

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**MARIA EMÍLIA PECKTOR DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O PROCESSO DE TOMADA DE  
DECISÃO NA DESIGNAÇÃO DE FUNÇÕES  
EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: um estudo de caso**

**CURITIBA**  
**2012**

**MARIA EMÍLIA PECKTOR DE OLIVEIRA**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O PROCESSO DE TOMADA DE  
DECISÃO NA DESIGNAÇÃO DE FUNÇÕES  
EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

**Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho**

**Co-orientador: Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto**

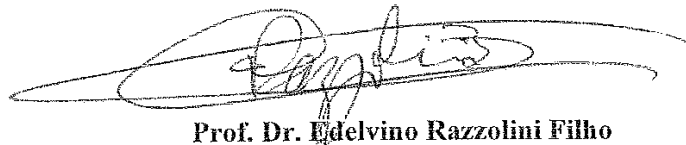
**CURITIBA  
2012**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**María Emília Pecktor de Oliveira**

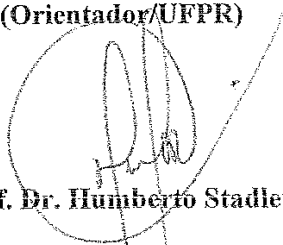
**“GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O PROCESSO DE TOMADA DE  
DECISÃO NA DESIGNAÇÃO DE FUNÇÕES EM UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. PELA SEGUINTE BANCA  
EXAMINADORA:**



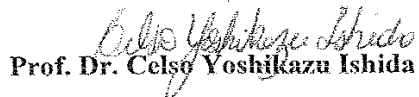
**Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho**

**(Orientador/UFPR)**



**Prof. Dr. Humberto Stadler**

**(Examinador/UEPG)**



**Prof. Dr. Celso Yoshikazu Ishida**

**(Examinador/UFPR)**

**29 de fevereiro de 2012.**

*Aos meus Pais, por terem me dado a vida, por terem me dado a base para que eu chegasse onde estou, e por todos os ensinamentos e valores transmitidos.*

*Papai e mamãe, amo vocês! Obrigada por tudo!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e aos meus queridos Antepassados por me conduzirem sempre no caminho certo. Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Edelvino Razzolini Filho, uma pessoa fora de série, e ao meu co-orientador, Professor Doutor José Simão de Paula Pinto, por terem me dado o apoio necessário e por terem me acolhido no momento mais difícil deste mestrado, quando eu pensei em desistir. Muito obrigado, queridos Professores, pelo apoio e pela paciência, e por terem lutado comigo até o fim! Agradeço as minhas colegas bibliotecárias da UFPR, Paula Carina de Araújo e Suzana Zulpo Pereira, que foram as primeiras a me incentivarem a encarar o desafio do mestrado. Agradeço aos meus colegas da UTFPR pelo apoio e compreensão quando o corpo estava presente, mas a cabeça estava longe, longe... pensando na dissertação... e por entenderem as minhas tantas ausências nesta reta final. Agradeço especialmente a minha querida colega Emanuelle Torino, que me ensinou o organograma institucional (!) e tantas outras coisas deste meio público, e que me apoiou nos momentos de desespero (e choro!) total. E também agradeço a querida colega Vilma França Martini, que conhece todo mundo na UTFPR e me ajudou com a coleta dos dados. Agradeço ao Diretor do Campus Curitiba, Professor Doutor Marcos Flávio Schiefler Filho, pelo interesse no estudo, pela contribuição (ainda que breve, foi fundamental), e pela facilidade de diálogo. Agradeço a minha família que, mesmo a distância, me deu o apoio e a força necessária: meus pais (Pedro e Fátima), que sempre me encorajaram e torceram por mim; meus irmãos (Maroh, Julio e Lauro) que também me incentivaram e me ajudaram sempre que eu precisava. Agradeço a todos os meus amigos que entenderam a minha ausência devido à dedicação que eu precisava dar ao mestrado nestes últimos dois anos. E, por fim, mas não menos importante (!), agradeço ao meu noivo, Marcos Rogério de Souza (o Lindo!), por tudo: pela paciência cavalgar, pelo carinho, pela compreensão, pelo amor incondicional, pela amizade e companheirismo, por ler o que eu escrevia, pelas sugestões (ainda que nem todas fossem acatadas!) e, principalmente, por ter tido a idéia para este estudo, no momento mais crítico, quando tive que recomeçar do zero, já na metade do curso, com um orientador novo e um tema novo, e eu mesma já não acreditava mais que poderia dar certo. Ah, e por ter tido a coragem de me pedir em casamento no meio disso tudo! Lindo, já falei que te amo hoje? Te amo sempre! Obrigada!

*“Se as coisas são inatingíveis... ora!  
Não é motivo para não querê-las...  
Que tristes os caminhos, se não fora  
A presença distante das estrelas”.*  
*(Mário Quintana)*

## RESUMO

Trata do uso da Gestão da Informação (GI) em uma Universidade Federal como ferramenta de auxílio para melhorar o processo de tomada de decisão na designação de funções, a partir da identificação de competências no perfil profissional dos servidores. O objetivo geral do estudo é explicitar de que forma a GI contribui para a melhoria do processo decisório no momento da designação de pessoas para o exercício de funções em uma Universidade Pública Federal. O referencial teórico aborda a GI, o processo decisório, as organizações públicas, dando enfoque às universidades, e a gestão de pessoas no serviço público federal. A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem quantitativa e qualitativa. Como instrumento de coleta de dados foi elaborado um questionário aplicado aos atuais gestores de unidades do 1º ao 4º nível hierárquico do Campus Curitiba da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Como resultados, é possível perceber que existe uma demanda grande por maior domínio das habilidades humanas em relação aos gestores de todos os níveis hierárquicos pesquisados; que a informação é um recurso sempre utilizado no momento da tomada de decisão por estes gestores, mas que ainda existe a necessidade de trabalhar o significado de informações relevantes para cada função exercida; que existe a preocupação por parte dos atuais gestores do Campus Curitiba da UTFPR em trabalhar a GI, apesar desta ainda não ser trabalhada institucionalmente na Universidade. E ainda, que a GI pode ser utilizada para conhecer melhor a equipe, facilitando a designação de funções a partir das competências requeridas para cada função e as competências dominadas pelos servidores, o que resulta numa qualidade maior dos serviços prestados à comunidade. Como conclusão foi possível explicitar como a GI contribui para a melhoria do processo decisório no momento da designação de pessoas para o exercício de funções em uma Universidade Pública Federal.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Processo de tomada de decisão. Designação de funções. Universidades Públicas Federais. Competências.

## ABSTRACT

Deals with Information Management (IM) in a Federal Public University as a tool to improve decision-making process in assigning functions, based on the identification of skills in the professional profile of the servers. The use of IM also allows to know the strengths and weaknesses of a team, in order to improve the job of the manager when nominating someone for a particular function, or even in the planning of training courses or professional training for the team members. The overall objective of the study is to explain how the IM helps to improve decision making when nominating someone to perform duties in a Federal Public University. The theoretical approaches to IM, decision making, public organizations, focusing on universities, and people management in the federal public service. The research is characterized as a case study, descriptive and qualitative approach. As an instrument of data collection a questionnaire was designed, applied to the current managers of units of the first to fourth hierarchical level of Campus Curitiba of the Federal Technological University of Parana (UTFPR). As a result, it is possible to see that there is a large demand for greater domain of human skills in relation to the managers of all levels studied; that information is a resource always used when the decision is taken by these managers, but there is still the need to work the meaning of relevant information for each job function; there is the concern of the current managers of Campus Curitiba of the UTFPR with IM, although it is not applied institutionally at the University. And yet, the IM can be used to better understand the team, facilitating the assignment of functions from the competencies required for each role and skills mastered by the servers, resulting in a higher quality of service to the community. In conclusion it was possible to explain how the IM helps to improve decision making when nominating people to perform duties in a Federal Public University.

**Keywords:** Information Management. Decision-making. Function attribution. Federal Public Universities. Managing people in public agencies.



## **LISTA DE SIGLAS**

APF – Administração Pública Federal

CEFETs – Centros Federais de Educação Tecnológica

CEFET-PR – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

CI – Ciência da Informação

EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo

ENEM – Exame Nacional de Ensino Médio

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GI – Gestão da Informação

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

SI – Sistema de Informação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologias da Informação

TICs – Tecnologias da Informação e da Comunicação

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Modelo processual de administração da informação. ....                            | 22 |
| Figura 2: A organização do conhecimento. ....   | 32 |
| Figura 3: Importância das habilidades do gestor de acordo com o nível gerencial. ....       | 55 |
| <br>  |    |
| Gráfico 1: Acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores. .... | 71 |
| Gráfico 2: Identificação das ferramentas de GI. ....  | 72 |
| Gráfico 3: Tipos de informação para gerenciar pessoas. ....                                 | 92 |
| Gráfico 4: Informações mais utilizadas para designar funções. ....                          | 93 |
| Gráfico 5: Onde os participantes obtêm as informações. ....                                 | 94 |
| <br>  |    |
| Quadro 1: Características dos setores público e privado. ....                               | 40 |
| Quadro 2: Gestão da Informação. ....  | 67 |
| Quadro 3: Indicações de funções no Campus Curitiba da UTFPR. ....                           | 74 |
| Quadro 4: Ações no momento da tomada de decisão. ....                                       | 75 |
| Quadro 5: Tipo de informação para a tomada de decisão. ....                                 | 78 |
| Quadro 6: Valorização das habilidades para a função de Diretor-geral de Campus. ....        | 81 |
| Quadro 7: Valorização das habilidades para a função de Diretor de Diretorias. ....          | 83 |
| Quadro 8: Valorização das habilidades para a função de Coordenador. ....                    | 84 |
| Quadro 9: Valorização das habilidades para a função de Chefe de Departamento. ....          | 85 |
| Quadro 10: Valorização das habilidades para a função de Chefe de Divisão. ....              | 86 |
| Quadro 11: Importância dada para as habilidades para a função executada. ....               | 88 |
| Quadro 12: Domínio das habilidades do gestor. ....  | 90 |
| Quadro 13: Relevância dos processos de GI. ....   | 96 |
| Quadro 14: Importância da informação no processo decisório. ....                            | 97 |
| Quadro 15: Utilização da informação para designar funções de chefia. ....                   | 99 |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>   | <b>13</b> |
| 1.1      | PROBLEMA  | 16        |
| 1.2      | JUSTIFICATIVA   | 17        |
| 1.3      | OBJETIVOS   | 18        |
| 1.3.1    | <i>Objetivo geral</i>   | 18        |
| 1.3.2    | <i>Objetivos específicos</i>  | 18        |
| 1.4      | ESTRUTURA DO TRABALHO   | 19        |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>  | <b>20</b> |
| 2.1      | GESTÃO DA INFORMAÇÃO  | 20        |
| 2.1.1    | <i>Conceito de GI</i>   | 21        |
| 2.1.2    | <i>Finalidades da GI</i>  | 23        |
| 2.1.3    | <i>Aplicabilidade da GI</i>   | 25        |
| 2.1.4    | <i>Ciência da Informação: a base de sustentação da GI</i>             | 25        |
| 2.1.5    | <i>Tecnologia da Informação: o suporte para o funcionamento da GI</i> | 27        |
| 2.2      | PROCESSO DECISÓRIO  | 30        |
| 2.2.1    | <i>Normativa legal para a Administração Pública</i>                   | 35        |
| 2.3      | ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS   | 37        |
| 2.3.1    | <i>Universidades</i>  | 42        |
| 2.3.2    | <i>Universidades Públicas</i>   | 45        |
| 2.3.3    | <i>Universidades Públicas Federais</i>                                | 47        |
| 2.4      | GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL                          | 48        |
| 2.4.1    | <i>Progressão no Serviço Público</i>                                  | 49        |
| 2.4.2    | <i>Funções, Competências e Habilidades</i>                            | 51        |
| 2.5      | DIRETRIZES CONSTITUTIVAS  | 57        |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>                                    | <b>59</b> |
| 3.1      | INSTRUMENTO PARA COLETA DOS DADOS                                     | 60        |
| 3.2      | CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO                                    | 61        |
| 3.3      | UNIVERSO DA PESQUISA  | 63        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.4      | SUJEITOS.....  | 64         |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>             | <b>65</b>  |
| 4.1      | GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....                              | 67         |
| 4.2      | TOMADA DE DECISÃO.....                                 | 73         |
| 4.3      | HABILIDADES E COMPETÊNCIAS .....                       | 79         |
| 4.3.1    | <i>Função: Diretor-geral do Campus .....</i>           | <i>80</i>  |
| 4.3.2    | <i>Função: Diretor (Diretorias) .....</i>              | <i>82</i>  |
| 4.3.3    | <i>Função: Coordenador.....</i>                        | <i>84</i>  |
| 4.3.4    | <i>Função: Chefe de Departamento .....</i>             | <i>85</i>  |
| 4.3.5    | <i>Função: Chefe de Divisão .....</i>                  | <i>86</i>  |
| 4.3.6    | <i>Outras funções .....</i>                            | <i>87</i>  |
| 4.3.7    | <i>Auto-avaliação.....</i>                             | <i>87</i>  |
| 4.3.8    | <i>Domínio das habilidades .....</i>                   | <i>89</i>  |
| 4.4      | USO DA INFORMAÇÃO.....                                 | 91         |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                       | <b>101</b> |
| 5.1      | RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....              | 107        |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                               | <b>108</b> |
|          | <b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>      | <b>116</b> |
|          | <b>ANEXO A – ORGANOGRAMA DOS CAMPUS DA UTFPR .....</b> | <b>124</b> |
|          | <b>APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO UTFPR .....</b>            | <b>125</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre Gestão da Informação (GI) têm confirmado, com o passar do tempo, sua versatilidade de aplicação nas iniciativas pública e privada. Dentre as questões mais relevantes para o uso da GI nas organizações privadas está a possibilidade de ter a informação como um recurso estratégico, aumentando o poder de competitividade da empresa perante seus concorrentes, podendo acarretar em maiores lucros. Para a administração pública, conforme coloca Justen Filho (2011, p. 183), "eficiência administrativa não é sinônimo de eficiência econômica". O autor explica dizendo que "numa empresa privada, a autonomia permite organizar os fatores da produção segundo as finalidades perseguidas egoisticamente pelo empresário – o que autoriza, inclusive, a privilegiar a busca do lucro". Já na atividade estatal deve-se "traduzir valores de diversa ordem, e não apenas aqueles de cunho econômico". Isso significa dizer que "a eficácia administrativa envolve a ponderação de interesses e de valores de distinta natureza, sem eleger o lucro e a rentabilidade econômica como princípio único ou fundamental". Pascarelli Filho (2011, p. 28) também deixa claro que a administração pública "não visa o lucro, mas o desenvolvimento econômico e o bem-estar da população". Portanto, na esfera pública, por não haver um interesse fundamentado em lucros financeiros e por não haver, necessariamente, uma preocupação declarada com empresas concorrentes, a importância da GI ainda está despertando enquanto ferramenta auxiliar na busca pela eficiência e qualidade.

Conforme o pensamento de McGee e Prusak (1995, p. 20) "a mudança da base em que se apóia a vantagem competitiva é um subproduto natural da mudança de uma economia industrial". O capital financeiro deixou de ser a base da vantagem competitiva, que passou a ser a informação, uma vez que "a informação é infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia" (*Op. cit.*, p. 23). Com essas mudanças que aos poucos vêm ocorrendo, práticas que, há algum tempo, pareciam viáveis apenas em empresas privadas, tem-se mostrado cada vez mais viáveis no meio público, visando o mesmo fim, qual seja, a melhoria na prestação de serviços. Este resultado carrega consigo alguns conceitos, tais como, de eficiência, de excelência na

prestação dos serviços, de satisfação do cliente e de modernização. Algumas empresas do setor público têm buscado nessas novas ferramentas de gestão possibilidades de mudanças.

As Universidades, por lidarem diretamente com pesquisa e, muitas delas, com tecnologia, possuem o cenário ideal para a aplicação destas ferramentas. Primeiramente, porque a informação e o conhecimento são inerentes a estas instituições; em segundo lugar, no caso das universidades públicas, porque existem fortes concorrentes no setor privado, que tendem a atrair os “clientes” oferecendo uma infra-estrutura que muitas vezes não se consegue encontrar em instituições de ensino desta natureza, aumentando a necessidade de priorizar a qualidade nas universidades públicas visando não perder esta clientela; e em terceiro lugar porque a educação é um serviço básico prestado à sociedade, e a qualidade deste serviço não pode se limitar apenas à sala de aula.

O ensino, juntamente com a pesquisa e a extensão, foram o tripé de uma Universidade. No entanto, não é apenas do corpo docente que se constitui a equipe que atua neste cenário. A equipe de apoio, ou seja, a comunidade de servidores técnico-administrativos exerce um papel de fundamental importância para o desenvolvimento da instituição. Porém, porque o servidor técnico-administrativo não atua diretamente com o propósito principal de uma universidade – ensinar –, muitas das exigências referentes à capacitação / qualificação profissional, no sentido de educação continuada, que existem para o corpo docente, não se aplicam aos servidores técnico-administrativos. No entanto, é interessante reforçar, seguindo o pensamento de Silveira (2009, p. 26), que “a partir do ingresso na carreira, a responsabilidade pela profissionalização passa a ser compartilhada entre o Estado e os servidores.” A autora diz, ainda, que estes devem buscar, em conjunto, uma “constante atualização e o aprimoramento do mérito objetivo potencial, visando-se ao máximo progresso funcional e à prestação de serviço público regular e eficaz aos cidadãos.”

O processo seletivo no serviço público deixa brechas suficientes para que ingressem pessoas despreparadas, desqualificadas ou, simplesmente, “sem competência”. Silveira (2009, p. 69) afirma que “a prática demonstra que [os] melhores candidatos nem sempre serão bons servidores públicos”. A autora ainda comenta que

“o servidor público normalmente entra em exercício sem conhecer as funções que lhe serão atribuídas”. Pascarelli Filho (2011, p. 45) complementa esta colocação, extrapolando a questão do ingresso no serviço público, ao dizer que “a falta de treinamento profissional do pessoal, a desorganização e a má distribuição interna são [...] fatores que produzem a falta de qualidade e de produtividade no serviço público”. O autor (*Op. cit.*, p. 46) segue dizendo que o “Estado precisa dispor de uma estrutura profissionalizada, devolvendo ao servidor público sua dignidade, responsabilidade e criatividade” a fim de tornar ágil e eficiente o atendimento aos anseios do “cidadão-cliente”. Apenas recentemente alguns órgãos, dentre estes algumas universidades, têm buscado oficializar políticas de capacitação para estimular a qualificação profissional do seu quadro de servidores, obedecendo à legislação em vigor<sup>1</sup>.

Afinal, como a GI e a qualificação profissional se relacionam? No momento em que é necessário trabalhar a informação estrategicamente a fim de formar uma equipe o mais competente possível. Não apenas isso. A GI permitiria, ainda, mostrar em que setores ou departamentos existem falhas de qualificação profissional; como os servidores estão se atualizando profissionalmente; qual o perfil profissional de cada servidor; quais as competências e deficiências profissionais de cada servidor; como está distribuído o quadro de servidores da instituição; quem é quem na instituição; e assim por diante. Ou seja, trabalhar a gestão estratégica desses dados pode ajudar a alocar a pessoa certa no lugar certo, otimizando saberes, melhorando afazeres e valorizando seres. Ainda com base em McGee e Prusak (1995, p. 24): “(...) estamos cercados de dados, e as organizações estão repletas de dados que poderiam se tornar informação valiosa para algum usuário diante de um problema decisório”.

Com tudo isso, o principal papel da GI é auxiliar os gestores no momento da tomada de decisão. Quando se tem uma equipe cujas competências são desconhecidas, ou na qual existem falhas de competências necessárias para o melhor desempenho de determinada atividade, é provável que, pelo desconhecimento das competências existentes na equipe ou devido às falhas nas competências existentes na equipe, o gestor tenha dificuldades para designar pessoas para o exercício de funções.

---

<sup>1</sup> Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005; Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006; Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006.

Isso pode acarretar em funções sendo mal desempenhadas, talentos sendo desperdiçados, servidores ficando insatisfeitos e, o que pode ser pior, a insatisfação da comunidade a quem a Universidade deve direcionar os seus serviços, fazendo valer o seu papel social.

No que tange ao uso da informação neste processo, Choo (2003, p. 27) coloca que as organizações apresentam três arenas “onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa”. Estas arenas envolvem a informação a fim de criar significados, gerar novos conhecimentos e tomar decisões. O autor afirma que, em termos teóricos, “toda decisão deve ser tomada racionalmente”. A decisão deve ser baseada em “informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização”. No entanto, isso não se confirma na prática, onde a racionalidade sofre interferência dos interesses externos à empresa, das limitações que envolvem as decisões, inclusive da falta de informação pertinente como suporte para este processo de tomada de decisão.

## 1.1 Problema

Diante do exposto, o foco do presente estudo está na terceira arena do uso estratégico da informação apresentado por Choo, ou seja, o uso da informação no processo de tomada de decisões. Tem-se como **problema** central do presente estudo: Como a Gestão da Informação pode contribuir para melhorar o processo de tomada de decisão no momento de designar alguém para ocupar uma função<sup>2</sup> em uma Universidade Pública?

---

<sup>2</sup> “Na acepção finalística, a função consiste na atribuição a um sujeito do encargo de perseguir a satisfação de um interesse ou de um direito que ultrapassa a sua órbita própria e individual”. (JUSTEN FILHO, 2011, p. 90).



## 1.2 Justificativa

A temática da GI, relativamente recente em termos de aplicação no território nacional, pode ser trabalhada de modo a trazer benefícios para qualquer instituição. No setor público é necessário pensar em melhorias, uma vez que se tem o compromisso com a sociedade e, cada vez mais, este retorno real que as instituições públicas devem dar à sociedade está se tornando mais evidente. Lembra Pascarelli Filho (2011, p. 48) que os cidadãos, “além de demonstrarem um nível cada vez maior de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir muito mais a prestação de serviços de qualidade”.

O presente estudo engloba quatro grandes áreas, cada qual bastante complexa por si só, e todas com o foco no setor público. Trata da GI; da questão das competências – ainda um desafio na esfera pública e que, de acordo com Carbone *et al.* (2006) e Brandão e Guimarães (2001), “figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações” –; do processo de tomada de decisão em órgãos públicos; e do uso da informação também na esfera pública. Com isso, acredita-se que este trabalho possa ser relevante no sentido de contribuir para a consolidação do conceito de GI em universidades públicas federais, em termos gerenciais, demonstrando sua aplicabilidade e importância para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, além de destacar algumas mudanças que estão ocorrendo no setor público no que tange a gestão de pessoas através da GI e da gestão por competências.

Tem-se, ainda, o fato de que esta autora tem grande interesse pelo tema por ser servidora pública e por sentir na prática diária do exercício profissional dificuldades relacionadas com a temática proposta. Pela experiência, ainda que curta, desta autora no serviço público não é difícil encontrar exemplos de pessoas mal alocadas para o exercício de determinadas funções, pessoas com um bom perfil profissional e devidamente competentes sendo subutilizadas, e, ainda, perceber que muitas vezes os interesses pessoais se colocam acima dos interesses profissionais e, conseqüentemente, dos interesses dos cidadãos. Por vir de uma área que valoriza o

uso da informação<sup>3</sup>, ainda que num sentido mais restrito, não necessariamente voltado ao uso da informação para fins gerenciais, mas permitindo tal variação, esta autora acredita que o uso adequado da informação pode, de fato, auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, permitindo trabalhar o gerenciamento de informações sobre o perfil profissional dos servidores públicos federais como uma ferramenta para a otimização da designação de funções.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos que delineiam o presente estudo são expostos a seguir.

#### ***1.3.1 Objetivo geral***

Explicitar como a Gestão da Informação contribui para o processo decisório na designação de pessoas para exercício de funções em Universidade Pública Federal.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- a) Caracterizar uma Universidade Pública Federal sob a perspectiva da gestão da informação;
- b) Apresentar o processo de tomada de decisão do gestor público, em uma Universidade Pública Federal, sob a ótica da gestão da informação;

---

<sup>3</sup> Esta autora é Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e é servidora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

- c) Identificar habilidades relevantes no processo de designação de pessoas para o exercício de funções em uma Universidade Pública Federal;
- d) Relacionar as informações relevantes para a tomada de decisão no processo de indicação de pessoas em uma Universidade Pública Federal.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

A primeira seção apresentou a introdução do trabalho, juntamente com o problema do estudo, a justificativa e os objetivos geral e específicos. A segunda seção traz o referencial teórico utilizado para dar embasamento ao estudo, tendo quatro grandes divisões, a saber: (2.1) Gestão da informação; (2.2) Processo decisório; (2.3) Organizações públicas; e (2.4) Gestão de pessoas no Serviço Público Federal. Cada uma dessas divisões foram, por sua vez, subdivididas a fim de especificar melhor os assuntos tratados. A terceira seção trata dos procedimentos metodológicos, apresentando o instrumento para a coleta de dados, a caracterização do objeto de estudo, o universo e os sujeitos da pesquisa. Em seguida, a quarta seção apresenta a análise e a discussão dos dados, e a quinta e última seção traz as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a fundamentação teórica necessária para o embasamento do estudo. É composta por quatro grandes divisões, cada qual contendo subdivisões que tratam de especificidades dos assuntos.

### 2.1 Gestão da Informação

Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 3), alertam para o fato de que a gestão da informação (GI) evoluiu, nos últimos anos, passando de “uma atividade meramente operacional, nos tradicionais serviços de informação, para uma função estratégica dentro das organizações”. Por atentar para a questão estratégica do uso – num sentido amplo – da informação, a GI possui um papel fundamental, sendo “essencial para o desenvolvimento da organização”, conforme destacam Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 13). Os autores alertam que, “para que seja praticada uma estratégia de gerenciamento da informação de forma eficaz, deve-se considerar nesse processo, a supervisão e direcionamento do método de obtenção, filtragem, análise, difusão/comunicação e uso da informação”. Ainda de acordo com Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 3):

Para que uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, é necessário que ela desenvolva algumas atividades, dentre as quais: prospectar/monitorar informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem); tratar informação (análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação); usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema).

A GI, segundo Gouveia (2002, p. 7), lida com questões tanto de aspectos tecnológicos como humanos. Segundo o autor, a solução, em termos tecnológicos, está

em “criar ferramentas melhores e fazer bom uso delas” e, em termos humanos, “rever modelos mentais e moldar a capacidade para a reflexão e análise crítica”. Em relação aos aspectos humanos, o autor acredita que por estarmos na Era da Informação, os indivíduos deveriam possuir um alto grau de instrução em relação a informação. A isso o autor dá o nome de “literacia<sup>4</sup> de informação”, que consiste em possuir as competências para gerir e usar a informação. Sobre estas competências o autor segue dizendo que elas envolvem não apenas a capacidade de usar a tecnologia a fim de ter acesso à informação, mas, ainda: desenvolver uma atitude de apreciação quanto ao valor e ao poder da informação; trabalhar “a consciência da multiplicidade de fontes de informação e formatos existentes”; valorizar “a capacidade de utilizar diversos sistemas de recuperação de informação para identificar, localizar e obter os dados e informação necessária, de forma eficaz”; e atentar para o “entendimento de como usar ou gerir informação para um dado propósito, extraíndo, organizando, sintetizando e avaliando o que foi recuperado”.

### **2.1.1 Conceito de GI**

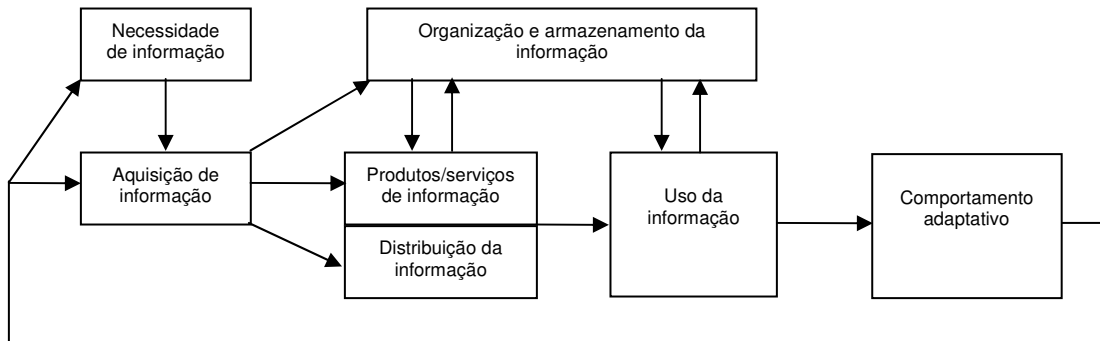
Segundo Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 5), “a Gestão da Informação é um processo que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações”. Este processo não leva em consideração o formato ou o meio em que a informação está registrada. O propósito principal da GI está fazer com que a informação seja recuperada de modo eficaz e em tempo hábil, auxiliando o processo de tomada de decisão, uma vez que, de acordo com McGee e Prusak (1995, p. 109) “poucas organizações têm conhecimento das informações que já possuem e das que precisam”. Por busca entende-se “a escolha de fontes de informações confiáveis que se enquadrem nos critérios de

---

<sup>4</sup> Palavra do vocabulário português de Portugal. “1. Capacidade de ler e de escrever. 2. Capacidade para perceber e interpretar o que é lido. Sinônimo: Letramento”. Fonte: <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=literacia>

qualidade da informação definidos pelo profissional da informação junto ao cliente (ou usuário); identificação significa “utilizar informações relevantes que atendam às necessidades do cliente (ou usuário)”; classificação é o processo de “agrupar as informações de acordo com as características e propriedades identificadas, para facilitar o tratamento, processamento e recuperação”; o processamento implica “tratar a informação, adequando-a ao melhor formato para facilitar o seu uso e compreensão”; o armazenamento é feito “utilizando-se técnicas de classificação e processamento, armazenar as informações para facilitar o seu acesso quando necessário”; a disseminação “consiste em fazer com que a informação chegue a quem dela precisa no momento adequado, criando utilidade temporal”; e, por fim, a recuperação compreende a “definição de mecanismos que possibilitem resgatar a informação armazenada, quando, como, onde e para quem dela necessite”.

Semelhante a esta classificação, Choo (2003, p. 403) apresenta um modelo processual de administração da informação, que é analisado pelo autor como “um ciclo contínuo de seis processos correlatos”, a saber: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação. A figura a seguir retrata o processo:



**Figura 1:** Modelo processual de administração da informação.

**Fonte:** Choo, 2003, p. 404.

Cada um destes processos ajuda a firmar o conceito de GI. O momento da identificação das necessidades de informação nasce “de problemas, incertezas e ambigüidades encontradas em situações e experiências específicas”. A preocupação gira em torno de questões que dêem significa às informações para determinados

indivíduos em determinadas situações, por exemplo, no momento da tomada de decisão. A aquisição da informação implica em saber selecionar as mensagens significativas. Choo (2003, p. 407) fala que “a seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização”.

O processo de organização e armazenamento da informação “reflete como a organização percebe e representa seu ambiente”. O autor (*Op. cit.*, p. 409) diz que “a informação armazenada representa um componente importante e freqüentemente consultado da memória da organização”. No que diz respeito ao processo de tomada de decisão, o autor (*Op. cit.*, p. 411) coloca que este “sempre gera registros que são mantidos num sistema de arquivos”. Dentro de uma organização o processo de tomada de decisão precisa parecer racional, tornando necessário “um registro das histórias de decisão”, pois “as decisões quase sempre influenciam umas às outras” e também porque “os pressupostos e premissas que orientaram decisões passadas podem não estar visíveis no registro armazenado”.

O desenvolvimento de produtos e serviços de informação necessita ter o foco não apenas para responder questões, mas também “para gerar ações que resolvam os problemas”, levando em conta o ambiente em que os membros da organização vão utilizar a informação. (*Op. cit.*, p. 412). O processo de distribuição e disseminação da informação objetiva fazer com que “a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequado”. Por fim, o uso da informação é tido como um processo “social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação”.

### **2.1.2 Finalidades da GI**

Beuren (2000, p. 28) cita Mason Junior que, já em 1975, dizia que “o sistema de informações gerenciais deve fornecer informações básicas de que os gestores necessitam em suas tomadas de decisão”. Dessa forma, segundo a autora, “quanto

maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informativas dos gestores, melhores decisões poderão ser tomadas”.

Trazendo uma abordagem tradicionalmente voltada ao mercado, Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 1) dizem que “a gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas”. Os autores seguem dizendo que

A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão.

Para Braga (2000, p. 4) uma maneira de sintetizar o propósito da GI é dizer que ela serve para “decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação”. Citando Zorinho (1995, p. 146), a autora explica que isso implica ser capaz de selecionar, a partir de um repositório de informações disponíveis, aquelas que são relevantes para auxiliar determinada decisão e, também, “construir a estrutura e o design desse repositório” com base nas necessidades do usuário. De forma mais específica, a autora fala que a GI tem como objetivo: apoiar a política global da empresa/instituição; apoiar os gestores na tomada de decisões; tornar mais eficaz o conhecimento que circula na instituição; apoiar de forma interativa a evolução da estrutura organizacional de acordo com exigências impostas pela concorrência; e ajudar a formar uma imagem da instituição, abrangendo seus serviços e produtos, através da implantação de uma estratégia de comunicação interna e externa.

Wilson (1989 *apud* BRAGA, 2000, p. 4) diz que, em suma, a GI é entendida como “a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação”.



### **2.1.3 Aplicabilidade da GI**

A GI pode ser aplicada para diversos fins, dentre os quais se destaca, para os propósitos deste estudo, o auxílio no processo de tomada de decisões. A problemática das limitações do uso da informação pelos tomadores de decisão é antiga. Desde que a informação passou a ser incorporada estrategicamente nas instituições, o seu uso adequado é um desafio.

Borges (1995, p. 7) diz que no papel de “processadores de informação, os tomadores de decisão atuam limitados pelo volume, pela qualidade de dados disponíveis, por sua habilidade para acessá-los e por sua capacidade de analisá-los”. Para o autor, a medida do sucesso de um gestor é a “qualidade e quantidade de suas decisões”, e estas estão diretamente relacionadas à “eficiência na utilização de informações”. O autor finaliza dizendo que “a chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo”. E é com esta função que a GI se insere no dia-a-dia das instituições, melhorando a qualidade e a quantidade dos gestores no processo de tomada de decisão.

### **2.1.4 Ciência da Informação: a base de sustentação da GI**

A explosão da informação que ocorreu no período após a Segunda Guerra Mundial, atribuída ao desenvolvimento científico e tecnológico proveniente dos esforços da guerra, é o pano de fundo para o despertar da informação enquanto elemento de base para o progresso econômico, “ancorado no binômio ciência e tecnologia”, conforme lembram Pinheiro e Loureiro (1995, p. 1). A Ciência da Informação (CI), tal como outras áreas científicas interdisciplinares, possui suas raízes nesse período histórico. No entanto, apenas na década de 1960 começaram a ser elaborados seus primeiros conceitos e definições, e é dado início ao debate sobre as origens e os

fundamentos teóricos desta nova Ciência. (PINHEIRO; LOUREIRO, 1995, p. 1; FREIRE, 2006, p. 11)

Borko (1968) foi um dos primeiros teóricos a definir CI. Segundo o autor,

Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam seu fluxo, e os meios de processá-la para otimizar sua acessibilidade e uso. A CI está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e uso da informação. Isso inclui a pesquisa de representações da informação, tanto em sistemas naturais como artificiais, o uso de códigos para a transmissão eficiente de mensagens, e o estudo de dispositivos e técnicas de processamento da informação, tais como computadores e seus sistemas de programação. É uma ciência interdisciplinar derivada e relacionada a campos tais como matemática, lógica, lingüística, psicologia, tecnologia computacional, pesquisas operacionais, as artes gráficas, comunicações, biblioteconomia, administração e outros campos semelhantes. Ela tem tanto um componente de ciência pura, através da pesquisa dos fundamentos, sem atender para sua aplicação quanto um componente de ciência aplicada, ao desenvolver produtos e serviços.<sup>5</sup>  
(Tradução nossa)

Saracevic (1996), outro precursor nos estudos desta área, aponta três características gerais que constituem a CI: interdisciplinaridade, ligação inexorável com a tecnologia de informação e a participação ativa e deliberada na evolução da sociedade da informação.

“Embora a informação não possa ser definida nem medida, o fenômeno mais amplo que a Ciência da Informação pode tratar é a geração, transferência ou comunicação e uso da informação (...)” (PINHEIRO, 2005, p. 23). Segundo a autora (*Op. cit.*, p. 40), a cadeia conceitual que caracteriza a CI

---

<sup>5</sup> Original em inglês: “*Information Science is that discipline that investigates the properties and behavior of information, the forces governing the flow of information, and the means of processing information for optimum accessibility and usability. It is concerned with that body of knowledge relating to the origination, collection, organization, storage, retrieval, interpretation, transmission, transformation, and utilization of information. This includes the investigation of information representations in both natural and artificial systems, the use of codes for efficient message transmission, and the study of information processing devices and techniques such as computers and their programming systems. It is an interdisciplinary science derived from and related to such fields as mathematics, logic, linguistics, psychology, computer technology, operations research, the graphic arts, communications, library science, management, and other similar fields. It has both a pure science component, which inquires into the subject without regard to its applications, and an applied science component, which develops services and products*”. (BORKO, 1968, p. 3).

(...) vai desde o dado à informação e conhecimento (...), algumas vezes incluindo saber, num crescendo de complexidade, da forma bruta e primitiva do dado à sua elaboração como informação, e sua absorção, quando relevante, na estrutura cognitiva, transformando-se em conhecimento.

Seguindo com o pensamento de Pinheiro (2005, p. 34), a autora fala que a CI “progrediu muito mais do que a recuperação [da informação], mas problemas relacionados à recuperação estão presentes no seu núcleo”. A autora dá seqüência à idéia de Saracevic, que fala sobre a evolução do paradigma da recuperação da informação a partir dos anos 1970, passando a incorporar contextos mais amplos, tais como a necessidade dos usuários e a relação entre o usuário e a informação. De acordo com Saracevic, foi a partir deste momento que houve o reconhecimento de que “a base da Ciência da Informação está relacionada com os processos de comunicação humana”.

Deste modo, em 1990 Saracevic elaborou uma redefinição de CI com base na sua evolução e no seu enfoque contemporâneo. O autor diz que:

A Ciência da Informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais. (SARACEVIC, 1996, p. 47).

A relação entre CI e as “modernas tecnologias informacionais” são abordadas no tópico a seguir.

### **2.1.5 Tecnologia da Informação: o suporte para o funcionamento da GI**

Segundo Saracevic (1996, p. 42), “(...) o imperativo tecnológico determina a CI, como ocorre também em outros campos”. Pinheiro (2005, p. 35) prefere dizer que a CI oscila entre dois fins: os humanos e os tecnológicos, uma vez que os aspectos

humanos, tais como o conhecimento, os registros do conhecimento, a comunicação, os contextos sociais, institucionais e individuais, o uso e a necessidade de informação, são fundamentais para “a construção de soluções tecnológicas na relação homem e tecnologia”.

Pinheiro e Loureiro (1995, p. 8) resgatam a experiência de outros dois estudiosos da CI – a saber, Shera e Cleveland –, sobre o processamento da informação na Enciclopédia Britânica, publicada em 1968, que já enfatizava a atuação dos computadores. Os teóricos citados, de acordo com os autores, acreditavam que a CI não podia ser igualada a máquinas e tecnologias, “embora seja verdade que, sem tecnologia, uma proporção significativa da atividade não existiria”, dentre as quais: a indexação automática, a busca e estrutura de arquivo, a negociação da pergunta, e a análise de conteúdo, dentre outras, como bem destacado por Kochen (1977) *apud* Pinheiro e Loureiro (1995, p. 8). De fato, é na representação e recuperação da informação que a interveniência do computador se faz sentir de forma mais acentuada. (PINHEIRO; LOUREIRO, 1995, p. 7).

Valentim (2004, p. 3 e 4) lembra que “os fazeres organizacionais são alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação (TICs), cuja imbricação tem transformado os ambientes organizacionais significativamente”. O autor reforça que a informação e o conhecimento são elementos importantes, que afetam diretamente a atuação da organização, garantindo a permanência da mesma no mercado em que atua.

De acordo com Braga (2000, p. 7) as Tecnologias da Informação (TI) afetam o nível interno das organizações (na sua estrutura orgânica e no papel de enquadramento/coordenação na organização, a nível psico-sociológico e das relações pessoais; no subsistema de objetivos e valores das pessoas que trabalham nas organizações), mas também afetam o sistema tecnológico. Para tanto, são necessárias mudanças não apenas no comportamento ou no posicionamento gerencial da organização, mas, também, muitas vezes, na própria estrutura física da organização. Segundo Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 5), nas organizações que já possuem uma preocupação com a GI, “existem os chamados Departamentos de Sistemas de Informação – SI ou, ainda, de Tecnologia da Informação – TI; muito mais voltados às

questões de tecnologias ou de sistemas” que devem possuir como propósito auxiliar a organização a alcançar suas metas, conforme é destacado por Stair (1998, p. 387) citado por Razzolini Filho *et al.*

Essa opinião é compartilhada por Braga (2000, p. 5), que diz que a GI “deve assentar num Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (...) e os sistemas envolventes”. Dessa forma, esse SI deve efetuar “o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa”, de modo a gerar vantagens competitivas no mercado.

Borges (1995, p. 4) ressalta esta questão afirmando que a TI, enquanto ferramenta gerencial, “será utilizada para análise de dados, transformando-os em informações realmente úteis aos negócios das empresas”. Seguindo o pensamento do autor, “à medida que as empresas converterem dados em informações, modificarão necessariamente seus processos de decisão, a sua estrutura administrativa e a sua maneira de trabalhar”, usando as informações como “diretrizes e pressupostos estratégicos”.

Segundo Flippo e Musinger (1970) *apud* Borges (1995, p. 4), “o primeiro e mais crucial passo inclui não somente definir a informação necessária, mas também especificar quando e em que formato a informação deverá ser disponibilizada”. O autor fala que é importante que os tomadores de decisão participem do processo de definição de necessidades de informação e avaliem o valor que a informação terá como ferramenta para a tomada de decisão.

Braga (2000, p. 7) relata que as relações com a Administração Pública melhoraram na medida em que a TI permitiu diminuir a burocratização de alguns procedimentos “procurando melhorar o cumprimento das obrigações legais das organizações e de forma atempada<sup>6</sup>, através da transmissão de informação por via magnética”. Complementando este relato, Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 3) acreditam que, com o apoio da TI, a GI “tem condições de gerenciar novos modelos de

---

<sup>6</sup> Palavra do vocabulário português de Portugal. “1. Que aconteceu ou foi feito a tempo ou no tempo adequado”. Fonte: <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=atempado>.

organização muito mais voltados a processos, que abandonam velhas estruturas hierárquicas. (...).”

## 2.2 Processo decisório

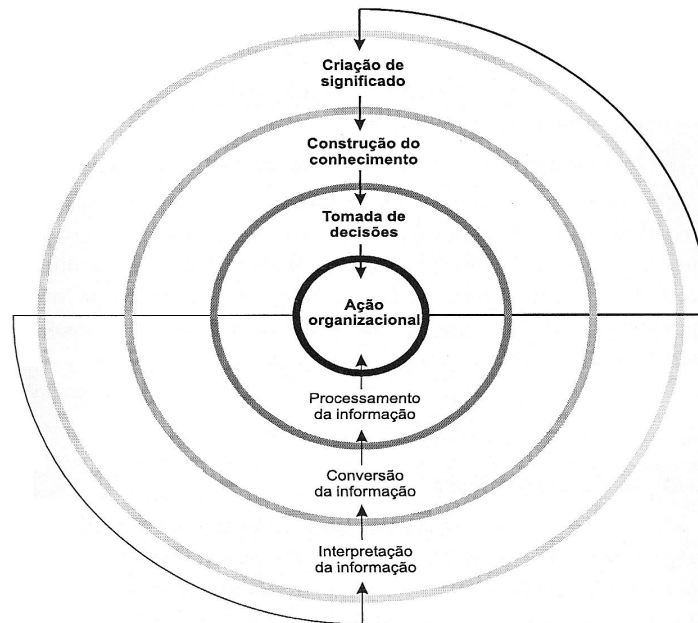
O ato de tomar decisões é um processo inerente na vida das pessoas. O ser humano é cercado de situações que exigem a tomada de decisão. Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 173) a etimologia da palavra decisão deriva do latim, sendo formada "pelo prefixo *de* (aqui com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar)". Ao pé da letra, "a palavra *decisão* significa 'parar de cortar' ou 'deixar fluir', e *indecisão* implica estagnação". Os autores interpretam o sentido de 'deixar fluir' como sendo algo que "mostra porque a dificuldade ou a lentidão em decidir é sentida como um gargalo, que obstrui o fluxo das ações". Eles também colocam que "sempre que existe mais de uma alternativa para uma ação, surge a necessidade de optar". Conseqüentemente, "toda decisão é uma opção entre alternativas. Se não há possibilidades de escolha, não há decisão; há apenas um fato. [...]". Conceitualmente, o processo decisório é, segundo Braga (1987) (*apud* BORGES, 1995, p. 6) um "processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha".

É consenso na literatura o fato de que a informação é fundamental para o processo de tomada de decisão. Beuren (2000, p. 43) deixa claro que a informação é "fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão". A autora (*Op. cit.*, p. 44) ainda cita Wilkinson e Cerullo para reforçar sua opinião. Estes autores explicam que, "para a tomada de decisões, os gestores precisam ser supridos com informações de valor. O valor da informação e, por conseguinte, a solidez das decisões, podem ser afetados pela qualidade da mesma". Segundo Braga (2000, p. 3) "a gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação". A autora (*Op. cit.*, p. 4 e 5) ainda fala da importância do uso da informação em todos os níveis da organização, desde o nível estratégico (topo da pirâmide), passando pelo nível tático (intermediário) e chegando até o nível operacional (base da pirâmide).

Também Razzolini Filho *et al.* (2009, p. 2) reforçam a importância do uso da informação nos processos decisórios afirmando que “a qualidade das decisões tomadas é diretamente proporcional à qualidade das informações disponíveis durante o processo decisório”.

Uma questão importante destacada por Borges (1995, p. 10) é que para que as decisões sejam tomadas de forma eficaz, “é necessário que se tenha conhecimento de onde buscar a informação relevante para a organização”. O autor ainda salienta que “os recursos de informação encontram-se disponíveis em todos os setores e atividades de uma empresa, sendo importante se retirar de cada um deles as suas potencialidades como fontes geradoras e captadoras de informações. (...)”. Já McGee e Prusak (1995, p. 111) salientam outro aspecto: o de que “as pessoas preferem utilizar outras pessoas como fonte de informação, e precisam de ferramentas para identificar a quem procurar em sua busca por informações importantes”. Também Choo (2003, p. 408) afirma que “mais do que qualquer fonte impressa ou banco de dados eletrônico, as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas em qualquer organização”.

Conforme é falado na Introdução do presente estudo, Choo (2003, p. 27) coloca que a teoria organizacional enfatiza três cenários distintos, que o autor chama de arenas, onde a criação e o uso da informação exercem papel estratégico para o crescimento bem como para a adaptação da empresa. A terceira arena apresentada por Choo trata do processo de **tomada de decisão**, onde “as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes”. Apenas com o intuito de esclarecer melhor esta questão, vale retratar a figura 2 apresentada por Choo (2003):



**Figura 2:** A organização do conhecimento.  
**Fonte:** CHOO, 2003, p. 31

É o próprio autor quem explica o esquema:

[...] podemos visualizar a criação de significados, a construção do conhecimento e a tomada de decisões como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa adjacente [...]. A informação flui do ambiente exterior (fora dos círculos) e é progressivamente assimilada para permitir a ação da empresa. Primeiro, é percebida a informação sobre o ambiente da organização; então, seu significado é construído socialmente. Isso fornece o contexto para toda a atividade da empresa e, em particular, orienta os processos de construção do conhecimento. O conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação. Quando existe conhecimento suficiente, a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos. A ação organizacional muda o ambiente e produz novas correntes de experiência, às quais a organização terá de se adaptar, gerando assim um novo ciclo. (CHOO, 2003, p. 29, 30)

Robbins (2000, p. 59) reforça este pensamento dizendo que “uma das tarefas mais desafiadoras diante de quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas”. Segundo o autor, essa análise é realizada de acordo com um dentre três conjuntos de condições: (1) condição de certeza, quando “o tomador de decisão conhece de antemão o resultado da decisão”. Infelizmente, poucas decisões são tomadas sob esta



condição; (2) situação de risco, entendendo risco como sendo “as condições nas quais o tomador de decisão pode calcular a probabilidade de alternativas ou resultados”; e (3) condição de incerteza, “situação na qual os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes para ter clareza sobre as alternativas ou calcular seu risco”. De acordo com o autor, esta última condição é a mais recorrente. E ela faz com que o tomador de decisões acabe tendo que confiar em sua intuição ou recorrer à criatividade.

O processo de análise das alternativas, se seguido à risca, pode consumir mais tempo no processo de tomada de decisão do que se dispõe normalmente, diante da correria e da urgência do dia-a-dia. Muitas vezes é esse tempo despendido na análise que determinará uma boa escolha, porém não uma escolha correta, porque, segundo Simon (1970) não existem decisões corretas ou verdadeiras. Isso se deve ao fato de que toda decisão possui um conteúdo ético e um conteúdo factual<sup>7</sup>.

Starec (2006, p. 50), da mesma forma, entende que “toda decisão envolve riscos”, justamente porque “decisões são tomadas por pessoas, e as pessoas são falíveis”. O autor afirma que “mesmo a melhor decisão tem uma grande chance de estar errada” ou então de se tornar obsoleta. Trazendo uma abordagem histórica, o autor conta que os tomadores de decisão costumavam confiar basicamente em seus instintos, no bom senso e na sua própria experiência profissional. Muitos gestores ainda tomam as decisões baseadas nesse antigo modelo, mas a literatura aponta que este modelo “não atende mais às necessidades de um mundo corporativo com o volume crescente de dados e com a obrigatoriedade de se obter informações relevantes e prioritárias de forma instantânea”.

O ideal neste processo de escolha, de acordo com a literatura, é que se busque ser sempre o mais racional possível. A racionalidade é tida como uma das principais vantagens do modelo burocrático de Weber. “[A] singularidade de uma organização racional é a simples consideração de quem vai fazer o trabalho melhor, julgado em bases impessoais”. Desta forma, “a racionalidade enfatiza a razão objetiva, mais do que

---

<sup>7</sup> O conteúdo *ético* diz se a decisão é errada ou correta; e o conteúdo *factual*, se ela é falsa ou verdadeira. A união obrigatória dos conteúdos no processo de tomada de decisão inviabiliza qualquer das alternativas nas quais eles apresentam por si só. Portanto, resta apenas distinguir entre bom ou ruim, na tentativa de ser o mais ético possível diante da natureza dos fatos que se apresentam.

a emoção pessoal ou a opinião” (SILVA, 2001, p. 164). A valorização que é dada para a racionalidade pelo modelo burocrático se deve ao fato de que através dela é possível atingir a máxima eficiência e eficácia nos processos. Tomando decisões racionais, o ser humano escolhe, teoricamente, a alternativa mais adequada para cada situação, com base em dados factuais em comunhão com os valores organizacionais, que podem ser representados pela ética profissional.

Uma boa parte do que se sabe hoje sobre racionalidade na área de gestão se deve a Herbert Simon, "um economista que escreveu um clássico tratado sobre a decisão administrativa, com o qual ganhou o Prêmio Nobel", e classificou os tipos de racionalidade (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 178). Os autores colocam que Simon "propõe que, para ser interpretado com clareza, o vocábulo racionalidade deve ser acompanhado por um adjetivo que o caracterize melhor", dando origem a seguinte classificação:

- *racionalidade objetiva*: quando o comportamento do decisor se baseia em fatos e dados mensuráveis ou prescritos que são eficazes no alcance dos objetivos propostos;
- *racionalidade subjetiva*: quando o decisor se baseia em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais;
- *racionalidade consciente*: quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente;
- *racionalidade deliberada*: quando a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (por um indivíduo ou uma organização);
- *racionalidade organizacional*: quando é orientada no sentido dos objetivos da organização;
- *racionalidade pessoal*: quando visa aos objetivos de um indivíduo”.

Diversos questionamentos sobre a racionalidade no processo decisório são levantados por Robbins (2000, p. 66) e vale a pena expô-los, uma vez que corroboram com os objetivos do presente estudo. O autor vai além dos questionamentos e analisa a prática do modelo racional:

Os tomadores de decisão nas organizações são racionais? Examinam cuidadosamente os problemas, identificam todos os critérios relevantes, utilizam sua criatividade para identificar todas as alternativas viáveis e diligentemente avaliam todas para encontrar a que otimizará o resultado? Em algumas situações, sim. Quando quem toma a decisão se defronta com um problema simples com poucos cursos de ação alternativos, e quando o custo de procurar e avaliar as alternativas é baixo, o modelo racional fornece uma descrição bastante precisa do processo de decisão. Mas tais situações são exceção. A maioria das decisões no mundo real não segue o modelo racional. As pessoas normalmente se contentam em achar uma solução aceitável ou razoável para o seu problema em lugar de encontrar uma solução otimizante. [...] Como recentemente concluiu um especialista em processos de decisão: “a maioria das decisões importantes são tomadas por meio de julgamento e não por um modelo prescritivo definido”. [...].

O tomador de decisões, quando do momento da tomada de decisão, busca um curso de ação satisfatório ou suficientemente bom, e não necessariamente o melhor. Choo (2003, p. 42) fala que “a diferença é a mesma que, em vez de revirar um monte de feno em busca da agulha mais afiada, fazê-lo em busca de uma agulha suficientemente boa para costurar”. Segundo o autor, tem-se este nível de satisfação quando o curso de ação escolhido “preenche alguns critérios minimamente aceitáveis”. Em se tratando de órgãos públicos existe, ainda, outro aspecto que é aquilo que a Legislação permite. As decisões são norteadas pela normativa legal, que é abordada na próxima subseção.

### ***2.2.1 Normativa legal para a Administração Pública***

Um modelo normativo é um modelo que serve de, ou estabelece uma norma. Uma norma é “aquilo que regula procedimentos ou atos”. É uma “regra, princípio, padrão, lei”. As definições apresentadas foram extraídas do Dicionário Houaiss da língua portuguesa (2009) apenas com o intuito de resgatar aquilo que já é sabido popularmente, mas que possui grande impacto no meio público, uma vez a administração pública é regida pela normativa legal.

A Constituição Federal, no artigo 37, fixa os princípios que a Administração Pública Federal (APF) deverá obedecer: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Na análise de Meirelles (2000, p. 81), "os princípios básicos da administração pública estão consubstanciados em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador", a saber: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Os cinco primeiros princípios estão expressamente previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988; "e os demais, embora não mencionados, decorrem do nosso regime político, tanto que, ao lado daqueles, foram textualmente enumerados pelo art. 2º da Lei federal 9.784, de 29.1.99". Segundo o autor, "essa mesma norma diz que a Administração Pública deve obedecer aos princípios acima referidos [...]", uma vez que estes "[...] constituem, por assim dizer, [...] os sustentáculos da atividade pública. [...]".

Meirelles apresenta o significado dos princípios básicos:

- **Legalidade:** "[...] significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum. [...]".
- **Moralidade:** "[...] o agente administrativo [...] ao atuar, não poderá desprezar o elemento ético de sua conduta. [...]".
- **Impessoalidade** ou **finalidade:** "[...] impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato", agindo de forma impessoal. Segundo o autor, "desde que o princípio da finalidade exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública, o administrador fica impedido de buscar outro objetivo ou de praticá-lo no interesse próprio", e muito menos de terceiros.
- **Razoabilidade** ou **proporcionalidade:** "[...] pode ser chamado de princípio da proibição de excesso". O autor comenta que este princípio "objetiva aferir a compatibilidade entre os meios e os fins, de modo a evitar restrições desnecessárias ou abusivas por parte da Administração pública [...]"
- **Publicidade:** "[...] é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. [...]". O autor reforça que, "em princípio, todo ato administrativo

deve ser publicado, porque pública é a Administração que o realiza”. Só se admite *sigilo* nos casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior da Administração.

- **Eficiência:** “[...] exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional”. O autor fala que este “é o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade”, mas busca “resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. [...]”.

Destes cinco princípios, a legalidade sintetiza o modelo normativo. Dutra (2004, p. 68) diz que em relação ao princípio da legalidade, “no sentido do império da lei [...], a administração pública não pode agir nem contra, nem *praeter* e nem *ultra legem*”. Segundo o autor, a idéia de Estado de direito “toma o estatuto de normas constitucionais moralmente justificadas”. Para Meirelles (2000) “a lei para o particular significa 'pode fazer assim'; para o administrador público significa 'deve fazer assim’”.

É devido às normativas impostas ao serviço público que muitas vezes o processo de tomada de decisão não acontece tal como se gostaria. O processo fica engessado e depende dos limites estipulados pela lei.

### 2.3 Organizações Públicas

“As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade”, conforme lembra Dias (1998) citado por Pires e Macêdo (2006, p. 95). Para Pereira e Fonseca (1997, p. 158) os órgãos públicos são “os agentes intermediários entre o povo e o governo [...]”. Eles são os instrumentos da ação governamental”, o que os torna “diretamente responsáveis pelo cumprimento das funções de governo”.. Neste contexto, as organizações públicas e a própria administração pública se confundem. Ferreira (2009, p. 8) diz que para a gestão pública ser excelente, é necessário que ela seja “legal, impessoal, moral, pública e eficiente”, ou seja, deve seguir os princípios

constitucionais previstos no Artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência<sup>8</sup>.

Para poder dar prosseguimento, é necessário esclarecer que existe uma distinção na literatura entre organizações e instituições, conforme explicam Pereira e Fonseca (1997, p. 119). Os autores afirmam que existem as organizações instrumentais e as organizações institucionalizadas, ou apenas, instituições. As primeiras são “criadas com o fim específico de otimizar meios para cumprir uma tarefa ou realizar objetivos”, enquanto que as demais são “sistemas organizacionais que encarnam padrões sociais relevantes para a sociedade”. Segundo os autores, a grande maioria das empresas faz parte do primeiro tipo, enquanto as “corporações, os órgãos públicos, hospitais e universidades geralmente fazem parte do segundo”. De um modo mais específico, o conceito de Administração pública é apresentado por Bobbio, Matteucci, e Pasquino (1983, p. 10), citados por Varhau (2005, p. 32) como sendo “(...) um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”.

Considera-se relevante fazer esta distinção para que não haja conflito no entendimento destes termos, uma vez que o objeto que se pretende analisar é uma Instituição de Ensino Superior (IES), do âmbito federal, mas que não deixa de ser uma organização – conforme foi dito, é uma organização institucionalizada –, e ambos os termos são usados neste trabalho indistintamente.

Existe um consenso entre os estudiosos da área, segundo Silva e Fadul (2010, p. 655), de que a década de 1930 marcou o início de uma administração pública brasileira “constituída em moldes profissionalizados, inspirada no modelo de administração científica taylorista/fayolista, com uma gestão profissional e impessoal, aproximando-se de uma burocracia nos padrões weberianos”. Varhau (2005, p. 33) resgata brevemente a história política da Administração Pública no Brasil, lembrando que ela passou por três modelos de gerenciamento de Estado: (i) o modelo patrimonialista (os cargos

---

<sup>8</sup> A eficiência está diretamente relacionada com as organizações burocráticas, baseadas na racionalidade humana, uma vez que “eficiência é uma forma específica de racionalidade, na qual a coerência dos meios em relação com os fins visados se traduz no emprego de um mínimo de esforços (meios) para obtenção de um máximo de resultados (fins)”. (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 32).

públicos tidos como propriedade da nobreza, e os serviços realizados de acordo com interesses da monarquia), (ii) o burocrático (visando o controle das ações e do comportamento dos membros integrantes, com forte apelo à idéia de carreira e de hierarquia funcional) e (iii) o gerencial (a forma de controle deixa de ser as ações, os processos, e passa a ser os resultados, na busca pela eficiência e pela excelência).

Pires e Macêdo (2006, p. 96) destacam o fato de que “as organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento”. Os autores dizem que isso faz com que “as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público”. Em outras termos, isso significa dizer que “os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho”. Os autores (*Op. cit.*, p. 94) também dizem que os verdadeiros indicadores de poder nas organizações públicas no Brasil “são as relações de estima e os jogos de influência”, com isso salientando a influência que o poder político exerce sobre as organizações públicas. Câmara (2009, p. 640) também comenta o assunto e indica a obra de Woodrow Wilson (1887), como sendo um marco nos estudos sobre administração pública, e na qual a política era vista como algo que interferia negativamente na administração. Câmara comenta que esta obra ainda sugeria “a separação ‘na prática’ entre ‘política’ e ‘administração’ e o uso de regras de gerenciamento desenvolvidas na iniciativa privada, considerando-se a busca pela eficiência”.

Pereira e Silva (2011, p. 639) comentam que o contexto sociopolítico nas organizações públicas é um componente complexo, uma vez que o setor público está mais sujeito a legislações, normas e outras especificidades que o diferenciam enormemente do setor privado. Outras características das organizações da administração pública que as diferenciam das organizações da iniciativa privada são apontadas por Ferreira (2009, p. 7) no quadro 1, com base no Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, publicado pelo Governo Federal em 2009:

| Características                           | Público   | Privado   |
|---|---|---|
| Forma de condução                         | - supremacia do interesse público; e<br>- obrigação da continuidade da prestação do serviço público.  | - autonomia da vontade privada.   |
| Controle social                           | - requisito essencial; implica em garantia de transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social  | - mínimo; as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos.             |
| Relação com os clientes                   | - não existe acepção de pessoas, ou seja, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.                                 | - podem ser utilizadas estratégias de segmentação de 'mercado', estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais. |
| Geração de lucro                          | - busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.                                | - buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.   |
| Formas de financiamento                   | - financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. | - financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.  |
| Destino dos serviços e produtos ofertados | - os cidadãos, sujeitos de direito, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.  | - 'clientes' atuais e os potenciais.  |
| Partes interessadas                       | - as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.  | - acionistas, sócios etc.   |

**Quadro 1:** Características dos setores público e privado.

**Fonte:** A autora, com base em Ferreira (2009, p. 7)

Ainda sobre a administração pública, o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública fala que ela “tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade”. Com isso, “as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis”. O documento salienta a grande diferença entre os órgãos públicos e privados ao afirmar que “a administração pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto que a iniciativa privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei”. De acordo com o documento, o amparo da lei, ou seja, “a legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta”.



Os órgãos da administração pública brasileira, no poder executivo do governo, são divididos em duas categorias, de acordo com o Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967: (a) órgãos da *administração direta*, que “se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios”; e (b) órgãos da *administração indireta*, que compreendem “entidades dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, e fundações públicas”.

Estes conceitos são complementados por Pereira e Fonseca (1997, p. 159) que falam que os órgãos da administração direta são “responsáveis pela elaboração de políticas públicas e pela execução das funções essenciais do governo, tais como saúde, educação, segurança e justiça”, enquanto os órgãos de *administração indireta* e as empresas estatais, são “responsáveis pela execução de políticas supletivas, específicas ou conjunturais”.

A publicação do Decreto-Lei 200/67 é considerada um passo importante para a APF. Este Decreto criou "a administração indireta, com autarquias, empresas públicas, empresas de economia mista e fundações", que possuíam mais autonomia em relação à administração direta, que ainda eram extremamente presas a "amarras burocráticas típicas da administração públicas". Com a criação estas empresas "foi possível contratar profissionais de destaque no setor privado e agilizar os procedimentos administrativos e financeiros". A velocidade do crescimento econômico daquele momento exigia uma ação neste sentido. (LEITE JÚNIOR, 2009, p. 37)

O Relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no governo, publicado em 2010 (p. x) detalha que os ministérios “são parte da administração pública direta, pois dependem e se reportam ao Presidente”. Sobre os órgãos da administração pública indireta, o documento fala que “[...] em geral, estas unidades são entidades ou órgãos federais implantando políticas instruídas pelo ministério ao qual se vinculam”. As Universidades Federais, objeto de estudo deste trabalho, possuem vínculo direto e efetivo com o Ministério da Educação e fazem pertencem à administração pública indireta.

### **2.3.1 Universidades**

Para Belloni (1992, p. 73) “a função da universidade é apenas uma: gerar saber”, e este deve ser “ao mesmo tempo voltado para o avanço da fronteira da ciência, da arte, da cultura, e voltado também para o encaminhamento da solução dos problemas atuais e prementes dos grupos sociais majoritários”. Com isso, a autor reafirma o compromisso das universidades “com a humanidade como um todo, sem restrição temporal ou espacial”. Por outro lado, existe também o compromisso com “questões imediatas, com situações específicas”. Wanderley (1985, p. 37) também lembra que “desde tempos remotos, a universidade teve por fim cultivar e transmitir o saber humano acumulado, missão que ela cumpriu com persistência”, se adaptando constantemente às mudanças na sociedade.

Em solo brasileiro a universidade chegou com grande atraso, conforme relatam alguns autores (OLIVE, 2002; MIRANDA, 1992). “Até 1900 não existiam mais do que 24 escolas de educação superior no país e até o final da primeira década do século passado, não havia uma única universidade”, enquanto outras universidades, tais como universidade de Bolonha, Santo Domingo, Córdoba, Oxford e Paris, completavam até quase 7 séculos de existência. (MORHY, 2004, p. 25)

Em 1931 “tivemos no Brasil uma reforma educacional, conhecida como Reforma Francisco Campos”, por ser ele o primeiro titular do Ministério da Educação e da Saúde, criado em 1930. Essa reforma estabeleceu bases mais claras e definidas para o ensino médio e criou o primeiro Estatuto da Universidade Brasileira, que vigorou até 1961, conforme coloca Olive (2002, p. 31). O Estatuto dizia que “a universidade podia ser oficial, ou seja, pública (federal, estadual ou municipal) ou livre, isto é, particular”. Previa, ainda, a finalidade do ensino universitário, que era o de elevar o nível da cultura geral; estimular a investigação científica em quaisquer domínios dos conhecimentos humanos; habilitar ao exercício de atividades que requerem preparo técnico e científico superior; concorrer pela educação do indivíduo e da coletividade, pela harmonia de objetivos entre professores e estudantes e pelo aproveitamento de todas as atividades

universitárias para a grandeza da Nação e para o aperfeiçoamento da Humanidade. (MORHY, 2004, p. 27).

Depois da primeira reforma educacional, o ensino superior começou a florescer no Brasil. “Em 1950, cerca de 10 universidades estavam em funcionamento no país (...). No início da década de [19]60, já tínhamos mais de 20 universidades”. Conforme resgata Morhy (2004, p. 29). Este autor também comenta a situação do ensino superior no Brasil no período dos governos militares (1964-1985):

As universidades brasileiras deram grande salto qualitativo e quantitativo. A pós-graduação e a pesquisa científica foram expandidas e modernizadas. A Lei de Reforma Universitária (Lei nº 5.540, de 28/11/68) e do Decreto-Lei nº 464, de 11/fev/69, trouxeram mudanças tais como o vestibular classificatório, a criação dos Institutos Básicos e dos Departamentos, a criação de cursos de curta duração, a chamada indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, regimes de tempo integral e de dedicação exclusiva de professores, institucionalização da pesquisa e outras inovações.

Dentre as funções de ensino, pesquisa e extensão, esta última significa “a articulação da universidade com a sociedade”, ou seja, aquilo que a universidade produz em termos de novos conhecimentos e aquilo que ela difunde através do ensino não deve ficar “restrito apenas àqueles elementos que conseguem ser aprovados no vestibular e que integram determinado curso objetivando se formar numa determinada profissão”. A universidade tem o dever de “socializar seus conhecimentos, difundindo-os à comunidade e se convertendo, assim, numa força viva capaz de elevar o nível cultural geral da sociedade”. A universidade tem, portanto, a responsabilidade de devolver, de restituir à sociedade algo daquilo que a universidade recebe da própria sociedade. (SAVIANI, 1984, p. 48).

Para Silva, N. S. (2006, p. 62), “a universidade deve ser pensada como um projeto educacional que, por sua vez, deve estar inserido em um projeto de desenvolvimento social e econômico”. Este projeto, segundo a autora, deve estar diretamente relacionado com o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

A relação entre a universidade e a sociedade é abordada também por Schallenberger (2006, p. 93). O autor afirma que “a universidade atenta às especificidades regionais terá atribuições de articulação entre o saber científico e a complexa realidade em que está inserida”. Especificamente no caso do Paraná, o autor

fala que “a instalação de uma Universidade Tecnológica Multicampi em seu território deverá agregar à instituição, necessariamente, contornos sócio-espaciais, refletidos pela incorporação do contexto econômico, político, cultural, histórico do seu universo”, afetando as funções que a universidade exerce.

Wrana Panizzi, em um dos seus memoráveis discursos, fala sobre o envolvimento social da universidade:

A educação superior significa muito mais para um país do que a formação de bons profissionais. Um sistema de educação superior, solidamente enraizada nos problemas que desafiam o desenvolvimento social e econômico do nosso país, produz conhecimento e gera inovações tecnológicas. A educação superior é referência ainda para a qualificação do conjunto dos nossos sistemas educacionais, pois ela forma também os professores que vão ensinar as crianças e os adolescentes do ensino pré-escolar, do ensino médio e fundamental, das escolas técnicas. (PANIZZI, 2004, p. 98)

A concepção de função social, de acordo com Charle e Verger (1996, p. 29), remonta ao período do nascimento das universidades. Os autores falam que, já naquela época, “mesmo entre aqueles que desenvolviam estudos aprofundados, a noção de sua utilidade certamente social jamais esteve ausente”. Os autores ainda relatam que até mesmo as disciplinas mais teóricas, na concepção dos universitários medievais, “não constituíam um fim em si, mas deviam propiciar aos que alcançavam o saber beneficiarem-se pessoalmente dele e colocarem sua competência a serviço de fins socialmente legítimos”. Quem possuía o benefício do ensino superior à época rejeitava “a idéia de um desfrute egoísta do saber”. Entendiam o conhecimento “como um dom de Deus”, e “este deveria servir tanto para a boa organização da sociedade cristã como para a salvação das almas”.

Desta forma, “a Universidade não é somente uma instituição social, mas um bem público a serviço da sociedade, que se afirma por sua capacidade de representação cultural, intelectual e científica”. (PANIZZI, 2004, p. 35).

Em relação a Universidade Tecnológica, Lima Filho (2006, p. 36) diz que para a sociedade brasileira este ainda é um conceito em construção.

Atualmente, “a instituição universitária ocupa lugar central nos sistemas nacionais de educação superior”. Associando o ensino à pesquisa, ela comporta as artes e as ciências, “explora as fronteiras do conhecimento, forma profissionais das mais

diferentes áreas, forma os pesquisadores que farão avançar o conhecimento e os professores que irão educar jovens e crianças”. Existe uma interação entre a universidade e o mercado, de fato, mas isso não faz dele a sua razão de existir. A universidade possui foco naquilo que duradouro. “Não por acaso, as nações mais desenvolvidas do planeta dispõem de grandes universidades”. (PANIZZI, 2004, p. 136).

O quadro universitário é composto pelo corpo docente, o corpo discente, e os técnico-administrativos. Wanderley (1985, p. 58) afirma que é conhecido o fato de que estes servidores “tornaram-se peças importantes na vida da instituição”, uma vez que servem “de elo na corrente de hierarquias para atendimento dos expedientes e processos para a circulação das informações”. No entanto, tais servidores ainda sentem-se desvalorizados. São vários os problemas enfatizados na pauta de reivindicações, dentre os quais: o estabelecimento de um quadro de carreira que adéqüe promoção horizontal e vertical; a formação adequada às várias funções e à compreensão da realidade maior e universitária; a política salarial; a co-responsabilidade entre o acadêmico e o administrativo, naquilo que couber; os mecanismos de seleção sistemáticos e por concurso. A queixa a respeito da formação adequada às funções que exercem se deve ao fato de que “a maioria do pessoal que hoje trabalha nas IFES [Instituições de Federais de Ensino Superior] em funções administrativas não ingressou por concurso público e expressivo contingente não tem qualificação formal e real para as funções que exerce”, constituindo um indicador a mais da crise de recursos humanos, conforme é apontado por Vieira (1992, p. 105).

### ***2.3.2 Universidades Públicas***

De acordo com Morhy (2004, p. 31), até o início da década de 1980, as universidades públicas brasileiras haviam crescido e se transformado, principalmente no setor público. “Então já somavam 65 universidades, sendo 43 públicas e 22 privadas”. Em 2002 eram 1.637 IES no país, sendo 195 públicas (incluindo 78 universidades) e 1.442 privadas (incluindo 84 universidades). Estas instituições

assumiram o papel de pesquisa, “ampliaram a pós-graduação, instalaram-se em bons prédios, montaram laboratórios e bibliotecas, profissionalizaram os docentes e funcionários técnico-administrativos”.

A Constituição Federal de 1988 “estabeleceu a aplicação de, no mínimo, 18% da receita anual de impostos federais para a manutenção e o desenvolvimento da educação”. Além disso, ela “garantiu a gratuidade da educação pública, nos estabelecimentos oficiais; a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão; a autonomia das universidades; e criou o Regime Jurídico Único”. (MORHY, 2004, p. 32).

Belloni (1992, p. 75) conta que “o caráter público da educação deriva desta sua peculiaridade de ser um serviço ou um bem que deve ser acessível a toda a população”. Segundo a autora, “a formação do cidadão e do profissional, em qualquer nível de ensino, é uma tarefa social e técnica, demasiadamente complexa para ser cumprida através do funcionamento do mercado”, seguindo os princípios da oferta e da procura. Ainda segundo a autora, “é o caráter público e laico da educação a melhor garantia de democracia política e da pluralidade ideológica, cultural e religiosa”. A autora segue dizendo que

(...) A educação é uma instituição pública e não estatal. Isto é, a pluralidade dos interesses, das perspectivas políticas, culturais e ideológicas presentes na sociedade tem mais possibilidade de se manifestar através de corpos docentes plurais das escolas públicas, do que através de corpos docente selecionados e controlados pelas mantenedoras das instituições privadas. (*Op. cit.*, 1992, p. 76)

Wrana Panizzi reforça esta colocação. Para a autora, “a Universidade Pública tem compromisso com a educação como *bem público* – portanto, tem compromisso também com a diminuição das nossas desigualdades sociais e regionais”. O compromisso da universidade pública, segundo esta autora, ainda se estende à “construção de um país muito mais justo e muito menos desigual”. (PANIZZI, 2004, p. 112)

Com todos esses avanços, Vahau (2005, p. 7) ainda considera que “nas organizações públicas o ritmo caminha um pouco mais lento”. Isso se deve ao fato de que muitas dessas organizações ainda preservam características burocráticas. As universidades públicas também sofrem com esta questão.

### **2.3.3 Universidades Públicas Federais**

No contexto histórico nacional, Olive (2002, p. 37) coloca que “durante a Nova República, foram criadas 22 universidades federais, constituindo-se o sistema de universidades públicas federais”. Isso significa que “cada unidade da federação passou a contar em suas respectivas capitais, com uma universidade pública federal (...)”.

A lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, definiu para o sistema federal de educação superior uma estrutura organizacional básica. Segundo este documento, as universidades são instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, caracterizadas pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, e de domínio e cultivo do saber humano.

Neves (2002, p. 56) conta que “as universidades públicas federais surgiram antes da década de 1970. Em 2000, haviam 39 IFES em todos os estados brasileiros. As IFES são, atualmente, consideradas multifuncionais, mesmo com diferenças entre elas. Desenvolvem atividades de ensino e extensão, além de, principalmente, estarem concentrando parte substancial da capacidade de pesquisa instalada no país.

Segundo Panizzi (2004, p. 115) “o Sistema Federal de Ensino Superior é uma construção republicana, que atravessa governos e gerações”. A autora fala que “esse sistema produz pesquisa científica, forma profissionais e cidadãos”, além de ser “referência de qualidade para o conjunto do sistema educacional brasileiro”. Segundo a autora, o sistema “contribui para o incremento da riqueza material da nação, produz riqueza moral, identidade e valores”. Contribui, também, “para a diminuição das desigualdades sociais e regionais”. A autora finaliza dizendo que “a importância do Sistema Federal de Ensino Superior está na sua condição mesmo de ‘sistema’ – de conjunto diverso de experiências que resulta em força articulada, presente em todo o território nacional”.

## 2.4 Gestão de pessoas no Serviço Público Federal

“Gestão é a capacidade de obter a melhor relação entre recursos [de toda ordem: conhecimento, tempo, pessoas, dinheiro e poder], ações e resultados”. No caso de gestão em órgãos públicos, os resultados devem ser entendidos “como atendimento às demandas da sociedade” (LIMA, 2011, [p. 2]). No prefácio do Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal<sup>9</sup> (2009, p. 15), a importância das pessoas é explicitada no seguinte trecho: “No tratamento direto com o cidadão, o Estado abstrato, sem rosto, não existe. São os servidores públicos que emprestam sua forma ao Estado no lido direto com o cidadão”.

No ambiente público, no entanto, a gestão de pessoas é um desafio. Pereira e Silva (2011, p. 641) comentam uma pesquisa realizada por Campos *et al.* (2008) “para identificar as dificuldades dos gestores”. O estudo “constatou que a área de pessoas é uma das mais complexas e difíceis de lidar”. Schikmann (2010, p. 13) também tem esta visão, e comenta que alguns elementos da tradição legalista e formal da APF, juntamente com traços culturais da nossa sociedade, acabam gerando um “ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas”.

O Relatório Final da Conferência sobre gestão de pessoas na APF (2009, p. 31) reconhece os conflitos existentes nas relações de trabalho. De acordo com o Relatório, este conflito “desde há muito tempo foi reconhecido na esfera privada, mas entre servidores públicos e a Administração a existência deste foi recorrentemente negada, como se inexistisse”. Reconhecer a existência de conflitos, segundo o documento, é um passo importante, mas ainda é necessário trabalhar no tratamento deles.

---

<sup>9</sup> O Relatório citado é resultado da I Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, ocorrida em 2009. Depois de tantos anos de gestão pública no Brasil, a Conferência foi a primeira tentativa de discussão participativa sobre os servidores públicos. No texto de apresentação do documento, seu redator, Duvanier Paiva Ferreira, Secretário de Recursos Humanos, afirma que “o passado da gestão de pessoas no serviço público já deveria ser diagnóstico e lição suficiente para a constatação de que ignorar os problemas não os faz desaparecerem, pelo contrário: a história nos mostra que os conflitos ignorados se avolumam e progridem para confrontos e ineficiências que, por sua vez, têm por resultado prejuízos reais a todos os envolvidos, em especial à sociedade, destinatária dos serviços públicos, ao tempo que revela a ineficiência do Governo em lidar com sua própria estrutura”.



No caso das IFES, Pereira e Silva (2011, p. 628) colocam que as mesmas “passaram a atuar em um cenário de mudanças que demandam a adequação da gestão de pessoas no serviço público a partir da institucionalização da Lei 11.091/2005”, que define o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e é regulamentada pelos decretos 5.824/2006 e 5.825/2006. Apesar do amparo legal existente, os autores comentam que, em relação ao gerenciamento de pessoas, “o engessamento que os gestores públicos das IFES vivenciam pela falta de mecanismos capazes de beneficiar os servidores mais comprometidos aparece como uma dificuldade”. Em estudo realizado por estes autores (*Op. cit.*, p. 641) com alguns gestores de IFES, é mostrado outro aspecto negativo deste engessamento. O relato de um dos entrevistados é destacado pelos autores e retrata esta problemática ao dizer que: “O servidor não vai ser demitido porque não quis trabalhar [...]”, retratando o desafio que é a gestão de pessoas no serviço público.

#### **2.4.1 Progressão no Serviço Público**

Existem duas formas de progressão funcional dentro de um órgão público: o tempo de carreira e a indicação. A primeira é um fato, respaldado por lei. A segunda aplica-se especificamente às funções de chefia. Conforme coloca Câmara (2009, p. 636), “na organização da administração pública brasileira as funções de direção são providas exclusivamente mediante indicação”. O processo de indicação muitas vezes ocorre mais por laços de amizade do que com base nas competências e habilidades que a pessoa possui para o exercício da função. Stadler (2005, p. 109) fala que “tanto a psicologia evolucionista como a comportamental vêm demonstrando que as pessoas tendem a buscar colaboradores que mais se assemelhem a elas”. Isso tende a evitar conflitos de opiniões ou um comportamento desconhecido. O autor ainda afirma que “certamente, em todas as organizações, o primeiro requisito na seleção de cargos gerenciais é a amizade”.

A questão é que a legislação em torno desse assunto evoluiu muito recentemente. A recomendação é que se tente aproveitar ao máximo as competências e habilidades internas, que se apóie a capacitação e qualificação profissional, e que realmente se invista no aperfeiçoamento dos servidores públicos para que estes se sintam valorizados e, também, para que com isso haja uma melhoria nos serviços prestados à comunidade, propósito principal de todo e qualquer órgão público. A ordem do momento é “valorizar as pessoas”. Para isso é necessário mudar alguns aspectos no modo de gestão que vem sendo realizado nos órgãos públicos.

Na administração pública as pessoas ocupam cargos. Como lembra Câmara (2009, p. 644), cargo, de acordo com a Lei 8.112, de 1990, “[...] é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um funcionário e este é a pessoa legalmente investida em cargos públicos”.

A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, aborda, em seu capítulo V, o ingresso no cargo público e as formas de desenvolvimento. De acordo com o Artigo 10 desta lei, existe a Progressão por Capacitação Profissional e a Progressão por Mérito Profissional. Entretanto, Silveira (2009, p. 144) coloca que no caso do Brasil, muitas vezes, o servidor público só se submeterá a cursos de capacitação e de aperfeiçoamento para fins de promoção se ele estiver interessado. A autora diz, ainda, que existe “a necessidade de maiores incentivos por parte do Estado brasileiro para que o servidor público, por espontaneidade, procure o constante aprimoramento do mérito potencial, freqüentando cursos de capacitação”, podendo resultar no desenvolvimento de competências necessárias para a organização, caso os cursos realizados pelos servidores fossem adequados às necessidades da mesma. A questão das competências é tratada na seção seguinte.

### 2.4.2 Funções, Competências e Habilidades

Os objetivos da organização devem guiar a determinação dos critérios para a definição da ocupação de funções. Este processo está intimamente relacionado à gestão por competências. Para poder definir se determinado servidor é ou não competente para assumir uma função, é importante saber o que é esperado do desempenho daquela função no processo de tomada de decisão. Além disso, cabe saber também qual a formação desejada, o nível de experiência requerido, e as habilidades e conhecimentos que a pessoa deve possuir. Silveira (2009, p. 65) fala que o conceito de função pública “abarca todas as atribuições do Estado, embora, por razões didáticas e metodológicas, a doutrina venha restringindo-a ao cumprimento de atividades administrativas”. Mais adiante, a autora (*Op. cit.*, p. 120) comenta que

Provas elaboradas em concursos públicos devem guardar específica relação com as atividades a serem realizadas pelos candidatos. Pelo concurso público, deve a Administração “dizer” especificamente os perfis técnicos, operacional e intelectual do servidor público de que ela necessita, para o tipo de função que ela deseja prover.

Sant'Anna (2008, p. [2]) questiona "até que ponto a demanda por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas encontra-se acompanhada por uma evolução de políticas e práticas organizacionais que as sustentem”.

O Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), dando destaque, no seu artigo 1º, inciso 3º, para a necessidade de “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”.

O Relatório final da Conferência de gestão de pessoas na APF (2009, p. 55) diz que no setor público, mais do que nos outros setores, “a base fundamental da abordagem de competências deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao cumprimento da missão do órgão”.

Câmara (2009, p. 637) também reforça que “[...] o exercício da direção pública é uma atribuição diretamente relacionada a habilidades e competências específicas [...]”. Cabe complementar, no entanto, que no caso das direções, coordenações, chefias, de uma maneira geral, deixa-se de lado o papel do cargo e assume-se o papel da função. A função, esta sim, pode ser atribuída por meio de uma indicação, ao passo que o cargo está estritamente relacionado ao processo seletivo de ingresso no meio público. A grande questão é fazer uso da gestão por competências para otimizar a indicação às funções de chefia. Pereira e Silva (2011, p. 628) citam Fleury e Fleury (2001), ao reforçarem que “a identificação das competências individuais deve estar alinhada aos objetivos da organização, tecendo uma conexão entre a estratégia e a gestão de pessoas”.

Em outro trecho, o documento (RELATÓRIO, 2009, p. 56) fala que, em relação à gestão de pessoas, “a abordagem da competência mostrou-se uma forma avançada e inovadora porque a sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização”.

O Relatório aponta, também, alguns fatores que podem dificultar a implementação da gestão por competências nos órgãos públicos:

(a) Falta de consenso sobre o tema; (b) Ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade da implementação do modelo; (c) Recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência; (d) Carência de servidores qualificados no tema; (e) Insuficiente apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências; (f) Ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências), que agora entra em fase de implementação nos órgãos pilotos; (g) Fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão; (h) Carência de quadro próprio de servidores; (i) Necessidade de reestruturação das áreas de desenvolvimento de pessoas. (RELATÓRIO..., 2009, p. 57).

No ambiente das IFES no Brasil, o momento atual sobre a gestão por competências também passa por transformações decorrentes do conjunto de novas leis e decretos “que suscitam uma nova visão de gestão de pessoas, mais profissionalizada e alinhada as diretrizes institucionais”. Pereira e Silva (2011, p. 643) chegam à conclusão de que “nenhuma mudança será viabilizada se os gestores públicos não forem preparados para esse novo contexto institucional”.

Schikmann (2010, p. 14) afirma que “o recrutamento e a seleção realizados por concursos têm foco baseado em cargos e, não, em competências”. A autora coloca, ainda, que a alocação das pessoas nos cargos designados nem sempre suprem as verdadeiras necessidades referentes às competências necessárias para realizar as atividades exigidas, ou seja, não está sendo dada a devida atenção para a formação profissional do candidato. Já para Gramigna (2006, p. 152), se não podemos mudar a forma de recrutamento, no caso os concursos, é importante aprender a identificar as competências nas pessoas da equipe. A autora diz que “a partir da definição de algumas competências básicas para a área ou função, pode-se montar um mapa<sup>10</sup>, identificando domínios de potenciais nas pessoas [...]” e, a partir daí, identificar as pessoas que dominam melhor as exigências para cada cargo proposto, ou seja, deve-se aproveitar as competências profissionais dos membros da equipe, ou qualificá-los.

O Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da APF apresenta, ainda, um debate sobre gestão de competências. O documento oficial resgata a trajetória deste aspecto no meio público, apontando que foi a partir do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política de Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, que foi incorporado o conceito de gestão por competências na APF. Um dos objetivos deste documento é propor uma adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição. Os objetivos costumam ser manifestados na missão, na visão e nos valores institucionais. Quando se fala em critérios, os mesmos também possuem um foco no planejamento institucional que, igualmente, estão vinculados aos conceitos anteriores. Apesar do maior destaque que foi dado ao tema a partir da publicação deste Decreto, o conceito de gestão por competências “permeia o setor desde a década de 1990”, e veio sofrendo um “processo de maturação e apropriação”.

Sobre este novo referencial teórico e metodológico, o documento destaca “o incentivo às iniciativas de capacitação, promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal”, idéia que Gramigna (2006) também defende, conforme exposto anteriormente. Além disso, também é necessário apoiar os servidores públicos em

---

<sup>10</sup> Esta técnica é chamada pela autora de “Mapa de Competências”. Ver Gramigna, 2006.

iniciativas de capacitação que tenham como foco o desenvolvimento das competências institucionais e individuais. Esta colocação corrobora com a idéia de que a noção de competências transcende a de conhecimentos técnicos. E, conforme Longo (2003, p. 23),

A qualificação para a direção depende de conjunto de atributos, entre os quais devem incluir-se motivos, traços de caráter, conceito de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas de conduta. A combinação dessas qualidades em perfis de competência de direção capazes de representar desempenho de sucesso obriga a adoção de processos que possuam forte carga situacional. Por isso, a análise do contexto é parte muito importante desse processo. A definição de perfis de competências adaptados à realidade é um primeiro passo imprescindível para empreender práticas de gestão destinadas a fortalecer a capacidade de direção nas organizações públicas.

Complementando o exposto, Schikmann (2010, p. 21) afirma que a competência “abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos”.

Existem pelo menos três habilidades necessárias ao gestor, segundo Katz *apud* Chiavenato (1994, p. 578), para que ele possa “executar com eficácia o processo administrativo: a habilidade conceitual, a habilidade humana e a habilidade técnica”. Por habilidade conceitual entende-se a “habilidade para compreender as complexidades da organização como um todo e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da empresa”. A pessoa deve se comportar de acordo com os objetivos da empresa como um todo “e não apenas de acordo com os objetivos e necessidades de sua unidade imediata de trabalho”. A habilidade humana “consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz”. E a habilidade técnica implica em “saber utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua própria instrução, experiência e educação”. Também as habilidades administrativas são importantes uma vez que elas envolvem a capacidade associada às funções de planejamento, organização, direção e controle. Estas habilidades são complementares entre si, e não excludentes, podendo se desdobrar em

outras, de acordo com a realidade da organização. A figura 3 ilustra o grau de importância destas habilidades de acordo com os níveis gerenciais.

|                                    | <b>NÍVEL BAIXO</b>  | <b>NÍVEL MÉDIO</b>   | <b>NÍVEL ALTO</b>   |
|------------------------------------|---|--|---|
| <b>HABILIDADES CONCEITUAIS</b>     |    |    |    |
| <b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>        |    |    |    |
| <b>HABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b> |   |    |    |
| <b>HABILIDADES HUMANAS</b>         |  |  |  |

**Figura 3:** Importância das habilidades do gestor de acordo com o nível gerencial.

**Fonte:** Adaptado de Silva (2001, p. 11-16).

Gramigna (2006, p. 37) salienta o fato de que “os postos de trabalho têm um conteúdo que varia de tempos em tempos e se modifica perante novas demandas. Descrições rígidas de perfis devem ser evitadas”. Segundo a autora, a condição para o momento presente é a flexibilidade, e isso inclui a descrição dos perfis de competência necessários para determinado cargo organizacional. Ainda assim, a autora lembra que “geralmente se trabalha o perfil, tendo como foco a missão, o negócio, a visão e os valores vigentes na empresa”.

Fleury & Fleury (2000, p. 18) buscaram no dicionário Webster a definição do termo “competência” na língua inglesa, e fizeram a seguinte tradução: “qualidade ou

estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”.<sup>11</sup> Os autores chamam a atenção para o fato de que tal definição, apesar de ser generalista, relaciona conhecimento e tarefa que, segundo os autores, são dois pontos principais ligados à competência. Com isso, eles chegaram à própria conclusão: “Competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”.

Os autores (*Op. cit.*, p. 20) destacam, ainda, que “as competências são sempre contextualizadas”. Em um contexto específico, é fundamental que uma pessoa possua as competências necessárias para determinado cargo. “A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como *saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica*” (*Op. cit.*, p. 21). Os autores afirmam também que além de agregar valor social para o indivíduo, as competências devem agregar valor econômico para a organização. Com base nisso, cabe salientar a importância na mudança de visão dos órgãos públicos, que muitas vezes não se colocam numa posição de integrantes de um cenário econômico amplo, e deixam de valorizar iniciativas que atentam para a questão da competitividade e da adaptação permanente.

Os autores (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 22) esclarecem o que se espera das competências profissionais representadas pelos verbos supracitados:

- **Saber agir:** saber o que e por que faz; saber julgar, escolher, decidir.
- **Saber mobilizar:** saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- **Saber comunicar:** compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- **Saber aprender:** trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- **Saber comprometer-se:** saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.

---

<sup>11</sup> Original em inglês: “The quality or state of being functionally adequate or having sufficient skill or strength for a particular duty”. (WEBSTER, 1981, p. 63 *apud* FLEURY; FLEURY, 2000, p. 18).



- **Saber assumir responsabilidades:** ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
- **Ter visão estratégica:** conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Starec (2006, p. 54) possui uma visão bem radical nesse sentido. Para o autor “a barreira da falta de competência acontece, basicamente, pela incapacidade de adequar cargos e funções às competências existentes na organização”. Esta colocação faz parecer que não existem outros motivos para o baixo desempenho, a não ser esta inadequação de funções e competências.

A área de recursos humanos muitas vezes não decide a ocupação das funções. Essa definição é feita, na maioria das vezes, como resultado de uma indicação dos chefes dos departamentos, dos setores etc. E qual é o preparo que estas pessoas têm para liderar outras, ou até mesmo para selecionar entre um candidato ou outro? De acordo com Bergamini (1993, p. 112) “a escolha e o treinamento daqueles a quem cabe chefiar pessoas dentro das empresas brasileiras, infelizmente, têm-se regido por requisitos que muito pouco ajudam a manter um ambiente tipicamente motivado”. A autora afirma que existe pouco investimento no preparo dessas pessoas no sentido de “despertar sua sensibilidade interpessoal”. A autora diz, ainda, que “a maior parte desses chefes pode ser excelentes técnicos, mas no geral pouco lhes foi oferecido para que melhor pudessem conhecer as pessoas que têm a responsabilidade de dirigir. [...]”.

## 2.5 Diretrizes constitutivas

Como diretrizes constitutivas do presente estudo, têm-se, com base em Razzolini Filho *et al.* (2009), que a Gestão da Informação é um processo, sustentado pela Ciência da Informação e amparado pela Tecnologia da Informação, que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações, independente do formato ou meio em que ela esteja registrada, com o

propósito de que a informação seja recuperada de modo eficaz e em tempo hábil, auxiliando o processo de tomada de decisão. Esta idéia é complementada pelo Modelo processual de administração da informação, proposto por Choo (2003), composto por seis processos: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação.

Este autor (CHOO, 2003) também fundamenta o processo decisório, vinculado ao uso da informação na terceira arena do conhecimento, onde as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes, levando-se em consideração as limitações da escolha humana, que faz com que o tomador de decisões busque um curso de ação satisfatório ou suficientemente bom, não necessariamente o melhor. Em se tratando de órgãos públicos, a normativa legal rege os processos decisórios, respeitando a máxima lembrada por Meirelles (2000): “a lei para o particular significa 'pode fazer assim'; para o administrador público significa 'deve fazer assim'.” Isso faz com que muitas vezes o processo decisório fique engessado e dependente dos limites estipulados pela lei.

Aceita-se o conceito de Panizzi (2004) para Universidades Públicas Federais, que são as peças de um Sistema Federal de Ensino Superior, que “produz pesquisa científica, forma profissionais e cidadãos”, e também “contribui para o incremento da riqueza material da nação, produz riqueza moral, identidade e valores”, além de contribuir “para a diminuição das desigualdades sociais e regionais”.

Referente à gestão de pessoas, no caso das IFES, se aceita os termos da Lei 11.091/2005, que define o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e é regulamentada pelos decretos 5.824/2006 e 5.825/2006.

Finalmente, por função, é aceito o conceito de Justen Filho (2011) que diz que “a função consiste na atribuição a um sujeito do encargo de perseguir a satisfação de um interesse ou de um direito que ultrapassa a sua órbita própria e individual”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

"Toda pesquisa tem uma intencionalidade, que é a de elaborar conhecimentos que possibilitem compreender e transformar a realidade". (PÁDUA, 2010, p. 32). A presente pesquisa seria extremamente pretensiosa se visasse unicamente a transformação da realidade. Atingindo o primeiro propósito das pesquisas, ou seja, o de compreensão da realidade, já estará fornecendo a sua contribuição para a evolução do conhecimento científico na área de gestão por competências, tomada de decisão e uso da informação, temas ainda raros quando combinados e relacionados à gestão pública.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem quantitativa e qualitativa. De acordo com Gil (2007, p. 54), "durante muito tempo, o estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória". Com o passar do tempo, passou a ser visto como "a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por quê', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos" e, ainda, quando tem-se o foco centrado em "fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real". (YIN, 2005, p. 19).

Sabe-se que as generalizações são de grande risco, ainda mais em se tratando de uma área pouco explorada pela literatura, quando analisado sob a ótica do cruzamento das temáticas que compõem o estudo. No caso da administração pública, é possível que exista uma tendência a querer dizer que todas as organizações são iguais, uma vez que o modelo normativo estabelece limites claros para a operação das mesmas. Apesar disso, as realidades nas organizações públicas variam muito em função do vínculo ministerial e, ainda, de acordo com a sua localização geográfica num território nacional marcado por regionalismos e realidades sociais absurdamente diferentes. Portanto, não é a intenção desta autora propor uma visão generalista da realidade estudada.

### 3.1 Instrumento para coleta dos dados

Como instrumento de coleta de dados foi elaborado um questionário auto-aplicado, contendo 22 (vinte e duas) questões (Ver Apêndice A). O questionário está dividido em cinco blocos, a saber: Bloco I – Caracterização do respondente; Bloco II – Gestão da Informação; Bloco III – Tomada de decisão; Bloco IV – Habilidades e competências; e Bloco V – Uso da informação. As questões do primeiro bloco são abertas e as dos demais são fechadas, havendo questões de resposta única e outras que permitem múltiplas respostas. Cabe colocar, ainda, que as questões fechadas possuem conteúdo sobre atitudes e crenças, e também sobre padrões de ação. Como parte integrante do questionário, foi elaborado o Termo de consentimento livre esclarecido, onde é apresentado o propósito do estudo, e onde são definidos os termos da participação na pesquisa. Os Blocos 2 ao 5 foram elaborados a fim de atender aos objetivos específicos do estudo.

Como primeira estratégia, os questionários foram impressos e distribuídos nos setores definidos a partir do recorte feito no organograma institucional (Ver Anexo A), direcionados ao responsável pelo setor. Este recorte contemplou os setores que possuem pessoas designadas para a função de chefia, tendo sido limitado ao 4º nível gerencial do organograma do Campus Curitiba, eliminando, para fins deste estudo, as Assessorias, apesar de estarem no 3º nível, por compreender-se que as mesmas não possuem poder de decisão, mas apenas a função consultiva. Também outras unidades do 3º nível e as unidades dos demais níveis hierárquicos inferiores foram desprezados no presente estudo, pelo fato de a maioria não possuir unidades subordinadas, o que faz com que seus dirigentes não exerçam a atividade de indicação de funções de chefia, e em muitos casos por não haver uma pessoa responsável pela unidade. Ao todo, foram entregues 42 questionários impressos. Depois de um prazo de uma semana para responder o instrumento de pesquisa, foram devolvidos 20 questionários, sendo que 2 retornaram com a negativa de participação.

Optou-se por realizar uma segunda etapa de coleta de dados. Esta decisão foi baseada na hipótese de que muitos servidores poderiam estar de férias no mês de

dezembro e, possivelmente em função disso, não responderam ao questionário impresso. Portanto, o questionário foi transformado em um formulário eletrônico com o auxílio do recurso do GoogleDocs®, e foi, então, enviado para os e-mails daqueles chefes que não haviam respondido ao questionário impresso, juntamente com uma mensagem explicando o motivo da pesquisa e solicitando a participação de todos, e também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. Depois do mesmo prazo, ou seja, uma semana, obteve-se um retorno de 5 participantes. Num somatório geral, portanto, são 23 os participantes respondentes, representando 54,76% do total de chefias possíveis como objeto do estudo.

### **3.2 Caracterização do objeto de estudo**

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é o resultado da transformação do antigo Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) em universidade, a partir da publicação da Lei 11.184, de 7 de outubro de 2005. A UTFPR carrega uma história centenária que teve início no ano de 1909. Desde então, já teve cinco outras denominações que foram decorrentes de mudanças na legislação do sistema de educação profissional brasileiro ou, ainda, em decorrência de inclusões de novos níveis de ensino, visando sempre à melhoria nos serviços prestados à comunidade.

Enquanto Universidade, portanto, esta instituição ainda é muito recente. Tão recente ao ponto de não ter, de fato, desenvolvido uma cultura tradicionalmente percebida em outras universidades federais que nasceram como tal e carregam uma história centenária de universidade. A UTFPR ainda possui traços culturais dos tempos de “escola”, conforme é possível perceber na fala de alguns servidores mais antigos na casa, que ainda tratam a universidade como tal. E também na percepção da sociedade curitibana é possível encontrar referência ao antigo CEFET, como se a sociedade desconhecesse o que vem a ser a UTFPR – uma Universidade, tecnológica, diga-se de

passagem; denominação única no Brasil até o momento, cabe a lembrança –, ou como resultado do hábito de tratar esta instituição como CEFET.

Em termos de estrutura física, a UTFPR manteve os Campus distribuídos pelo interior do Estado, como é característico dos CEFETs desde 1990, quando houve o Programa de Extensão e Melhoria do Ensino Técnico. Atualmente, são 12 Campus que estão localizados nos seguintes municípios: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procopio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa e Toledo. Cada Campus possui uma diretoria própria, o que dá certa autonomia institucional aos Campus. De todo modo, existe, ainda, o Conselho Universitário, órgão máximo deliberativo e consultivo da UTFPR, e uma Reitoria que é representada pela figura do Reitor, a autoridade superior da Universidade e representante legal em todos os atos e feitos judiciais ou extrajudiciais. Estes dois órgãos situam-se no Campus Curitiba, mas, via de regra, não interferem na Direção-Geral do Campus, apenas dividem o mesmo espaço.

Subordinados à Diretoria-Geral de cada Campus estão as Diretorias e as Coordenadorias de Gestão. São quatro as Diretorias subordinadas, a saber: Diretoria de Graduação e Educação Profissional; Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Diretoria de Planejamento e Administração; e Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias. Existem, ainda, duas Coordenadorias de Gestão que possuem *status* de Diretoria. São elas: Coordenadoria de Gestão de Recursos Humanos; e Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação. Esta divisão organizacional é padrão nos demais Campus da Universidade.

Abaixo dessas Diretorias e Coordenadorias de Gestão, ou seja, no 3º nível hierárquico do Campus, encontram-se algumas secretarias, departamentos e coordenações. No 4º nível estão as divisões, algumas coordenações de curso, os núcleos de pesquisa, o Hotel Tecnológico, a Incubadora Tecnológica e a Empresa Júnior, vinculados a Divisão de Empreendedorismo e Inovação. E, por fim, no 5º nível encontram-se os colegiados de cursos, e também os conselhos departamentais, estes são vinculados aos departamentos acadêmicos. Esta distribuição também acontece nos demais Campus, com a inclusão ou exclusão de uma ou outra unidade, de acordo com a realidade – e necessidade – de cada Campus.

A definição do diretor-geral de Campus é feita mediante eleição dos candidatos pela comunidade interna do Campus. O mandato de um diretor-geral é de 4 anos, acontecendo concomitantemente ao mandato do reitor. Quando um diretor-geral assume a direção de um Campus, ele compõe a equipe que irá acompanhá-lo no período do mandato mediante a indicação de servidores para a ocupação de uma função de chefia. A indicação é uma escolha livre, não sendo obrigatória a comprovação de competência para a execução das atribuições da unidade para a qual o servidor foi designado. Sobre isso, é importante colocar que algumas destas unidades possuem atribuições previamente definidas, que constam no sítio da instituição.

### **3.3 Universo da pesquisa**

O organograma institucional do Campus Curitiba é dividido em cinco níveis hierárquicos. Para fins deste estudo, estão envolvidos os seguintes níveis: 1º, 2º, 3º e 4º nível. O motivo desta delimitação deve-se ao problema do estudo, que envolve a designação de funções. Algumas unidades (do 3º e 4º níveis gerenciais) foram consideradas ainda que a pessoa que exerce a função de chefe não tenha autonomia para indicar funções subordinadas, uma vez que se avaliou que estes chefes trabalham a gestão da equipe pela qual respondem. As coordenações de curso, os departamentos acadêmicos, os núcleos de pesquisa e as unidades subordinadas a Divisão de Empreendedorismo e Inovação foram descartadas da pesquisa por fugirem ao propósito. As divisões vinculadas a Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação também foram descartadas, pois não existe uma definição de chefia para estas, e o chefe da Coordenadoria acaba respondendo pelas mesmas.

Portanto, o recorte que permanece para fins deste estudo é o seguinte: o 1º nível, que corresponde à Diretoria-Geral, a quem cabe a direção do Campus Curitiba; o 2º nível, onde encontram-se as Diretorias e as Coordenadorias de Gestão; o 3º nível, onde estão os departamentos, as secretarias e as coordenações; e, em seguida, tem-se o 4º nível, onde estão as divisões.

### 3.4 Sujeitos

Com base no recorte do organograma institucional que foi realizado, os sujeitos desta pesquisa são os servidores (técnico-administrativos ou docentes) pertencentes ao quadro de servidores da UTFPR, que exercem função de chefia em uma das unidades que compõem o 1º, o 2º, o 3º ou o 4º nível hierárquico do organograma do Campus Curitiba da UTFPR.

Esta população é constituída por homens e mulheres, com diversas formações acadêmicas, e com tempo de serviço público variado também, conforme será tratado na análise dos dados. No total, os sujeitos somam 42 indivíduos, sendo que destes, 23, ou seja, 54,8% da população, aceitaram participar da pesquisa.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A maioria dos respondentes, ou seja, 14 pessoas (60,9%), é do gênero feminino. Participaram da pesquisa 8 Chefes de Divisão (34,8%), 6 Chefes de Departamento (26,1%), 4 Coordenadores (17,4%), 4 Diretores de Diretorias (17,4%) e o Diretor-Geral do Campus. Em duas situações, o respondente confundiu cargo com função, informando que é professor ou técnico-administrativo quando, de fato, deveria ter informado a função que exerce, ou seja, diretor, coordenador, chefe de departamento etc.

Cinco respondentes (21,7%) exercem a função há 3 anos, coincidindo com o tempo de função exercido pelo Diretor-geral do Campus, que é de 3 anos e meio. O tempo de função exercido pelos demais participantes varia bastante, indo de 1 a 18 anos de exercício da função. Novamente, um dos respondentes confundiu cargo com função, e informou que está nesta função há 27 anos. Na verdade, o respondente está na instituição, ou seja, está no cargo há 27 anos. Já o tempo de serviço público dos participantes varia entre 3 e 32 anos.

A formação superior dos participantes, em nível de graduação, é igualmente bastante variada. Os participantes informaram que possuem formação superior em Pedagogia, Administração, Gestão Pública, Licenciatura em História, Arquitetura, Informática, Biblioteconomia, Direito, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharias (Civil, Elétrica e Mecânica), Licenciatura em Fabricação mecânica, Artes plásticas, e Tecnologia da construção civil com formação pedagógica em matemática. Apenas 1 (4,3%) dos participantes não possui graduação ou não quis mencionar no instrumento de pesquisa. Percebe-se, com isso, que não existe uma preocupação quanto à formação acadêmica da pessoa que exerce a função. Possivelmente isso se deve ao fato de considerarem as competências mais importantes, no momento da designação, do que as habilidades, no sentido de a pessoa estar “habilitada” para tanto, ou seja, possuir uma formação específica.

Da mesma forma, em nível de Especialização, as respostas foram variadas. Dezesesseis respondentes (69,6%) possuem curso de especialização, ou seja, não são

todo. Isso demonstra que não é necessário possuir uma pós-graduação para exercer uma função de chefia. Governança Pública e Gerenciamento de obras são os cursos mais citados, sendo o curso de especialização de quatro dos participantes, cada um tendo sido citado por dois respondentes. Talvez isso se deva ao fato de serem cursos oferecidos pela UTFPR. Os demais respondentes possuem formações em uma das seguintes áreas: Administração e educação na escola pública, Desenvolvimento gerencial, Direito Público, Gestão ambiental na indústria, Gestão de Negócios, Gestão do Conhecimento, Informática, Metodologia do ensino tecnológico, Patrimônio e memória cultural, Psicopedagogia, Engenharia Econômica e Recursos Humanos. Sete (31%) não possuem especialização ou não responderam a questão.

Nove respondentes (39,1%) possuem Mestrado. Mais uma vez, as áreas são diversas: Engenharias (de Produção, Mecânica e Elétrica), Gestão de Negócios, Métodos numéricos para Engenharia, Tecnologia, Construção civil, Desenvolvimento Econômico e Educação. E 5 respondentes (26,1%) possuem curso de Doutorado. Dezoito não possuem ou não responderam a questão. Dois dos respondentes são Doutores em Engenharia Mecânica e outros dois em Educação, sendo que um deles ainda está com o curso em andamento. Um dos respondentes é Doutor em Engenharia de Produção, e um é Doutor em Física Médica. Nenhum dos respondentes possui pós-doutorado.

Conforme comentado na seção 3.1, o instrumento de pesquisa foi dividido em cinco blocos. O primeiro bloco, cujos resultados foram estes relatados, correspondia a identificação dos respondentes. O segundo bloco trata da Gestão da Informação, tendo sido composto por seis questões, cujas respostas serão analisadas e discutidas na seção seguinte (4.1).

#### 4.1 Gestão da Informação

A primeira questão abordava o tratamento da informação no Campus Curitiba com base nos conceitos de Choo (2003). O quadro a seguir apresenta o percentual de respostas para as afirmativas.

| Afirmativas   | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|---|---------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|---------------------|
| 1. Existe uma pessoa ou equipe responsável pelo gerenciamento da informação.                            | 8,7%                | 8,7%                  | -           | 43,5%                 | 39,1%               |
| 2. Periodicamente são identificadas as necessidades de informação da comunidade técnico-administrativa. | 17,4%               | 26,1%                 | 8,7%        | 39,1%                 | 8,7%                |
| 3. Existem mecanismos para a coleta de informações.   | 8,7%                | 8,7%                  | -           | 52,2%                 | 30,4%               |
| 4. Existem mecanismos para a classificação da informação.   | 17,4%               | 13%                   | 4,3%        | 56,5%                 | 8,7%                |
| 5. Existe um processo de armazenamento da informação.   | 4,3%                | 8,7%                  | 4,3%        | 56,5%                 | 26,1%               |
| 6. Existe um processo de distribuição/disseminação da informação.                                       | 4,3%                | 17,4%                 | 8,7%        | 60,9%                 | 8,7%                |
| 7. Existe a preocupação quanto ao uso da informação. (*)  | 8,7%                | 17,4%                 | 4,3%        | 30,4%                 | 30,4%               |
| 8. Existe a preocupação quanto ao descarte da informação.   | 21,7%               | 21,7%                 | 17,4%       | 30,4%                 | 8,7%                |

**Quadro 2:** Gestão da Informação.

**Fonte:** A autora.

(\*) Dois participantes não responderam a pergunta.

No quadro 2 as células destacadas num tom de cinza mais escuro indicam que, para todas as alternativas, a concentração dos votos esteve na opção "concordo parcialmente". Isso demonstra um equilíbrio positivo por parte dos respondentes, no sentido de que eles acreditam na existência de GI no Campus Curitiba da UTFPR. Algumas questões, no entanto, chamam a atenção.

Quase a metade dos respondentes, especificamente 10 (43,5%), disseram que concordam parcialmente com a afirmativa de que existe uma pessoa ou equipe responsável pelo gerenciamento da informação. Nove respondentes (39,1%) disseram que concordam totalmente com esta afirmativa. De fato, existe uma Coordenadoria de Gestão de Tecnologia da Informação que trabalha alguns controles gerenciais da informação. Parece não está claro para os respondentes se a função desta coordenadoria é trabalhar a informação estrategicamente na instituição, ou se ela serve mais como um setor de apoio tecnológico, uma vez que 17,4% disseram discordar (totalmente ou parcialmente).

Em relação a segunda afirmativa, a respeito da identificação periódica das necessidades de informação da comunidade técnico-administrativa, houve um equilíbrio entre os que discordam parcialmente ou totalmente (43,5%) e os que concordam parcialmente ou totalmente (47,8%). Por não haver uma política de GI instituída, é possível que a percepção dos envolvidos seja diferente neste caso, como mostra o resultado da questão. É possível, ainda, que alguns dos participantes tenham contatos com pessoas diferentes dos demais, e que estas pessoas tenham maior interesse na questão das necessidades informacionais.

A terceira afirmativa, sobre mecanismos para a coleta de informações, está atrelada à anterior. Se existem mecanismos para a coleta de informações, deveria existir a identificação periódica das necessidades informacionais dos servidores técnico-administrativos. Afinal, é necessário saber o que será coletado. Isso gera uma análise contraditória, uma vez que 11 respondentes (47,8%) disseram concordar (parcialmente ou totalmente) com a identificação periódica das necessidades informacionais, e 19 (82,6%) disseram concordar (parcialmente ou totalmente) que existem mecanismos para a coleta de informações. Ou seja, mais pessoas acreditam na coleta de informações do que na identificação periódica das necessidades informacionais. Que tipo de informações são coletadas quando não se sabe o tipo de informação que se necessita? Outra questão interessante, e que necessitaria de uma nova pesquisa, é identificar que mecanismos de coleta são esses e como eles são aplicados. Para fins da presente análise, o foco permaneceu na finalidade e não no instrumento.

Se existem mecanismos para a coleta das informações, elas devem (ou deveriam!) ser classificadas a fim de facilitar a sua recuperação posterior. É sobre isso que trata a quarta afirmativa. É interessante resgatar que, num somatório dos que concordam parcialmente e os que concordam totalmente, uma porcentagem menor de respondentes (65,2%) disse que existem mecanismos de classificação quando em comparação ao total que disse haver mecanismos para a coleta de informações (82,6%). Este resultado sugere que, na percepção dos participantes, o potencial para coletar informações é maior que o potencial para classificar informações. A questão fica vulnerável a partir do momento que se esperava o raciocínio “seqüencial” do processo: coleta seguida da classificação, no sentido de que a classificação é fundamental para recuperar, posteriormente, aquilo que foi coletado. Novamente, para fins da presente análise, o foco permaneceu na finalidade e não no instrumento.

Também na quinta afirmativa, sobre o processo de armazenamento, uma questão se destaca: se a informação é coletada, ela deve ser armazenada em algum lugar. Interessante notar que a somatória dos que concordam parcialmente ou totalmente que existe um processo de armazenamento da informação foi exatamente igual ao percentual daqueles que acreditam haver um mecanismo de coleta da informação (ambas com 82,6%), demonstrando coerência nas respostas.

A “etapa” sobre a existência de um processo de distribuição ou disseminação da informação (afirmativa 6), teoricamente, é uma das mais perceptíveis. Muitas vezes os outros processos (coleta, armazenamento e classificação) acontecem nos bastidores e muitos membros de uma organização sequer percebem que eles existem. No entanto, quando a informação chega até eles, ela é imediatamente percebida. Portanto, é de se estranhar uma porcentagem abaixo de 80% (somando os que concordam parcialmente e os que concordam totalmente tem-se 69,6%), uma vez que o percentual daqueles que percebem a existência de mecanismos de coleta e armazenamento da informação foi maior que isso (82,6%).

Mais uma vez, a somatória dos que concordam (totalmente ou parcialmente) que existe a preocupação quanto ao uso da informação (afirmativa 7) é inferior (60,8%) ao total daqueles que acreditam haver mecanismos para a coleta e armazenamento da informação (82,6%). É possível que os respondentes tenham se atido a palavra

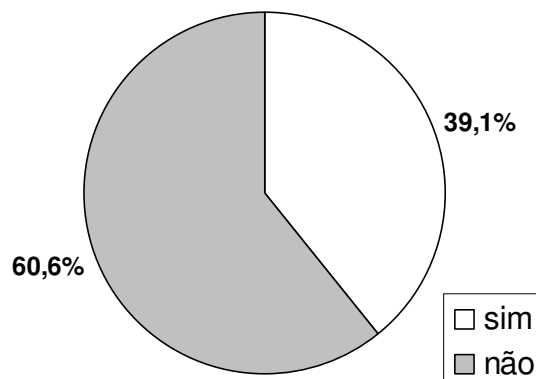
“preocupação” no sentido de que é um processo feito conscientemente. Em outras palavras, é possível que todos acreditem que acontece o uso da informação (que de fato acontece em 100% dos casos de tomada de decisão, conforme será visto na seção 4.2), mas talvez a “preocupação” quanto ao uso ainda seja pouco desenvolvida. A interpretação dos respondentes pode ter sido a de que se houvesse uma preocupação, de verdade, os outros processos, tais como a verificação das necessidades, a coleta, o armazenamento etc., seriam trabalhados de outra maneira.

O resultado quase empatado da opinião dos participantes em relação à última afirmativa (43,4% discordam totalmente ou parcialmente, e 39,1% concordam totalmente ou parcialmente, ou seja, a diferença foi de apenas 4,3%, ou 1 participante), sobre a existência da preocupação com o descarte da informação, pode ser um indício de que não existe uma preocupação verdadeira em relação a este processo. Isso é preocupante porque a informação se transforma a todo momento e, mais do que isso, ela é gerada a todo instante. Se não houver uma preocupação com a seleção e o descarte da informação, qualquer mecanismo de recuperação da informação vai sofrer um verdadeiro colapso em determinado momento devido ao volume de informações. Além disso, o acúmulo desnecessário de informações torna mais difícil o mecanismo de busca e recuperação das mesmas, o que afetará a qualidade do uso da informação.

Apesar de a maioria dos participantes ter respondido positivamente para as questões que relacionavam os processos de GI propostos por Choo (2003), ainda não existe, oficialmente, uma estratégia de GI instituída no Campus Curitiba da UTFPR. Pela contradição de alguns resultados, é possível perceber que existem gestores no organograma atual do Campus em questão que ainda não sabem, de fato, o que é a GI. Esta análise baseia-se no fato de que não foi possível perceber, pelas respostas dos participantes, o entendimento lógico do fluxo dos processos da GI. A dependência que uma etapa tem da outra é algo fácil de perceber quando se tem noção de como a informação deve ser trabalhada estrategicamente. Primeiramente, a identificação das necessidades informacionais, que é fundamental para saber o que deve ser coletado. Segundo, como estas informações serão recuperadas, para que se possa saber como elas serão classificadas e armazenadas. E qual o tempo de validade que estas informações têm, para que elas possam também ser descartadas. Os atuais gestores

não demonstraram dominar este fluxo de compreensão: 17% se disseram indiferentes ao processo de descarte da informação, sem perceber que este processo influencia diretamente a boa recuperação da informação. Se o processo de recuperação da informação é prejudicado, a intenção de usar a informação como auxílio no processo de tomada de decisão pode ser prejudicada também. Em primeiro lugar no que tange ao acesso a informações relevantes; e em segundo lugar, o fator tempo: o acesso a informações relevantes em tempo hábil. Dessa forma, quando existe a GI numa instituição e esta é trabalhada adequadamente em todos os seus processos, o uso da informação será otimizado no momento da tomada de decisão.

A segunda questão trata do acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores do Campus Curitiba da UTFPR. Retomando o que foi dito por Gouveia (2002, p. 7 *vide* p. 20), falta aos atuais gestores do Câmpus Curitiba da UTFPR dominarem a "literacia de informação".



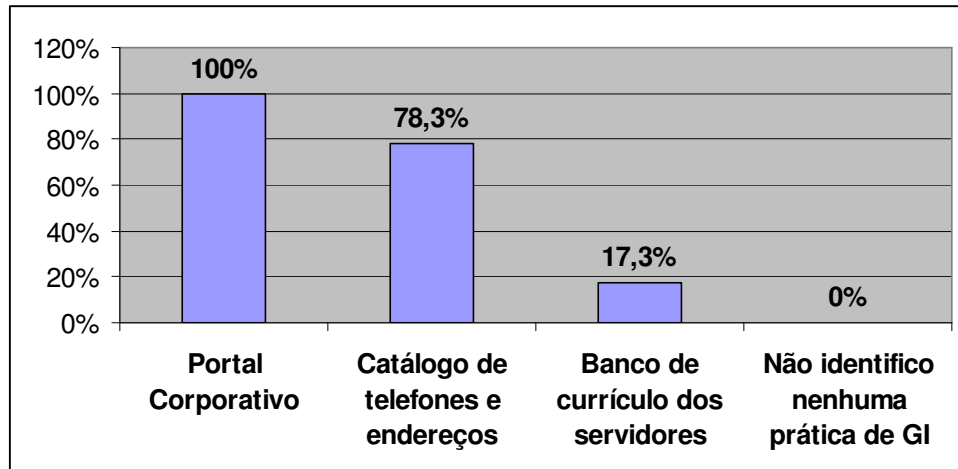
**Gráfico 1:** Acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores.

**Fonte:** A Autora.

Quatorze participantes (60,6%) acreditam que não possuem acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores do Campus, e apenas 9 participantes (39,1%) acreditam que sim, possuem este acesso. Conforme foi dito anteriormente, se é percebido que não existe uma preocupação com a classificação e o descarte da informação, ou a preocupação com este processo é baixa, o acesso a informações relevantes se torna cada vez mais difícil. A questão ainda dá margem a outras indagações que exigiriam um estudo mais profundo, tais como: “de que forma os

respondentes que disseram não ter acesso a essas informações realizam a busca pelas mesmas?” e “o que os respondentes entendem por informações relevantes?”.

Ao serem questionados se conseguem identificar alguma das seguintes ferramentas para a gestão da informação no Campus Curitiba (questão 3), as respostas foram estas apresentadas no Gráfico 2:



**Gráfico 2:** Identificação das ferramentas de GI.

**Fonte:** A autora.

Dezoito participantes (78,3%) indicaram o catálogo de telefones e endereços que, no entanto, fornece informações bem pontuais, não sendo, desta forma, uma ferramenta relevante para o processo de tomada de decisão. A maioria dos respondentes (82,6%) disse não identificar um banco de currículos dos servidores, mas 4 respondentes (17,3%) disseram que isso existe. Outras ferramentas de GI indicadas pelos respondentes foram um cadastro de competências, o site geral de cada Campus, o Jornal da Universidade e o sistema acadêmico. O cadastro de competências, se existe, pode ser uma iniciativa independente por parte de alguma das unidades. O Jornal da Universidade é um veículo de transmissão da informação, mas não uma ferramenta, propriamente dita, de GI. E o site geral, da mesma maneira, veicula a informação, apesar de também gerenciar alguns documentos, tais como portarias e resoluções do Reitor, e a legislação pertinente a área de Ensino Superior.

Na questão seguinte 69,6% responderam que sim, estas ferramentas são divulgadas. E 65,2% responderam que sim, consegue informações relevantes em



tempo hábil. No entanto, 8 participantes (34,8%) disseram que não conseguem informações relevantes em tempo hábil. Mais uma vez entra na análise a questão do entendimento do que é relevância na compreensão dos participantes. O entendimento sobre o que vem a ser “tempo hábil” também é relativo, e necessitaria de um estudo mais profundo. Cabe a observação de que é mínima a diferença de percentual entre os que disseram não possuir acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores e os que disseram conseguir informações relevantes em tempo hábil (a diferença é de apenas 1 pessoa, ou seja, 60,9% *versus* 65,2%). Resta a pergunta: que tipo de informações os gestores estão buscando para indicarem alguém para uma função de chefia que não as informações sobre o perfil profissional dos servidores?

A última questão do bloco sobre GI averigua se o ambiente do Campus Curitiba da UTFPR é propício para a aplicação destas ferramentas, ou seja, se existe a preocupação em trabalhar a GI, ou se as ferramentas de GI seriam utilizadas caso fossem aplicadas. A maioria, especificamente 15 pessoas (65,2%), respondeu que sim, o ambiente é propício para a aplicação das mesmas. Sete respondentes (30,4%) disseram que não, o ambiente não é propício. E 1 participante (4,3%) não respondeu a questão. Isso demonstra que os servidores, de uma maneira geral, têm interesse em ter acesso a ferramentas de GI, refletindo haver interesse na própria GI, uma vez que ainda existe confusão quanto ao conhecimento dessas ferramentas e sua aplicação.

## **4.2 Tomada de Decisão**

O bloco é composto por cinco questões. A primeira questão aborda a maneira como acontece o processo de tomada de decisão para a designação da ocupação de funções no Campus Curitiba da UTFPR. As respostas estão no Quadro 3.

| Uma indicação respaldada por questões políticas. | Uma indicação respaldada por questões pessoais. | Uma indicação baseada em informações sobre competências técnicas. | Uma indicação baseada em informações sobre competências profissionais de uma forma mais ampla. | Outra. Qual? |
|--|---|---|--|--------------|
| 26,1%  | 17,4%   | 13%   | 60,9%  | 4,3%         |

**Quadro 3:** Indicações de funções no Campus Curitiba da UTFPR.

**Fonte:** A autora.

Informações sobre a competência profissional analisada de uma forma mais ampla, ou seja, contemplando as habilidades humanas, técnicas, administrativas e políticas, dão a base para a indicação de pessoas para o exercício de funções para 60,9% dos participantes.

A respeito da formação técnica do servidor, que teve a menor porcentagem de indicações (13%), vale lembrar que foi observado, a partir dos dados de identificação geral dos respondentes, que não existe um padrão na formação exigida para a ocupação de funções no Campus Curitiba. É possível que alguns dos participantes da pesquisa tenham interpretado a “formação técnica” como sendo outros cursos, que não os da educação formal (graduação, mestrado, doutorado), que venham a contribuir para o exercício da função designada.

Chama a atenção, também, que a opção de que ainda é uma indicação respaldada por questões políticas teve uma quantidade significativa de votos (26,1%), deixando claro que os interesses políticos podem, ainda, dependendo do caso e das pessoas envolvidas, se sobrepôr às questões de competência no momento da designação de um servidor para o exercício de determinada função.

Um dos respondentes (4,3%) comentou que a indicação tem a ver com o tempo de casa, com as habilidades e conhecimentos do servidor e, um fator que pode ser considerado uma questão pessoal, a confiança que existe naquele servidor que está sendo indicado. Um dos participantes (4,3%) não respondeu esta questão.

A segunda questão trata das ações realizadas no momento de tomar uma decisão a respeito da indicação de alguém para ocupar uma função. O quadro 4 apresenta os resultados.

| Realiza um estudo de cada alternativa de ação, seleciona e implementa a alternativa ótima. | Realiza um estudo de cada alternativa de ação, seleciona e implementa uma alternativa satisfatória. | Realiza um estudo de cada alternativa verificando aspectos como a existência de conflitos e jogos de poder. | Age por meio da intuição e da experiência. |
|--|---|---|--|
| 8,7%   | 47,8%   | 4,3%  | 21,7%                                      |

**Quadro 4:** Ações no momento da tomada de decisão.

**Fonte:** A autora.

A atitude que os participantes mais tomam (47,8%) é realizar um estudo de cada alternativa de ação, selecionando e implementando uma alternativa satisfatória. Esta resposta está de acordo com a teoria sobre tomada de decisão, que afirma não existir alternativas ótimas, uma vez que a racionalidade humana impede a análise de todas as alternativas existentes. O máximo que se consegue atingir, em função disso, é uma alternativa satisfatória. No entanto, 2 dos participantes (8,7%) disseram que buscam a alternativa ótima. Um dos respondentes disse que “a decisão depende de diversos fatores, nem sempre a solução ótima é exequível, e nem sempre ela está dentro dos recursos que dispomos (recursos humanos, financeiros, espaço físico etc.) e por outro lado estamos subjugados a leis severas impostas ao serviço público que muitas vezes engessam nossas decisões”. Houve ainda um participante que disse analisar o conhecimento da área e as habilidades profissionais do servidor, e também o tempo de casa do mesmo. E ainda um dos respondentes disse que realiza um somatório de duas alternativas: a intuição e a experiência, aliado à análise de cada alternativa verificando aspectos como a existência de conflitos e jogos de poder. Esta resposta chamou a atenção porque a intuição e a experiência aliadas a qualquer outra sistemática de decisão tendem a auxiliar o processo decisório. A vivência real de determinadas situações muitas vezes valem mais que o conhecimento teórico. Inclusive, a literatura fala que antigamente era comum que os gestores tomassem suas decisões com base apenas na sua experiência e intuição. Hoje, com a quantidade de fontes de informação que temos a nossa disposição, e a facilidade de acesso a elas com o auxílio das tecnologias da informação, é um desperdício informacional se basear apenas na intuição.

Quanto a percepção da relação entre a GI e o processo de tomada de decisão, 15 respondentes (65,2%) disseram que conseguem perceber que esta relação existe.

Apenas 7 respondentes (30,4%), ou seja, quase a metade não percebe esta relação. Um dos respondentes (4,3%) optou por não responder a questão. A questão solicitava, ainda, que os participantes justificassem suas respostas. Dentre aqueles que disseram não perceber a relação entre GI e o processo de tomada de decisão, apenas 2 justificaram suas respostas. Um deles disse que não vê esta relação devido ao “uso da ferramenta [de GI] e conhecimento do perfil do servidor”. Acredita-se que o participante não percebe que existe o uso das ferramentas de GI no momento de buscar maiores informações sobre o perfil do servidor que se pretende designar para alguma função. O outro participante disse que “essa relação é muito possível em uma empresa privada, mas nem sempre na instituição de ensino pública”, retomando a questão de que a GI ainda está em fase de consolidação nas instituições públicas.

O participante que não respondeu a questão preencheu o campo de justificativa dizendo que “para tomar uma decisão você precisa ter conhecimento de todos os fatos a sua volta”. É possível que esta pessoa acredite no uso da informação para o processo de tomada de decisão, mas não entenda que seja necessário trabalhar com a GI propriamente dita.

Dentre as justificativas apresentadas pelos participantes que percebem a relação entre a GI e o processo de tomada de decisão, uma delas diz que percebe esta relação, porém “a gestão da informação é deficiente na UTFPR”. Outro participante da pesquisa disse, ainda, que percebe a relação “embora não veja real necessidade”. Ainda um terceiro participante afirmou que na UTFPR “quem tem a gestão da informação não tem poder de decisão e vice-versa”, sendo crítico no comentário.

Outras justificativas apresentadas pelos participantes que reconhecem a relação entre GI e o processo de tomada de decisão foram: (1) “Existência de histórico de habilidades e formação dos servidores”, possivelmente tentando relacionar a GI como uma forma de armazenar e possibilitar a recuperação e o uso de informações sobre o histórico profissional, as habilidades e a formação dos servidores; (2) “Divulgação das tomadas de decisão no sistema corporativo”, acredita-se que no sentido de compartilhar a informação; (3) “A tomada de decisão deve ser através da informação”, reforçando a importância de buscar as alternativas antes de tomar a decisão; (4) “A informação é a propulsora de uma decisão”; e (5) “a TD [tomada de decisão] só é possível se existem

opções, para ter opções adequadas é preciso ter informação, para ter informação adequada é preciso passar por um processo de gestão”, também reforçando a importância do uso da informação no processo de tomada de decisão e da GI como uma maneira de “preparar” a informação para ser usada nos processos decisórios. Um dos participantes fez uma análise mais profunda que merece destaque. Ele disse:

Refiro-me não a um processo de gestão da informação formal em si, mas a um conjunto de informações que vão se cristalizando acerca da experiência e vivência institucional dos servidores da Casa. Com base neste conjunto e na análise de possíveis desempenhos de servidores indicados para determinadas funções, levando-se também em conta a necessidade de se manter um certo equilíbrio com respeito à origem de cada um (local de lotação), o processo de tomada de decisão pode ser executado a contento. O mesmo é, obviamente, passível de equívocos, boas revelações e algumas decepções ao longo do tempo de exercício das funções.

Percebe-se que o respondente leva em consideração a experiência profissional do decisor e o uso da informação, mas não necessariamente o processo de GI propriamente dito. É possível perceber, ainda, a preocupação com o desempenho dos servidores, que pode ser afetado pela designação inadequada para determinada função, devido a falta de competência para a execução da mesma ou a insatisfação com o ambiente do trabalho. Enfim, são questões que poderiam ser trabalhadas com o auxílio da GI.

A próxima questão solicitava que os participantes atribuíssem um peso entre 1 e 10, sendo 1 o mais importante e 10 o menos importante, para as informações consideradas mais relevantes no momento de indicar alguém para ocupar uma função no Campus Curitiba da UTFPR. Os percentuais das respostas encontram-se no quadro 5.

| <b>Informações</b>                      | <b>Peso de 1 a 5<br/>(MAIS importantes)</b> | <b>Peso de 6 a 10<br/>(MENOS importantes)</b> |
|---|---|---|
| <b>Formação acadêmica.</b>              | 73,9%                                       | 4,3%  |
| <b>Experiência anterior.</b>            | 73,9%                                       | -   |
| <b>Tempo de serviço.</b>                | -   | 69,6%   |
| <b>Relação de amizade com a pessoa.</b> | -   | 87%   |
| <b>Vínculo político da pessoa.</b>      | -   | 100% **                                       |
| <b>Competência profissional.</b>        | 78,3% *                                     | -   |
| <b>Habilidades administrativas.</b>     | 95,7%                                       | -   |
| <b>Habilidades humanas.</b>             | 87%   | -   |
| <b>Habilidades políticas.</b>           | 65,2%                                       | -   |
| <b>Segue a sugestão de terceiros.</b>   | -   | 78,3% **                                      |

**Quadro 5:** Tipo de informação para a tomada de decisão.

**Fonte:** A autora.

\* A alternativa apresentou maioria dos votos com peso entre 1 e 3.

\*\* A alternativa apresenta maioria dos votos com peso 10.

As informações consideradas mais relevantes pela maioria dos participantes (78,5%), apesar de o percentual ser menor em relação a informações sobre habilidades administrativas, foram informações sobre as competências profissionais que receberam apenas peso 1, 2 e 3. Em seguida, informações sobre habilidades administrativas (95,7%), destacando o caráter burocrático que ainda é forte na instituição. Também informações sobre as habilidades humanas foram consideradas importantes por boa parte dos respondentes (87%), mostrando que esta é uma preocupação crescente no meio público. O percentual dos participantes que consideram as informações sobre a formação acadêmica e o percentual dos participantes que consideram as informações sobre a experiência anterior mais importantes (73,9% em ambos os casos) comprova, novamente, que a questão das competências é considerada mais importante do que a formação do servidor, propriamente dita. Informações sobre as habilidades políticas, apesar de ter sido uma das alternativas menos votadas (65,2%), ainda apresentam um percentual chamativo, o que demonstra que existem interesses políticos na indicação de funções no meio público. Porém, todos os respondentes (100%) atribuíram peso entre 6 e 10 – sendo 10 o peso mais indicado – para informações sobre o vínculo político das pessoas, ou seja, essas informações foram consideradas as menos relevantes por todos os participantes. Existe um interesse pelas habilidades políticas,

mas, não necessariamente, pelo vínculo político que o servidor tenha. Como as habilidades são mais amplas que os vínculos, o interesse maior é por elas.

A última questão do bloco questiona se o processo de indicação de pessoas para determinada função é feito de maneira coletiva ou individual na prática diária. Quatorze participantes (60,9%) responderam que este processo é coletivo. Oito participantes (34,8%) afirmam que é um processo individual. Um dos participantes (4%) não respondeu esta pergunta. É contraditório analisar que sugestões de terceiros foi tida como uma das informações menos relevantes para a indicação de alguém para determinada função, conforme a questão anterior, mas a maioria (60,9%) diz que o processo de decisão é feito coletivamente. Ora, se é feito coletivamente, é porque existe a participação de terceiros. Cabe analisar se a decisão é consensual ou se apenas a análise das alternativas é feita coletivamente.

### **4.3 Habilidades e Competências**

Este bloco de questões aborda as habilidades e competências dos servidores do Campus Curitiba da UTFPR. Foram desenhados dois quadros (ver questão 12 do apêndice A). No primeiro quadro, os participantes da pesquisa deveriam atribuir um valor, entre 1 e 5, sendo 1 o mais importante e 5 o menos importante, para as quatro habilidades consideradas básicas para um gestor (habilidades humanas, habilidades administrativas, habilidades técnicas e habilidades políticas), de acordo com a importância que o participante considera que é atribuída atualmente a cada habilidade de acordo com a função, que no caso deste estudo estavam delimitadas entre: diretor do Campus, diretor das Diretorias, Diretor adjunto das Diretorias, Coordenador, Chefe de Departamento, Chefe de Divisão e Secretário. Ainda foram deixados dois campos em aberto para a indicação de outras funções que, por descuido, pudessem não ter sido indicadas para a análise. Além de atribuir um grau de importância, o participante deveria dizer se concordava ou não com a importância que é dada atualmente para estas habilidades, em relação a cada função.

O segundo quadro era igual ao primeiro, sendo que a única diferença era o fato de não ter a coluna para indicar a concordância ou não com o grau atribuído. O objetivo era que o participante da pesquisa indicasse neste segundo quadro o grau de importância que ele julgava pertinente para cada uma das habilidades dos gestores em relação à função exercida.

Teoricamente, se o respondente dissesse concordar com o grau de importância atribuído atualmente às funções, este segundo quadro deveria ser uma cópia do primeiro. Caso ele tivesse dito que discordava do atual grau de importância atribuído, ele teria no segundo quadro a possibilidade de identificar o grau que ele julgava ser correto para cada habilidade em relação à função.

Na sequência são detalhados alguns aspectos específicos da análise feita para cada função.

#### ***4.3.1 Função: Diretor-geral do Campus***

Em relação à função de Diretor-geral do Campus, a percepção dos participantes quanto à importância que é dada atualmente para as habilidades básicas do gestor e a maneira como eles gostariam que estas habilidades fossem valorizadas encontram-se apresentadas no quadro 6.



| FUNÇÃO: DIRETOR-GERAL DO CAMPUS |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
|---------------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------|---------------|----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                                 | Habilidades Humanas |               | Habilidades Administrativas |               | Habilidades Técnicas |               | Habilidades Políticas |               |
|                                 | Sit. Atual          | Sit. desejada | Sit. atual                  | Sit. Desejada | Sit. Atual           | Sit. Desejada | Sit. Atual            | Sit. Desejada |
| Muito importante                | 65,2%               | 86,9%         | 47,8%                       | 73,9%         | 47,8%                | 60,9%         | 82,6%                 | 82,6%         |
| Importante                      |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
| Indiferente                     | 8,7%                | -             | 17,4%                       | 8,7%          | 30,4%                | 21,7%         | 4,3%                  | 8,7%          |
| Pouco importante                | 13%                 | 4,3%          | 21,7%                       | 8,7%          | 8,7%                 | 8,7%          | 4,3%                  | 4,3%          |
| Nada importante                 |                     | -             |                             | -             | -                    | -             | -                     | -             |
| Sem resposta                    | 13%                 | 8,7%          | 13%                         | 8,7%          | 13%                  | 8,7%          | 8,7%                  | 4,3%          |

**Quadro 6:** Valorização das habilidades para a função de Diretor-geral de Campus.

**Fonte:** A autora.

A maioria dos participantes (65,2%) concentrou o grau de importância que é dado atualmente às habilidades humanas entre o peso 1 e peso 2, ou seja, consideram estas habilidades importantes ou muito importantes para o exercício da função. Na indicação do segundo quadro, que explicita como o participante gostaria que fosse, 91%, ou seja, 100% dos que responderam, disseram que consideram muito importante ou importante que as habilidades humanas sejam valorizadas para função de Diretor-geral de Campus. Mais uma vez, tem-se uma demonstração de que a questão humana tem sido cada vez mais valorizada no meio público. É importante que haja a cobrança por melhores habilidades humanas de todos aqueles que exercem funções de liderança, uma vez que isso pode melhorar muito a satisfação dos trabalhadores, impactando na melhoria dos serviços prestados.

De acordo com o quadro 6, é possível perceber, ainda, que a situação atual das habilidades administrativas que um Diretor-geral de Campus deve possuir são consideradas bem valorizadas por 47,8% dos participantes. Porém, 73,9% dos participantes acreditam que estas habilidades deveriam ser mais valorizadas.

Quanto às habilidades técnicas, boa parte dos participantes (60,9%) gostaria que fosse dada mais importância a elas na função de Diretor-geral de Campus. Conforme foi dito em relação às habilidades administrativas, também em relação às habilidades técnicas os participantes gostariam que estas fossem mais valorizadas.

Por fim, 19 participantes (82,6%) pensam que atualmente as habilidades políticas têm sido consideradas muito importantes ou importantes e, da mesma forma, 19 participantes (82,6%) consideram que, de fato, gostariam que as habilidades políticas do Diretor-geral do Campus fossem consideradas muito importantes ou importantes.

Cabe observar que não houve coerência nas respostas, de uma forma geral, de 2 participantes (8,7%) que disseram que concordavam com o grau de importância percebido atualmente, mas indicaram valores diferentes no segundo quadro. É possível analisar que, apesar de concordar com a situação atual, a pessoa ainda gostaria que o grau de importância fosse diferente, talvez idealizando uma realidade melhor.

Em relação às habilidades esperadas de um gestor na função de Diretor-geral de Campus, todas estão abaixo da expectativa na opinião dos participantes desta pesquisa. Merecem destaque as habilidades humanas, que são vistas atualmente como sendo importantes ou muito importantes por apenas 65,2% dos participantes, quando 87% deles gostariam que elas fossem consideradas importantes ou muito importantes.

#### **4.3.2 Função: Diretor (Diretorias)**

Com relação a função de Diretor das Diretorias as respostas dos participantes são exibidas no quadro 7:

| FUNÇÃO: DIRETOR (DIRETORIAS) |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
|------------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------|---------------|----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                              | Habilidades Humanas |               | Habilidades Administrativas |               | Habilidades Técnicas |               | Habilidades Políticas |               |
|                              | Sit. Atual          | Sit. desejada | Sit. Atual                  | Sit. Desejada | Sit. Atual           | Sit. Desejada | Sit. Atual            | Sit. Desejada |
| Muito importante             | 56,5%               | 87%           | 52,2%                       | 78,3%         | 43,5%                | 65,2%         | 87%                   | 82,6%         |
| Importante                   |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
| Indiferente                  | 21,7%               | 8,7%          | 34,8%                       | 4,3%          | 34,8%                | 26%           | 4,3%                  | 8,7%          |
| Pouco importante             | 13%                 | -             | 8,7%                        | 13%           | 13%                  | 4,3%          | -                     | 8,7%          |
| Nada importante              |                     | -             | -                           | -             |                      |               | -                     |               |
| Sem resposta                 | 8,7%                | 4,3%          | 4,3%                        | 4,3%          | 8,7%                 | 4,3%          | 8,7%                  | -             |

**Quadro 7:** Valorização das habilidades para a função de Diretor de Diretorias.

**Fonte:** A autora.

Faz-se importante salientar que nenhum participante gostaria que as habilidades humanas fossem pouco ou nada importantes para a pessoa que exerce uma função de diretor, mais uma vez trazendo à tona a importância que as habilidades humanas vêm adquirindo. Da mesma forma, nenhum participante percebe que as habilidades políticas são consideradas pouco ou nada importantes para a função de diretor, mas 2 participantes (8,7%) pensam que elas poderiam ser consideradas pouco importantes.

No preenchimento do primeiro quadro, 7 participantes (30,4%) deixaram explícito que não concordam com a maneira como as habilidades são valorizadas atualmente. Dez participantes (43,5%), ao contrário, deixaram explícito que concordam, mas, destes, 4 atribuíram pesos diferentes no segundo quadro.

A mesma situação constatada para a função de Diretor-geral do Campus acontece em relação às habilidades esperadas de um Diretor de Diretoria. Todas estão abaixo da expectativa, mais uma vez com destaque para as habilidades humanas (56,5% pensam que atualmente elas são consideradas importantes ou muito importantes, mas 87% gostariam que elas fossem importantes ou muito importantes). A única exceção são as habilidades políticas, cuja situação atual está praticamente de acordo com o desejado, com pouca diferença (87% consideram a situação atual muito valorizada contra 82,6% que consideram que elas deveria, de fato, ser bem valorizadas).

### 4.3.3 Função: Coordenador

Para a função de Coordenador, a análise dos participantes está apresentada no quadro 8:

| FUNÇÃO: COORDENADOR |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
|---------------------|---------------------|---------------|-----------------------------|---------------|----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                     | Habilidades Humanas |               | Habilidades Administrativas |               | Habilidades Técnicas |               | Habilidades Políticas |               |
|                     | Sit. Atual          | Sit. desejada | Sit. atual                  | Sit. Desejada | Sit. Atual           | Sit. Desejada | Sit. Atual            | Sit. Desejada |
| Muito importante    | 39,1%               | 60,9%         | 17,4%                       | 56,5%         | 52,2%                | 56,5%         | 39,1%                 | 34,8%         |
| Importante          |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
| Indiferente         | 17,4%               | 8,7%          | 17,4%                       | 8,7%          | 13%                  | 8,7%          | 17,4%                 | 17,4%         |
| Pouco importante    | -                   | -             | 26,1%                       | 8,7%          | -                    | 4,3%          | -                     | 17,4%         |
| Nada importante     | 4,3%                | -             | -                           | -             |                      | -             | 4,3%                  |               |
| Sem resposta        | 39,1%               | 30,4%         | 39,1%                       | 26%           | 34,8%                | 30,4%         | 39,1%                 | 30,4%         |

**Quadro 8:** Valorização das habilidades para a função de Coordenador.

**Fonte:** A autora.

Importante salientar que nenhum participante pensa que as habilidades humanas devem ser pouco ou nada importantes para a função de Coordenador.

No preenchimento do primeiro quadro, 4 participantes afirmaram não concordar com a atual situação de valorização das habilidades dos Coordenadores. Seis concordaram explicitamente. No entanto, cinco dos que concordaram atribuíram pesos diferentes no segundo quadro.

Mais uma vez as habilidades humanas foram o grande vilão da história. A maioria dos respondentes (60,9%) pensa que elas deveriam ser mais valorizadas. O mesmo acontece em relação às habilidades administrativas: 17,4% pensam que atualmente elas são valorizadas, mas 56,5% gostariam que elas fossem mais valorizadas.

#### 4.3.4 Função: Chefe de Departamento

Para a função de Chefe de Departamento, a análise dos participantes a respeito da valorização das principais habilidades do gestor foi esta apresentada no quadro 9:

| FUNÇÃO: CHEFE DE DEPARTAMENTO |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
|-------------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------|---------------|----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                               | Habilidades Humanas |               | Habilidades Administrativas |               | Habilidades Técnicas |               | Habilidades Políticas |               |
|                               | Sit. Atual          | Sit. desejada | Sit. atual                  | Sit. Desejada | Sit. Atual           | Sit. Desejada | Sit. Atual            | Sit. Desejada |
| Muito importante              | 47,8%               | 82,6%         | 69,6%                       | 91,3%         | 52,2%                | 65,2%         | 60,9%                 | 52,2%         |
| Importante                    |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
| Indiferente                   | 21,7%               | 4,3%          | 17,4%                       | 4,3%          | 30,4%                | 17,4%         | 13%                   | 17,4%         |
| Pouco importante              | 17,4%               | 4,3%          | 4,3%                        | -             | -                    | 8,7%          | 13%                   | 21,7%         |
| Nada importante               |                     | -             | -                           | -             | 4,3%                 | -             | -                     | -             |
| Sem resposta                  | 13%                 | 8,7%          | 8,7%                        | 4,3%          | 13%                  | 8,7%          | 13%                   | 8,7%          |

**Quadro 9:** Valorização das habilidades para a função de Chefe de Departamento.

**Fonte:** A autora.

No preenchimento do primeiro quadro, 6 participantes deixaram claro que não concordam com a atual situação, e 10 deixaram claro que concordam. No entanto, destes 10, 6 atribuíram pesos diferentes no segundo quadro.

No caso das habilidades esperadas de um chefe de Departamento, também as habilidades humanas foram a grande surpresa. Apenas 47,8% dos participantes consideram que elas têm sido tratadas como importantes ou muito importantes, mas 82,6% gostariam que elas fossem tratadas assim. Também em relação às habilidades administrativas, 91,3% consideram que elas deveriam ser vistas como importantes ou muito importantes, mas, apenas 69,6% percebem que elas têm sido tratadas assim. Já as habilidades políticas poderiam ser menos valorizadas, na opinião dos participantes: 60,9% acreditam que elas têm sido consideradas importantes ou muito importantes e 52,2% pensam que deveria ser assim.

#### 4.3.5 Função: Chefe de Divisão

Para a função de Chefe de Divisão, a análise dos participantes a respeito da valorização das principais habilidades do gestor está apresentada no quadro 10:

| FUNÇÃO: CHEFE DE DIVISÃO |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
|--------------------------|---------------------|---------------|-----------------------------|---------------|----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
|                          | Habilidades Humanas |               | Habilidades Administrativas |               | Habilidades Técnicas |               | Habilidades Políticas |               |
|                          | Sit. Atual          | Sit. desejada | Sit. atual                  | Sit. Desejada | Sit. Atual           | Sit. Desejada | Sit. Atual            | Sit. Desejada |
| Muito importante         | 43,5%               | 73,9%         | 60,9%                       | 82,6%         | 60,9%                | 73,9%         | 43,5%                 | 43,5%         |
| Importante               |                     |               |                             |               |                      |               |                       |               |
| Indiferente              | 30,4%               | 17,4%         | 21,7%                       | 13%           | 21,7%                | 13%           | 13%                   | 17,4%         |
| Pouco importante         | 8,7%                | -             | -                           | -             | 4,3%                 | 4,3%          | 26,1%                 | 30,4%         |
| Nada importante          |                     | -             | -                           | -             | -                    | -             |                       |               |
| Sem resposta             | 17,4%               | 8,7%          | 17,4%                       | 4,3%          | 13%                  | 8,7%          | 17,4%                 | 8,7%          |

**Quadro 10:** Valorização das habilidades para a função de Chefe de Divisão.

**Fonte:** A autora.

No preenchimento do primeiro quadro, 4 participantes disseram que não concordam com a atual situação de valorização das habilidades, mas 1 deles atribuiu peso igual no segundo quadro. E 11 participantes disseram que concordam com esta situação, mas 6 marcaram pesos diferentes na segunda tabela.

A função de chefe de Divisão também é criticada, na opinião dos participantes, em relação às habilidades humanas. Enquanto 73,9% a considera uma habilidade importante ou muito importante para o exercício da função, apenas 43,5% têm notado esta valorização atualmente. O mesmo acontece com as habilidades administrativas: 82,6% gostariam que fossem importantes, mas a valorização no quadro atual é percebida por menos participantes: 60,9%. Sobre as habilidades políticas, o desejado está de acordo com a situação atual (43,5% empatados), no entanto, o percentual de participantes que considera que as habilidades políticas poderiam ser pouco ou nada importantes para um chefe de divisão é maior em relação ao percentual dos que

acreditam que atualmente estas habilidades são tratadas assim: enquanto 30,4% dos participantes pensam que elas poderiam ser menos valorizadas, 26,1% pensam que elas são muito valorizadas atualmente. Isso demonstra que, em relação às outras funções, as habilidades políticas são menos necessárias para o exercício desta função na visão dos participantes da pesquisa.

#### 4.3.6 Outras funções

Outras funções destacadas pelos participantes foram: chefe de seção, supervisor e professor. No entanto, as atribuições de graus de importância para as habilidades destacadas para o desempenho destas funções de gestão não foram indicadas adequadamente. Os professores, apesar de terem um papel muito importante dentro da universidade, não fazem parte da população da pesquisa, uma vez que enquanto professores é assumido um cargo e não uma função.












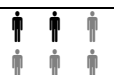



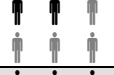
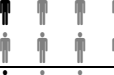





















#### 4.3.7 Auto-avaliação

Quando questionados sobre o grau de importância dessas habilidades para a função que cada um exerce, as respostas estão apresentadas no quadro 11:

| Diretores (Diretorias) – 4 participantes |                  |            |             |                  |                 |
|--|------------------|------------|-------------|------------------|-----------------|
|  | Muito importante | Importante | Indiferente | Pouco importante | Nada importante |
| Hab. Humanas                             | ■ ■ ■ ■          | ■ ■ ■ ■    | -           | ■ ■ ■ ■          | -               |
| Hab. Administrativas                     | ■ ■ ■ ■          | -          | -           | ■ ■ ■ ■          | -               |
| Hab. Técnicas                            | ■ ■ ■ ■          | ■ ■ ■ ■    | ■ ■ ■ ■     | ■ ■ ■ ■          | -               |
| Hab. Políticas                           | ■ ■ ■ ■          | ■ ■ ■ ■    |             | -                | -               |

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

| Coordenadores – 4 participantes          |   |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
|  | Muito importante  | Importante  | Indiferente  | Pouco importante  | Nada importante   |
| Hab. Humanas                             |    | -   |    | -   | -   |
| Hab. Administrativas                     |    |    |    | -   | -   |
| Hab. Técnicas                            |    |    | -  | -   | -   |
| Hab. Políticas                           |    |    | -  |    | -   |
| Chefes de Divisão – 8 participantes      |   |   |  |   |   |
|  | Muito importante  | Importante  | Indiferente  | Pouco importante  | Nada importante   |
| Hab. Humanas                             |    |    | -  | -   | -   |
| Hab. Administrativas                     |    |    | -  | -   | -   |
| Hab. Técnicas                            |    |    |    |    | -   |
| Hab. Políticas                           | -   |    |    |    |  |
| Chefes de Departamento – 6 participantes |   |   |  |   |   |
|  | Muito importante  | Importante  | Indiferente  | Pouco importante  | Nada importante   |
| Hab. Humanas                             |  |  |  | -   | -   |
| Hab. Administrativas                     |  |  | -  | -   | -   |
| Hab. Técnicas                            |  |  |  | -   | -   |
| Hab. Políticas                           |  |  |  |  | -   |
| Diretor-geral do Campus – 1 participante |   |   |  |   |   |
|  | Muito importante  | Importante  | Indiferente  | Pouco importante  | Nada importante   |
| Hab. Humanas                             |  | -   | -  | -   | -   |
| Hab. Administrativas                     |  | -   | -  | -   | -   |
| Hab. Técnicas                            |  | -   | -  | -   | -   |
| Hab. Políticas                           |  | -   | -  | -   | -   |

Quadro 11: Importância dada para as habilidades para a função executada.

Fonte: A autora.

Legenda:  = participantes que marcaram a opção.  = demais participantes.

É interessante trabalhar a análise desses dados juntamente com os resultados da questão seguinte, sobre o domínio das habilidades, com o intuito de cruzar o grau de



importância das habilidades na função de quem exerce determinada função, e o domínio que eles próprios possuem destas habilidades.














#### 4.3.8 Domínio das habilidades

A última questão do bloco buscou analisar o domínio que cada participante tem das habilidades básicas do gestor. Para fins desta análise foi levada em consideração a função exercida pelo participante e o total de participantes que ocupam a função. O quadro 12 apresenta os resultados.

| Diretores (Diretorias) – 4 participantes |               |                    |                  |                 |              |
|--|---------------|--------------------|------------------|-----------------|--------------|
|  | Domínio pleno | Domínio semi-pleno | Domínio restrito | Domínio escasso | Insuficiente |
| Hab. Humanas                             |               |                    |                  | -               | -            |
| Hab. Administrativas                     |               |                    | -                | -               | -            |
| Hab. Técnicas                            |               |                    | -                |                 | -            |
| Hab. Políticas                           |               |                    | -                | -               | -            |
| Coordenadores – 4 participantes          |               |                    |                  |                 |              |
|  | Domínio pleno | Domínio semi-pleno | Domínio restrito | Domínio escasso | Insuficiente |
| Hab. Humanas                             |               |                    |                  | -               | -            |
| Hab. Administrativas                     |               | -                  |                  | -               |              |
| Hab. Técnicas                            |               |                    |                  |                 | -            |
| Hab. Políticas                           |               |                    |                  |                 | -            |
| Chefes de Divisão – 8 participantes      |               |                    |                  |                 |              |
|  | Domínio pleno | Domínio semi-pleno | Domínio restrito | Domínio escasso | Insuficiente |
| Hab. Humanas                             |               |                    | -                | -               | -            |
| Hab. Administrativas                     |               |                    |                  | -               | -            |
| Hab. Técnicas                            |               |                    |                  |                 | -            |
| Hab. Políticas                           |               |                    |                  |                 |              |

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

| Chefes de Departamento – 6 participantes |   |   |   |                 |              |
|--|---|---|---|-----------------|--------------|
|  | Domínio pleno   | Domínio semi-pleno  | Domínio restrito  | Domínio escasso | Insuficiente |
| Hab. Humanas                             | -   |    |  | -               | -            |
| Hab. Administrativas                     |  |  | -   | -               | -            |
| Hab. Técnicas                            |  |  | -   | -               | -            |
| Hab. Políticas                           |  |  |  | -               | -            |
| Diretor-geral do Campus – 1 participante |   |   |   |                 |              |
|  | Domínio pleno   | Domínio semi-pleno  | Domínio restrito  | Domínio escasso | Insuficiente |
| Hab. Humanas                             | -   |  | -   | -               | -            |
| Hab. Administrativas                     | -   |  | -   | -               | -            |
| Hab. Técnicas                            | -   | -   |  | -               | -            |
| Hab. Políticas                           |  | -   | -   | -               | -            |

**Quadro 12:** Domínio das habilidades do gestor.

**Fonte:** A autora.

**Legenda:**  = participantes que marcaram a opção.  = demais participantes.

Cruzando os dados das duas questões, surgem algumas contradições. Para a função de Diretor de Diretorias, as habilidades administrativas foram consideradas pouco importantes por 2 dos 4 participantes. No entanto, são dominadas plenamente por 3 dos 4 participantes. Ora, se estas habilidades são pouco importantes, é necessário o domínio pleno das mesmas? Este equilíbrio entre domínio e importância também acontece em relação às habilidades políticas, que são consideradas muito importantes por 3 dos 4 participantes, e apenas 1 dos participantes possui domínio pleno. Se é uma habilidade muito importante, o domínio das pessoas que exercem a função deve ser pleno.

No caso dos Coordenadores, as habilidades humanas foram consideradas muito importantes por 3 dos 4 participantes e, existe o domínio pleno destas habilidades por 2 dos 4 participantes. Já as habilidades administrativas, que foram consideradas muito importantes por 2 dos 4 participantes, são de domínio restrito por 2 dos 4 participantes, e insuficiente por 1 dos 4 participantes. Mais uma vez: se é uma habilidade muito importante, é interessante que o domínio seja pleno. O mesmo acontece em relação às

habilidades técnicas necessárias para o exercício da função de Coordenador: 3 dos 4 participantes afirmam que elas são muito importantes, mas o domínio que eles têm das mesmas é o mais variado, indo de pleno até escasso. Uma situação parecida acontece com as habilidades políticas, que são consideradas importantes por 2 dos 4 participantes, e cujo domínio também varia de pleno até escasso.

Para os Chefes de Divisão, as habilidades humanas são importantes ou muito importantes por 8 dos 8 participantes, e existe um equilíbrio quanto ao domínio das mesmas, sendo que 8 dos 8 participantes possuem domínio pleno ou semi-pleno. O mesmo acontece em relação às habilidades administrativas e políticas, onde aparece um equilíbrio entre a visão que as pessoas que exercem a função têm das habilidades necessárias para o seu exercício, e o domínio que elas têm das mesmas. Isso demonstra que foram pessoas bem escolhidas para o exercício da atual função.

No caso dos Chefes de Departamento houve mais coerência nas respostas. As habilidades humanas, por exemplo, foram consideradas importantes por 3 dos 6 participantes, e a maioria disse ter domínio semi-pleno das mesmas. Também as habilidades administrativas, que foram consideradas muito importantes ou importantes, são dominadas plenamente ou semi-plenamente pelos participantes da pesquisa.

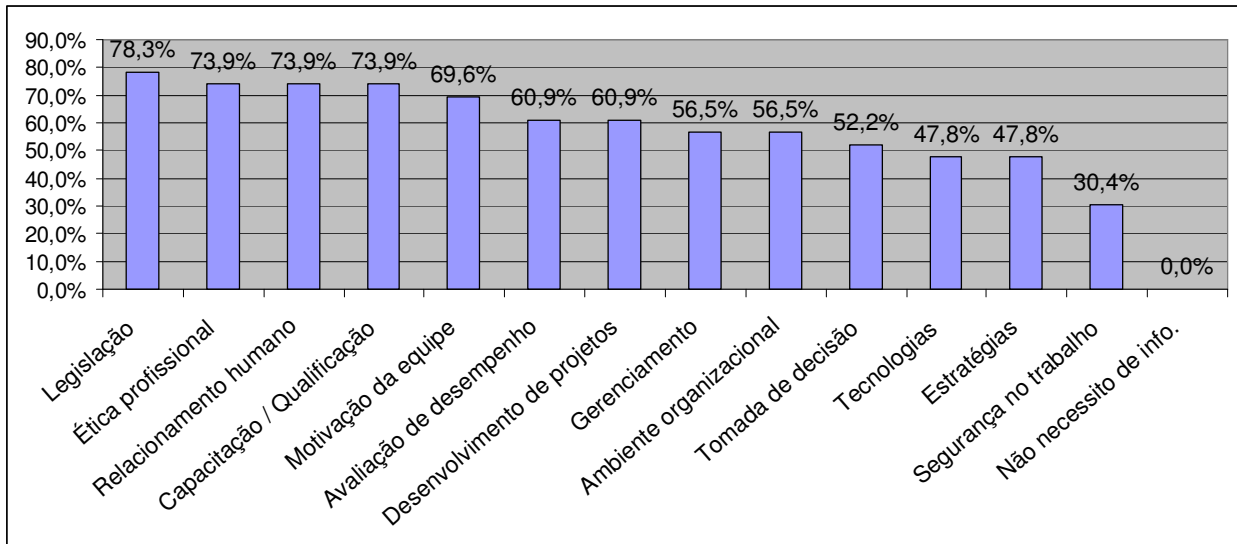
No caso do Diretor-geral, todas as habilidades foram consideradas muito importantes, segundo a pessoa que exerce a função atualmente. No entanto, esta pessoa admite seu domínio semi-pleno em relação às habilidades humanas e administrativas, e o domínio restrito em relação às habilidades técnicas. Já as habilidades políticas, que os demais participantes também haviam julgado muito importantes para o exercício desta função, são de domínio pleno do participante.

#### **4.4 Uso da informação**

Quando questionados se recorrem ao uso de informação para o processo de tomada de decisão, 91,3% dos participantes afirmaram que sim. Apenas 4,3%, ou seja, 1 participante disse que não. E um não respondeu a questão. Isso demonstra que a

maioria dos gestores da UTFPR dá importância às informações as quais têm acesso no momento da tomada de decisão, ainda que elas não sejam consideradas as mais relevantes, conforme foi constatado pelas respostas da questão dois, e também ainda que elas não cheguem em tempo hábil, conforme as respostas da questão cinco.

As respostas referentes aos tipos de informações que necessitam no seu dia a dia para gerenciar as pessoas são apresentadas no gráfico 3.

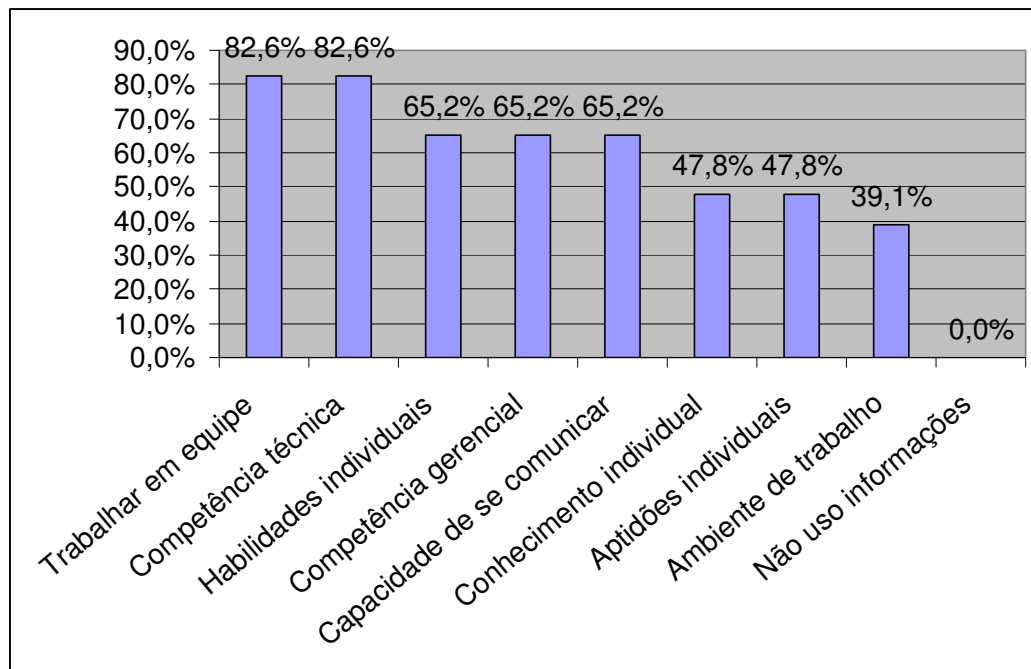


**Gráfico 3:** Tipos de informação para gerenciar pessoas.

**Fonte:** A autora.

Um dos participantes disse, ainda, que precisa de informações financeiras. E também um participante disse que necessita de informações encontradas nos regulamentos, regimentos e estatutos. Quase todas as opções dadas tiveram escolha de no mínimo 50% dos participantes, exceto as opções sobre Tecnologias, Estratégias e Segurança do trabalho. Legislação, ética profissional, relacionamento humano e qualificação ou capacitação, sendo seguidas de informações sobre motivação de equipe, que foram os tipos de informação mais votados, são todas informações que envolvem, de alguma forma, o aspecto humano. Isso condiz com os demais resultados que avaliam as habilidades humanas como muito importantes para qualquer gestor.

Quando questionados sobre quais informações são mais utilizadas para designar alguém para uma função, houve um empate, em relação às mais votadas, entre as informações sobre a capacidade de trabalhar em equipe e as competências técnicas, de acordo com o Gráfico 4.

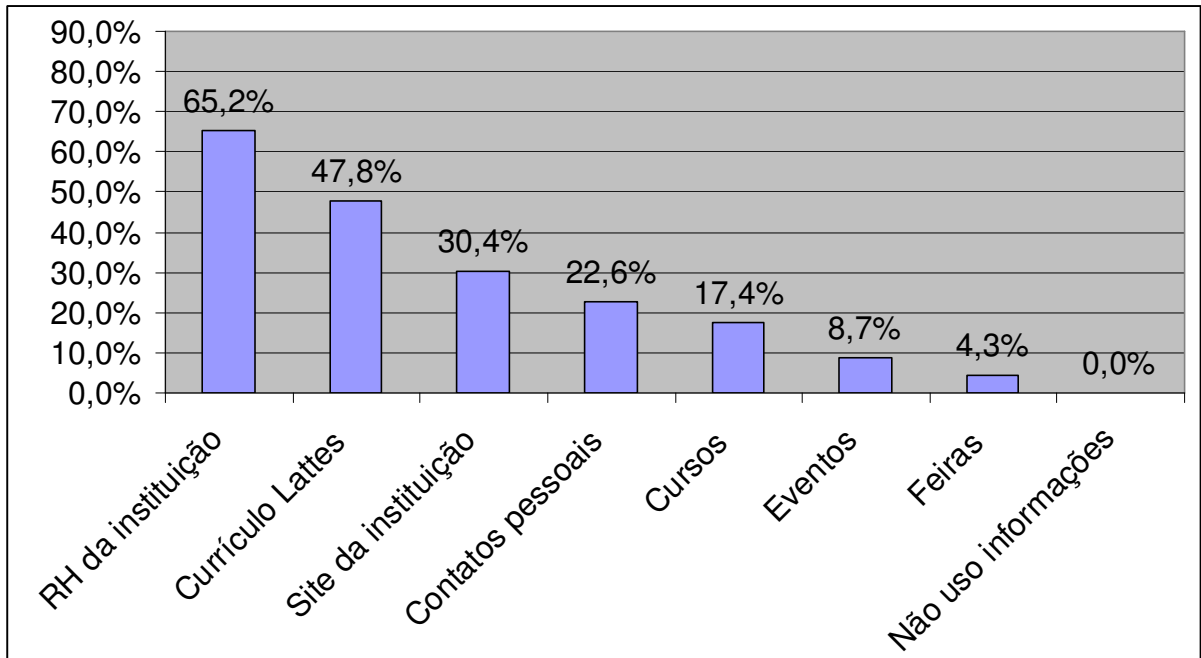


**Gráfico 4:** Informações mais utilizadas para designar funções.

**Fonte:** A autora.

Esse empate descreve o momento de mudanças pelo qual a administração da UTFPR está passando. De um lado, existe a vontade de valorizar mais as pessoas; de outro lado, as competências técnicas, como um resquício cultural daquilo que costumava ser mais valorizado no meio público. Também é interessante destacar que as questões individuais, segundo a análise da percepção dos participantes da pesquisa, são menos importantes do que as questões que envolvem a interação com os colegas.

Quando questionados sobre onde costumam obter essas informações, as respostas foram são as do gráfico 5:



**Gráfico 5:** Onde os participantes obtêm as informações.  
**Fonte:** A autora.

Um participante disse que costuma obter as informações a partir da convivência e outro participante disse que utiliza também o Relatório Administrativo de Desempenho como fonte para obter estas informações. E outro participante disse que leva em consideração “trabalhos desenvolvidos em algum momento”.

A resposta de 22,6% dos participantes, que disseram recorrer em primeiro lugar aos contatos pessoais para buscar informações no momento de designar alguém para uma função, é contraditória em relação às respostas obtidas na questão 10 do Bloco III (Quadro 5). Naquela questão, a sugestão de terceiros foi considerada por 78,3% dos participantes um dos tipos de informação menos relevantes no momento de indicar alguém para ocupar uma função no Campus Curitiba da UTFPR. Por outro lado, ela confirma as respostas da questão 11, na qual a maioria dos participantes (60,9%) disse que o processo de indicação de pessoas é feito coletivamente.







Retomando os processos da GI propostos por Choo (2003), a vigésima questão do questionário solicitava que o participante classificasse a relevância desses processos no momento decisório da indicação de alguém para o exercício de uma função. O quadro 13 apresenta os resultados.

| Diretores (Diretorias) – 4 participantes |             |                 |             |           |                 |
|--|-------------|-----------------|-------------|-----------|-----------------|
|  | Irrelevante | Pouco relevante | Indiferente | Relevante | Muito relevante |
| Gerenciar a informação                   | -           | -               | -           | -         |                 |
| Identificar necessidades de informação   | -           | -               | -           |           |                 |
| Coletar informações                      | -           |                 | -           |           |                 |
| Classificar a informação                 | -           | -               | -           |           |                 |
| Armazenar a informação                   | -           |                 | -           |           |                 |
| Distribuir / disseminar a informação     | -           | -               | -           | -         |                 |
| Usar a informação                        | -           | -               | -           | -         |                 |
| Descartar a informação                   | -           | -               |             |           |                 |
| Coordenadores – 4 participantes          |             |                 |             |           |                 |
|  | Irrelevante | Pouco relevante | Indiferente | Relevante | Muito relevante |
| Gerenciar a informação                   | -           | -               | -           |           |                 |
| Identificar necessidades de informação   | -           | -               | -           |           |                 |
| Coletar informações                      | -           | -               | -           |           |                 |
| Classificar a informação                 | -           | -               | -           |           |                 |
| Armazenar a informação                   | -           | -               |             |           | -               |
| Distribuir / disseminar a informação     | -           | -               | -           |           |                 |
| Usar a informação                        | -           | -               | -           |           |                 |
| Descartar a informação                   | -           |                 |             |           | -               |
| Chefes de Divisão – 8 participantes (*)  |             |                 |             |           |                 |
|  | Irrelevante | Pouco relevante | Indiferente | Relevante | Muito relevante |
| Gerenciar a informação                   | -           | -               | -           |           |                 |
| Identificar necessidades de informação   | -           | -               | -           |           |                 |
| Coletar informações                      | -           | -               |             |           |                 |
| Classificar a informação                 | -           |                 |             |           |                 |
| Armazenar a informação                   | -           | -               |             |           |                 |
| Distribuir / disseminar a informação     | -           | -               |             |           |                 |
| Usar a informação                        | -           | -               | -           |           |                 |
| Descartar a informação                   | -           |                 |             | -         |                 |

(\*) Um participante não respondeu a questão.

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

| Chefes de Departamento – 6 participantes |   |   |             |   |   |
|--|---|---|-------------|---|---|
|  | Irrelevante   | Pouco relevante   | Indiferente | Relevante   | Muito relevante   |
| Gerenciar a informação                   | -   | -   | -           |    |    |
| Identificar necessidades de informação   | -   | -   | -           |    |    |
| Coletar informações                      | -   | -   | -           |    |    |
| Classificar a informação                 | -   |  | -           |    |    |
| Armazenar a informação                   | -   | -   | -           |    |    |
| Distribuir / disseminar a informação     | -   | -   | -           |    |    |
| Usar a informação                        | -   | -   | -           |    |    |
| Descartar a informação                   |  |  | -           |    |    |
| Diretor-geral do Campus – 1 participante |   |   |             |   |   |
|  | Irrelevante   | Pouco relevante   | Indiferente | Relevante   | Muito relevante   |
| Gerenciar a informação                   | -   | -   | -           |  | -   |
| Identificar necessidades de informação   | -   | -   | -           |  | -   |
| Coletar informações                      | -   | -   | -           | -   |  |
| Classificar a informação                 | -   | -   | -           |  | -   |
| Armazenar a informação                   | -   | -   | -           | -   |  |
| Distribuir / disseminar a informação     | -   | -   | -           |  | -   |
| Usar a informação                        | -   | -   | -           | -   |  |
| Descartar a informação                   | -   | -   | -           |  | -   |

**Quadro 13:** Relevância dos processos de GI.

**Fonte:** A autora.

**Legenda:**  = participantes que marcaram a opção.  = demais participantes.

Praticamente todos os processos de GI são considerados muito relevantes ou relevantes para os Diretores de Diretorias que participaram da pesquisa, sendo que o gerenciamento da informação, a distribuição da informação e o uso da informação merecem destaque por terem sido considerados muito importantes por todos os Diretores. O mesmo acontece na opinião dos Coordenadores e dos Chefes de Departamento, que consideraram todos os processos de GI relevantes ou muito relevantes, com a única diferença que não houve unanimidade em nenhum dos



processos. No caso dos Chefes de Divisão, a maioria dos processos também considerados muito relevantes ou relevantes. A exceção é o processo de descarte, que foi considerado pouco relevante ou indiferente. A problemática de não prestar muita atenção ao processo de descarte é o acúmulo desnecessário de informações, o que pode acarretar na recuperação mais trabalhosa da informação e menos precisa. O Diretor-geral do Campus também considera todos os processos relevantes ou muito relevantes. Os resultados demonstram que existe o interesse pelos processos de GI. Estes são valorizados no contexto gerencial da instituição. A valorização pode ser considerado um primeiro passo para que seja implementado um sistema de GI eficaz.

Em seguida, os participantes foram questionados para quê a informação era importante no processo decisório. Os resultados são apresentados no Quadro 14, a seguir.























| <b>O uso da informação é importante para:</b> | <b>Muito importante</b> | <b>Importante</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Pouco importante</b> | <b>Nada importante</b> |
|---|-------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|
| Encontrar a alternativa ótima                 | 69,6%                   | 8,7%              | 17,4%              | -                       | 4,3%                   |
| Fundamentar a sua escolha                     | 65,2%                   | 30,4%             | -                  | -                       | 4,3%                   |
| Encontrar a alternativa satisfatória          | 43,5%                   | 52,2%             | -                  | 4,3%                    | -                      |
| Reduzir a incerteza e a ambigüidade           | 43,5%                   | 47,8%             | 4,3%               | -                       | 4,3%                   |
| Enfrentar a complexidade do problema          | 39,1%                   | 39,1%             | 13%                | -                       | 8,7%                   |
| Não utilizo informação                        | -                       | -                 | -                  | -                       | -                      |

**Quadro 14:** Importância da informação no processo decisório.

**Fonte:** A autora.

Encontrar a alternativa ótima foi a opção mais indicada pelos participantes (69,6%). Esta resposta é contraditória, segundo a literatura, que considera mais fácil aceitar uma alternativa satisfatória, que teve apenas 43,5% dos votos dos participantes. Também contraria as respostas apresentadas no quadro 5, quando os participantes foram solicitados a atribuir peso de importância para as informações consideradas mais relevantes no momento de indicar alguém para ocupar uma função no Campus Curitiba. Para aquela questão, as sugestões de terceiros foram consideradas menos importantes por 78,3% dos participantes. Um dos participantes colocou, ainda, que é importante para “minimizar conflitos e otimizar o trabalho em equipe”.

A última questão do instrumento de pesquisa era sobre o uso da informação para designar uma pessoa para a ocupação de uma função de chefia. As respostas estão apresentadas no Quadro 15.

| Diretores (Diretorias) – 4 participantes  |   |   |  |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|---|--|---|
| Age por meio da intuição e da experiência.  | Busca alguém com a formação técnica adequada.                                       | Busca alguém com o perfil profissional adequado.                                    | Busca alguém que conheça bem o funcionamento da instituição.                       | Busca alguém jovem, cujo perfil profissional possa ser trabalhado, apesar da pouca experiência. | Leva em consideração o gênero da pessoa (se é homem ou mulher)                        | Não uso informações para designar funções de chefia. | Não faço indicações para funções de chefia.   |
| -   |    |    |   | -   | -   | -  | -   |
| Coordenadores – 4 participantes   |   |   |  |   |   |  |   |
| Age por meio da intuição e da experiência.  | Busca alguém com a formação técnica adequada.                                       | Busca alguém com o perfil profissional adequado.                                    | Busca alguém que conheça bem o funcionamento da instituição.                       | Busca alguém jovem, cujo perfil profissional possa ser trabalhado, apesar da pouca experiência. | Leva em consideração o gênero da pessoa (se é homem ou mulher)                        | Não uso informações para designar funções de chefia. | Não faço indicações para funções de chefia.   |
|    |    |    |   |              | -   | -  |  |
| Chefes de Divisão – 8 participantes   |   |   |  |   |   |  |   |
| Age por meio da intuição e da experiência.  | Busca alguém com a formação técnica adequada.                                       | Busca alguém com o perfil profissional adequado.                                    | Busca alguém que conheça bem o funcionamento da instituição.                       | Busca alguém jovem, cujo perfil profissional possa ser trabalhado, apesar da pouca experiência. | Leva em consideração o gênero da pessoa (se é homem ou mulher)                        | Não uso informações para designar funções de chefia. | Não faço indicações para funções de chefia.   |
|    |    |    |   | -   | -   | -  |  |
| Chefes de Departamento – 6 participantes  |   |   |  |   |   |  |   |
| Age por meio da intuição e da experiência.  | Busca alguém com a formação técnica adequada.                                       | Busca alguém com o perfil profissional adequado.                                    | Busca alguém que conheça bem o funcionamento da instituição.                       | Busca alguém jovem, cujo perfil profissional possa ser trabalhado, apesar da pouca experiência. | Leva em consideração o gênero da pessoa (se é homem ou mulher)                        | Não uso informações para designar funções de chefia. | Não faço indicações para funções de chefia.   |
|   |   |   |  | -   | -   | -  | -   |
| Diretor-geral do Campus – 1 participante  |   |   |  |   |   |  |   |
| Age por meio da intuição e da experiência.  | Busca alguém com a formação técnica adequada.                                       | Busca alguém com o perfil profissional adequado.                                    | Busca alguém que conheça bem o funcionamento da instituição.                       | Busca alguém jovem, cujo perfil profissional possa ser trabalhado, apesar da pouca experiência. | Leva em consideração o gênero da pessoa (se é homem ou mulher)                        | Não uso informações para designar funções de chefia. | Não faço indicações para funções de chefia.   |
|  |  |  | -  | -   |  | -  | -   |

Quadro 15: Utilização da informação para designar funções de chefia.

Fonte: A autora.

Legenda:  = participantes que marcaram a opção.  = demais participantes.

Um dos 6 Chefes de Departamento indicou, como outra alternativa, que busca alguém com “experiência e convivência com o grupo de trabalho e flexibilidade”. Todos usam a informação de alguma maneira. Todos fazem indicações de funções de chefia. Um dos quatro Diretores de Diretoria não marcou nenhuma opção, mas disse que usa “o conhecimento global sobre a pessoa, caráter, valores, comprometimento, competências, comunicabilidade”.

É importante notar que nem todos os Coordenadores e Chefes de Divisão fazem atribuição de chefia. Outra questão importante é que todos usam a informação de alguma maneira, ainda que a indicação seja feita com base na intuição e na experiência, uma vez que é natural que o indivíduo recorra ao conhecimento tácito.

Em todas as funções, a maioria dos seus atuais ocupantes, que participaram da pesquisa, busca alguém com o perfil profissional adequado. Não se sabe se existe um perfil de competências definido, ou se este “perfil profissional adequado” é uma maneira de dizer que busca alguém que trabalhe bem. No entanto, a adequação do perfil do servidor com as competências necessárias para a função ainda não é trabalhada de forma clara no Campus Curitiba da UTFPR, segundo conversa informal com o Diretor-Geral do Campus.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada um dos quatro blocos de perguntas do questionário tinha o intuito de atender a um dos objetivos específicos do estudo. Desta forma, o bloco sobre GI foi elaborado visando atender o *primeiro objetivo específico* do trabalho, que é caracterizar a uma Universidade Pública sob a perspectiva da GI. Com base nas respostas obtidas foi possível chegar à conclusão de que existe a preocupação por parte dos servidores técnico-administrativos do Campus Curitiba de trabalhar a GI. No entanto, ela ainda não é trabalhada adequadamente. Algumas questões que ficaram quase empatadas na opinião dos participantes que concordam e os que discordam são significativas para se chegar a esta conclusão. Um exemplo fica por conta da afirmativa colocada na primeira questão deste bloco, que descrevia um dos processos da GI colocados por Choo (2000), referente à preocupação com a identificação periódica das necessidades de informação da comunidade técnico-administrativa do Campus. Enquanto 47,8% dos participantes disseram concordar parcialmente ou totalmente com a afirmativa, 43,5% discordam parcialmente ou totalmente, e 8,7% se colocaram indiferentes à questão.

A preocupação com a identificação das necessidades informacionais da comunidade à qual pretende atender deve ser uma das principais preocupação de qualquer sistema de GI. Esta preocupação deve nortear os demais processos. Quando se sabe o que se necessita, é mais fácil definir como estas informações serão coletadas; é mais fácil definir como estas informações serão classificadas; como elas serão armazenadas, uma vez que se saberá também como elas serão recuperadas para a disseminação; e, finalmente, quando se sabe o que se necessita, é possível saber também aquilo que não se necessita mais, ou seja, é possível trabalhar adequadamente o descarte desta informação. Isso tudo apenas reflete, no final das contas, a preocupação que existe quanto ao uso da informação. Portanto, ainda que os participantes, em sua maioria, tenham dito que concordam que existe uma preocupação quanto ao uso da informação, é necessário percorrer um bom caminho para que se possa trabalhar, de fato, com a GI a fim de auxiliar os processos de tomada de decisão por parte dos servidores técnico-administrativos do Campus Curitiba da UTFPR.

Outra questão, que deixa claro as contradições que ainda existem em termos de compreensão de algumas questões que são fundamentais para a GI, é a relevância da informação. A relevância da informação foi abordada em duas questões do bloco sobre GI: (i) na identificação do acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores; e (ii) na identificação do acesso a informações relevantes em tempo hábil. As respostas dos participantes para as duas questões foram completamente contraditórias. Quase o mesmo percentual que respondeu não possuir acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores, disse ter acesso a informações relevantes em tempo hábil (a diferença foi de apenas um participante). Esta questão chama muito a atenção porque demonstra que é importante trabalhar com a comunidade de técnico-administrativos a questão da relevância. É necessário que eles entendam que tipo de informações são importantes para o exercício da função que eles desenvolvem, ou, é necessário que eles consigam identificar a relevância da informação à qual estão tendo acesso.

Apesar de a maioria dos participantes ter respondido positivamente para as questões que relacionavam os processos de GI propostos por Choo (2003), ainda não existe, oficialmente, uma estratégia de GI instituída no Campus Curitiba da UTFPR. Pela contradição de alguns resultados, é possível perceber que alguns dos atuais gestores do Campus em questão ainda não sabem, de fato, o que é a GI. Isso é notável, uma vez que não foi possível perceber, pelas respostas dos participantes, o entendimento lógico do fluxo dos processos da GI. A dependência que uma etapa tem da outra é algo fácil de perceber quando se tem noção de como a informação deve ser trabalhada estrategicamente. Primeiramente, a identificação das necessidades informacionais, que é o primeiro passo para saber o que deve ser coletado. Segundo, como estas informações serão recuperadas, para que se possa saber como elas serão classificadas e armazenadas. E qual o tempo de validade que estas informações têm, para que elas possam também ser descartadas. Os atuais gestores não demonstraram dominar este fluxo de compreensão. Quase todos se disseram indiferentes ao processo de descarte da informação, sem perceber que este processo influencia diretamente a boa recuperação da informação. Se o processo de recuperação da informação é prejudicado, a intenção de usar a informação como auxílio no processo de tomada de

decisão pode ser prejudicada também. Em primeiro lugar, no que tange ao acesso a informações relevantes; e em segundo lugar, o fator tempo: o acesso a informações relevantes em tempo hábil.

Dessa forma, quando existe a GI numa instituição e esta é trabalhada adequadamente em todos os seus processos, o uso da informação será otimizado no momento da tomada de decisão. Retomando o que foi dito por Gouveia (2002, p. 7) falta aos atuais gestores do Câmpus Curitiba da UTFPR dominarem a "literacia de informação". Todas estas questões caracterizam a UTFPR como uma instituição que ainda precisa esclarecer conceitos básicos sobre informação, sua importância, seu uso, e definir processos claros para que se possa começar a trabalhar a GI adequadamente.

O terceiro bloco do questionário abordava a questão da tomada de decisão com o intuito de atender o *segundo objetivo específico* do estudo: apresentar o processo de tomada de decisão do gestor público, em Universidades Públicas Federais, sob a ótica da GI. Foi constatado que a maioria dos participantes usa informações sobre competências profissionais, de uma forma ampla, ou seja, contemplando as habilidades humanas, administrativas, técnicas e políticas, para tomar a decisão no momento da indicação de alguém para exercer uma função. A opinião pessoal, ou seja, sem embasamento informacional, teve uma baixa indicação de votos, reforçando que os participantes buscam, de fato, informações documentadas. Contudo, as questões políticas ainda exercem certa influência no momento da tomada de decisão para a indicação de funções no serviço público, de acordo com a visão dos participantes da pesquisa.

Ainda no momento da tomada de decisão, é válido destacar que a 47,8% dos respondentes disse que realiza um estudo das alternativas de ação, buscando selecionar e implementar uma alternativa satisfatória. De acordo com a literatura utilizada para embasar o presente estudo, a busca das alternativas é iminente ao processo de busca da informação. Além disso, a nossa racionalidade humana, que é influenciada por diversos fatores, impossibilita a escolha da alternativa perfeita, ou a alternativa ótima. O resultado da questão demonstra bem que a teoria se confirma na prática. A maioria busca uma alternativa satisfatória para a tomada de decisão. E não

apenas isso. Muitos também agem por meio da experiência e da intuição, ou seja, fazem uso do conhecimento tácito para tomarem decisões.

O uso da informação para o processo de tomada de decisão é percebido pelos participantes da pesquisa. Muitos percebem, inclusive, a relação que existe em GI e o processo em si, quando a GI é usada para organizar a informação que será usada no processo de tomada de decisão, além de facilitar o acesso a ela. Mas, infelizmente, alguns participantes não vêem esta relação. Um dos comentários mais críticos compara a realidade do meio público com o privado. Isso demonstra que ainda existe uma descrença de que a informação possa ser otimizada no processo de tomada de decisão em órgãos públicos, deixando que a natureza do órgão se transforme numa barreira para atingir a excelência na qualidade dos serviços prestados. No entanto, com base nas questões destacadas, é possível dizer que o processo de tomada de decisão dos gestores do Campus Curitiba da UTFPR, baseado em informações, é evidente.

O quarto bloco de questões enfoca o *terceiro objetivo específico* do estudo: identificar habilidades relevantes no processo de designação de pessoas para o exercício de funções em uma Universidade Pública. Para tanto, foram elaboradas questões que pretendiam fazer uma análise comparativa entre as respostas dos participantes, cruzando informações sobre a atual situação e como os participantes gostariam que fosse; e também cruzando informações sobre como eles encaravam as habilidades básicas do gestor para a função que exercem, e qual o domínio que possuem das mesmas.

Foi possível constatar que existe uma insatisfação em relação à importância que é dada, atualmente, às habilidades no caso de algumas funções, por exemplo, a de Diretor-geral do Campus. O destaque fica por conta das habilidades humanas que, segundo os participantes, deveriam ser muito mais valorizadas para o exercício desta função. A situação se repete para a função de Diretor das Diretorias, para os Coordenadores, para os Chefes de Divisão e para os Chefes de Departamento. Ou seja, todas as funções estão deixando a desejar em termos de habilidades humanas. Ainda no caso dos Chefes de Departamento, as habilidades administrativas também foram consideradas menos valorizadas em relação a como os participantes gostariam que fosse.



Em relação à importância que é dada para cada função pelas próprias pessoas que exercem a função, e o domínio que estas pessoas possuem das mesmas, surgiram algumas contradições. Em alguns casos, a importância é máxima e o domínio é mínimo. Em outros casos, a importância é mínima e o domínio é máximo. O ideal é que houvesse um equilíbrio entre a importância que é atribuída às habilidades e o domínio que as pessoas que exercem a função têm das mesmas. Foi possível perceber este equilíbrio para as funções de Chefe de Divisão e Chefe de Departamento. As pessoas que exercem a função atualmente possuem o domínio ideal daquelas habilidades que são consideradas mais importantes.

Com base no exposto, é possível afirmar que, de forma geral, os participantes gostariam que as habilidades humanas fossem mais valorizadas para todas as funções de chefia exercidas no Campus Curitiba da UTFPR. Especificamente no caso das funções de Coordenador, Chefe de Departamento e Chefe de Divisão, as habilidades administrativas deveriam ser mais valorizadas e as habilidades políticas menos valorizadas.

O quinto e último bloco do instrumento de pesquisa tinha a finalidade de resolver o *último objetivo específico* que é relacionar as informações relevantes para a tomada de decisão no processo de indicação de pessoas. É possível afirmar que a maioria dos participantes recorre ao uso de informações no momento da tomada de decisão, ainda que elas não sejam consideradas as mais relevantes, e também ainda que elas não cheguem no tempo desejado. Os tipos de informações mais utilizados para o gerenciamento de pessoas, segundo os participantes, são informações sobre legislação, ética profissional, relacionamento humano e capacitação ou qualificação profissional. Todas elas envolvem, de alguma forma, o aspecto humano, vindo ao encontro das habilidades que os participantes acham que deveriam ser as mais valorizadas em todas as funções, qual seja: as habilidades humanas.

As informações mais utilizadas para designar alguém para uma função ficaram empatadas entre informações sobre a capacidade de trabalhar em equipe e as competências técnicas, o que descreve nitidamente o momento de mudanças pelo qual a administração da UTFPR está passando: existe a vontade de valorizar mais as

pessoas, mas, ao mesmo tempo, as competências técnicas, sinônimo de produtividade, execução eficiente, ainda têm peso na decisão de designação de funções.

Os processos de GI foram considerados relevantes ou muito relevantes por quase todos os participantes da pesquisa. Isso demonstra grande interesse em trabalhar a GI nos processos administrativo-decisórios do Campus Curitiba da UTFPR. A importância do uso da informação no processo decisório é visto, pela maioria, como muito importante para escolher a alternativa ótima. Isso não é viável, segundo a teoria, devido às limitações do processo racional. Neste caso, a resposta da maioria dos respondentes demonstra o desconhecimento sobre o processo decisório. No caso da designação para a ocupação de uma função de chefia, a maioria dos participantes busca alguém que tenha o perfil profissional adequado. Estas informações somente serão relevantes a partir do momento que existir uma definição do perfil de competências necessárias para o exercício de determinada função. Infelizmente, este instrumento ainda não existe para todas as funções de chefia no Campus Curitiba da UTFPR e, acredita-se, poderia ser um instrumento utilizado não apenas neste Campus, mas em toda a instituição.

Com base no que foi exposto, é possível concluir que a GI tem no Campus Curitiba da UTFPR um cenário ideal para sua aplicação e consolidação, uma vez que os gestores possuem interesse em trabalhar a GI, acreditam que o cenário seja propício, e já possuem o hábito de buscar informações no momento da tomada de decisão. A natureza pública do órgão não deve, em hipótese alguma, prejudicar a execução deste processo, uma vez que a GI só tem a contribuir para a melhoria dos serviços que são prestados à comunidade, propósito principal de qualquer universidade pública federal. A atenção que é dada às pessoas, à sua capacitação e qualificação profissional, ao atendimento às competências necessárias para as funções, à definição, ainda que flexível, destas competências, é fundamental para os processos de GI, uma vez que este processo, apesar de ser técnico, é, sobretudo, humano.

Com base no que foi exposto, acredita-se que o objetivo geral deste estudo, que era explicitar como a GI contribui para o processo decisório na designação de pessoas para o exercício de funções em uma universidade pública federal, foi atingido. É possível perceber, dentre as contribuições que a GI pode dar para os processos de

tomada de decisão na indicação de funções em uma universidade pública federal, que se destaca a possibilidade de conhecer a equipe institucional como um todo; de conhecer as competências existentes na instituição, e valorizar o que cada indivíduo tem de melhor e que poderia ser usado em prol da instituição e, no caso de uma universidade federal, em prol da sociedade. A temática da profissionalização do serviço público precisa se fortalecer na prática. É necessário conhecer bem o perfil profissional das pessoas e o perfil de competências desejado para determinada função. Portanto, é possível concluir que a Gestão da Informação, devidamente estruturada e gerenciada, pode ser útil para ampliar a profissionalização das funções no serviço público, auxiliando o processo de tomada de decisão para a designação de pessoas na ocupação de tais funções.

## **5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Como sugestão para estudos futuros é interessante analisar o que se entende por informação relevante para fins de gestão de pessoas em uma universidade pública. Também é interessante trabalhar o outro lado dos mecanismos de coleta e classificação da informação, analisando a estrutura do mecanismo propriamente dito, e não apenas a sua finalidade. Isso é válido, ainda, para os mecanismos de distribuição da informação.

Um questionamento que permanece é: "Como os gestores em universidades federais buscam as informações que embasarão suas decisões para a designação de funções?". É necessário, também, aprofundar onde estas informações são buscadas e, ainda, como elas são usadas na prática da gestão de pessoas nestes ambientes.

É importante saber que habilidades são necessárias ao gestor, independente do grau hierárquico no qual ele se encontra, para exercer esta função em uma universidade pública. Ou seja, traçar um perfil de habilidades e competências necessárias, baseadas na missão, objetivos e valores da instituição, e capacitar os servidores naquilo que for necessário.

## REFERÊNCIAS

BELLONI, Isaura. Função da universidade: notas para reflexão. In: UNIVERSIDADE e educação. Campinas, SP: Papyrus, 1992. p. 71-78.

BERGAMINI, C. W. Administração, liderança e motivação. In: \_\_\_\_\_. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. cap. 7.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Tradução de: Carmem C. V. *et al.* Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1983.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, 1995.

BORKO, H. Information Science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, jan. 1968.

BRAGA, A. A gestão da informação. **Millenium**, n. 19, jun./2000.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set. 1987.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>.  
Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.824, de 29 de junho de 2006. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>.  
Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm)>.  
Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Instrumento para avaliação da gestão pública: ciclo 2008/2009. Disponível em:  
<[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento\\_para\\_avaliacao\\_da\\_gestao\\_publica\\_-\\_ciclo\\_2008-2009.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.8044815293/instrumento_para_avaliacao_da_gestao_publica_-_ciclo_2008-2009.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm)>. Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm)>. Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 20 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Lei 11.184, de 7 de outubro de 2005. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11184.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11184.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal**. Brasília: MP, 2009.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

CÂMARA, L. M. O cargo público de livre provimento na organização da administração pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 635-659, maio/jun. 2009.

CAMPOS *et al.* Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. In: **ENANPAD**, 32., 2008, Rio de Janeiro. CD-ROM.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **DataGramZero**, v. 6, n. 3, jun./2005.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências: e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

CHARLE, C.; VERGER, J. **História das universidades**. São Paulo: Editora da UNESP, 1996.

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

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUTRA, D. J. V. A legalidade como forma do Estado de Direito. **Kritterion**, Belo Horizonte, n. 109, p. 57-80, jun. 2004.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14. **Anais...** Salvador, 27 a 30 de outubro de 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, Rio de Janeiro, p. 183-196, 2001.

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

FREIRE, G. H. Ciência da informação: temática, histórias e fundamentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 6-19, jan./abr. 2006.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito administrativo**. 7. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOUVEIA, L. B. **Gestão da informação**: competências críticas para a sociedade da informação e do conhecimento. Porto, jan. 2002.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOCHEN, M. M. Views on the foundations of Information Science. In: SHERA, J. H.; CLEVELAND, D. B. History and foundations of Information Science. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 12, p. 249-275, 1977.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no Estado brasileiro**. Brasília: CAPES, 2009.

LIMA FILHO, D. L. A universidade tecnológica e sua relação com o ensino médio e a educação superior: discutindo a identidade e o futuro dos CEFETS. In: LIMA FILHO, D. L.; TAVARES, A. G. (Org.). **Universidade Tecnológica: concepções, limites e possibilidades**. Curitiba: SINDOCEFET-PR, 2006. p. 17-59.

LIMA, P. D. B. **Gestão pública: o que falta?** Disponível em: <[www.paulodaniel.com.br/uploads/Fundap%20sitio\(4\).pdf](http://www.paulodaniel.com.br/uploads/Fundap%20sitio(4).pdf)>. Acesso em: 20 out. 2011.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 2, abr.-jun. 2003.

McGEE, J.; PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MIRANDA, Glaura V. de As condições de sobrevivência das universidades federais. In: UNIVERSIDADE e educação. Campinas, SP: Papirus, 1992. p. 135-144.

MORHY, L. Brasil: Universidade e Educação superior. In: \_\_\_\_ (Org.). **Universidade no mundo: universidade em questão**. Brasília: UnB, 2004. v. 2, p. 25-60.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Coord.). **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002. p. 43-106.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo: relatório da OCDE**. Brasil: Governo Federal, 2010. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov/secretarias/uploads/Arquivos/noticias/srh/100520\\_estudo\\_OCDE.pdf](http://www.planejamento.gov/secretarias/uploads/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2011.

OLIVE, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Coord.). **A Educação Superior no Brasil**. Brasília: CAPES, 2002. p. 31-42.



PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 16. ed. Campinas: Papirus, 2010.

PANIZZI, W. M. **Universidade Pública, gratuita e de qualidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

PASCARELLI FILHO, M. **A nova administração pública**: profissionalização, eficiência e governança. São Paulo: DVS, 2011.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, jul. 2011. p. 627-647.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron, 1997.

PINHEIRO, L. V. R. Processo evolutivo e tendências contemporâneas da Ciência da Informação. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 15, n. 1, p. 13-48, jan./jun. 2005.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, 1995.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, fev. 2006.

RAZZOLINI FILHO, E. *et al.* Gestão da informação e competências necessárias ao gestor. In: CONGRESSO Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2009, Salvador. KMBRASIL2009, São Paulo: SBGC, 2009, v. 1.

ROBBINS, S. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

SARACEVIC, T. Information Science: origin, evolution and relations. In: VAKKARI, P.; CRONIN, B. (Eds.). Conceptions of Library and Information Science: historical, empirical and theoretical perspectives. In: INTERNATIONAL CONFERENCE FOR THE CELEBRATION OF 20th ANNIVERSARY OF THE DEPARTMENT OF INFORMATION STUDIES, University of Tampere, Finland, 1991. **Proceedings...** London, Los Angeles: Taylor Graham, 1992. p. 5-27.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 1996.

SAVIANI, D. **Ensino público e algumas falas sobre universidade**. São Paulo: Cortez, 1984.

SCHALL, E. Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. **Public Administration Review**, Washington, D.C., v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.

SCHALLENBERGER, E. Uma universidade tecnológica multicampi. In: LIMA FILHO, D. L.; TAVARES, A. G. (Org.). **Universidade Tecnológica: concepções, limites e possibilidades**. Curitiba: SINDOCEFET-PR, 2006. p. 89-100.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, artigo 5, p. 651-669, jul./ago. 2010.

SILVA, N. S. Universidade tecnológica: uma alternativa? In: LIMA FILHO, D. L.; TAVARES, A. G. (Org.). **Universidade Tecnológica: concepções, limites e possibilidades**. Curitiba: SINDOCEFET-PR, 2006. p. 61-80.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVEIRA, R. D. **Profissionalização da função pública**. Belo Horizonte: Fórum 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

STADLER, H. **Estratégias para a qualidade**: o momento humano e o momento tecnológico. Curitiba: Juruá, 2005.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva. 2006. Cap. 4.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em: 15 jan. 2012.

VARHAU, V. G. **Gestão do conhecimento em organizações públicas**. Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

VIEIRA, S. L. A universidade federal em tempos sombrios. In: UNIVERSIDADE e educação. Campinas, SP: Papirus, 1992. p. 97-114.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é universidade?** 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

WILSON, T.D. Towards an information management curriculum. **Journal of information science**, v. 15, n. 4/5, p.203-209, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação**: condição para Vencer. [Porto]: lapmei, 1995.

# APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O presente instrumento de pesquisa faz parte do estudo de mestrado do Programa Interdisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação e do Conhecimento, oferecido pela Universidade Federal do Paraná. Trata-se de um estudo de caso cujo título é: "Gestão da informação para o processo de tomada de decisão em Universidades Públicas na designação de funções", e tem por objetivo geral demonstrar de que forma a Gestão da Informação contribui para a melhora do processo decisório, no momento da designação de pessoas para o exercício de funções em uma Universidade Pública Federal. Este questionário é composto por cinco blocos, sendo o primeiro destinado à caracterização dos respondentes, e os demais referentes às principais temáticas do estudo, a saber: Gestão da Informação; Tomada de decisão; Habilidades e competências; e Uso da informação. Ao início de cada seção existe um texto explicativo que tem o intuito de introduzir minimamente a área a ser analisada, a fim de familiarizar brevemente o respondente com o tema daquela seção. A participação neste estudo não é obrigatória. No entanto, quanto maior for o número de respondentes, mais completa será a análise da questão e, conseqüentemente, maior será a contribuição para o avanço dos estudos sobre a gestão da informação e o uso da informação nos processos de tomada de decisão em uma universidade federal. Portanto, conta-se com a colaboração de todos para a realização deste estudo que tem como plano de fundo a preocupação com a administração pública no Brasil. Cabe lembrar que as respostas dos participantes são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, sendo que a participação dos respondentes não será remunerada. Ao concordar com este termo, dará a sua permissão para participar no estudo, consentindo que os dados coletados sejam usados para o propósito previamente descrito. A pesquisadora Maria Emília Pecktor de Oliveira coloca-se inteiramente à disposição, por meio do telefone (41) 9934-0327, do ramal 4809, ou do correio eletrônico emilia@utfpr.edu.br, para quaisquer esclarecimentos quanto ao preenchimento do questionário ou quanto à finalidade da pesquisa.

**"Declaro que li o texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual fui convidado a participar, bem como tive oportunidade de fazer perguntas sobre este estudo. Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo".**

( ) Sim (responda ao instrumento de pesquisa)

( ) Não (não responda e devolva ao remetente)

Nome completo: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_ Órgão emissor: \_\_\_\_\_ Data de emissão: \_\_\_\_\_

Curitiba, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

**OBSERVAÇÕES:** Todas as questões referem-se unicamente ao Campus Curitiba da UTFPR. Para os blocos de II a V considere a seguinte legenda referente à natureza das questões:

**RU** – Questão de Resposta Única

**RM** – Questão de Resposta Múltipla

### BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

**Gênero:** Masculino  Feminino

**Função exercida:** \_\_\_\_\_

**Tempo de função:** \_\_\_\_\_

**Tempo de casa:** \_\_\_\_\_

**Graduação:** \_\_\_\_\_

**Especialização:** \_\_\_\_\_

**Formação acadêmica: Mestrado:** \_\_\_\_\_

**Doutorado:** \_\_\_\_\_

**Pós-doutorado:** \_\_\_\_\_

### BLOCO II – GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A **gestão da informação** pode ser conceituada como um conjunto de processos inter-relacionados que abrangem a identificação das necessidades informacionais, a definição de formas de aquisição, organização e armazenamento da informação para futuro desenvolvimento de produtos e serviços, a distribuição e utilização dos produtos informacionais na organização (CHOO, 2003). Isso serve para subsidiar o processo de tomada de decisão das pessoas no seu dia a dia. Também se entende a informação como dados dotados de relevância e propósito, sendo considerada por diversos autores como a chave da produtividade e da competitividade (BRAGA, 2011)

1. Com base nos conceitos apresentados, e considerando apenas o tratamento da informação no Campus Curitiba da UTFPR, avalie as afirmativas a seguir sob o seu ponto de vista. **(RU)**

| <b>Afirmativas</b>   | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo parcialmente</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo parcialmente</b> | <b>Concordo totalmente</b> |
|--|----------------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------------------|
| Existe uma pessoa ou equipe responsável pelo gerenciamento da informação.                            |                            |                              |                    |                              |                            |
| Periodicamente são identificadas as necessidades de informação da comunidade técnico-administrativa. |                            |                              |                    |                              |                            |
| Existem mecanismos para a coleta de informações.   |                            |                              |                    |                              |                            |
| Existem mecanismos para a classificação da informação. <sup>(1)</sup>                                |                            |                              |                    |                              |                            |
| Existe um processo de armazenamento da informação.   |                            |                              |                    |                              |                            |
| Existe um processo de distribuição / disseminação da informação.                                     |                            |                              |                    |                              |                            |
| Existe a preocupação   |                            |                              |                    |                              |                            |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| quanto ao uso da informação.                           |  |  |  |  |  |
| Existe a preocupação quanto ao descarte da informação. |  |  |  |  |  |

(1) Políticas para classificar níveis de confidencialidade, por exemplo: informação operacional; informação administrativa; informação estratégica etc.

2. Você considera que possui acesso a informações relevantes sobre o perfil profissional dos servidores do Campus Curitiba da UTFPR? **(RU)**

- Sim                       Não

3. Você consegue identificar alguma das seguintes ferramentas para a gestão da informação no Campus Curitiba? Qual(is)? **(RM)**

- Portal corporativo  
 Catálogo de telefones e endereços  
 Banco de currículos dos servidores  
 Não identifique nenhuma prática de Gestão da Informação.

Outras: \_\_\_\_\_ (se necessário, utilize o verso)

4. Você considera que estas ferramentas são divulgadas? **(RU)**

- Sim, são divulgadas.                       Não, não são divulgadas.

5. Você consegue informações relevantes em tempo hábil? **(RU)**

- Sim                       Não

6. Você considera que existe um ambiente propício para a aplicação das mesmas? **(RU)**

- Sim, o ambiente é propício.                       Não, o ambiente não é propício.

### BLOCO III – TOMADA DE DECISÃO

*Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 173) a etimologia da palavra decisão deriva do latim, sendo formada "pelo prefixo **de** (prefixo latino aqui com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra **caedere** (que significa cindir, cortar)". Ao pé da letra, "a palavra decisão significa 'parar de cortar' ou 'deixar fluir', e indecisão implica estagnação". Os autores interpretam o sentido de 'deixar fluir' como sendo algo que "mostra porque a dificuldade ou a lentidão em decidir é sentida como um gargalo, que obstrui o fluxo das ações". Eles também colocam que "sempre que existe mais de uma alternativa para uma ação, surge a necessidade de optar". Conseqüentemente, "toda decisão é uma opção entre alternativas. Se não há possibilidades de escolha, não há decisão; há apenas um fato. [...]".*

7. Dentre as alternativas abaixo, qual você acredita que retrata melhor o processo de tomada de decisão para a designação da ocupação de funções no Campus Curitiba da UTFPR? **(RU)**

- Uma indicação respaldada por questões políticas.  
 Uma indicação respaldada por questões pessoais (amizade, por exemplo).  
 Uma indicação baseada em informações sobre competências técnicas.  
 Uma indicação baseada em informações sobre competências profissionais de uma forma mais ampla (habilidades humanas, administrativas, técnicas e políticas).  
 Outra. Qual? \_\_\_\_\_ (se necessário, utilize o verso)

8. No momento de tomar uma decisão a respeito da indicação de alguém para ocupar uma função, que atitude você costuma tomar? **(RU)**

- Realiza um estudo de cada alternativa de ação, seleciona e implementa a alternativa ótima;
  - Realiza um estudo de cada alternativa de ação, seleciona e implementa uma alternativa satisfatória;
  - Realiza um estudo de cada alternativa verificando aspectos como: existência de conflitos e jogos de poder;
  - Age por meio de intuição e da experiência;
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_ (se necessário, utilize o verso)

9. Com base no conceito sobre Gestão da Informação apresentado no Bloco II, e o conceito de tomada de decisão apresentado no Bloco III, você percebe uma relação entre o processo de gestão da informação e o processo de tomada de decisão? **(RU)**

- Sim                       Não

Justifique: \_\_\_\_\_ (se necessário, utilize o verso)

10. Classifique as opções abaixo utilizando uma escala de 1 a 10, sendo **1** a **MAIS** importante e **10** a **MENOS** importante, quanto às informações você considera relevantes no momento de indicar alguém para ocupar uma função no Campus Curitiba da UTFPR. **(RM)**

- Formação acadêmica.
- Experiência anterior.
- Tempo de serviço.
- Relação de amizade com a pessoa.
- Vínculo político da pessoa.
- Competência profissional (a sabe pessoa possui conhecimentos e habilidades suficientes para executar a função).
- Habilidades administrativas (a pessoa é um bom gestor).
- Habilidades humanas (a pessoa se relaciona bem com os demais).
- Habilidades políticas (a pessoa tem um bom senso de negociação).
- Segue a sugestão de terceiros.

11. O processo de indicação de pessoas para determinada função, na sua prática diária, é feito: **(RU)**

- Individualmente                       Coletivamente  
(uma única pessoa toma da decisão)                      (uma equipe toma a decisão)

#### BLOCO IV – HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

*Fleury & Fleury (2000, p. 20) destacam que “as competências são sempre contextualizadas”. Em um contexto específico, é fundamental que uma pessoa possua as competências necessárias para determinado cargo. “A noção de competência aparece, assim, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”*

12. A literatura sobre gestão coloca que existem quatro habilidades básicas para um gestor: habilidades humanas (aspectos psico-sociais), habilidades administrativas (processamento burocrático de papéis, preparação e administração de orçamentos, projetos etc.), habilidades técnicas (formação adequada para o exercício da função, conhecimentos técnicos da atividade desempenhada) e habilidades políticas

(papel de líder, contatos, influências). Em sua opinião, qual o grau de importância atribuído atualmente às seguintes habilidades no exercício das funções de chefia no Campus Curitiba da UTFPR. (RU)

Utilize a seguinte escala:

1 (muito importante); 2 (importante); 3 (indiferente); 4 (pouco importante); 5 (nada importante)

| Função                    | Hab. Humanas        |   |   |   |   | Hab. Administrativas |   |   |   |   | Hab. Técnicas       |   |   |   |   | Hab. Políticas      |   |   |   |   | Concorda? |     |
|---------------------------|---------------------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|-----------|-----|
|                           | Grau de importância |   |   |   |   | Grau de importância  |   |   |   |   | Grau de importância |   |   |   |   | Grau de importância |   |   |   |   | Sim       | Não |
|                           | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |           |     |
| Diretor do Campus         |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Diretor (Diretorias)      |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Dir. adjunto (Diretorias) |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Coordenador               |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Chefe de departamento     |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Chefe de Divisão          |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Secretário                |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Outro:<br>_____           |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |
| Outro:<br>_____           |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |           |     |

13. Como você encara a importância destas habilidades para as funções destacadas acima? Ou seja, que grau de importância você daria se tivesse que indicar pessoas para estas funções? (RU)

(Por exemplo: *Atualmente as habilidades X são mais valorizadas que as Y, mas, em minha opinião, as habilidades Y deveriam ser mais valorizadas para a função tal.*)

Utilize a seguinte escala:

1 (muito importante); 2 (importante); 3 (indiferente); 4 (pouco importante); 5 (nada importante)

| Função                    | Hab. Humanas        |   |   |   |   | Hab. Administrativas |   |   |   |   | Hab. Técnicas       |   |   |   |   | Hab. Políticas      |   |   |   |   |
|---------------------------|---------------------|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|
|                           | Grau de importância |   |   |   |   | Grau de importância  |   |   |   |   | Grau de importância |   |   |   |   | Grau de importância |   |   |   |   |
|                           | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Diretor do Campus         |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| Diretor (Diretorias)      |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| Dir. adjunto (Diretorias) |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| Coordenador               |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |
| Chefe de                  |                     |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |





Sim       Não

17. Que tipo de informação você necessita no seu dia a dia para gerenciar as pessoas? **(RM)**

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Informações sobre gerenciamento           | <input type="checkbox"/> Informações sobre avaliação de desempenho     |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre motivação de equipe     | <input type="checkbox"/> Informações sobre desenvolvimento de projetos |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre segurança no trabalho   | <input type="checkbox"/> Informações sobre tecnologias                 |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre ambiente organizacional | <input type="checkbox"/> Informações sobre estratégias                 |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre a legislação            | <input type="checkbox"/> Informações sobre relacionamento humano       |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre ética profissional      | <input type="checkbox"/> Informações sobre capacitação/qualificação    |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre tomada de decisão       | <input type="checkbox"/> Outras _____                                  |
| <input type="checkbox"/> Não necessito de informações              | (se necessário, utilize o verso)                                       |

18. Quais informações são mais utilizadas por você para designar alguém para uma função? **(RM)**

|  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Informações sobre a competência gerencial             | <input type="checkbox"/> Informações sobre a competência técnica        |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre o ambiente de trabalho              | <input type="checkbox"/> Informações sobre as habilidades individuais   |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre o conhecimento individual           | <input type="checkbox"/> Informações sobre as aptidões individuais      |
| <input type="checkbox"/> Informações sobre a capacidade de trabalhar em equipe | <input type="checkbox"/> Informações sobre a capacidade de se comunicar |
| <input type="checkbox"/> Não uso informações.                                  | <input type="checkbox"/> Outros (utilize o verso)                       |

19. Onde você obtém essas informações? **(RM)**

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> RH da instituição        | <input type="checkbox"/> Site da instituição | <input type="checkbox"/> Cursos            | <input type="checkbox"/> Currículo Lattes     |
| <input type="checkbox"/> Feiras                   | <input type="checkbox"/> Eventos             | <input type="checkbox"/> Contatos pessoais | <input type="checkbox"/> Não uso informações. |
| <input type="checkbox"/> Outros (utilize o verso) |  |  |   |

20. Como você classifica a relevância das seguintes atividades para o **seu processo** de tomada de decisão no momento de indicar alguém para uma função? **(RU)**

| Atividade                               | Irrelevante | Pouco relevante | Indiferente | Relevante | Muito relevante |
|---|-------------|-----------------|-------------|-----------|-----------------|
| Gerenciar a informação.                 |             |                 |             |           |                 |
| Identificar necessidades de informação. |             |                 |             |           |                 |
| Coletar informações.                    |             |                 |             |           |                 |
| Classificar a informação.               |             |                 |             |           |                 |
| Armazenar a informação.                 |             |                 |             |           |                 |
| Distribuir / disseminar a informação.   |             |                 |             |           |                 |
| Usar a informação.                      |             |                 |             |           |                 |
| Descartar a informação.                 |             |                 |             |           |                 |

21. Numa escala de 1 a 5, seguindo a legenda, analise a importância do uso da informação para o seu processo decisório. **(RU)**

**Legenda:**

1 = muito importante

3 = indiferente

5 = nada importante

2 = importante

4 = pouco importante

| O uso da informação é importante para: | Grau de importância |   |   |   |   |
|--|---------------------|---|---|---|---|
|  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fundamentar a sua escolha              |                     |   |   |   |   |
| Reduzir a incerteza e ambigüidade      |                     |   |   |   |   |
| Encontrar a alternativa ótima          |                     |   |   |   |   |
| Encontrar a alternativa satisfatória   |                     |   |   |   |   |
| Enfrentar a complexidade do problema   |                     |   |   |   |   |
| Não utilizo informação                 |                     |   |   |   |   |
| Outro motivo. Qual?                    |                     |   |   |   |   |
| Outro motivo. Qual?                    |                     |   |   |   |   |

**22.** Através das alternativas abaixo, descreva como você utiliza a informação para designar uma pessoa para a ocupação de uma função de chefia. **(RM)**

- Age por meio de intuição e da experiência;
- Busca alguém com a formação técnica adequada;
- Busca alguém com o perfil profissional adequado;
- Busca alguém que conheça bem o funcionamento da instituição;
- Busca alguém jovem, cujo perfil profissional possa ser trabalhado, apesar da pouca experiência;
- Leva em consideração o gênero da pessoa (se é homem ou mulher);
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_ (se necessário, utilize o verso)
- Não uso informações para designar funções de chefia.
- Não faço indicações para funções de chefia.

**Muito obrigada pela sua participação!  
Boas festas!**

**Por favor, encaminhe o questionário de volta para a biblioteca da UTFPR, dentro do mesmo envelope, se preferir, até o dia 21/12/2011.**

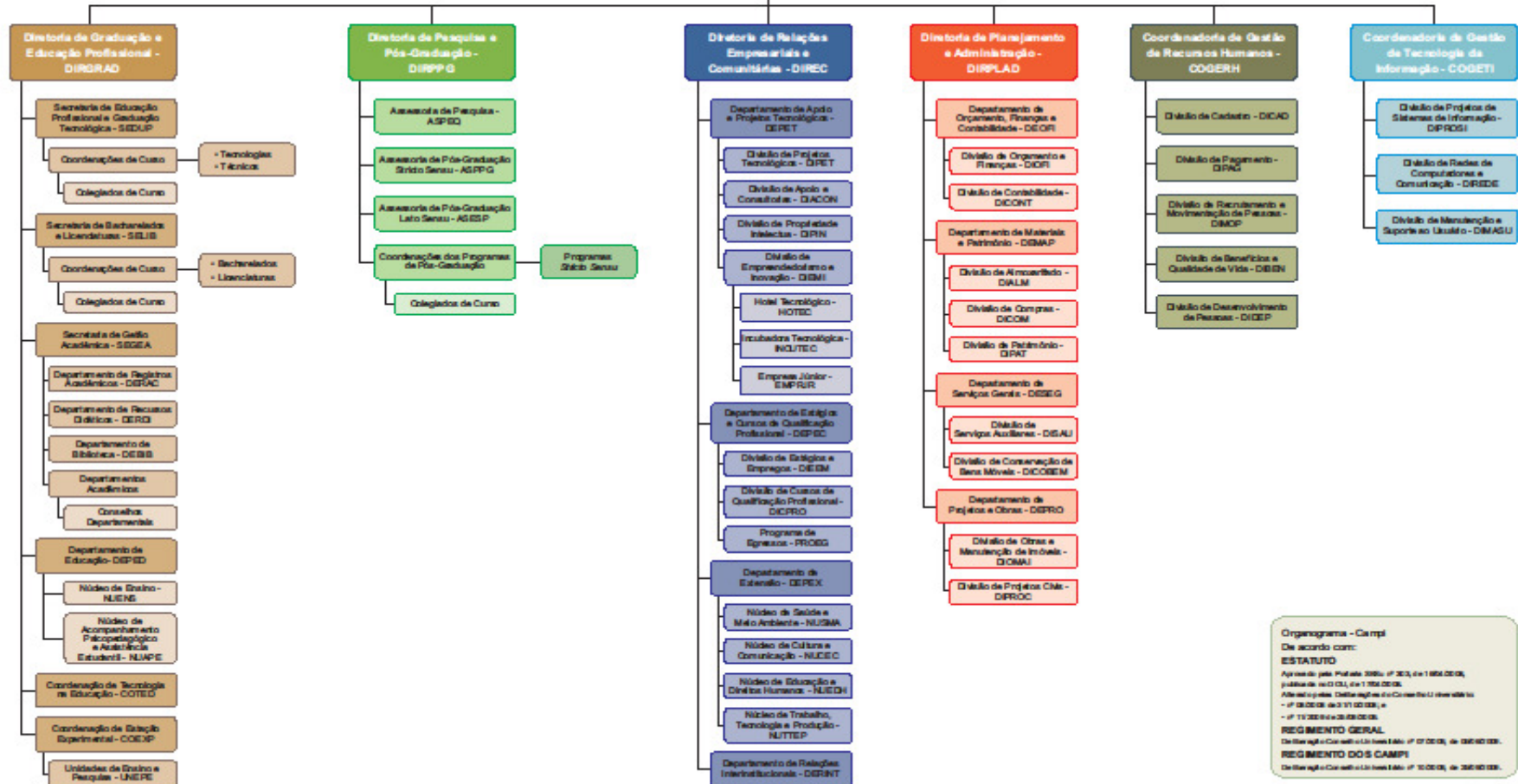
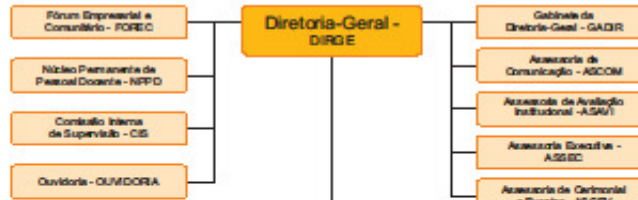
# ANEXO A – Organograma Institucional



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Reitoria



## Organograma dos Campi



Organograma - Campi  
De acordo com:  
**ESTATUTO**  
Aprovado pelo Conselho Superior, nº 203, de 11/05/2008,  
publicado no D.O.U. de 17/05/2008.  
Alterado pelo Conselho Superior da Universidade do Paraná, nº 19.000.000 de 3/11/2008, e  
nº 19.000.000 de 26/08/2008.  
**REGIMENTO GERAL**  
Delegado pelo Conselho Superior nº 17.000.000 de 26/08/2008.  
**REGIMENTO DOS CAMPIS**  
Delegado pelo Conselho Superior nº 10.000.000 de 26/08/2008.

## ANEXO B – Autorização UTFPR



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria-Geral do Câmpus Curitiba



### A U T O R I Z A Ç Ã O

Autorizamos a divulgação dos dados coletados em pesquisa realizada no Câmpus Curitiba da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, a respeito do uso da informação para o processo de designação de funções, como parte do estudo desenvolvido para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Mestrado Interdisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

O título da dissertação é: *“Gestão da Informação para o processo de tomada de decisão na designação de funções em universidades públicas federais: um estudo de caso”* e teve como objetivo geral explicitar a forma como a Gestão da Informação pode contribuir para o processo decisório na designação de pessoas para o exercício de funções em universidades federais.

Curitiba, 27 de abril de 2012.

Assinatura manuscrita em azul, circunscrita por uma linha azul arredondada. A assinatura parece ser a do Prof. Dr. Marcos Flávio de Oliveira Schiefler Filho.

**PROF. DR. MARCOS FLÁVIO DE OLIVEIRA SCHIEFLER FILHO**  
Diretor-Geral do Câmpus Curitiba da UTFPR