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR/DCA | Recebe processo – PJU |
| 42 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Toma conhecimento do Parecer e, se necessário, encaminha para adequações ou dá prosseguimento à instrução |
| 43 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Encaminha ao Gabinete da Reitoria (Chefia de Gabinete) Para Pautar no C.A. |
| 44 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR-Chefia de Gabinete | Recebe o Processo de Convênio |
| 45 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Pauta no Conselho de Administração |
| 46 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Encaminha à Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores para apreciação do Conselho de Administração |
| 47 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | SGOCS | Recebe processo |
| 48 | ○ | → | ■ | ◇ | ■ | D | △ | ▽ | | Providencia cópia digitalizada aos conselheiros para apreciação do CA |
| 49 | ○ | → | □ | ◆ | ▭ | D | △ | ▽ | C.A. | Aprova ou não o Convênio |
| 50 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | SGOCS | Encaminha para o Gabinete Da Reitoria |
| 51 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR-Chefia de Gabinete | Recebe o Processo do CA |
| 52 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Encaminha para GR-DCA |
| 53 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR/DCA | Recebe o Processo de Convênio |
| 54 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Toma as providência necessárias - a) caso aprovado pelo CA, encaminha a terceiro conveniente para emissão das vias finais do termo; b) caso não tenha sido aprovado, encaminha para correção e providências. |
| 55 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Encaminha o processo à Conveniente para emissão das vias finais e assinatura |

| | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|------------------------------|--|
| 56 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Conveniente | Recebe processo |
| 57 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Verifica encaminhamento e dá providências |
| 58 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Envia processo com as vias finais ao GR/DCA |
| 59 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR | Recebe processo |
| 60 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Envia processo e as vias ao GR/DCA |
| 61 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR/DCA | Recebe o processo com as vias emitidas |
| 62 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Envia ao GR para assinatura das vias pela Reitora |
| 63 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR-Chefia de Gabinete | Recebe o Processo de Convênio |
| 64 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Providencia assinatura da Reitora nos termos de Convênio |
| Continuação... | | | | | | | | | | |
| | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Encaminha o Processo ao GR-DCA |
| 66 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR/DCA | Recebe o Processo de Convênio |
| 67 | ○ | → | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Publica o convênio e providencia o envio das vias às partes envolvidas |
| 68 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | | Encaminha o processo à SAUEL para arquivamento |
| 69 | ● | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | SAUEL | Recebe o Processo de Convênio |
| 70 | ○ | → | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▲ | | Arquiva o processo de Convênio |

Fonte: elaborada pelo autor.

Por meio do levantamento documental, identificou-se que nesta etapa informacional ocorre a abertura de um novo protocolo institucional para oferta de cursos *lato sensu* conveniado. Este ato visa documentar toda a instrução necessária ao instrumento jurídico.

O novo protocolo é instruído com minuta do instrumento jurídico, resoluções dos conselhos superiores inerentes ao curso, dados da conveniente e plano de trabalho que, na realidade, trata-se de formulário pré-estabelecido com indicação de informações já efetivadas junto ao protocolo de criação/reformulação do curso.

Chama a atenção o fato de que todos os elementos informacionais tratados no processo anterior figuram, em sua grande maioria, neste protocolo, com exceção do instrumento jurídico e certidões da conveniente.

Freitas e Kladis (1995) em sua obra classificam a redundância como uma maneira de se precaver de possíveis erros de comunicação e que a eficiência dos procedimentos é igual: Eficiência = 1- redundância.

Assim, os procedimentos nos quais há enorme redundância pode parecer que não se tem segurança nas informações transmitidas. Isso influencia sobremaneira no fluxo informacional e na segurança do processo de tomada de decisão.

Voltando à caracterização do instrumento jurídico de convênio - já apresentada neste trabalho junto ao item 4.2 -, este documento deverá ser elaborado, visando amparar a relação de oferta do curso, ou seja, atender o que se espera da oferta do curso que já foi discutida pelas instâncias fins da Universidade.

Parece claro que este instrumento em nada apresenta de características fins, e sim um meio para viabilizar um fim.

Na figura 11 - Fluxograma informacional convênios de Pós - foram identificadas 03 instâncias deliberativas: Departamento, Centro e Conselho de Administração. No entanto, há uma concentração no fluxo de atividades meio, sendo identificadas 06 etapas nessas unidades no processo. Fato importante a destacar é que se verifica uma grande incidência de tramitação por unidade - até 09 (nove) momentos - não havendo, em muitos casos, nenhuma inclusão de informação essencial ou pelo menos que não possa ser contemplada com uma melhor dimensão do fluxo.

Etapas importantes identificadas no fluxo informacional estão caracterizadas principalmente na produção de novo documento e na tomada de decisão, quando estas já não foram efetivadas na criação do curso.

Ao se tratar do fluxo informacional de criação/reformulação dos cursos, observou-se que as áreas aprovam que o curso será ofertado por convênio, pois há indicações junto ao projeto do curso e também manifestação em correspondência da convenente parceira. Parece uma redundância, então, retornar todo o procedimento para aprovações, ainda que isso tenha sido normatizado internamente.

Outro fator que chama a atenção é o fato de que nos documentos levantados não houve indicação de áreas consideradas fins, referente a sugestões de ajustes ou alterações da minuta de instrumento jurídico proposta. O que corrobora com o entendimento de que essas unidades não têm nenhuma influência sobre o instrumento e sim sobre o objeto que será executado.

Isso permitiu concluir que a unidade fim deseja que o objeto (curso) seja ofertado já sabendo que será por convênio, não cabendo a elas tratar do

contexto formal do instrumento e sim pelas unidades meio da administração e da conveniente, visando o resultado de ofertar o curso.

Moreno (2006 p. 15) diz que a agilidade e a confiabilidade das informações são fundamentais para o sucesso do processo de tomada de decisão.

Também se destacou que os termos do instrumento jurídico encartados pouco ou em nada se alteram na sua característica principal, sofrendo apenas alterações referenciais a cada curso ofertado.

No entanto, mesmo que estes não sofram alteração de conteúdo, todos são submetidos a parecer jurídico da Procuradoria Jurídica, que, conforme investigado, também procura expressar as mesmas considerações aos protocolos, tamanha a relação entre estes.

A busca em implementar uma nova prática de gestão da informação aos fluxos possibilitará melhorar o desempenho organizacional, visto que o tempo de trabalho em redundância acarreta gastos desnecessários à instituição, sem trazer satisfação aos agentes internos envolvidos na atividade fim.

Davenport (1998 p. 20) diz: “Assim como esperamos que as ecologias físicas evoluam ao longo do tempo, deve-se admitir que a ecologia informacional mudem constantemente.”

Para isso, haverá a necessidade de entendimentos internos que ocasionem não somente alteração de fluxo informacional, mas uma nova postura, inclusive com adequações nas atuais normas internas.

Para melhorar esta análise, buscou-se identificar em um cronograma temporal toda a execução do procedimento. O que poderá ser visto junto ao quadro 2.

Observa-se que, atualmente, somente o procedimento informacional de criação do curso tramita cerca de 110 a 120 dias, até que o projeto obtenha a tomada de decisão final pela criação ou não.

Pôde-se observar que o período informacional junto às instâncias de centro de estudos, de análises de Departamento e Conselho de Centro, foi identificado como o mais longo do processo de criação do curso. Isso pode se justificar em função de que a instância necessita respeitar a agenda das reuniões do Departamento e do Conselho de Centro, com calendário mensal de reunião.

No levantamento executado, verificou-se que a reunião de Departamento ocorreu dias antes da Reunião de Centro, o que viabiliza em uma

sequência lógica temporal. No entanto, destaca-se que, caso não se obtenha tal cronologia, o tempo poderá ser ainda maior, tendo que aguardar nova reunião, que ocorrerá somente no mês subsequente.

Outro período informacional que chama a atenção foi a instrução da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. No entanto, destaca-se que, neste momento, várias informações são geradas com a elaboração do regimento do curso, resolução acadêmica e de valores.

É importante destacar que, conforme o levantamento documental, verificou-se que, na criação do curso, ou na reformulação dos cursos, a Câmara de Pós-Graduação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão delibera sobre o número de vagas do programa. No entanto, a resolução CA 241/09 regulamenta para que tanto a Pró-Reitoria quanto o Conselho de Administração delibere sobre o número de vagas quando este não atingir o número mínimo exigido.

Nota-se, neste contexto, que pode estar havendo uma sobreposição de competências, pois, ora o número de vagas é fixado pela instância colegiada acadêmica do CEPE, ora por instância Administrativa, seja executiva da Administração ou mesmo do Conselho de Administração.

Finalizando o fluxo informacional do projeto de criação/reformulação do curso de Pós-Graduação, inicia-se um novo ciclo de análise, que trata do fluxo informacional que instrui o instrumento jurídico de convênio do curso.

Este novo fluxo informacional, relacionado ao convênio, como já exposto, cria novo documento protocolar na instituição. Apesar de os instrumentos jurídicos de convênios serem balizados por turmas - o que determina que, mesmo não havendo reformulação curricular dos cursos anualmente, será necessária a elaboração do instrumento de parceria - verifica-se que todos os elementos fins do objeto a ser ofertado já se encontram estabelecidos.

A afirmativa se justifica, visto que um curso que já está sendo ofertado e que é de pleno conhecimento das instâncias internas, tendo a aprovação não só do curso, mas também da oferta das turmas, e que não sofre nenhuma alteração de conteúdo, é submetido turma a turma à aprovação de instâncias nas quais não há condições de contribuição quanto a alterar ou modificar o instrumento.

Pode ser observado que as manifestações documentais registradas não dão conta de que as instâncias de Centro, por exemplo, contribuíram para

alterar ou modificar cláusulas estabelecidas no instrumento jurídico. Elas apenas aprovam o objeto a ser ofertado, que neste caso já foi objeto de análise.

As instâncias acadêmicas de Centro devem conhecer ou saber sobre o conteúdo do instrumento jurídico de convênio. No entanto, isso poderá ser tratado de forma a melhorar ou até atribuir etapas de fluxos informacionais em momentos oportunos, com informações relevantes à unidade. Tal procedimento evitaria uma sobrecarga informacional e temporal dos procedimentos sem necessidade.

Torna-se oportuno informar que a pesquisa desenvolvida balizou-se não somente em um procedimento documental para extrair os dados e tão pouco retrata um caso específico, mas relata um perfil de procedimentos instalados e levantados documentalmente em várias ofertas de cursos “conveniados”.

Outro fator que pode ser visto no cronograma junto ao quadro 2 é que foram retratadas situações nas quais há influência do recesso e férias de fim de ano, pois a grande maioria da oferta dos cursos *lato sensu* conveniados ocorre no início do ano e é diretamente influenciada por tais situações. Destaca-se ainda que a preocupação institucional é tão voltada para a oferta de início de ano que se estabelece, por exemplo, data pré-determinada de ingresso do protocolo na instituição pelos agentes convenientes apenas para o período em questão, visto que não se identificou este estabelecimento para cursos que têm início no segundo semestre letivo do ano. Isso influencia no sentido de que esse fluxo acaba por sofrer interferências de férias docentes e recesso da instituição.

Analisando o cronograma temporal do fluxo informacional em questão, observa-se que entre a informação de aprovação do curso e a efetiva ação de implementar novo processo na instituição para estabelecimento do convênio, as convenientes levam ou necessitam de pelo menos 15 dias, em uma situação média.

Ocorre que, nesse período não documentado nos procedimentos, existe uma troca de informações entre a Universidade e a conveniente, para repassar as resoluções específicas dos cursos, dados financeiros aprovados, feita e elaboração do termo, providências de documentação (certidões) da conveniente.

O período de execução do fluxo informacional do procedimento ocorre levando em consideração o período de férias e recesso de aproximadamente 6 meses. No caso documentado no cronograma, o resultado se deu em 192 dias.

Os processos afetos ao item 13 do quadro 2 tiveram identificação que são efetivados entre os meses de julho e agosto. Já o procedimento identificado no item 31 do mesmo quadro, que é a confirmação da celebração do instrumento

com a assinatura das partes, ocorre na melhor das hipóteses em fevereiro dos anos seguintes.

É oportuno salientar que o levantamento feito tomou como base os documentos das últimas práticas, visto que se forem considerados registros documentais de anos anteriores, será possível observar que, em muitos casos, os instrumentos jurídicos de convênios não se findavam em calendário adequado para o início dos cursos de Pós-Graduação, acarretando ajustes legais através da convalidação dos atos.

Acrescentando ao fluxo informacional do instrumento jurídico o fluxo informacional de criação/reformulação dos cursos, que, como já foi mencionado e identificado também junto ao quadro 2, o tempo necessário é de aproximadamente 100 a 120 dias para a criação do objeto. Isso resulta em um total médio de 280 a 308 dias de fluxo informacional para obter a oferta do curso. Mesmo que se possa descontar o período de férias e recesso, o fluxo informacional ainda continuaria sendo longo, com aproximadamente 8 meses de instrução documental.

Com as características encontradas no fluxo informacional atual, conjuntamente com o cronograma temporal elaborado - resultado da pesquisa documental feita na instituição - pode-se afirmar que este modelo está claramente firmado no modelo organizacional burocrático. Este modelo prima pelo controle de atividades meio, não focando sua intenção primeira na atividade fim a que se deseja. No entanto, não se está aqui afirmando que o atual modelo esteja errado em sua execução, mas que, sob a ótica da gestão da informação, está longe de atender aos preceitos de eficiência e eficácia.

Acredita-se que mesmo sem nenhuma alteração de prática organizacional dos agentes envolvidos, pode-se oferecer um fluxo informacional mais adequado aos interesses fins, primando para as instâncias de produção relevante de informações, sem que haja perda de conteúdo informativo tanto administrativo como legal da matéria.

A maioria do fluxo obedece aos procedimentos de registro e controle, que são atividade-meio e podem, com a visão de gestão da informação, ser também cumprido, mas de forma a tornar os fluxos voltados à informação relevante a atividade-fim que se deseja.

Isso possibilitará à Universidade oferecer o mesmo serviço com uma maior satisfação da comunidade, tanto interna como externa. Aliviar e buscar a

informação relevante à tomada de decisão torna a organização mais leve de procedimentos cartoriais. Aqui, prima-se apenas pelo controle e fiscalização, sem perder sua essência pública.

Não se pode mais admitir que o processo informacional de oferta dos cursos de especialização em parcerias possa necessitar de 8 a 9 meses de instrução. Somada a situações como férias e recesso, isto pode chegar a quase um ano de fluxo informacional até a tomada de decisão final.

Os agentes que se envolvem periodicamente nas etapas do fluxo, isoladamente podem não perceber a necessidade da mudança. Até por que muitos dos atuais fluxos informacionais acompanham práticas burocráticas há anos implementadas.

A cultura organizacional e conflitos de entendimentos entre agentes de áreas distintas, envolvidos nos fluxos informacionais e nos procedimentos de tomada de decisão, estarão presentes.

Rizzatti e Dobes (2006 p. 6) informam que o processo de decisão em universidade torna-se complexo devido aos seus objetivos ambíguos e principalmente devido à diversidade da composição de seu corpo funcional e de sua clientela. Para eles, as decisões das universidades devem estar em direção aos objetivos básicos de sua missão. Isso reforça a visão apresentada nesta pesquisa de que o fluxo informacional estudado deve ter sua conotação informacional voltada para informações relevantes ao processo de decisão.

Dando sequência ao estudo, passa-se a analisar o fluxo informacional dos Programas de Atendimento à Sociedade, que tem semelhança ao fluxo informacional dos cursos a serem ofertados também em parcerias com entidades de apoio à universidade.

5.1.2 Levantamento de Dados Relacionados aos Programas de Atendimento à Sociedade

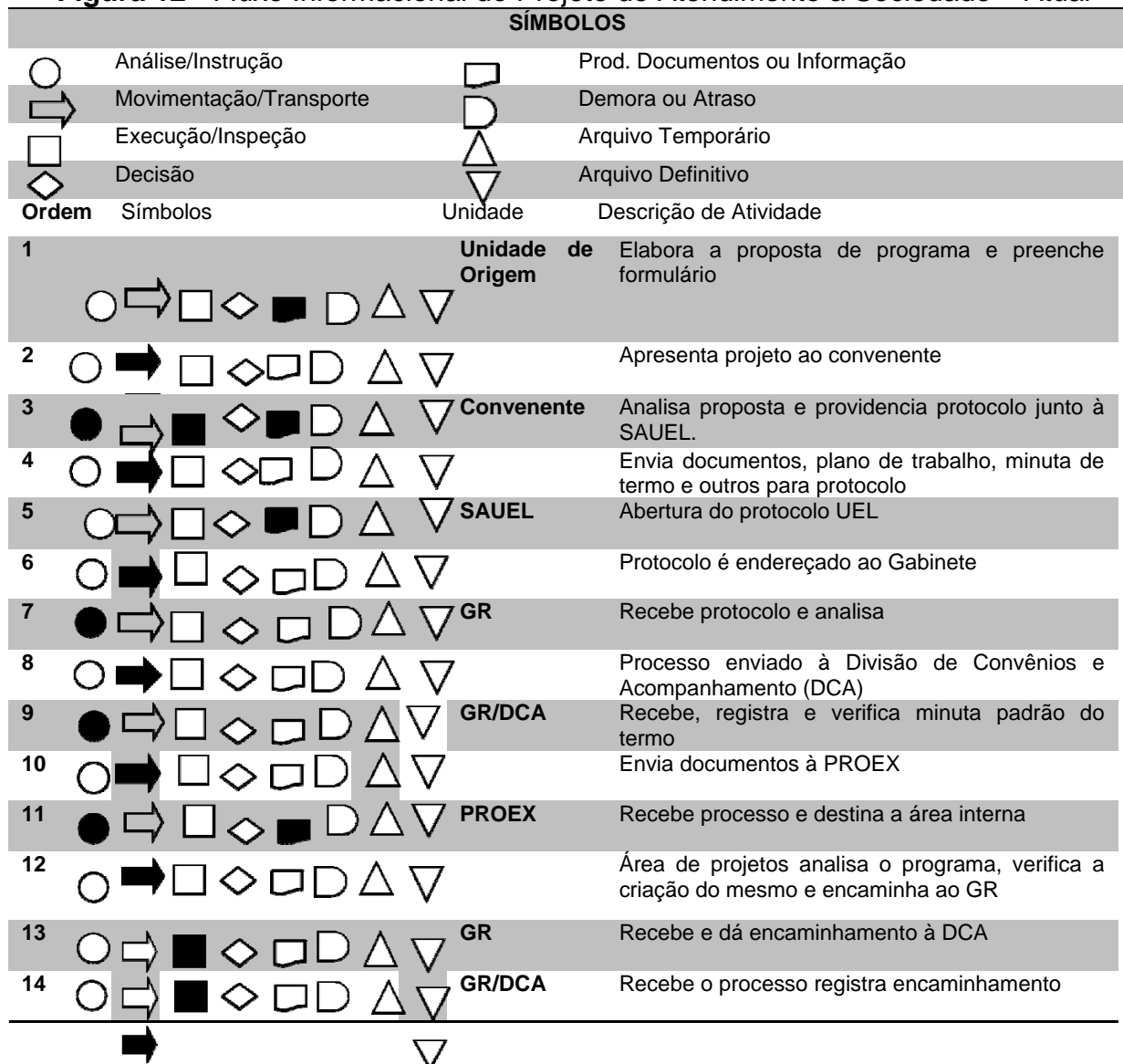
O levantamento documental do fluxo informacional atual, que instrui a tomada de decisão sobre os Programas de Atendimento à Sociedade, assim como os anteriormente elaborados, levou em consideração os procedimentos registrados no sistema de arquivos da Universidade Estadual de Londrina, mediante os protocolos documentais.

Atualmente, o Programa de Atendimento à Sociedade é disciplinado por meio da Resolução CA 008/12. Esta normativa estabelece diretrizes para as relações de parcerias que serão firmadas para a viabilização dos programas junto a parceiros externos.

As parceiras convenientes envolvidas são entidades criadas para apoiar ações institucionais, por meio de legislação própria, e estabelecer relações favoráveis de oferta de serviços à comunidade externa, gerados pela Universidade, mediante parcerias público/privado.

Estes parceiros têm características de fundação de apoio ou órgão assemelhados, buscando ampliar e viabilizar novos projetos institucionais de interesse coletivo.

Figura 12 - Fluxo Informacional do Projeto de Atendimento a Sociedade – Atual



| | | | |
|----|--|---------------------------|--|
| 15 | | | Envia processo à PROPLAN |
| 16 | | PROPLAN | Proplan recebe e distribui internamente |
| 17 | | PROPLAN/D PDA | Analisa o plano de trabalho e questões financeiras instruindo e emitindo parecer. |
| 18 | | | Envio ao GR com parecer |
| 19 | | GR | Recebe o processo |
| 20 | | | Envia À DCA |
| 21 | | GR/DCA | Recebe o processo registra e frente Às informações da PROPLAN dá encaminhamento ao conveniente ou à área de origem |
| 22 | | | Envio do processo ao Órgão de origem (se tudo correto.) |
| 23 | | Unidade Origem | Recebe o processo e dá tramitação interna de aprovação do projeto |
| 24 | | | Unidade aprova nas instâncias internas (Dept. Centro, Conselho Diretor, etc.) |
| 25 | | | Envia ao GR |
| 26 | | GR | Recebe o processo |
| 27 | | | Envia à DCA |
| 28 | | GR/DCA | Recebe processo e registra |
| 29 | | | Envia à PROEX |
| 30 | | PROEX | Recebe processo e providencia análise na Câmara de Extensão |
| 31 | | | Agendamento do projeto na Câmara |
| 32 | | | Câmara de extensão aprova ou não o projeto |
| 33 | | | Processo retorna à PROEX |
| 34 | | | Envia processo ao GR |
| 35 | | GR | Recebe processo |
| 36 | | | Envia à DCA |
| 37 | | GR/DCA | Recebe e registra processo |
| 38 | | | Envia à PJU para análise |
| 39 | | PJU | Analisa o projeto e emite parecer |

| | | | |
|----|--|-----------------|--|
| 40 | | | Envia projeto ao GR/DCA |
| 41 | | GR/DCA | Recebe, analisa e dá o parecer. Estando tudo certo, dá encaminhamento para apreciação CA |
| 42 | | | Envia ao GR para pautar CA |
| 43 | | GR | Recebe processo |
| 44 | | | Providencia que o processo seja pautado no CA |
| 45 | | | Envio à SGOCS |
| 46 | | SGOCS | Recebe e pauta ao Conselho de Administração |
| 47 | | | Processo aprovado |
| 48 | | | Envio ao GR |
| 49 | | GR | Recebe e envia à DCA |
| 50 | | GR/DCA | Recebe registra |
| 51 | | | Envia à conveniente para que seja emitida as vias finais do termo |
| 52 | | conveniente | Recebe processo, emite e providencia assinatura do termo pela entidade |
| 53 | | | Envia processo com vias finais do termo assinadas |
| 54 | | GR | Recebe processo |
| 55 | | | Envia à DCA |
| 56 | | GR/DCA | Recebe as vias, verifica se estão corretas e devolve ao GR para assinatura da Reitora |
| 57 | | GR | Recebe processo |
| 58 | | | Providencia assinatura da reitora nas vias |
| 59 | | | Devolve à DCA |
| 60 | | GR/DCA | Providencia envio das vias à conveniente e unidades internas |
| 61 | | | Providencia publicação |
| 62 | | | Envia processo para arquivo ou PROEX |
| 63 | | PROEX/ SAUEL | ARQUIVO |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Iniciando este estudo, buscou-se nos atos normativos institucionais elementos que pudessem caracterizar o que são os programas de atendimento à sociedade. No entanto, a única normativa levantada é a já citada é a resolução CA 008/12, que estabelece regramento para a execução do termo de parceria, mas não classifica ou caracteriza o que é propriamente dito os programas de atendimento à sociedade.

Apesar disso, todos os documentos levantados dão conta de se tratar de ação extensionista, de caráter de prestação de serviço em parcerias com entidades de apoio à universidade. Não há nenhuma diretriz organizacional que discipline a ação em si dos projetos de atendimento à sociedade.

O projeto, diferentemente dos cursos de pós, anteriormente analisados, tem prática distinta. Pode-se observar que os projetos protocolizados na instituição são instruídos de formulário padrão, em que apresenta a identificação do objeto a ser executado, previsão orçamentária, previsão de ações a serem desenvolvidas, motivação, quadro de colaboradores que irão participar do projeto, entre outros.

A instrução protocolar se dá concomitantemente entre o projeto e o instrumento jurídico de convênio, diferentemente do modelo anterior, no qual se tinha a aprovação do projeto e posterior instrução do instrumento jurídico.

Esta prática pode trazer vantagens e desvantagens ao fluxo informacional, já que, em muito casos, a principal informação que é a ação a ser desenvolvida por meio do projeto pode ser deixada em um segundo plano. Isso dá uma visão de que a principal ação é o instrumento de parceria, que na realidade estará apenas para amparar a relação entre as entidades com fins de colaboração para a perfeita execução do plano de ação.

A gestão da informação permite trazer a discussão do que é realmente importante na avaliação da instrução do programa.

A ênfase deve estar na atividade-fim a que se propõe a instituição por meio de seus órgãos proponentes.

Dada uma introdução sobre o tema, passa-se a avaliar o fluxo informacional atual dos programas, representado junto ao quadro 3.

A primeira etapa de instrução dos programas trata-se da elaboração da proposta que a unidade, por meio do(s) docente(s), quer oferecer à comunidade externa. Este projeto é elaborado em formulário que sugere as informações

necessária para a elaboração do projeto, que se encontra disponível junto ao *site* da Pró-Reitoria de Extensão da Universidade.

Após a elaboração do projeto, com todos os campos do formulário preenchidos, o docente responsável providencia a abertura de um processo institucional que irá instruir a tomada de decisão de ofertar ou não o projeto. Este protocolo, além do formulário do projeto, também é acompanhado de manifestação da conveniente que irá participar da oferta, minuta do instrumento de convênio a ser firmado.

Como já foi exposto, neste procedimento, diferentemente dos cursos de Pós-Graduação, leva-se em consideração que o plano de trabalho a ser desenvolvido é exatamente o projeto apensado. Lembra-se que nos cursos de pós, anteriormente analisados, esta visão não se configura, já que a instituição, ao exigir que seja tramitado novamente o instrumento jurídico com uma síntese do que já fora aprovado no projeto do curso - denominada plano de trabalho - dá a impressão de que projeto não se trata de plano de trabalho.

Seguindo a análise do fluxo dos PAS, verificou-se que, ao ser aberto o protocolo, este é destinado ao Gabinete da Reitoria. Isso representa que a instituição está dando maior importância na aprovação do instrumento jurídico, mais propriamente dito, visto que o projeto que é a ação-fim da intenção somente recebe o protocolo posteriormente.

De posse do protocolo, o Gabinete envia o procedimento a Pró-Reitoria de Extensão que, somente após este trâmite, toma conhecimento do projeto e providencia o devido registro do programa.

Neste momento, é emitido parecer técnico das áreas, relacionando e providenciando ajustes ao plano de ação, visando adequar o projeto às diretrizes institucionais. Estando o projeto adequado e registrado na extensão, o protocolo sofrerá uma avaliação da área de planejamento da universidade, com vistas a adequações do orçamento do programa.

Verifica-se no fluxo que, mesmo sendo a próxima análise a ser feita direcionada ao planejamento, este é enviado ao Gabinete para ser encaminhado ao planejamento. Isso institui um fluxo informacional que poderia ser suprimido, com vistas a agilizar os procedimentos, já que não há verificação de contribuição com novas informações no protocolo neste momento pelo Gabinete.

Feita a análise pela área de planejamento que providencia parecer técnico em relação a questões orçamentárias/financeiras do projeto, pode ocorrer, neste momento, necessidades de ajustes ou não por parte da convenente.

É oportuno destacar que, nos documentos pesquisados, os instrumentos jurídicos apensados aos protocolos sofrem pequenas alterações na sua configuração, ocorrendo sempre e obviamente por característica de cada projeto, mantendo-se um caráter padrão em suas cláusulas essenciais.

Voltando à análise do fluxo informacional, a área de planejamento, após dar sua contribuição informacional, retorna ao Gabinete que de posse das informações encaminha para análise das instâncias de Centro. Neste momento, pode-se ter recomendação de que se precise retornar o projeto para ajustes da convenente ou da área de extensão.

O retorno do fluxo informacional ao Gabinete, entretanto, significa apenas encaminhamento e registro. Também se poderia pensar em caso de não haver indicações de correção. Neste caso, seria dado o encaminhamento direto ao planejamento, área de centro ou proponente. Isso ajudaria na questão de viabilizar a instrução com maior celeridade e simplificaria a ação.

Mesmo que haja necessidade de ajustes, se a área que instrui o instrumento jurídico pudesse já se manifestar sobre o instrumento jurídico no primeiro ingresso do fluxo ou inverter o fluxo, ficando essa somente após a manifestação do planejamento, isso ajustaria o fluxo informacional. Assim, a área já teria todas as informações inerentes ao projeto, dadas pela extensão e pelo planejamento completas, podendo com seguridade manifestar-se sobre o instrumento jurídico.

Estando o processo instruído e não havendo a necessidade de correção, o projeto é enviado à instância acadêmica de origem. Neste momento, será providenciada a instrução para a tomada de decisão de criar o programa e, ao mesmo tempo, de se ofertar o projeto por parceria.

O processo é analisado primeiramente pela área de Departamento em que se origina o docente coordenador do projeto e, posteriormente, tendo obtido aprovação, é submetido à apreciação do conselho de centro.

Após aprovação destas instâncias fins, o processo retorna ao Gabinete, que, conforme registro, apenas confere e registra as aprovações, e, não

havendo neste ato, inclusão de novas informações, é dado encaminhamento à Pró-Reitoria de Extensão.

Novamente, percebe-se que apesar da atividade primeira ser um projeto de extensão, ela demonstra que está sendo dada a prioridade de análise ao instrumento jurídico. Isso pode ser observado porque, ao invés de retornar aprovado do centro para a área afeta à atividade (Extensão), primeiramente se encaminha a informação ao Gabinete unidade afeto ao instrumento jurídico.

Configura-se, assim, que o atual fluxo informacional está primeiramente voltado a informar as áreas de atividade-meio e não a informar à área da atividade-fim. Isso é um reflexo direto do perfil organizacional burocrático presente e já demonstrado neste trabalho, no qual se prima pelo controle excessivo e instrução de atividade-meio em detrimento da atividade-fim.

Apesar da constatação, deve-se informar que o procedimento pode estar devidamente instruído, mas há, pela análise do fluxo informacional, perda de eficiência e eficácia, visto que se leva muito mais tempo para se resultar em tomada de decisão e para ofertar o programa.

O procedimento retorna à área de Extensão, que viabiliza os devidos ajustes de controle acadêmico e o submete à apreciação da Câmara de Extensão do CEPE, onde é deliberado academicamente pela aprovação ou não.

Aqui também se nota uma diferença no trâmite anterior: não há obrigatoriedade da apreciação do CEPE, somente pela Câmara. Retornando à PROEX - como neste caso não há produção de normas em resolução, como ocorre nos cursos *lato sensu* - o protocolo retorna ao Gabinete, para doravante se estabelecer o instrumento jurídico.

Conforme os registros, o processo é submetido à Procuradoria Jurídica, que emite parecer antes da apreciação do Conselho de Administração.

Como nos cursos de *lato sensu*, o instrumento jurídico dos programas de atendimento à sociedade segue um padrão em suas cláusulas essenciais. E, diferentemente do entendimento anterior, como os objetos são muito distintos entre os projetos, torna-se oportuna a análise da Procuradoria Jurídica a cada projeto, como também pelo Conselho de Administração, pois também há de se estabelecer valores a serem aplicados ao projeto.

Cumpridas as etapas de aprovação pelo Conselho de Administração, os procedimentos a seguir são muito parecidos com os do *lato*

sensu, sendo encaminhado à conveniente parceira para a emissão das vias finais e posterior procedimentos da UEL quanto à assinatura e publicação.

Nota-se aqui que, apesar do fluxo informacional, estes projetos são estabelecidos por prazos maiores que os de curso, tendo vigências que podem ser estabelecidas em até 5 anos.

Conforme o quadro acima, apurou-se que o número médio de dias do fluxo informacional chega aos 190 dias. Em muitos casos analisados, o período pode ser bem maior, devido a momentos que necessitam de correção de informações pelos agentes e unidades envolvidos.

Aparentemente, o cronograma deste instrumento jurídico ficou no mesmo tempo em que o instrumento jurídico de convênio *lato sensu*. No entanto, durante o tempo todo deste procedimento criou-se e estabeleceu-se a parceria, enquanto no outro caso, os procedimentos tramitam separadamente.

Importante destacar que, em algumas instâncias, o período de permanência para cumprir a necessidade informacional no projeto é maior que em outras unidades. Isso ocorre porque há necessidade de agendar análise de áreas colegiadas afeto à matéria.

Pode-se, no entanto, verificar que em alguns casos, este fluxo informacional poderá ser melhorado apenas estabelecendo claramente a competência das unidades e agentes. Isso evitaria que informações sejam encaminhadas a unidades que naquele momento não se utilizam dela, criando apenas um fluxo a mais na instrução do processo de tomada de decisão.

Passa-se, assim, a apresentar a proposta de adequação dos fluxos informacionais estudados, visando oferecer uma condição informacional melhor para o tomador de decisão, uma satisfação maior para os agentes que propõem a ação e também que este processo seja o mais breve possível, mesmo levando em consideração o atual modelo organizacional da universidade e suas necessidades legais.

5.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Com base nos dados coletados e citados no levantamento documental realizado junto aos processos registrados no sistema de arquivos da Universidade Estadual de Londrina e levando em consideração os princípios da gestão da informação, buscou-se apresentar uma proposta em que se obtenha resultados com fluxo informacional mais simples, garantindo a eficiência informacional para tomada de decisão.

A proposta baseia-se em manter as mesmas condições tecnológicas existentes. O objetivo é apenas corrigir possíveis sobrecargas dos fluxos, afim de melhorar o desempenho institucional.

5.2.1 Proposta de novo Fluxo Informacional para os Cursos de Pós-Graduação *Lato sensu*

Ao analisar os dados anteriormente levantados na pesquisa documental sobre o atual fluxo informacional de criação dos cursos de Pós-Graduação, pôde-se identificar situações importantes que poderão contribuir para a melhoria tanto na qualidade da informação, como no tempo para que estas estejam à disposição dos tomadores de decisão e dos agentes voltados a atividade fim.

Quadro 4 – Etapas no Fluxo Informacional identificadas com de tomada de decisão sobre a oferta dos Cursos de Pós-Graduação conveniados

| Instâncias Internas | Criação do Curso | Instrumento Jurídico | Repetição |
|-------------------------|------------------|----------------------|-----------|
| Aprovação Departamento | x | x | x |
| Aprovação Centro | x | x | x |
| Aprovação Colegiado | x | | |
| Deliberação Câmara CEPE | x | | |
| Aprovação CEPE | x | | |
| Aprovação CA | x | x | x |

Fonte: Elaborado pelo autor

No quadro acima, foi identificado, por meio do fluxo informacional atual - figura 10 (pág. 57) - que há seis momentos de deliberação e tomada de decisão para o momento de criação dos cursos e mais três momentos de tomada de decisão para o fluxo das etapas do instrumento jurídico (pág. 61) que irá amparar a oferta.

As instâncias colegiadas apresentadas têm necessidades informacionais com características diferentes, sendo necessário se que possa atender à necessidade informacional adequada para a tomada de decisão.

Adequar a informação passa por dar a informação correta, no momento certo e na quantidade adequada.

Um processo decisório, não é eficiente e eficaz apenas fazendo com que seja dado conhecimento a instâncias de decisão. É preciso que essas instâncias possam ter nas informações clareza da decisão e da sua importância.

Na quadro 1 observou-se que, como a atual prática informacional de criação e oferta dos cursos de Pós-Graduação se dá por meio da elaboração de dois procedimentos distintos, mas complementares entre si, há uma repetição de instâncias colegiadas tomando decisão sobre o mesmo assunto. Isso ocorre porque atualmente entende-se que as instâncias internas de centro e do Conselho de Administração da Universidade precisam aprovar todos os processos informacionais acerca de oferta de turmas por curso.

Como já foi indicado, no levantamento feito do atual fluxo informacional, observou-se que os elementos informacionais, contidos no projeto de criação do curso, apresentam para as instâncias de Centro todos os elementos que continuaram a ser executados no processo de convênio.

Ao elaborar o projeto de criação/reformulação e oferta do curso, a área acadêmica de centro já informa que este será ofertado por convênio e quais são os elementos que serão levados em consideração para esta oferta. Não é, portanto, por meio dessas áreas, a competência de estabelecer instrumento de parceria, mas sim de informar a outras instâncias que desejam que esta assim seja ofertada.

A competência em estabelecer este instrumento, até em razão de que quem firma o mesmo é o agente máximo da instituição, na pessoa do(a) Reitor(a), não é da unidade-fim que irá executar o plano de trabalho, e sim da instituição.

Ora, se a competência dessa área está apenas no plano de trabalho, entende-se que este já está representado no projeto do curso com todas as informações de oferta do curso.

Claro que o formulário atual dos projetos pode sofrer adequações, visando deixar claro o plano de trabalho que posteriormente será encartado junto ao instrumento jurídico de convênio.

Além dos diversos níveis de tomada de decisão, pode-se observar que as próprias normas internas fixadas por resoluções acabam por implementar duplicação na análise, tornando muitas vezes burocrático todo o fluxo informacional de instrução da tomada de decisão.

Isso ocorre, pois, em muitos casos, a informação de que esta instância necessita para o estabelecimento das normas chega de forma fragmentada e com apenas parte do contexto analisado.

O caso em análise pode ser reflexo de tais decisões, já que se analisa a questão acadêmica e de oferta do curso, separadamente das possíveis relações externas que estes possam vir a necessitar.

Não se pode desvincular as possíveis influências de ofertar cursos em parceria com o resultado que se espera de oferta de curso na Universidade.

Reavaliar a relevância de análise no atual fluxo informacional se torna importante para que a universidade possa melhorar e estabelecer novo fluxo informacional, visando se adequar às novas demandas da comunidade tanto interna como externamente.

Nossa primeira sugestão de adequação do fluxo passa por suprimir a exigência de aprovação do instrumento jurídico de convênio pelas instâncias internas de centro, em função de que em nenhum momento da pesquisa verificou-se contribuição dessas instâncias voltadas especificamente para o teor do termo de convênio. Partindo do princípio de que todas as informações do plano de trabalho já foram aprovadas e já é de conhecimento da área que este será ofertado em parceria, a competência instrutiva da matéria não é mais dessas unidades, visto que o instrumento é apenas um meio para um fim de execução do plano de trabalho.

Outro elemento que favorece esse entendimento está no fato de que se verificou, no levantamento documental feito, que o instrumento jurídico atual, apesar de não ser visto dessa forma, é um instrumento padrão, em que suas cláusulas essenciais não se alteram, apenas adéquam nomes, números de documentos previamente estabelecidos e datas de vigências.

Desta forma, apresenta-se aqui a segunda proposta de sugestão: a institucionalização da minuta padrão. Ocorre que, em se estabelecendo uma minuta padrão, poder-se-á obter uma única análise para a Procuradoria Jurídica, Conselho de Administração, inclusive se assim desejar, uma única análise das instâncias de Centro.

Pode-se levantar questionamentos expondo que se trata de cursos diferentes para os instrumentos, sem alteração das minutas em sua essência. As diferenças de cursos estão estabelecidas no plano de trabalho, que é parte integrante de convênio, registradas pelas resoluções dos conselhos. Informar número de resolução, nome e data de vigência não interfere em nada na possibilidade de se definir o modelo padrão do instrumento.

Toda a padronização deverá ser estabelecida de forma a dar cumprimento legal à minuta, podendo inclusive, se assim entenderem, encartar a minuta já nos projetos dos cursos que serão ofertados por convênio, oferecendo como conhecimento inicialmente das áreas fins.

Isso não descartaria a possibilidade de abertura de novo protocolo para efetivação do instrumento, mas este teria uma tramitação direta nas esferas-meio da instituição, como: SAUEL, GR e Conveniente.

A padronização não desrespeita a necessidade de tratar exceções como tal. Pelo contrário, aquelas, que assim necessitarem, deverão cumprir novo fluxo informacional. Entretanto, acredita-se que a grande maioria das ações poderá ser suprida com as informações padronizadas.

A terceira sugestão diz respeito a adequar o atual formulário de criação do curso, no sentido de estabelecer um quadro final, no qual se estabeleça: nome do conveniente; número das resoluções do curso; período de oferta, que poderá acompanhar a cada confirmação de oferta de curso; quadro de receita e despesas; número de parcelas e valor de mensalidade, entre outros. Muitas dessas informações já constam no atual formulário, mas como ele traz inúmeras informações, acredita-se que o estabelecimento de um quadro-resumo, denominado plano de trabalho, poderá esclarecer que os elementos de execução que trata o plano já estão aprovados. É importante esclarecer aqui que mesmo nos casos em que o curso já estiver sendo ofertado, e não houver reformulação, o plano já poderá ser emitido, visto que o sistema informacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação já contempla o calendário pró-turma. Além disso, na sua confirmação, este já está devidamente instituído, possibilitando a alteração apenas nestes casos das datas de cronograma de execução.

Esta adequação permitirá esclarecer que o plano de trabalho do curso já está aprovado, dando todo o cumprimento legal que será exigido no estabelecimento do instrumento jurídico de parceria, corroborando, assim, para que se possa estabelecer a padronização do termo. Tais alterações ofereceram condições de não mais haver necessidades temporais grandes para o fluxo informacional voltado à instrução do instrumento jurídico, pois estas já ocorreram antecipadamente, garantindo todas as informações necessárias e as normas legais à matéria.

Os resultados dessas alterações estão representadas nas figuras 13 e 14, Fluxo informacional de Criação ou Reformulação de Cursos de Pós-Graduação e Fluxo Informacional do Instrumento Jurídico de Convênios Pós-proposto.

Outro fator importante, com a adequação do formulário de criação e reformulação dos cursos, é a inserção da aprovação por parte do departamento e Centro, antes de este ser protocolizado. Isso permitiria manter o fluxo informacional necessário para o conhecimento das áreas internas de centro, sem a necessidade efetiva de tramitação do protocolo àquela unidade.

Figura 13 - Fluxo Informacional de Criação e/ou Reformulação de Cursos de Pós-Graduação – Proposta

| SÍMBOLOS | | | |
|----------|-------------------------|-----------|---|
| | Análise/Instrução | | Prod. Documentos ou Informação |
| | Movimentação/Transporte | | Demora ou Atraso |
| | Execução/Inspeção | | Arquivo Temporário |
| | Decisão | | Arquivo Definitivo |
| OR-DE-M | SÍMBOLOS | UNIDADES | DESCRIÇÃO DOS PASSOS |
| 1 | | Coord | Elabora o projeto do curso a ser implementado |
| 2 | | | Coordenação providencia análise do projeto no Departamento |
| 3 | | | Coordenação providencia aprovação no Conselho de Centro |
| 4 | | | Processo aprovado |
| 5 | | SAUEL | Coordenação abre protocolo junto à SAUEL endereçando-o à PROPPG |
| 6 | | | SAUEL gera protocolo e envia à PROPPG |
| 7 | | PROPPG | Processo enviado à PROPPG |
| 8 | | | PROPPG recebe e envia à Divisão de Colegiados de Cursos e Programas de Pós-Graduação |
| 9 | | | Divisão analisa e instrui o processo, para apreciação do Colegiado de curso <i>Lato sensu</i> . |
| 10 | | Colegiado | Analisa o projeto e delibera/aprova ou não |
| 11 | | | Projeto aprovado |
| 12 | | | Projeto enviado à SGOCS para pauta de Câmara de Pós e CEPE |

| | | | |
|----|--|---------------|---|
| 13 | | SGOCS | Secretaria providencia a pauta do projeto na reunião de Câmara de Pós |
| 14 | | Câmara de Pós | Analisa o projeto e delibera - aprova ou não |
| 15 | | | Caso o projeto seja recomendado é enviado para pautar na reunião do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão |
| 16 | | CEPE | Analisa o projeto e delibera - aprova ou não |
| 17 | | SGOCS | Após deliberação do CEPE, Secretaria providencia a publicação da resolução de criação do curso e retorna à PROPPG |
| 18 | | | Envia processo à PROPPG para providência complementares |
| 19 | | PROPPG | Recebe processo |
| 20 | | | Encaminha à PROPLAN para cálculo da planilha de custos |
| 21 | | PROPLAN | Secretaria recebe processo e distribui para a Diretoria |
| 22 | | DPDA/Custos | Analisa o projeto e providencia a elaboração do demonstrativo de custos |
| 23 | | | PROPLAN devolve o processo à PROPPG para providências de pautar no CA |
| 24 | | PROPPG | Recebe projeto e emite minuta de resolução CA |
| 25 | | | Envia ao GR para pauta no CA |
| 26 | | GR | Submete à apreciação da Administração |
| 27 | | | Envia à SGOCS para pauta no CA |
| 28 | | SGOCS | Recebe processo e providencia instrução ao CA |
| 29 | | | Projeto é submetido à deliberação do Conselho de Administração |
| 30 | | | Conselho delibera - aprova ou não o projeto |
| 31 | | | Emissão da resolução CA do curso - fixa valor mensalidade |
| 32 | | | Envio à PROPPG |
| 33 | | PROPPG | Recebe processo aprovado e providencia divulgação e oferta do curso |
| 34 | | | Projeto mantido sob arquivo na PROPPG |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Figura 14 - Fluxo Informacional do Instrumento Jurídico de Convênio Pós-Graduação - Proposta

| SÍMBOLOS | | | | | | | |
|----------|-------------------------|------------------------|--|---|--------------------|--|--|
| ○ | Análise/Instrução | ◻ | Prod. Documentos ou Informação | | | | |
| ⇒ | Movimentação/Transporte | ◻ | Execução/Inspeção | ◻ | Demora ou Atraso | | |
| ◊ | Decisão | ◻ | Decisão | △ | Arquivo Temporário | | |
| | | ▽ | | ▽ | Arquivo Definitivo | | |
| Ordem | Símbolos | Unidade | Descrição de Atividade | | | | |
| 1 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | PROPPG | PROPPG recebe a aprovação e informa GR/DCA | | | | |
| 2 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | GR/DCA | Recebe a informação de aprovação e providencia repassar a informação à convenente | | | | |
| 3 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | Convenent ^e | Recebe informação da aprovação de oferta do curso/turma; providencia emissão de vias do instrumento jurídico e plano de trabalho; encaminha à UEL via protocolo e vias à parte para assinatura | | | | |
| 4 | ● ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | SAUEL | Recebe da Proponente documentação para abertura de processo mantendo no processo apenas uma via | | | | |
| 5 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | Providencia a abertura de Protocolo | | | | |
| 6 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | SAUEL dá encaminhamento do processo ao GR | | | | |
| 7 | ● ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | GR | Recebe e providencia por meio da DCA conferência da minuta padrão | | | | |
| 8 | ● ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | Divisões analisam e informam sobre regularidade da minuta | | | | |
| 9 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | Envio à chefia de Gabinete para assinatura da Reitora | | | | |
| 10 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | Gabinete providencia assinatura | | | | |
| 11 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | Retorno à DCA | | | | |
| 12 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | DCA providencia envio das vias e publicação | | | | |
| 13 | ○ ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | | GR/DCA envia à SAUEL para arquivo | | | | |
| 14 | ● ⇒ ◻ ◊ ◻ ◻ D △ ▽ | SAUEL | SAUEL recebe e arquiva | | | | |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre as alterações e supressões no fluxo, destaca-se, por exemplo, a necessidade de encaminhamento de toda a minuta para a Procuradoria Jurídica.

Os dados levantados refletem um procedimento padrão à matéria, inclusive na essência dos pareceres jurídicos. A Procuradoria Jurídica faria um único parecer frente à minuta padrão. Assim, a chegada de novas demandas, igualmente tratadas e conferidas pela área específica do Gabinete, não trazendo nenhum dado e informação diferente da padrão, poderá se balizar no parecer já exarado, permitindo assim a continuidade do fluxo sem prejuízo legal.

Observa-se que o fluxo obteve grandes alterações no segundo momento da ação que tratava do instrumento de parceria. Isso se justifica, visto que, na visão desse autor, o instrumento jurídico neste caso é um meio a oferecer condições fins. Estes mantêm e devem assim garantir todas as exigências legais. No entanto, aproveitam informações que já foram analisadas anteriormente e as considera para o mesmo objeto.

Uma supressão que se apresenta no fluxo também diz respeito à aprovação do Conselho de Administração. A justificativa para tal seria que o egrégio conselho já faria a análise da minuta padrão e os dados dos cursos. Como plano de trabalho, já teria sido por este analisados na criação ou reformulação do curso, não havendo alterações a serem submetidas.

Assim, estaria cumprida a gestão da informação do Conselho, sem prejuízo algum, o que aliviaria esta instância para poder dedicar atenção a outras matérias informacionais e a outras decisões institucionais.

É oportuno destacar que no levantamento documental da pesquisa identificou-se que a normativa CA 241/09 fixa a necessidade de tramitação de relatório por instrumento jurídico ao Conselho. O que ainda permitirá o conhecimento das informações finais dos respectivos cursos.

Como exposto nos casos em que a minuta padrão previamente aprovada pelo Conselho de Administração necessite de alteração de conteúdo, seja por simples adequação ou para casos de exceção, deverá ser aberto fluxo informacional ao conselho, obtendo nova ou específica tomada de decisão.

O regramento desse procedimento poderá oferecer um controle tão eficiente como o atual, garantindo a decisão de ofertar as turmas com um fluxo muito mais focado nas informações que realmente são relevantes à oferta.

Pode-se questionar sobre como ficaria a documentação exigida pela legislação referente aos convenientes parceiros.

A pesquisa feita aponta por uma prática que se resume em praticamente 3 a 4 (três a quatro) convenientes. Isso possibilita que uma unidade específica possa manter o cadastro destes com a devida documentação necessária, atualizada periodicamente.

Pode-se observar que, algumas unidades deste fluxo, apesar de sua importância neste contexto, documentalmente não apresenta inclusão informacional relevante. Isso pode depreender que deve estar havendo relações informais não registradas no protocolo.

O fluxo proposto, principalmente o de criação e reformulação dos cursos, procurou manter e garantir a participação de decisão colegiada de todos os níveis.

Neste caso específico, existe uma auto dependência da formalização destes procedimentos, inerentes a tomada de decisão relacionada à informação acadêmica do projeto.

Cada momento contribui com discussões acerca do que se pretende academicamente ofertar, não nos parecendo que haja condições de ser suplantada qualquer uma dessas etapas do fluxo. São procedimentos que contribuem sobremaneira com as atividades-fins a que se deseja oferecer pela instituição, passando uma visão ampla do procedimento, que ultrapassa as áreas específicas do conhecimento.

Diante do novo fluxo informacional, foi desenvolvida uma análise de cronograma temporal que a matéria passaria a necessitar para obter a aprovação dos cursos, inclusive com o instrumento jurídico firmado.

Obteve-se um total de 112 dias entre aprovação do curso e do instrumento jurídico. Isso significa garantir a gestão da informação do procedimento com aproximadamente o atual tempo em que ocorrem apenas a criação ou reformulação dos cursos. Tem-se, então, a redução de aproximadamente 190 dias de fluxo informacional para se obter a tomada de decisão final e a instrução protocolar.

Nos casos em que os cursos já estiverem criados e não sofrerem reformulações na turma, o termo de convênio que hoje leva aproximadamente 190 dias reduzirá para algo em torno de 30 a 45 dias.

Quadro 6 - Resumo do Resultado da Pesquisa de Adequação do Fluxo Informacional dos Cursos de Pós-Graduação ofertados por Convênios

| | |
|---|---|
| 1 | Providenciar adequação no formulário de criação e reformulação dos cursos, oferecendo espaço para a aprovação das instâncias de Centro, além de folha-resumo denominada plano de trabalho com dados de demonstrativo de receitas e despesas; caracterização da conveniente, espaço para descrição do período de execução vinculado à aprovação sistêmica de oferta, entre outras. |
| 2 | Estabelecer que o plano de trabalho deve ser elaborado pela UEL e enviado às convenentes, visto que toda a ação é decidida pela universidade. Isso torna a informação a ser elaborada mais precisa. A conveniente depende de informações de pelo menos 03 (três) áreas para a elaboração dos resumos caracterizados como planos de trabalho. |
| 3 | Estabelecer minuta padrão aos instrumentos jurídicos com análise prévia feita pela Procuradoria Jurídica e aprovada pelo Conselho de Administração. |
| 4 | Revisar das atuais normas institucionais, em especial alguns de regimentos de centro e resoluções como CA 161/08, visando oferecer novas regras voltadas à desburocratização do assunto. |
| 5 | Treinar e esclarecer os envolvidos: áreas internas da Universidade, convenentes e instâncias colegiadas, para entendimentos da nova visão de gestão da informação envolvida na matéria. |

5.2.2 Proposta de novo Fluxo Informacional para os Programas de Atendimento à Sociedade.

Os programas de atendimento à sociedade, implementados na universidade, estão disciplinados pela resolução CA 008/2012. Uma curiosidade verificada, é que os programas de atendimento à sociedade só ocorrem por parcerias entre a universidade e órgão de apoio à instituição.

Não há nenhuma norma que estabeleça parâmetros internos definindo o que são, especificamente, os programas de atendimento à sociedade. Eles são caracterizados apenas com uma das ações extensionistas.

A análise aqui proposta ficará apenas frente aos levantamentos documentais junto aos protocolos que instruem as instâncias e agentes envolvidos na aprovação e oferta da atividade, não buscando a sua caracterização neste momento.

Outro fator que não será levado para este estudo são os possíveis desenvolvimentos de sistemas e aplicação de Tecnologia da Informação para que sejam melhorados os fluxos informacionais. Por outro lado, será aplicado à vista da gestão da informação e mantidas as mesmas condições atuais para melhorar e simplificar a matéria.

A atividade de programa de atendimento à sociedade é tratada como atividade extensionista, visto que, em grande parte, trata-se especificamente de projeto de prestação de serviço à comunidade.

Num primeiro momento, o projeto é elaborado por unidade da universidade, que, conjuntamente com o parceiro, protocola o projeto e minuta de termo de parceria junto ao seu sistema de arquivos, estabelecendo um protocolo interno.

Neste momento, por meio do fluxo atual, o protocolo é enviado à área específica no Gabinete da Reitoria, voltada para instruir os termos de parceria.

Lembra-se que, nos programas de atendimento à sociedade, tanto o projeto - que neste caso é reconhecido como plano de trabalho - como o instrumento jurídico de parceria (convênio) são protocolizados conjuntamente, diferentemente do que foi observado para os cursos de *lato sensu*.

Seguindo o princípio de que o instrumento jurídico de parceria seja um meio para que se viabilize o projeto, e que a ação-fim é o plano de trabalho,

passa a ser necessário apresentar a primeira alteração de fluxo informacional, em que o protocolo seria enviado a Pró-Reitoria de Extensão.

Como neste caso, o protocolo é único tanto para arpoar o projeto como o instrumento jurídico, buscou-se identificar primeiro o fluxo voltado para a criação do objeto a ser executado, organizando todo o fluxo inicial, voltado-se à instrução do projeto.

A Pró-Reitoria de Extensão fará a análise quanto a diretrizes do projeto frente às ações extensionistas da instituição, caracterizando e ajustando o projeto acadêmico apresentado.

Este trabalho poderá requerer ações conjuntas da origem do projeto com a área de apoio da Extensão, visando deixar o projeto devidamente organizado e registrado na instituição.

Seguindo o fluxo de análise do projeto, o protocolo será submetido à PROPLAN, com vistas a dar sua contribuição no sentido de adequações orçamentária/financeira da proposta.

Estando o projeto/plano de trabalho devidamente instruído, ele seria submetido às instâncias de Centro para análise do projeto/plano de trabalho, ficando o instrumento jurídico para análises posteriores da Administração.

Observa-se que, no levantamento documental pesquisado, todos os protocolos dos programas de atendimento à sociedade são instruídos de projeto/plano de trabalho e minuta do termo de convênio. Esses termos já fornece informação da intenção de ofertar o projeto com terceiros, estando assim a origem do projeto, ciente de tal intenção de ofertar o projeto através de parcerias.

Seguindo o mesmo raciocínio feito para os cursos de pós, anteriormente pesquisados, verificou-se que a minuta encartada tem semelhanças entre si. É possível afirmar que há um padrão de instrumento jurídico de convênio, entre os PAS, alterando-se apenas nas cláusulas do objeto e da vigência. Não há, portanto, diferenças de conteúdo que alterem as diretrizes primeiras do instrumento e que possam influenciar na inclusão de fatos relevantes.

Outro fator que favorece tal entendimento é que, no levantamento documental, não se verificou nenhuma sugestão ou contribuição das instâncias do Centro em relação ao termo jurídico encartado, apesar de haver aprovações deste por essas instâncias.

Em nosso entendimento, essas instâncias não têm conhecimento e atribuições para análise do termo jurídico, sendo uma análise técnico/jurídica/meio, servido para atender aos objetivos-fins do projeto. Este sim tem total competência para sua execução nas instâncias de Centro ou de origem do projeto.

Alerta-se que a instituição possa ter duas análises distintas para fatos semelhantes e que se deve obter uma uniformização dos procedimentos, sob pena de causar conflitos informacionais sérios à comunidade interna, ocasionando possíveis problemas de entendimentos e insegurança no processo de decisão.

Os cursos de Pós-Graduação analisados anteriormente tem sua oferta precedida por dois procedimentos distintos. Eles induzem a entender que, para a oferta por meio de parceria, deve-se ter o objeto criado e, somente após ser feito o instrumento jurídico, pode-se amparar a oferta.

No caso dos PAS, a criação do objeto, apresentado pelo projeto/plano de trabalho e a aprovação do instrumento jurídico de convênio, é feita em um só protocolo, ou seja, aprova-se tanto o plano de trabalho como o instrumento jurídico em um só momento.

Observa-se que a universidade buscou adequações diferentes e que cada caso trouxe contribuições distintas, mas também causaram fracionamento informacional e conflito de competência decisória aos processos.

No caso aqui exemplificado dos PAS, ao se incluir os termo jurídicos de parceria, juntamente com o projeto/plano de trabalho acadêmico, incorre-se no risco de, por exemplo, sobrecarregar áreas com informações não necessárias, causando conflitos de entendimento e de competência decisória sobre o assunto. Exemplo claro disso está nas instâncias internas de Centro e na avaliação da Câmara de Extensão do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade, que deve se ater à essência do projeto submetido, não tendo como se manifestar sobre o termo de parceria.

Por outro lado, ter o procedimento único de criação e feitura do termo de parceria torna o fluxo informacional mais completo, evitando entendimentos duplos e sobreposição informacional, que já foram detectados na análise das parcerias dos cursos de Pós-Graduação *lato sensu*.

A proposta de adequação ao fluxo informacional dos programas de atendimento à sociedade leva em consideração a possibilidade de se estabelecer também um instrumento de parceria padrão.

Para lembrar, os instrumentos de parceria (convênios) são termos em que se estabelece um acordo no qual as duas ou mais partes colaboram entre si para a execução de um objetivo específico e comum.

A legislação atual, em especial a Lei o estado do Paraná 15608/2007, da regulamentação à matéria, estabelece que os termos devem conter cláusulas que garantam princípios mínimos de execução, conforme cita em seu artigo 137,

I – detalhamento do objeto do convênio, descrito de forma precisa e definida; II – especificação das ações, item por item, do plano de trabalho, principalmente as que competirem à entidade privada desenvolver; III – previsão de prestações de contas parciais dos recursos repassados de forma parcelada, correspondentes e consentâneos com o respectivo plano e cronograma de desembolso, sob pena de obstar o repasse das prestações financeiras subseqüentes; IV – indicação do agente público que, por parte da Administração, fará o acompanhamento e a fiscalização do convênio e dos recursos repassados, bem como a forma do acompanhamento, por meio de relatórios, inspeções, visitas e atestação da satisfatória realização do objeto do convênio; V – previsão de que o valor do convênio não poderá ser aumentado, salvo se ocorrer ampliação do objeto capaz de justificá-lo, dependendo de apresentação e aprovação prévia pela Administração de projeto adicional detalhado e de comprovação da fiel execução das etapas anteriores e com a devida prestação de contas, sendo sempre formalizado por aditivo; VI – previsão da necessidade de abertura de conta específica para aplicação dos recursos repassados.

Destes princípios, o detalhamento do objeto poderá já ser especificado no projeto e transcrito ao termo de parceria sem alteração. As ações também já podem ser adequadas junto ao formulário do projeto, definindo-se previamente e também sendo transcritas ao termo de parceria. Assim, a previsão de prestação de contas seria uma cláusula específica conforme determina a resolução CA 008/2012, que ampara os projetos. Por fim, o item IV também é passível de definição padrão, visto que existem unidades específicas que acompanham essas ações, conforme resoluções internas, e o item VI também é comum e pode ser estabelecido em cláusula específica.

Mesmo havendo possíveis necessidades especiais da universidade, essas não inviabilizam o estudo para definir uma minuta padrão que possa amparar todos os PAS.

Levando em consideração a padronização do instrumento, pôde-se ordenar as informações em dois momentos de fluxo, mesmo que estes fossem um único fluxo sequencial.

Após a abertura do processo direcionado à PROEX, que, como informado, fará a instrução e análise do enquadramento e criação do projeto, este seria encaminhado à PROPLAN para continuidade da análise. Neste caso, referente às informações orçamentária/financeira do programa/plano de trabalho.

De posse das informações e análise da PROPLAN, o protocolo será encaminhado às instâncias de Centro para que possa ser analisado e aprovado pelo departamento de origem e Conselho de Centro.

Observa-se que não se está submetendo o instrumento jurídico para apreciação, mas simplesmente o projeto no qual identifica, entre outras informações, que a ação será efetivada em colaboração com parceiros.

Não há nenhuma indicação que possa incumbir ao Centro à aprovação do instrumento jurídico. Isso ocorre em muitos casos atuais sem que estes tenham condições de avaliar as questões legais indicada, pois, o que esta instância pretende é a execução da atividade de extensão, ou não.

Cumprida a etapa informacional, o fluxo seguirá à Pró-Reitoria de Extensão, que fará a instrução e compilação informacional necessária à Câmara de Extensão do Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação para deliberação.

E esta seria a última etapa do fluxo informacional voltado para a aprovação acadêmica do plano de trabalho.

Posteriormente, inicia os encaminhamentos informacionais voltados às instruções de cunho administrativo, iniciando-se pelo encaminhamento ao Gabinete da Reitoria para análise pertinente ao instrumento jurídico.

A padronização da minuta deverá ser feita sob orientação da área competente da universidade, e estando este padronizado não haverá a necessidade de se obter parecer jurídico sobre a minuta em todos os processos.

A padronização sugerida não vem a ser uma simples emissão de instrumento, mas, sim, um tratamento a procedimentos corriqueiros da instituição com mais clareza e naturalidade, sem que se perca a essência pública da entidade.

Conforme o levantamento documental, muitos são os casos de desencontro informacional simples que causam um retorno ao fluxo informacional de instrução, tornando a ação extremamente burocrática.

O ingresso do protocolado junto ao Gabinete na etapa após as aprovações acadêmicas já externadas seria para que este, de posse das informações já contidas no protocolado, pudesse dar andamento de feitura da minuta padrão, preenchendo os dados inerentes ao projeto já aprovado.

Isso evitaria desencontros informacionais que foram percebidos no atual modelo, visto que as informações sobre a matéria estão na Universidade, e é a conveniente que emite a minuta do instrumento, o que, em muitos casos, requer o retorno do fluxo para adequações informacionais citadas incorretamente ou desatualizadas.

Sendo o instrumento jurídico de parceria padrão, produzido pela própria Universidade, haveria a garantia de que a minuta estaria em conformidade com o padrão da instituição, sendo encaminhada ao conveniente para conhecimento do teor desta.

No momento em que a conveniente toma conhecimento, também providencia a inclusão documental necessária para atender às exigências legais, ou como já exposto no caso da pós, os PAS são firmados, em sua grande maioria, junto a 3 (três) entidades de apoio à instituição. Pode-se ainda criar um cadastro único no qual já conste todas as documentações legais destas convenientes, mantendo inclusive acompanhamento visando a atualização periódica quando necessitar.

Este cadastro pode ser feito inclusive digitalizado, não havendo necessidade de arquivos em papel, mantendo os devidos cuidados de guarda e arquivo documental necessário.

Retornando o protocolo da conveniente ao Gabinete, este providenciará a análise e o encaminhamento para aprovação do Conselho de Administração.

Verifica-se ainda que no fluxo anterior, haveria a necessidade de submetê-lo à Procuradoria Jurídica. Mas, como a minuta seria padrão e já teria um parecer sobre este, seria dispensável a submissão a cada procedimento.

No entanto, não há condições de supressão da avaliação por parte do egrégio Conselho de Administração, pois na grande maioria dos programas de atendimento à sociedade, a necessidade de fixar valores que estão no plano de

trabalho e que serão adotados na execução do programa. Com essa necessidade, o Conselho de Administração faria a análise do plano de trabalho conjuntamente com a minuta já padronizada, o que não acarretaria maiores dificuldades.

O projeto, estando aprovado pelo Conselho de Administração, retorna ao Gabinete da Reitoria, que poderá providenciar a emissão das vias finais e encaminhar à convenente para assinatura.

Com as informações da aprovação do projeto, o parceiro convenente terá a informação de que a ação está devidamente regularizada na Universidade, e providenciará a assinatura do termo retornando o protocolo para que ele seja feito pelo dirigente da instituição.

Recebendo os termos assinados pela convenente, o Gabinete, por sua vez, providenciará a assinatura da Reitoria que nesse momento estará ratificando a tomada de decisão de firmar a parceria e a execução do projeto.

Figura 15 - Fluxo Informacional dos Programas de Atendimento à Sociedade – Proposto

| SIMBOLOS | | | |
|----------|-------------------------|---|--------------------------------|
| ○ | Análise/Instrução | □ | Prod. Documentos ou Informação |
| ⇒ | Movimentação/Transporte | D | Demora ou Atraso |
| □ | Execução/Inspeção | △ | Arquivo Temporário |
| ◇ | Decisão | ▽ | Arquivo Definitivo |

| OR- DE M | SÍMBOLOS | UNIDADES | DESCRIÇÃO DOS PASSOS |
|----------------|----------|----------|---|
| 1 | ○ ⇒ □ ◇ | ■ D △ ▽ | Unidade de Origem de Elabora a proposta de programa e preenche formulário |
| 2 | ○ ⇒ □ ◇ | □ D △ ▽ | Apresenta projeto à convenente |
| 3 | ● □ ◇ | ■ D △ ▽ | Convenente Analisa proposta e providencia protocolo junto à SAUEL. |
| 4 | ○ ⇒ □ ◇ | □ D △ ▽ | Envia documentos, plano de trabalho, minuta de termo e outros para protocolo |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------|---|
| 5 | | | | | | | | | SAUEL | Abre o protocolo UEL |
| 6 | | | | | | | | | | Protocolo é endereçado ao Gabinete |
| 7 | | | | | | | | | PROEX | Recebe processo e destina à área interna |
| 8 | | | | | | | | | | Área de projetos analisa o programa frente às atividades extensionistas, classifica-o, registra. Projeto criado. |
| 9 | | | | | | | | | | Encaminha a PROPLAN |
| 10 | | | | | | | | | PROPLAN | Proplan recebe e distribui internamente |
| 11 | | | | | | | | | PROPLAN/DPD A | Analisa o plano de trabalho e questões financeiras instruindo e emitindo parecer. Estando correto, envia ao GR para verificar se a minuta apresentada é padrão. |
| 12 | | | | | | | | | | Envio ao GR com parecer |
| 13 | | | | | | | | | GR | Recebe o processo |
| 14 | | | | | | | | | | Envia ao DCA |
| 15 | | | | | | | | | GR/DCA | Recebe o processo registra e frente às informações da PROPLAN dá encaminhamento ao conveniente ou à área de origem |
| 16 | | | | | | | | | | Envio do processo ao Órgão de origem (se tudo correto.) |
| 17 | | | | | | | | | Unidade Origem | Recebe processo e dá tramitação interna de aprovação do projeto |
| 18 | | | | | | | | | | Unidade aprova nas instâncias internas (Depto. Centro, Conselho |

| | | | | | | | | | Diretor etc.) |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Após aprovação, estando tudo certo, envia à PROEX |
| 20 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | PROEX PROEX recebe processo |
| 21 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Encaminhamentos à apreciação do projeto na Câmara |
| 22 | ○ | ➡ | □ | ◆ | ■ | D | △ | ▽ | Câmara de extensão analisa e aprova ou não o projeto. Estando tudo certo. |
| 23 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Processo retorna à PROEX |
| 24 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Estando o projeto aprovado é registrado e encaminhado ao Gabinete |
| 25 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Envio ao GR |
| 26 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR Recebe processo |
| 27 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Envia à DCA |
| 28 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR/DCA Recebe e registra processo |
| 29 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Envia ao GR para pautar CA |
| 30 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR Recebe processo |
| 31 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Providencia para que o processo seja pautado no CA |
| 32 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Envio à SGOCS |
| 33 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | SGOCS Recebe e pauta ao Conselho de Administração |
| 34 | ○ | ➡ | □ | ◆ | ■ | D | △ | ▽ | Processo aprovado |
| 35 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Envio ao GR |
| 36 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR Recebe e envia à DCA |
| 37 | ○ | ➡ | ■ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | GR/DCA Recebe registra |
| 38 | ○ | ➡ | □ | ◇ | ▭ | D | △ | ▽ | Envia à conveniente para que seja emitida as vias finais do termo |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------|--|
| 39 | | | | | | | | | conveniente | Recebe processo, emite e providencia assinatura do termo pela entidade |
| 40 | | | | | | | | | | Envia processo com vias finais do termo assinadas |
| 41 | | | | | | | | | GR | Recebe processo |
| 42 | | | | | | | | | | Envia à DCA |
| 43 | | | | | | | | | GR/DCA | Recebe as vias verifica se estão corretas e devolve ao GR para assinatura da Reitora |
| 44 | | | | | | | | | GR | Recebe processo |
| 45 | | | | | | | | | | Providencia assinatura reitora nas vias |
| 46 | | | | | | | | | | Devolve à DCA |
| 47 | | | | | | | | | GR/DCA | Providencia envio das vias à conveniente e unidades internas |
| 48 | | | | | | | | | | Providencia publicação |
| 49 | | | | | | | | | | Envia processo para arquivo ou PROEX |
| 50 | | | | | | | | | PROEX/SAUEL | ARQUIVO |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Estando os termos assinados pelas partes, o Gabinete, por meio de sua área interna, providenciará o encaminhamento das vias às unidades da PROEX, Conveniente, Pró-Reitoria de Administração e Finanças, e, caso necessário, à unidade de origem do programa, dando informação finais do acordo firmado.

Também será dado publicidade da parceria, na conformidade da legislação, sendo que essas etapas de encaminhamento das vias e publicidade são apenas etapas informacionais de finalização e apoio.

Ressalta-se que apesar de cumprir essas etapas necessárias às adequações de controle e legais da matéria, o objeto já encontra-se aprovado após

a análise do Conselho de Administração, última instância colegiada de decisão que aprova o projeto.

No fluxo proposto, há uma diferença para o atual fluxo, no qual se busca introduzir as informações pertinentes a cada momento, ou seja, visa-se dar a informação correta para a finalidade a que se necessita.

O fluxo segue uma identificação de tratar primeiro as informações voltadas à atividade acadêmica, para que depois se dê atenção ao termo de parceria.

Entende-se que é importante essa alteração para que não se misture às competências organizacionais entre matérias afins, tornando o procedimento mais claro, evitando manifestações sobrepostas e possíveis avaliações com competências trocadas.

O fluxo atual está estabelecido com foco no instrumento jurídico, foi dada a devida atenção ao projeto que será executado, atividade-fim a que se propõe à atividade. Observando o fluxo atual representado na figura 12, isso fica claro logo no início da disponibilização informacional, visto que nesta o protocolo inicia-se com o encaminhamento para registro da proposta de convênio antes do registro da proposta do projeto. Já na figura 15, que apresenta do fluxo informacional proposto, foi invertido, passando a registrar e gerar as informações primeiras ao objeto que será executado.

Outra alteração significativa que poderá ser notada diz respeito à possibilidade de estabelecer a minuta padrão, o que suprime fluxos direcionados a Procuradoria Jurídica, que se manifesta uma única vez sobre a matéria.

A oportunidade de padronizar o instrumento poderá contribuir em disseminar oportunidades de conhecimento sobre a matéria, podendo num futuro se pensar em estabelecer nova metodologia de execução, com aplicação de TI, na qual este padrão pode ser gerado diretamente via sistema informatizado.

O estudo neste trabalho não visa entrar em questões de desenvolvimento sistêmico para a matéria, mas já se pode dizer, dentro dos levantamentos feitos, que a integração com aplicação de recursos de TI e o desenvolvimento de sistema informatizado de informação poderá reduzir e melhorar sobremaneira a atual burocracia instalada.

Ressalta-se que a proposta de novo fluxo informacional, ainda sem considerar o desenvolvimento sistêmico, visa atender aos princípios da gestão da

informação com as condições atuais da universidade, conseguindo uma redução no fluxo de 13 circulações que em muitos casos não incluem os documentos informações relevantes.

A adequação do fluxo pelo modelo proposto traz uma redução temporal de instrução do projeto de aproximadamente 57 dias equivalendo a dois meses, o que representa uma redução temporal na disponibilização de informação e tomada de decisão de 27,89% do atual tempo despendido para o mesmo objeto.

O ganho da proposta não se trata apenas de questões temporais, mas sim em adequar as necessidades de informação aos agentes e áreas pertinentes, evitando sobreposições que possam ocorrer na instrução dos procedimentos.

As ações, para que os atuais agentes envolvidos na instrução possam adequar procedimentos informacionais, também poderão melhorar o desempenho da proposta. Em alguns casos, há inclusive a possibilidade de estabelecer novas práticas internas, voltadas ao princípio da Gestão da Informação, podendo, assim, melhorar as informações registradas e também o seu tempo de produção.

A pesquisa detectou que, no atual procedimento informacional, existem 63 momentos sendo que em apenas 11 são produzidas informações relevantes ou novas. As demais ações no fluxo referem-se a tramitações internas, registros e controle.

O perfil atual está diretamente ligado ao modelo organizacional da instituição, voltado ao modelo que prima pela atividade meio, ou seja, pelo modelo burocrático de atuação.

A adequação de modelo organizacional nas instituições pode melhorar muito o desempenho informacional. Neste sentido, além das indicações que serão abaixo indicadas, deverá a Universidade analisar também a sua forma de organização estrutural, visando melhorar e dar mais flexibilidade de decisão a unidades específicas.

Conforme já citado neste trabalho, Choo (2003) informa que o ambiente organizacional de tomada de decisão é definido por pelo menos duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais e a incerteza ou soma de informações sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas serão acompanhadas e os objetivos atingidos.

Procura-se então corrigir as ações de acordo com os objetivos primeiros a que se submetem os procedimentos, que é a execução do plano de trabalho, chamando a atenção que o atual fluxo informacional também é reflexo do modelo em que está organizado a instituição.

Quadro 8 – Síntese do Resultado Final da Pesquisa para adequação do Fluxo Informacional dos Programas de Atendimento à Sociedade executados por meio de Convênios.

| | |
|---|--|
| 1 | Adequação do fluxo informacional, conforme figura 13, visando identificar as informações pertinentes para cada momento de tomada de decisão. Primeiro momento, as informações voltadas para o projeto/plano de trabalho, voltadas para a academia e atividade-fim; num segundo momento, informações pertinentes a instrumento de parceria e questões administrativas meio. |
| 2 | Detectou-se que não há nenhuma norma que defina os programas de atendimento à sociedade em sua essência, o que dificulta inclusive identificar a separação ou a caracterização do mesmo frente a projetos de |

| | |
|---|---|
| | extensão e prestação de serviço, em que se sugere que a instituição possa delimitar e estabelecer suas diretrizes claramente. |
| 3 | Busca da otimização dos trabalhos em relação ao instrumento jurídico, permitindo e estabelecendo uma minuta de instrumento padrão que garanta a legalidade da parceria e agilize os procedimentos informacionais internos. |
| 4 | Melhorar o procedimento informacional entre parceiros apoiadores e a Universidade, possibilitando acesso à informação dos projetos entre as unidades. |
| 5 | Proposição de desenvolvimento de sistema informacional via <i>web</i> , em que se possa garantir procedimentos entre as áreas sem a necessidade de determinadas produções documentais. Isso ajudaria tanto na gestão da informação como na gestão documental da instituição, além de desburocratizar e disseminar o conhecimento sobre a matéria. |

5.3 APLICAÇÃO DA ANÁLISE DOS FLUXOS INFORMACIONAIS A OUTROS PROCEDIMENTOS INSTITUCIONAIS

A análise e construção do fluxo informacional derivado de levantamento documental dos atuais procedimentos instalados na universidade, voltados aos cursos de especialização *lato sensu* e programas de atendimentos à sociedade, ofertados em parcerias, conclui que a instituição pode, reavaliando seus fluxos, melhorar e simplificar ações hoje instaladas. O estudo aponta ainda que muitos dos processos atuais de informações estão construídos para atender a um modelo organizacional burocrático, que prima pelo controle e a rigidez imposta por situações meio.

Ponjuán (1998, p. 68) diz que “[...] *revisión completa de las capacidades y deficiencias informacionales de una unidad, tanto de carácter interno como externo*”

A alta pulverização das atividades entre diversas unidades internas, requer que sejam feitos estudos para que se harmonize e se identifique a atual competência informacional das unidades.

Há, no estudo em questão, constantes sobreposições de competência informacional. Seria o caso específico, por exemplo, da fixação do

número de vagas dos cursos, que hora acontece por ato da Câmara de Pós do CEPE, e também se tem norma fixada pelo CA dando tratativa à matéria.

Verificou-se ainda que a forma processualística dos documentos estudados está voltada a atender atividades meio, deixando em muitos casos que se fixe os fluxos informacionais para o resultado-fim, dando maior ênfase às informações de ação institucional. Este fato não quer dizer que a universidade está a cometer um erro informacional, mas que conduz o procedimento informacional para atender ao modelo burocrático, não a um modelo mais atual de resultados.

As análises dos fluxos desenvolvidas também permitiram que fossem detectadas algumas ações como idênticas a outras, com repetição de análise para uma finalidade idêntica.

A necessidade de análises técnicas uma vez obtidas deve gerar informação que instrua não somente o procedimento em análise, mas contribui para que gere conhecimento sobre ela, no sentido de garantir que seus agentes, visualizando a similaridade da matéria, não tenham de reproduzir a mesma análise.

Isso se verificou principalmente pela falta de clareza na informação produzida, ou pela participação de unidades apenas em parte do processo instrutivo da matéria que desconhecem a produção já elaborada das informações.

A adequação simples de formulários e inserção de informações em momentos diferentes no fluxo permitirá que sejam corrigidas sobrecargas de movimentação e de informação nos processos até que se obtenha a tomada de decisão.

Esta realidade pode estar presente em várias outras ações já instaladas na instituição, que por meio de análise de fluxos informacionais pode garantir melhor desempenho e simplificação, além de proporcionar ao agente tomador de decisão mais segurança para executá-la.

A análise dos fluxos informacionais é extremamente importante sobre o ponto de vista de implementação de uma política de aplicação dos recursos de tecnologia da informação.

Desenvolver aplicativos e sistemas informacionais sobre a atual forma de estruturar as processualísticas informacionais, não levando em consideração a gestão da informação e a correção dos fluxos atuais, pode acarretar na institucionalização burocrática da informação.

Ocorre que o desenvolvimento dos sistemas informacionais, baseados na leitura do atual modelo instalado, pode levar o agente que irá desenvolver a matéria a atender aos anseios dos atuais setores e seus agentes a informatizar a atual prática, sem que se realinhe as reais competências informacionais.

Pode-se obter desta forma ótimos sistemas informacionais que atendem à parcela operacional dos procedimentos, mas não geram informações e não atendem a possíveis informações táticas e estratégicas da matéria.

Para Barreto (*apud* FROTA; QUINTÃO, 2007, p.3) “a estrutura de relação entre o fluxo de informação e o público a quem o conhecimento é dirigido vem se modificando com o tempo, como uma função das técnicas que operam na transferência da informação do gerador ao receptor”.

Reavaliar os atuais procedimentos, por meio dos fluxos informacionais, sob a ótica da gestão da informação, é antecipar e adequar a universidade para um processo seguro de desburocratização e até de futuros desenvolvimentos sistêmicos.

Assim, entende-se que o estudo dos atuais fluxos informacionais, é de suma importância ao processo de reorganização institucional, que poderá balizar inclusive a reorganização organizacional da instituição, permitindo organizar as informações geradas em benefício da organização.

Ponjuán (1998 p.136) diz “que os interesses organizacionais se manifestam em seus objetivos e metas e que os recursos informacionais devem conectar as informações a estes objetivos”.

O constante processo de reformulação e de reforma do modelo organizacional, pleiteado tanto pela comunidade interna como a externa, deve conter estudos dos fluxos informacionais voltados à tomada de decisão, sob pena de se continuar com uma pulverização burocrática das ações, gerando inúmeras informações que mais confundem a tomadas de decisão do que instruem.

Para finalizar, deve-se ressaltar que o estudo dos fluxos informacionais e o seu realinhamento, de estar atrelado a ações para mudança da cultura institucional, que retratam a forma por anos de práticas e o modelo de instrução voltado à organização burocrática.

Estabelecer treinamento e difusão de novas informações sobre modelos de gestão são importantes para que se obtenha resultados de curto, médio e longo prazo, buscando minimizar possíveis resistências internas às mudanças.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado da pesquisa documental mostrou-se satisfatório aos objetivos que se propôs o trabalho.

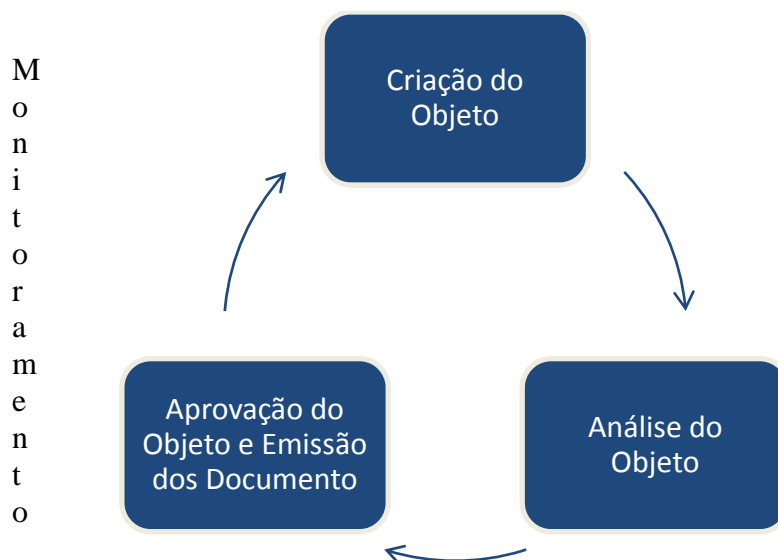
Conseguiu-se identificar, por meio do levantamento, elementos do atual fluxo informacional e quanto à aplicação dos conceitos da gestão da informação, às práticas atuais de tomada de decisão na Instituição, pode contribuir para a simplificação e desburocratização da organização.

A implementação da gestão da informação nos processos instalados na instituição resultará na necessidade de revisões e reformulações, e que de período em períodos deverão sofrer adequações para atender os objetivos e metas da instituição.

Em uma concepção moderna de gestão, reavaliar ciclicamente nossas práticas deve ser uma constante, ainda mais em uma organização como a Universidade, com uma dinâmica extremamente vasta de procedimentos e interesses organizacionais.

As práticas atuais podem ser constantemente reavaliadas por meio dos fluxos informacionais visando adequações necessárias aos anseios da coletividade. Isso permitirá que as informações fluam com naturalidade, sem sobrecargas informacionais e de fluxo, garantindo procedimentos mais simples e desburocratizados, atendendo às necessidades informacionais necessárias a tomada de decisão.

Figura 16 – Ciclo esperado dos Procedimentos de Criação dos Cursos de Pós-Graduação e dos Programas de Atendimento a Sociedade – PAS, aplicando-se a ótica da Gestão da Informação.



Na figura 9 (folha 55) verifica-se que o fluxo é influenciado diretamente pelo monitoramento meio, o que através da aplicação de conceitos da gestão da informação, obtemos o mesmo resultado com uma menor interferência das instâncias meio de monitoração, conforme figura 16.

Isso resulta em procedimentos mais simplificado e melhor instruído para a tomada de decisão.

A gestão da informação, aplicada a análise dos fluxos informacionais, poderá contribuir também com a gestão documental na instituição e vice-versa. A plena gestão da informação passará por também rever documentos institucionais que registram as informações junto aos projetos e planos.

Os documentos são a grande fonte formal de informações na instituição e, em um trabalho de análise dos fluxos informacionais, também contribuirá para melhorar e adequar o processo de gestão documental na instituição, permitindo obter adequações na produção de documentos institucionais, possibilitando inclusive a racionalização de recursos escassos.

Acredita-se ainda que a correção dos fluxos também poderá oferecer uma condição melhorada à área de desenvolvimento de sistemas informacionais, corrigindo práticas burocráticas, evitando, assim, repassar tais situações para os sistemas informatizados.

Por fim, a análise dos fluxos informacionais também contribuirá para melhorar o desempenho organizacional e a maneira como a instituição vem se estruturando, visando uma adequação que permita ter mais flexibilidade e agilidade nos processos de tomada de decisão, garantindo sua eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Estudo de caso: seu potencial na educação. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 49, p. 51-54, maio 1984.
- ARRUDA NETO, Pedro Thomé. Reforma do Estado e evolução dos modelos de gestão pública no Brasil: a democracia deliberativa como fundamento de uma nova administração pública constitucional. **Revista de Direito Administrativo**, Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, v. 253, jan./abr. 2010.
- BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto. Inovação: garantia de competitividade sustentável às organizações. **Revista Eletrônica de Administração & Negócios**, Rio de Janeiro, set./out. 2000. Disponível em: <<http://www.academica.cjb.net/>>. Acesso em: 13 mar. 2011.
- BATISTA, Fábio Ferreira. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior. **Texto para Discussão**, Brasília, n. 1181, 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 13 mar. 2011.
- BELLUZZO, R.C.B. A information literacy como competência necessária à fluência científica e tecnológica na Sociedade da Informação: uma questão de educação. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 7., 2001, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: UNESP, 2001. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais8/ana8c.html#GI> >. Acesso em: 12 mar. 2011.
- BERNARDES, José Francisco; ABREU, Aline Franca de. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária. **COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 4., Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br>>. Acesso em: 19 jan. 2012.
- BORGES, Monica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciências da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, maio/ago. 1995.
- BRASIL. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 26 jul. 2007. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm>. Acesso em: 18 dez. 2011.
- _____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão. **Primeira pesquisa nacional de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços públicos**: uma nova relação do setor público com o cidadão. Brasília, 2000. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 5 mar. 2012.
- BURK, Cornelius Franklin; HORTON, Forest W. **InfoMap**: a complete guide to discovering corporate information resources. Englewood Cliff: Prentice-Hall, 1988.

CAPUANO, Ethel Airton. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciências da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 18-37, set./dez. 2008.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford: American Society for Information Science, 1998.

_____. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.

CONGRESSO SUL BRASILEIRO DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2010, **Relatório...** Curitiba. 2010. Disponível em: <http://www.congressogestaopublica.com.br/>. Acesso em: 18 out. 2011.

_____. **Ecologia da informação**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceito de administração e gestão “uma revisão crítica”; **Revista Eletrônica de Administração – Facef**, Franca, v. 1, n.1, p. 1-12, jul./dez. 2002.

DURATI, Luciana. Estudos Históricos - Registro Documentais Contemporâneos, **Revista Estudos Feminista**, 1994, p.50-61, Fundação Universitária José Bonifácio.

FLIPPO, Edwin B.; MUSINGER, Gay M. **Management**. 5.ed. Boston: Allyn & Bacon, 1970.

FLORIANI, Vivian Mengarda. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FROTA, Maria Guiomar da Cunha; QUINTÃO, Paula Gomes. **Redes sociais, fluxos informacionais e promoção dos direitos da criança**. In: ENANCIB – ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., Salvador, 2007. **Anais...** Salvador, 28 a 31 de outubro de 2007.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. Da informação a política informacional das organizações: um quadro conceitual. **RAV**, São Paulo, v. 29, n. 3, p.73-86, jun./set. 1995.

GARCIA, Regis; FADEL, Bárbara. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais. In: VALENTIN, Marta Ligia Pomim. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap. 10, p. 211-234.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, Gilmar Lima. **Informação gerencial em universidades públicas federais**: um estudo de caso na pró-reitoria de graduação da Universidade Federal de Minas Gerais. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2000.

HARMON, Michael M.; MAYER, Richard T. **Teoría de la organización para la administración pública**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

JAMIL, George Leal. **Representando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KATZER, Jeffrey; FLETCHER, Patricia T. The information environment of managers. **Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)**, Chicago, v. 27, p. 227-263, 1992.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em gestão pública: o papel da gestão na condução da coisa pública. In: FÓRUM NACIONAL DA QUALIDADE E GESTÃO, 1, 2006, Recife. **Anais...** Recife, 2006.

LOPES, Fernando Dias. Teoria institucional e gestão universitária: uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUI. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 5, n 4, p. 1-21, dez. 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010.

MARTINS, Edelita G; **Compartilhamento da informação nas Pró-Reitorias administrativas da Universidade Estadual de Londrina**. Londrina: UEL, 2011.

MATIAS, Tatiana Santana. **Competência e habilidades essenciais ao profissional de informação para atuar na gestão do fluxo informacional de empresa agrícola**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC, Campinas. 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1993.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do conhecimento da informação**. São Paulo: ALESP, 2009.

MONTEIRO, Nabor Alves; VALENTIN; Marta Lúgia Pomim. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da informação**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 53-66, jul./dez. 2008.

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

MOURA, Rosa Maria. O papel da tecnologia de informação. In: MOURA, Rosa Maria; ALBERTIN, Alberto Luiz (Org.). **Tecnologia de Informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação**. Informação e Sociedade, João Pessoa, v.13, n.2, p. 1-16, 2003.

OLIVEIRA, Bruno Fernandes. **Fluxos informacionais e necessidades de informação no processo de tomada de decisão na gestão de obras públicas: um estudo de caso na Secretaria de Estado de obras Públicas do Paraná**. 2009. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Sistemas, organização e métodos**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PARANÁ. Lei 15608 de 16 de Agosto de 2007. Estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná. **Diário Oficial do Paraná**, Curitiba, n. 7537, 16 ago. 2007a.

_____. Lei 15608-2007, de 16 de agosto de 2007. Estabelece normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios no âmbito dos Poderes do Estado do Paraná. **Diário Oficial do Paraná**, Curitiba, 16 ago. 2007b. Disponível em: <<http://contadezlp.cenofisco.com.br>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

PEREIRA, Edmeire C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996.

_____. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da Reforma do Estado; v. 1).

_____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003a. p. 22-38.

_____. Gestão da informação no agrobussines paranaense: estudo exploratório do Programa Paraná Agroindustrial. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003b, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003. Cd-room.

PONJUÁN, Gloria Dante. **Gestion de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones.** Santiago: CECAPI, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Características desejáveis de um EIS “enterprise information system” rumo à proatividade. **Revista Eletrônica de Administração**, REAd, Porto Alegre, v. 3, n. 1, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.cesup.ufrgs.br/ppga/read/read05/read05.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; PETRINI, Maira. Pela integração da inteligência competitiva nos enterprise information systems (EIS). **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, 1997. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/260397/26039702.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

REZENDE, Gustavo Ladeira. **Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas.** 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Belo Horizonte, 2002.

RIZZATTI, Gerson; DOBES, Elaine I. **A Complexidade do processo decisório em universidades.** 2006. Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/RIZZATTI2.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2011.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi; BERNARDES, José Francisco. **Atitudes Empreendedoras e Desafios da Gestão Universitária.** 2008. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2212.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2012.

SETZER, Valdemar W. Dados, informação, conhecimento and competência. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, n. 0, p. 1-3, dez. 1999.

SMIT, Johanna W.; BARRETO, Aldo de Albuquerque. Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional. In: VALENTIM, Marta Ligai Pomim (Org.). **Formação do profissional da informação.** São Paulo: Polis, 2002. cap.1, p.9-23.

VALENTIN, Marta Ligia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002.

_____; et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, p. 184–198, 2008.

VIGNAU, Bárbara Susana Sánch; MUNOZ, José Vicente Rodríguez. La información como recurso en el desarrollo de las ornanizaciones de lãs administraciones públicas. **Análise de documento**, n. 3, 2000.

VITAL, Luciane P.; FLORIANI, Vivian M.; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação e Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jan./jun. 2010.