

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DÉBORA DOS SANTOS OLIVEIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA: ANÁLISE ENTRE A DEMANDA
E A OFERTA REFERENTE ÀS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PROFISSIONAIS**

CURITIBA
2013

DÉBORA DOS SANTOS OLIVEIRA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA: ANÁLISE ENTRE A DEMANDA
E A OFERTA REFERENTE ÀS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PROFISSIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Bacharelado em Gestão da Informação
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Sandra de Fátima Santos

CURITIBA
2013

TERMO DE APROVAÇÃO

DÉBORA DOS SANTOS OLIVEIRA

GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA: ANÁLISE ENTRE A DEMANDA E A OFERTA REFERENTE ÀS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PROFISSIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Bacharelado em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientadora: Profa. Sandra de Fátima Santos
Departamento de Ciência e Gestão da Informação

Profa. Sueli Terezinha Vieira
PUCPR

Profa. Edmeire C. Pereira
Departamento de Ciência e Gestão da Informação

Curitiba, 12 de dezembro de 2013

Aos meus pais Dinorá e José.
Aos meus irmãos José Junior, Paulo e Ester.
Ao meu sobrinho Paulo Henrique.
À minha cunhada Adriana.
Aos meus avós Dalva e Antônio (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Ao Pai, ao Filho, e ao Espírito Santo, pelo amor incondicional.

Às professoras (orientadoras) Patrícia e Sandra, pela dedicação e carinho.

A todos os professores, pela dedicação e ensino.

Aos meus colegas do curso, pelo companheirismo.

Aos meus amigos, pela força e orações.

À Coordenação do curso, pelo pronto auxílio.

À Prefeitura Municipal de Curitiba, pela colaboração e apoio.

Aos gestores da informação servidores públicos da PMC, pela participação imprescindível na pesquisa.

“O Coração do entendido adquire o conhecimento, e o ouvido do sábio o busca.”

Salmos 18:15

RESUMO

Apresenta estudo desenvolvido com os Gestores da Informação, egressos do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, atualmente servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC). Tem como objetivo identificar as possíveis consonâncias entre as competências e habilidades da formação dos egressos do Curso de Gestão da Informação da UFPR e as competências e habilidades de atuação profissionais requeridas pela esfera pública municipal, no cargo de Gestor da Informação. Busca responder à questão: “Qual é o perfil profissional demandado, em relação às competências e habilidades, no primeiro concurso público para o cargo de Gestor da Informação, na esfera pública municipal?”. Apresenta fundamentação teórica sobre a nova gestão pública, a administração pública, a informação e a gestão do gestor da informação, o Curso de Gestão da informação e o papel de consultor da informação. Utiliza a pesquisa de tipo exploratório como metodologia fundamental, captando os dados necessários para análise através de formulário de entrevista aplicado ao grupo de interesse. Analisa os resultados das entrevistas, comparando-os com as competências e habilidades formativas dos Projetos Políticos Pedagógicos do Curso de Gestão da Informação da UFPR, nas versões de 2002 e 2006. Conclui, por meio de análise, que as competências e habilidades formativas oferecidas pela universidade somadas às adquiridas pelo servidor com investimento pessoal e/ou da organização são qualificadores para o desenvolvimento das atividades/funções do cargo de gestor da informação da PMC.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Habilidades. Competências. Esfera pública.

LISTA DE SIGLAS

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

IFES – Instituição Pública Federal de Ensino Superior

IFPR – Instituto Federal do Paraná

MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública

PMC – Prefeitura Municipal de Curitiba

PPC – Projeto Pedagógico do Curso

UFPR – Universidade Federal do Paraná

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

FIGURA 1: Fundamentos de excelência em gestão pública	17
FIGURA 2: Mapa das Regionais de Curitiba	30
FIGURA 3: Biblioteca Farol do Saber.....	31
GRÁFICO 1: Eixo Administração	34
GRÁFICO 2: Eixo Fontes	35
GRÁFICO 3: Eixo Processamento	37
GRÁFICO 4: Eixo Tecnologia da Informação	38
GRÁFICO 5: Eixo Usuários/Clientes	39
GRÁFICO 6: Âmbito Pessoal	40
QUADRO 1: Competências e Habilidade de nível profissional.....	23
QUADRO 2: Competências e Habilidades de nível pessoal.....	24
QUADRO 3: CBO (2002) – Profissionais da Informação.....	25
QUADRO 4: Estratificação do Eixo Administração.....	33
QUADRO 5: Estratificação do Eixo Fontes	35
QUADRO 6: Estratificação do Eixo Processamento.....	36
QUADRO 7: Estratificação do Eixo Tecnologia da Informação	37
QUADRO 8: Estratificação do Eixo Usuários/Clientes	39
QUADRO 9: Estratificação das Capacidades de âmbito pessoal.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 O PROBLEMA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	15
2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	18
2.3 INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	19
2.4 O CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES	20
2.5 O PAPEL DE CONSULTOR DO GESTOR DA INFORMAÇÃO	24
3 METODOLOGIA	27
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	29
4.1 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA (PMC)	29
4.2 FARÓIS DO SABER	30
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
APÊNDICE A – MODELO DO FORMULÁRIO DE ENTREVISTA	50
APÊNDICE B – PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO – PPC2002	56
ANEXO A – EDITAL DO CONCURSO PÚBLICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA PARA O CARGO DE GESTOR DA INFORMAÇÃO	60
ANEXO B – FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA	82

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento de novas tecnologias que facilitam e colocam a informação em foco, torna-se necessário dominar os conhecimentos que conduzem ao propósito de gerenciar a informação de forma segura, aplicável e de utilidade para aqueles que dela necessitam.

Com a intenção de responder a essa necessidade, é que instituições públicas federais de ensino superior (IFES) e centros educacionais têm formado profissionais para lidar com a informação, independentemente do espaço ou meio em que se encontrem, sob a nomenclatura de Gestores da Informação. No entanto, além de graduações, também surgiram cursos de aperfeiçoamento e especialização – como o curso de Tecnologia em Gestão Pública, do Instituto Federal do Paraná (IFPR)¹, que incluiu no seu quadro de disciplinas a Gestão da Informação.

Com a percepção de que a informação é um bem primordial do qual se necessita para o eficaz desenvolvimento das atividades organizacionais, é que se percebe que instituições públicas iniciaram a procura por tais profissionais, por meio de concursos públicos que oferecem vagas para Gestores da Informação. Porém, o foco desta pesquisa foi conhecer as competências e habilidades necessárias para desempenhar as funções de Gestor da Informação na esfera pública. Nesse particular, é exemplificada a oferta feita pela Prefeitura Municipal de Curitiba, no concurso público para o cargo de Gestor da Informação de 2009.

Diante de tais fatos, tornou-se pertinente averiguar se as competências e habilidades estimuladas na formação acadêmica vão ao encontro das solicitadas pela esfera pública. Tal proposta pretende comparar uma faceta da relação entre o perfil da demanda pela Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) e o da oferta de profissionais na área de Gestão da Informação, egressos da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Como resultado, prevê-se a apresentação de subsídios que possam contribuir na decisão profissional dos egressos do curso de Bacharelado em Gestão da informação, em novos processos seletivos, tendo em vista que a esfera pública municipal é um nicho promissor de mercado a ser preenchido.

¹ Em 2008, o Governo do Estado do Paraná com uma demanda de qualificação de cerca de 55.000 (cinquenta e cinco mil) servidores sem curso superior, firmou parceria com Universidade Federal do Paraná, por meio da Escola Técnica e Instituições Públicas das esferas de governo federal, estadual e municipal. Para tanto oferta o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade a distância com a finalidade de qualificar os servidores na área de gestão de serviços públicos. Por meio da Lei 11.892/2008, a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná passa a partir de fevereiro de 2009 – a funcionar como Instituto Federal do Paraná (IFPR), quando a Instituição dá início à segunda turma do curso superior de Tecnologia em Gestão Pública. Em 2012, os egressos das turmas de Tecnologia em Gestão Pública dão continuidade a sua qualificação com a Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Pública no IFPR. www.ifpr.edu.br

1.1 O PROBLEMA

As particularidades da gestão pública atualmente requerem práticas e métodos organizacionais modernos. Espelhando-se nas experiências do ambiente empresarial, o Estado adota modelos que evidenciem o seu papel na sociedade. Essa posição demanda novas competências e estratégias, voltadas para o progresso do serviço público, cujo interesse está no desenvolvimento da sociedade. As pressões por serviços mais eficientes têm levado as instituições públicas a buscarem profissionais com competências formais (adquiridas), que adicionarão mais eficiência no desenvolvimento das atividades e no processo de tomada de decisão. Essas medidas tendem potencialmente a fortalecer a capacidade institucional.

Segundo Bond (2007, p. 36), “a nova gestão pública busca sua essência na informação. [Isso é], desde a forma como a informação de uma ação é transmitida, analisada e armazenada, até a liberação dessa informação para que sirva de base para futuras decisões, controle e avaliação”. A autora observa ainda que, diante da atual realidade, em que o fluxo de informações é veloz, flexível, eficiente e democrático, são essenciais para a modernização do serviço público funcionários bem treinados e qualificados.

Sob essa ótica, órgãos como o Instituto Federal do Paraná (IFPR) têm desenvolvido cursos de educação a distância; por exemplo, o curso superior de Tecnologia em Gestão Pública, no qual se ministra a disciplina de Gestão da Informação. Tal curso foi criado em parceria com o Governo do Estado do Paraná e diversos municípios do Estado, e se destina aos servidores públicos estaduais e municipais com formação mínima de ensino médio completo. Tendo como objetivo graduar e elevar a escolaridade média desses servidores públicos, melhorar a qualidade dos serviços prestados à população e o desenvolvimento socioeconômico do Paraná (PORTAL DO INSTITUTO [...], 2009).

O curso do IFPR apresenta conteúdo teórico aliado à prática. Nesse sentido, ao exemplificar a relevância da disciplina de Gestão da Informação para o setor público, Rezende (2011, p. 3) destaca, em seu conteúdo, que:

Foram objetos de estudo e análise os temas relacionados com a gestão da informação nas atividades públicas, destacando conceitos de gestão, planejamento, inteligência organizacional; aplicação dos dados, informações e conhecimentos; as bases tecnológicas da gestão da informação; as características da informação; os tipos de informações; os modelos de sistemas de informação; o modelo de informações públicas; os tipos e as aplicações da

tecnologia da informação; e projeto de sistema de informações públicas e respectivas relações com os instrumentos da gestão pública.

A inclusão dessa disciplina na formação continuada dos servidores tem demonstrado o interesse dos próprios gestores públicos em qualificar os profissionais que atuam em todos os níveis da administração pública, com os conceitos e aplicações da informação e em certas situações relacionadas à tecnologia.

Por outro lado, o primeiro curso de Bacharelado em Gestão da Informação foi criado pela Universidade Federal do Paraná - UFPR, em 1998 – sendo implantado em 1999. Tal curso foi concebido para iniciar, no Brasil, uma graduação diferenciada que proporcionasse a formação de profissionais voltados ao trabalho com a informação, cuja atuação se daria na esfera administrativa, estrutural e avaliativa dos processos em que a informação é, primordialmente, recurso para a tomada de decisões (UFPR, 2006, pp. 6 e 30).

Segundo o Projeto Pedagógico do Curso de Gestão da Informação, versão 2006:

O objetivo do Curso de Gestão da Informação da UFPR é formar profissionais aptos a exercerem o papel de gestores da informação nas organizações, de forma inteligente e competente, fazendo efetivo uso de suas habilidades e seus conhecimentos em prol de seu sucesso profissional e do sucesso de sua categoria, bem como da eficácia da organização e do desenvolvimento da sociedade onde estiver inserido (UFPR, 2006, p. 34).

Em relação à formação acadêmica, o Curso de Gestão da Informação da UFPR se propõe a tornar profissionais da informação aptos para obter, reter e incrementar seus conhecimentos, desenvolver habilidades para executar tarefas pertinentes a sua função e portar-se com responsabilidade, ética e atitudes que garantam a integridade pessoal e profissional perante o ofício que lhe cabe – uma atividade que congrega ações de monitoramento dos processos reguladores (operacionais, táticos e estratégicos) relativos às necessidades, ao uso efetivo e à difusão de informações para gestão individual e administrativa (pública e privada). É desse modo que o curso prevê o desenvolvimento de competências e habilidades do graduando no nível profissional e pessoal (UFPR, 2006, pp. 24 e 30).

Nesse sentido é que, possivelmente, em decorrência do reconhecimento de competências e habilidades, os gestores públicos autorizaram a realização do primeiro concurso público da Prefeitura Municipal de Curitiba, conforme Edital n.º 6/2009, de 23/07/2009 (Anexo A), para provimento de servidor público no cargo de Gestor da Informação.

Diante disso, pode-se inferir que há uma tendência ao surgimento de outros concursos públicos, ofertando vagas específicas para o Gestor da Informação. Nesse contexto, surge o interesse e a oportunidade de se verificar a demanda específica na Prefeitura Municipal de Curitiba, em relação à gestão da informação, cujo perfil profissional é oferecido pela IFES Universidade Federal do Paraná.

Esta pesquisa busca contribuir para o mapeamento das competências e habilidades formais almejadas no momento pela gestão pública. Considerando essas questões argumentadas, a investigação está delineada pela seguinte reflexão:

Qual o perfil profissional demandado, em relação às competências e habilidades, no primeiro concurso público para o cargo de Gestor da Informação, na esfera pública municipal?

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa procurou conhecer as competências formais, pessoais e profissionais almejadas no cenário atual pela gestão pública, no âmbito da esfera municipal, de forma a apresentar as contribuições do profissional da gestão da informação para a melhoria da qualidade das informações nos serviços ofertados.

Considerando-se que o Gestor da Informação pode buscar uma efetiva atuação na área pública, torna-se necessário, portanto, verificar as habilidades essenciais que caracterizam o seu perfil sob o ponto de vista da demanda da esfera pública.

Nesse intuito, no que se refere aos profissionais da área de informação, este estudo desejou identificar, na visão dos atuais servidores públicos egressos do curso, as competências e habilidades formativas, pessoais e profissionais, concernentes ao desempenho das funções exigidas ou consideradas essenciais para o cargo de Gestor da Informação na PMC. Sendo assim, a pesquisa tem como interesse primordial apresentar subsídios que possam estimular os gestores de informação a ingressar nesta área, tendo em vista que a esfera pública, como se afirmou anteriormente, é um dos nichos mais promissores para atuação do Gestor da informação.

A pesquisa teve como fatores motivacionais o interesse da autora por questões públicas que estão diretamente ligadas ao desenvolvimento social. E por acreditar que o profissional da gestão da informação tem muito a contribuir com a gestão pública, pois a qualidade da informação é essencial para a tomada de decisão no que tange o alcance do bem comum, ou seja, o objetivo-fim da gestão pública.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos desta pesquisa dividem-se em geral e específicos:

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as possíveis consonâncias entre as competências e habilidades adquiridas pelos egressos do Curso de Gestão da Informação da UFPR e as requeridas pela esfera pública municipal.

1.3.2 Objetivos específicos

Partindo de um objetivo geral, foram divididos em objetivos específicos, que são ações para responder à questão investigada, e assim delimitando a abrangência da pesquisa e elementos a serem atendidos, a saber:

- conhecer as atividades desenvolvidas pelos gestores da informação em suas unidades de trabalho;
- investigar quais as competências e habilidades de fato foram adquiridas pelos gestores da informação na instituição de ensino superior UFPR, as quais são aplicadas nas suas atividades como servidores públicos;
- analisar as semelhanças e diferenças entre as competências e habilidades adquiridas, na instituição de ensino superior, e as requeridas do profissional Gestor da Informação na esfera pública municipal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os desafios da nova gestão pública estão diretamente ligados às transformações decorrentes da denominada “sociedade da informação e do conhecimento”. Essas mudanças geram incertezas e oportunidades, demandando novas competências profissionais, nos âmbitos dos governos e da administração pública dos Estados e Municípios. Com o intuito de levantar informações que contribuam para a identificação das competências e habilidades inerentes ao perfil do Gestor da Informação, sob a perspectiva do público em alinhamento com a formação acadêmica, é que serão abordados tópicos de cada um dos termos que se referem ao estudo.

2.1 A NOVA GESTÃO PÚBLICA

Para apresentar alguns dos paradigmas da nova gestão pública, é necessário antes discorrer sobre o percurso da administração pública brasileira, a partir de três grandes reformas. A primeira foi a burocrática, em 1936, na qual se buscou o desenvolvimento e a profissionalização do servidor. Nesse período, surgiram o plano de carreira, a hierarquia funcional e o formalismo (CHIAVENATO, 2006, p. 226).

A segunda mudança ocorreu em 1967. Apresentava uma preocupação com a burocracia excessiva, e nessa época houve uma tentativa de descentralização e desburocratização. Já a terceira reforma se caracterizou por ser gerencial. Iniciou-se em 1995 e é a primeira a apresentar uma visão mais democrática; sob esse novo prisma, o Estado deixou de ser só um prestador de serviços e teve um aspecto de atividade econômica. Nessa fase também, no seu papel, o Estado, de um perfil extremamente burocrático, passou para um perfil flexível e até mesmo empreendedor. Portanto, mais participativo e integrado com as necessidades da sociedade (BOND, 2007, pp. 19-20).

No sentido formal, a administração pública é conceituada por Meirelles (1996) como:

O conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 1996, p. 60).

A Constituição Federal promulgada em 5 de outubro de 1988, no artigo 37, reza que a “administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Bond (2007, p. 20) considera que “a gestão pública atual apresenta uma tendência à inovação da administração, incorporando técnicas do setor privado, porém adaptando-as às suas características próprias”. Assim busca desenvolver novas iniciativas para alcançar a eficiência econômica e a eficácia social.

Segundo a matéria *Modelo de Excelência em Gestão Pública*, postado no portal da Companhia Paranaense de Energia Elétrica - COPEL, “um dos maiores desafios do setor público é de natureza gerencial” e este fez com que:

Na década de 90, fosse buscado um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações corporativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado. Em 1997, optou-se pelos Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países que representam ‘o estado da arte’ em gestão.

Aspirando à modernização da gestão pública e visando à melhoria no atendimento à sociedade, o governo federal lançou a ferramenta Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP, e na continuidade do processo de reestruturação instituiu-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA², administrado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de orientar a administração pública em todos os níveis da esfera de governos e poderes para a adaptação de modelos privados às necessidades de atendimentos das demandas da sociedade.

Os fundamentos da gestão pública de excelência são valores essenciais que caracterizam e definem a gestão pública como gestão de excelência. (Anexo B).

Não são leis, normas ou técnicas, são valores que precisam ser paulatinamente internalizados até se tornarem definidores da gestão de uma organização pública.

Para a maioria das organizações públicas, alguns ou todos os fundamentos apresentados neste estudo ainda não são fundamentos porque não são valores. São

² O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – foi instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e é o resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. www.gespublica.gov.br

apenas objetivos e fazem parte de uma visão futura da prática gerencial desejada. À medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão, gradativamente, hábitos e, por fim, valores inerentes à cultura organizacional.

FIGURA 1: Fundamentos de excelência em gestão pública



Fonte: Portal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Como o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público, então ele deve estar alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública das organizações e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

O MEGP tem como base os princípios constitucionais descritos no Artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e, próprios da natureza pública das organizações.

O fundamento gestão de processos permite a transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a

produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

Rezende (2011, p. 67) destaca que a informação e seus respectivos sistemas podem desempenhar funções fundamentais e estratégicas:

A ideia é, por meio de informações, fazer mais trabalho a custo menor ou adequado, usando menos recursos, para fornecer um serviço público satisfatório para o cidadão. [...] As informações oportunas juntamente com as informações personalizadas são chamadas de informações inteligentes ou informações que efetivamente contribuem com a inteligência das organizações públicas ou dos governos. Também são chamadas de informações não triviais ou executivas.

Dessa forma, os conhecimentos adquiridos no curso de Gestão da Informação em relação à construção ou consultoria de sistemas de informação vão ao encontro das necessidades do setor público na implementação da Gestão Pública de Excelência.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Pode ser genericamente considerado sistema de informação todo sistema que guarda dados e disponibiliza informação, segundo Rezende (2011, p. 26), usando ou não recursos de tecnologia da informação. O sistema de informação organizacional pode ser conceituado como a organização pública ou o governo e seus vários subsistemas internos e externos.

Os sistemas de informações assumem diversas formas convencionais, segundo o autor. Essa variedade é apresentada pelos relatórios de controles fornecidos e circulados dentro das organizações públicas ou dos governos, relatos de processos diversos para facilitar a gestão, coleções de informações expressas em um meio de veiculação, além de conjunto de procedimentos e normas, estabelecendo uma estrutura formal, e, por fim, conjunto de partes que geram informações. Quando são utilizados recursos de tecnologia da informação – isso é, o conjunto de *software*, *hardware* e recursos humanos e respectivos procedimentos nesse sentido –, esses também são entendidos como sistemas de informação.

O objetivo dos sistemas de informação na gestão pública é auxiliar as decisões nas organizações públicas ou nos governos; e o foco está direcionado principalmente para essas atividades.

2.3 INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para explicar sobre o papel da informação como agente de modernização, transformação e fortalecimento do Estado e da cidadania é que serão apresentadas algumas noções sobre informação e gestão da informação.

Refletindo-se na informação como fonte para o desenvolvimento, Felix (2003, p. 17) defende que a informação historicamente tem sido a base para o desenvolvimento socioeconômico e cultural da humanidade e, a partir de seu entendimento, concretiza-se como recurso valioso. É preciso, no entanto, saber filtrar as melhores informações e transformá-las em atitudes e decisões para o bem comum (BOND, 2007, p. 18).

Robredo (2003, pp. 2-4) entende que a informação é obtida através de um processo de transformação dos dados, utilizada fundamentalmente para ser comunicada e transmitida gerando conhecimento. A informação se apresenta em diversas estruturas – como formas, figuras, modelos, configurações, ideias, signos, sinais, gestos e outros – , com o objetivo de se organizar em sua própria variedade.

Reconhecendo-se que a informação torna-se potencialmente mais acessível, e por causa da dificuldade à informação confiável e de qualidade, tem-se a gestão da informação como ferramenta aliada para seleção, análise e disseminação da informação.

Nesse sentido, Davenport (1998, p. 173) trata a Gestão da Informação como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação. Esse conhecimento é essencialmente um passo importante de um processo informacional, no qual são identificadas todas as fontes envolvidas, toda pessoa que afeta cada passo do processo, todos os problemas que surgem, podendo indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

Ainda de acordo com Davenport (1998 p. 174), a análise, o tratamento, a sistematização e a disseminação da informação são objetos da gestão da informação, cuja finalidade é avaliar a otimização e valorização da informação, e, através dos quais, a organização atinge seus objetivos.

A inclusão do gerenciamento da informação na gestão pública é uma forma de contribuição na solução de problemas relacionados com as demandas organizacionais, socioeconômicas, políticas e culturais, pois facilita o processo do sistema de informação, com vista à melhoria no desenvolvimento das atividades organizacionais e indo ao encontro das necessidades dos usuários/setores.

2.4 O CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Para formar profissionais capacitados e que correspondam aos intuitos da sociedade como cidadãos, é preciso entender a educação como fator fundamental na formação individual.

Neste século XXI, a educação é vista não só com o desenvolvimento da capacidade intelectual do indivíduo, mas também com princípios éticos, compreensão e solidariedade humana. A educação visa a formar pessoas preparadas para lidar com mudanças e diversidades, sejam tecnológicas, econômicas ou culturais. Nesse sentido, as universidades são de suma importância, pois têm sua parcela de responsabilidade no desenvolvimento pessoal do estudante e da sua formação como profissional (SILVA e CUNHA, 2002, p. 80).

Ao longo de sua formação, a pessoa recebe, individualmente, conhecimentos e forma competências para lidar com as situações cotidianas. Nesse sentido, Benedet (2009) destaca que “o ensino por competência procura desenvolver no aluno conhecimento em diversas áreas, mas competência para uma área específica”, possibilitando que se determine com mais facilidade o caminho a ser trilhado e o objetivo final.

Finck (2002, p. 21) afirma que a competência é uma representação da realidade, construída e armazenada de acordo com experiências e a formação recebida. Tal competência não é puramente um conhecimento, mas utiliza-se primordialmente dele para agir.

Para o desenvolvimento das competências nos alunos, durante a formação profissional, são feitos vários estudos e desenvolvidos documentos vitais. Dentre eles, o projeto pedagógico receberá destaque neste estudo. Projeto pedagógico, para Vasconcellos (1995), é:

Um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição (VASCONCELLOS, 1995, p. 143).

O projeto pedagógico é utilizado, de acordo com Pereira ([200-]), como para designar, dar direção a uma ideia, trata-se de um projeto alicerçado em reflexões e ações. Tem a dimensão de orientar e conduzir o profissional educador do presente para o futuro, servindo como instrumento balizador que expressa a prática pedagógica das

instituições e dos cursos, fornecendo um caminho para a gestão de atividades educacionais.

Ainda de acordo com Pereira ([200-]), para que um projeto pedagógico seja desenvolvido faz-se necessária a participação de docentes, discentes e administrativos de uma instituição, refletindo na concepção e nas finalidades educacionais a serem propostas, mas principalmente pensando nas competências e no tipo de indivíduo que será formado. Ressalta, por fim, a necessidade de ser um projeto em contínua construção, avaliação e reelaboração, de forma que se adapte constantemente a sociedade ao indivíduo e às novas competências a serem desenvolvidas.

Azevedo e Rowell (2009a) – *apud* Boff e Zanette no artigo *O desenvolvimento de competências, habilidades e a formação de conceitos: eixo fundante do processo de aprendizagem* – conceituam competência como sendo “a capacidade, desenvolvida pelo sujeito conhecedor, de mobilizar, articular e aplicar intencionalmente conhecimentos (sensoriais, conceituais), habilidades, atitudes e valores na solução pertinente, viável e eficaz de situações que se configurem problemas para ele”. Já a habilidade, para os autores citados, é “um saber fazer, um conhecimento operacional, procedimental, uma sequência de modos operatórios, de analogias, de intuições, induções, deduções, aplicações, transposições”.

Por sua vez, Boff e Zanette (2010), no artigo citado, complementam que “uma competência pressupõe o desenvolvimento de várias habilidades, inclusive de habilidades com graus de complexidade diferentes”. Nesse aspecto, as autoras apontam 5 (cinco) grandes competências a serem desenvolvidas pelo indivíduos, que são:

- utilizar adequadamente diversas linguagens humanas, sejam verbais (em nível oral e/ou escrito), sejam não verbais;
- resolver problemas de forma viável e eficaz;
- usar adequadamente a informação acumulada;
- avaliar criticamente dados, situações e fenômenos; e
- atuar em grupo.

Souza e outros (2008), no artigo *Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação*, afirmam que um estudo “sobre competências em diversas áreas nos mostra que seu conceito se confunde com conhecimento e está relacionado às capacidades, às habilidades e às atitudes, inclusive na Ciência da Informação”. Ressaltam, ainda, que, na busca do saber, “a competência é o aspecto relevante do conhecimento, a qual envolve a *expertise*, como o aprendizado e destreza em realizar e discernir a essencialidade do fazer”. E relacionam a competência

com o conhecimento, em que o compartilhamento deste é que surgem novas competências. Portanto, competências, segundo Durand (1999), *apud* Souza e outros (2008), “são conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos”.

Ainda em seu artigo, Souza e outros (2008) mostram um estudo afirmando que competência profissional “é um conjunto de habilidades, destrezas e conhecimentos requeridos em um profissional em qualquer disciplina para cumprir com sua atividade especializada”.

Manfredi (1998), em seu artigo *Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais*, traz à luz essa discussão sobre esses termos: “*Habilidade* é entendido como o poder para executar o que se designa de ato responsável. Este poder pode ser potencial, real, inato ou adquirido. A palavra *capacidade* tem duas conotações, que na língua inglesa são expressas em palavras distintas: *capability* e *capacity*. *Capacity* constitui uma habilidade potencial e a *capability* constitui uma habilidade que depende de exercício ou treinamento. A expressão *skill* (competência) significa desempenho eficiente em tarefas mentais e físicas”.

Bufrem e Pereira (2004, pp. 172-173) no artigo “*Os profissionais da Informação e a Gestão de Competências*” apresentam as discussões realizadas em eventos científicos da área de ciência da informação que procuram apresentar uma distinção entre conhecimento e competência:

O conhecimento tem sido definido como resultado de aprendizagem individual ou organizacional, como desenvolvimento de competências individuais ou coletivas, como processo de mapeamento conceitual ou de codificação de informações ou, ainda, como processo de formação ou interação em ações de comunicação e coparticipação.

(...)

O termo competência, por sua vez, em sua ampla possibilidade de expansão paradigmática, relaciona-se com outros tais como aptidão, qualidade legítima ou legitimada para realização de determinados atos, poder, atribuição ou capacidade objetiva de alguém para agir em determinado campo ou área do conhecimento ou atuação.

Marchiori (1998), para quem a gestão pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço, enfatiza que “os conhecimentos e habilidades do profissional (o gestor) enfocam mais fortemente a gestão integral dos recursos de informação das organizações”, pois em suas atividades incluem-se as áreas de

Planejamento, Comunicação, Gerência da informação e sistemas de controle, Gerência de recursos humanos, Gerência de recursos financeiros, Promoção, vendas e marketing, Contexto político, ético, social e legal, entre outras.

Dessa forma, para o Gestor da Informação ou outro profissional da informação, importa o conhecimento ou competências que possibilitem a desenvolvimento das suas atividades/funções, no que se refere aos processos de seleção, tratamento, recuperação e organização da informação, bem como as competências ligadas aos usuários, com a tecnologia e as instituições.

Recorrendo novamente a Bufrem e Pereira (2004, p. 171) verifica-se, portanto, que os conceitos de gestão do conhecimento e gestão da informação no que se refere ao perfil profissional e as competências para os profissionais gestores da informação mesmo que com sutilezas de distinção acabam em imbricação.

Nesse contexto, o projeto pedagógico do Curso de Gestão da Informação da IFES Universidade Federal do Paraná (UFPR, 2006, pp. 24-25) prevê, portanto, o desenvolvimento das competências e habilidades do graduando no nível profissional e pessoal, conforme está demonstrado no quadro abaixo, visando a responder ao segundo objetivo específico proposto.

O curso prevê, portanto, o desenvolvimento de competências e habilidades do acadêmico de Gestão da Informação em dois níveis:

QUADRO 1: Competências e Habilidade de nível profissional

No âmbito profissional
a) reconhecer e aplicar teorias e paradigmas da informação;
b) identificar, explorar, difundir e avaliar (sob os parâmetros de exatidão, atualidade, abrangência, formato(s) disponível(eis) e orientação ao usuário/cliente) fontes de informação;
c) adicionar valor aos processos de coleta, organização, sistematização, mapeamento, análise, interpretação e representação da informação;
d) coletar e conectar informações dispersas de modo a originar novas informações e conhecimentos;
e) utilizar a tecnologia como vetor para conectar pessoas, organizações, documentos e informações;
f) diagnosticar e propor soluções para problemas de informação de clientes, definindo quando, como e, mesmo, se a informação deve ser armazenada;
g) dominar habilidades para: <ul style="list-style-type: none"> - acessar e adquirir informações em qualquer suporte e formato; - acessar e adquirir informações em qualquer suporte e formato; - “navegar” nas redes tradicionais e eletrônicas disponíveis; - intercambiar informações; - identificar pessoas e organizações como fontes de informação; e - identificar, localizar e analisar dados não cobertos por sistemas de informações.

QUADRO 2: Competências e Habilidades de nível pessoal

No âmbito pessoal
a) inserir-se, e contextualizar sua atuação, no ambiente no qual trabalha;
b) coordenar atividades em equipes multidisciplinares;
c) comunicar-se de forma efetiva;
d) negociar e vender produtos e serviços de informação;
e) promover liderança e visão;
f) orientar-se para clientes;
g) assumir o papel de consultor para problemas de informação; e
h) encorajar e instrumentalizar os indivíduos a identificar e utilizar recursos informacionais.

Fonte: PPC – Projeto Pedagógico do Curso (versão 2006).

Por isso é vital buscar conhecer o perfil do Gestor da Informação, o que ele carregou da sua vida acadêmica para oferecer ao seu cliente, o que ele apreendeu ou está a apreender durante o exercício da profissão; ainda o que o mercado de trabalho esperou ou espera deste profissional.

2.5 O PAPEL DE CONSULTOR DO GESTOR DA INFORMAÇÃO

Quem é considerado profissional da Informação? Tomando com base a revisão das competências para profissionais da informação do século XXI da Special Libraries Association (SLA 2003, p.1) “incluem, mas não limitam os bibliotecários, gestores de conhecimentos, gestores de informação, desenvolvedores web e consultores”.

Para Bufrem e Pereira (2004, p. 171) são os bibliotecários, gerentes, gestores, analistas da informação, ou dos programas e recursos informacionais, especialistas ou vigilantes da informação tecnológica.

A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2002) classifica como profissionais da informação, o bibliotecário, o documentalista e o analista de informação (pesquisador de informações de rede), conforme quadro a seguir:

QUADRO 3: CBO (2002)³ – Profissionais da Informação

Códigos	Títulos
2612-05	Bibliotecário: Biblioteconomista, Bibliógrafo, Cientista de informação, Consultor de informação, Especialista de informação, Gerente de informação, Gestor de informação
2612-10	Documentalista: Analista de documentação, Especialista de documentação, Gerente de documentação, Supervisor de controle de processos documentais, Supervisor de controle documental, Técnico de documentação, Técnico em suporte de documentação
2612-15	Analista de informação (pesquisador de informações de rede): Pesquisador de informações de rede
Descrição Sumária	Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria.
Condições Gerais de Exercício	Trabalham em bibliotecas e centros de documentação e informação na administração pública e nas mais variadas atividades do comércio, indústria e serviços, com predominância nas áreas de educação e pesquisa. Trabalham como assalariados, com carteira assinada; ou como autônomos, de forma individual; ou em equipe, por projetos, com supervisão ocasional, em ambientes fechados e com rodízio de turnos. Podem executar suas funções tanto de forma presencial como a distância. Eventualmente, trabalham em posições desconfortáveis durante longos períodos e sob pressão, levando à situação de estresse. As condições de trabalho são heterogêneas, variando desde locais com pequeno acervo e sem recursos informacionais a locais que trabalham com tecnologia de ponta.
Formação e Experiência	O exercício dessas ocupações requer bacharelado em Biblioteconomia e Documentação. A formação é complementada com aprendizado tácito no local de trabalho e cursos de extensão.
Competências Pessoais	Manter-se atualizado; liderar equipes; trabalhar em equipe e em rede; demonstrar capacidade de análise e síntese; demonstrar conhecimento de outros idiomas; demonstrar capacidade de comunicação; demonstrar capacidade de negociação; agir com ética; demonstrar senso de organização; demonstrar capacidade empreendedora; demonstrar raciocínio lógico; demonstrar capacidade de concentração; demonstrar proatividade e demonstrar criatividade.

Fonte: Ministério do trabalho e Emprego.

O profissional de gestão da informação – atualmente é distinto do bibliotecário e arquivista tradicionais – é aquele responsável por manter sistemas de informação,

³ A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, instituída por Portaria Ministerial 397, de 9 de outubro de 2002, tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios nos registros administrativos e domiciliares. Os efeitos de uniformização pretendida pela Classificação Brasileira de Ocupações são de ordem administrativa e não se estendem às relações de trabalho. Já a regulamentação da profissão, diferentemente da CBO, é realizada por meio de lei, cuja apreciação é feita pelo Congresso Nacional, por meio de seus deputados e senadores, e levada à sanção do Presidente da República.

sistemas de apoio às tomadas de decisão e operações similares, tanto no setor público como privado. Tende a ser, estrategista e esclarecedor; com visão geral da organização e de suas necessidades; e é o facilitador da captação e uso produtivo de recursos de informação e de conhecimentos necessários às atividades organizacionais (TARAPANOFF, SAUIDEN e OLIVEIRA, 2002, p. 6).

Embora possamos encontrar numerosos textos acadêmicos que tratam da distinção da atuação dos profissionais da informação que tem reconhecimento profissional, ou seja, cuja profissão é regulamentada por órgãos de classe como os bibliotecários. A interpretação ou a distinção para o público em geral/leigo ou para a Administração Pública não são claras, o que causa equívocos nos descritivos dos perfis profissionais em relação às competências e habilidades desejadas para a abertura de vagas para o Gestor da Informação.

Tejalada (2011, p. 29) no capítulo *“Las Competencias del profesional de la Información”*, considera que o profissional de informação atual deve:

Reconhecer o potencial do conhecimento e as habilidades de informação – documentação e o valor básico, mas também tem que estar preparado para adquirir novos. Diversificação em funções profissionais de informação é um eixo de desenvolvimento de novas competências que podem ser aplicadas nos diferentes contextos e ambientes. Mas, acima de tudo, novas atitudes e uma transformação da mentalidade são necessárias.

Nesse contexto, é imprescindível que, em um ambiente instaurado de competitividade profissional, a discordância da atuação desses diferentes profissionais da informação seja posta à mesa, para uma discussão sem partidarismos que permita a integração dos conhecimentos e competências do grupo como equipe multidisciplinar. Os profissionais da informação devem trabalhar em cooperação e não em disputa ou substituição de um pelo outro.

O que se percebe, nesses aspectos, é que o Gestor da Informação é capaz de desenvolver suas atividades relevantes ao desenvolvimento organizacional eficaz.

3 METODOLOGIA

Do ponto de vista de seus objetivos, de acordo com Gil (1996, p. 45), esta pesquisa é do tipo exploratório, ao proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito, sendo assim realiza um estudo de caso para melhor caracterizar seu sentido exploratório. A abordagem é de acordo com o método qualitativo, cujo objetivo é levantar dados para compreensão de uma determinada situação aplicada a um grupo específico de pessoas.

Por se tratar de um estudo de caráter exploratório, a leitura e a pesquisa documental foram realizadas em fontes referenciais primárias e secundárias, disponíveis em livros, artigos científicos, teses e dissertações e alguns sites na internet.

Portanto, na fase de levantamento de dados, a coleta desses dados obteve informações de fontes documentais como projetos pedagógicos, edital de concurso, no universo no qual a temática se insere – ou seja, documentos reunidos para análise, de acordo com o propósito da pesquisa. Ainda, como método aplicado na coleta de dados, a realização de entrevista semiestruturada, com algumas questões preestabelecidas além de observação e conversação coletiva. A aplicação deu-se com o intuito de levantar dados sobre a perspectiva dos egressos do Curso de Gestão da Informação da UFPR inscritos no concurso da Prefeitura Municipal de Curitiba (2009) e agora servidores públicos, com referência às possíveis consonâncias do perfil profissional do gestor entre a oferta e a demanda.

Com o intuito de alcançar o objetivo geral deste estudo, as atividades foram divididas em alguns tópicos para facilitar a realização da pesquisa.

A apresentação de dados foi de forma descritiva, partindo da compreensão e da identificação do perfil profissional do Gestor da Informação com foco na oferta (formação acadêmica), tendo como base o documento Instrumento Pedagógico; Projeto Pedagógico do Curso Gestão da Informação de 2002 (Apêndice B) e a versão 2006 da Universidade Federal do Paraná, a primeira IFES a ofertar o Curso.

A partir da identificação das características específicas das competências e habilidades do profissional correspondentes a cada um dos 5 (cinco) eixos de conhecimentos adquiridos; (1) Eixo Administração; (2) Eixo Fontes; (3) Eixo Tecnologia da Informação; (4) Eixo Processamento e (5) Usuários/Clientes e, as Competências e Habilidades de âmbito pessoal (PPC 2006) foram formuladas questões (Apêndice A) para entrevista, com o objetivo comparar as atividades desenvolvidas pelos gestores da

informação egressos do curso com as competências e habilidades formais e as requeridas pela esfera pública, buscando suas similaridades.

Ainda com a intenção de obter maiores informações referentes à função do Gestor da Informação em suas unidades de lotação, foram formuladas mais 5 (cinco) questões abertas, direcionadas ao conhecimento referente às atividades desempenhadas, assim como variáveis internas ou externas, que influenciam o seu desempenho profissional no cargo de Gestor da Informação na esfera pública municipal.

Nesse sentido, realizou-se um encontro coletivo no dia 27 de novembro de 2013, no período da tarde, no Núcleo Regional da Educação Matriz PMC, para conhecer e observar as nuances do perfil profissional almejado do gestor em seu ambiente de trabalho, como servidor público. É importante ressaltar que foi a primeira abertura de vaga para o Gestor da Informação no município de Curitiba, embora seja este considerado um grande e importante nicho de mercado para a atuação do gestor. Esse encontro contou com 9 (nove) dos 11 (onze) gestores da informação dessa esfera municipal, egressos da Universidade Federal do Paraná (UFPR), pois dois se encontravam no momento em licença-saúde.

Com o desenvolvimento dessas etapas, foi possível a apresentação e análise de subsídios que contribuem para o entendimento do tema *competências e habilidades* necessárias à formação do perfil profissional do Gestor da Informação e para uma efetiva futura atuação nessa janela profissional que é a gestão pública.

Bem como, apresentou-se a análise dos dados das respostas obtidas nas questões formuladas e direcionadas ao conhecimento profissional no cargo de Gestor da Informação na esfera pública, também o diagnóstico da prática profissional estruturada ou roteirizada, ou seja, as observações percebidas no local de trabalho pelos entrevistados com objetivo de observar as competências, as habilidades e as capacidades adquiridas no curso de Gestão da Informação e apontadas como desenvolvidas no cargo público. A análise foi interpretativa com base em Bardin (1977).

Como resultado final, pretendeu-se que as informações coletadas e analisadas contribuíssem para o alcance do objetivo geral, que foi o de se identificar consonâncias entre as competências e habilidades em faceta das ofertas e demandas de profissionais da Gestão da Informação na esfera pública municipal, visando a uma participação mais efetiva do Gestor da Informação nesse nicho de mercado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Diante das novas tendências, a gestão pública preocupa-se com a atuação de seus servidores, pois, segundo Bond (2007, p. 18), “é na qualidade profissional, no conhecimento, nas habilidades e na atualização do servidor que se reflete a qualidade da gestão pública e ela garante sua imagem e credibilidade perante a sociedade”. Dessa forma, a seguir será apresentado o ambiente de estudo, no qual atuam servidores públicos graduados em Gestão da Informação e qualificados para atender às demandas da nova gestão pública.

4.1 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA (PMC)

A administração da Prefeitura Municipal de Curitiba divide-se em 9 (nove) núcleos regionais (espécies de subprefeituras, encarregadas dos bairros de cada uma das nove regiões em que Curitiba está administrativamente subdividida).

A aplicação do estudo entre a demanda e a oferta de profissionais foi realizada com os egressos do Curso de Gestão da Informação da UFPR, hoje gestores municipais lotados nos Núcleos Regionais da Educação, diretamente ligados à Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura Municipal de Curitiba.

A Secretaria Municipal de Recursos Humanos da PMC, através do Edital 06/2009, estabeleceu normas de concurso público para provimento no cargo de Gestor da Informação, no seguimento administrativo do grupo ocupacional superior, da Lei 11.000/04⁴. O concurso público visava ao provimento de 18 (dezoito) vagas para o cargo de integrantes do quadro de pessoal da Secretaria Municipal da Educação.

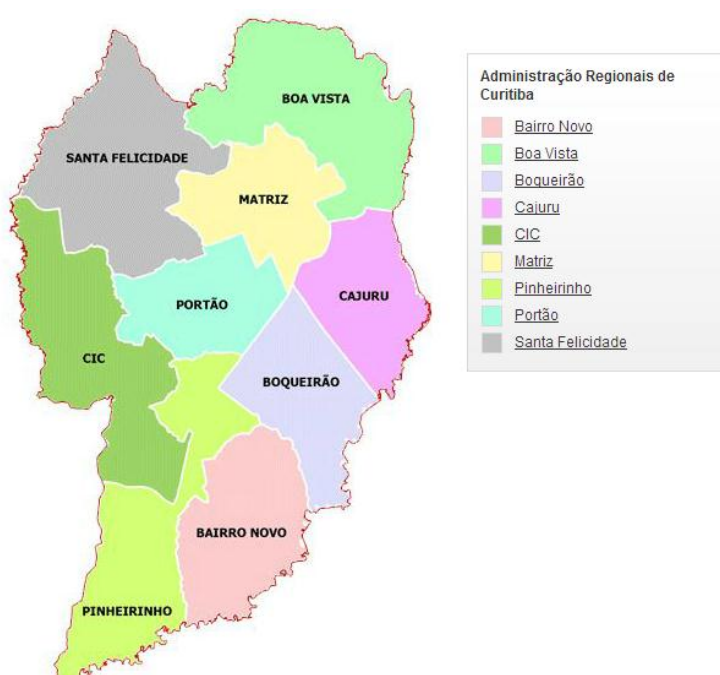
Nas especificações das condições para inscrição, pode-se destacar a formação exigida no provimento: graduação em Gestão da Informação ou Biblioteconomia – curso superior completo e reconhecido pelo MEC, além do registro em órgão de classe e conhecimento em informática.

⁴ Lei 11.000, de 03 de Junho de 2004 – Institui plano de carreira para os servidores integrantes dos grupos ocupacionais básico, médio e superior do município de Curitiba, para a Administração Direta, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública, Instituto de Previdência dos Servidores do Município de Curitiba, Fundação de Ação Social e Fundação Cultural de Curitiba, altera dispositivos das Leis 7.671, de 10 de junho de 1991, e 10.390, de 11 de abril de 2002, e dá outras providências.

Importante esclarecer que o referido registro de classe foi desconsiderado quando impetrado recurso pelos profissionais, tendo em vista que o Gestor da Informação não possui reconhecimento de classe conforme levantado anteriormente no referencial teórico.

Os servidores gestores da Informação estão lotados nas Regionais e atuam diretamente nas bibliotecas comunitárias denominadas Faróis do Saber.

FIGURA 2: Mapa das Regionais de Curitiba



Fonte: <http://www.fas.curitiba.pr.gov.br/MapaRegional.aspx>

4.2 FARÓIS DO SABER

Os Faróis do Saber são assim denominadas as bibliotecas de bairro ou bibliotecas comunitárias existentes em vários bairros de Curitiba. Funcionam em apoio às escolas municipais e como pontos de referência cultural e de lazer para a comunidade.

Atualmente, são 47 faróis no total. O acervo referencial é de 5 mil livros, com acesso gratuito à Internet banda larga. O primeiro foi inaugurado em 1994, no bairro Vista Alegre.

Sua construção é modular, em estrutura metálica. Em geral, são 88 m² de área construída e a torre tem 10 (dez) metros de altura. O nome foi inspirado no antigo Farol e na Biblioteca de Alexandria.

FIGURA 3: Biblioteca Farol do Saber



Fonte: <http://www.escola-curitiba.com/imagens/biblioteca.jpg>

Das 18 vagas ofertadas no concurso público, 13 (treze) foram providas. Sendo 11 (onze) com egressos do curso de Gestão da Informação da UFPR (público-alvo desta pesquisa) e 2 (dois) graduados em Biblioteconomia em outras instituições. Dentre os 11 (onze) egressos, 9 (nove) deles são oriundos do currículo formativo (PPC 2002), e apenas 2 do currículo reformulado (PPC versão 2006).

Participaram desta pesquisa 9 (nove) servidores, pois 2 (dois) deles estavam afastados por licença-saúde.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A identificação das possíveis consonâncias entre as competências e habilidades adquiridas pelos egressos do curso de Gestão da Informação da UFPR e as requeridas pela esfera pública municipal possibilita a verificação do objetivo em questão, que é conhecer o perfil profissional demandado referente às competências e habilidades, no primeiro concurso público para o cargo de Gestor da Informação, na esfera pública municipal (PMC).

Para alcançar os objetivos específicos desta pesquisa e responder a eles, um dos instrumentos de coleta de dados foi o formulário de entrevista (apêndice A) e o Edital 6/2009 (Anexo A), referente à realização do primeiro concurso público da Prefeitura Municipal de Curitiba, para o provimento de servidor público no cargo de Gestor da Informação, sendo este graduado em Gestão da Informação ou Biblioteconomia.

Outra fonte de pesquisa para atingir os resultados esperados refere-se ao documento com informações oriundas do Projeto Pedagógico do Curso PPC/2002 (apêndice B), no qual constam as descrições das capacidades esperadas, específicas e exigidas, enquadradas e divididas em cinco eixos, sendo eles: Eixo Administração, Eixo Fontes, Eixo Processamento, Eixo Tecnologia da Informação e Eixo Usuários/Clientes. Já o Projeto Pedagógico do Curso (PPC versão 2006) prevê o desenvolvimento de competências e habilidades do acadêmico de Gestão da Informação em dois níveis: profissional e pessoal.

Para a apresentação dos dados coletados, objetos de análise deste estudo de caso, são apresentados gráficos divididos em 5 (cinco) Eixos de Conhecimento, conforme o PPC/2002, onde foram mostradas as Competências e Habilidades/Capacidades adquiridas no curso de Gestão da Informação da UFPR e desenvolvidas no cargo exercido, Gestor da Informação, na esfera pública municipal (PMC).

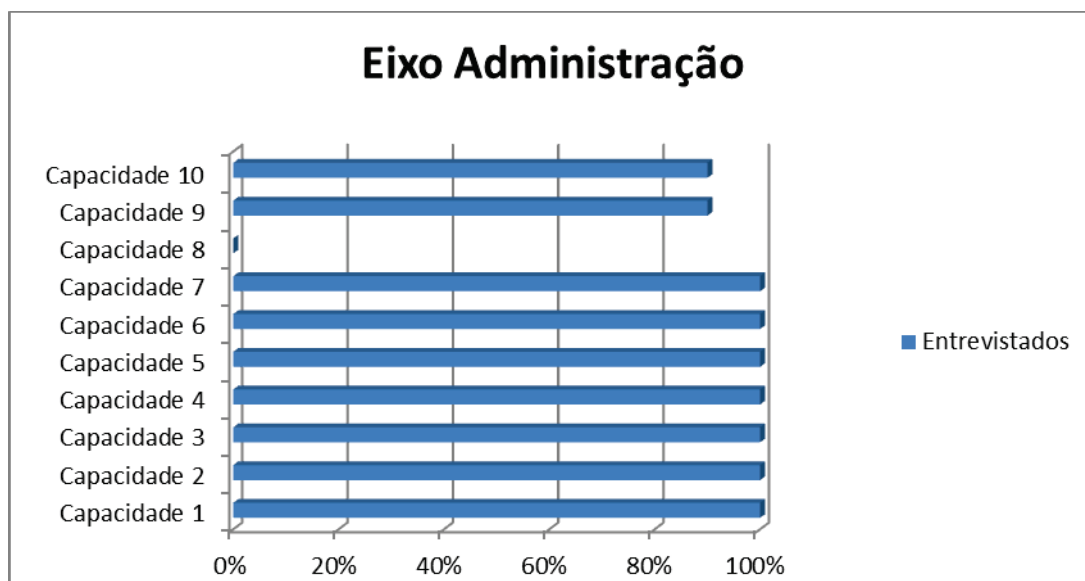
Os resultados obtidos correspondem a respostas dadas ao formulário de entrevista, sendo o universo de pesquisa composto por um total de 11 (onze) gestores da informação (PMC), mas, como foi dito anteriormente, dois deles não participaram diretamente da pesquisa por estarem, no momento da mesma, em licença médica. As respostas apresentadas pelos gestores não foram respondidas em sua totalidade, nem apresentados exemplos e explicações detalhadas em algumas questões, o que dificultou a análise dos dados e a compreensão do trabalho no todo. Tendo em vista

esse fato, as complementações foram respondidas mediante informações obtidas pela atividade de observação e conversa informal. Ressalta-se que a pesquisa foi autorizada pelo Departamento de Ensino Fundamental e Gerência Pedagógica da PMC. Dessa forma, elencamos os dados sobre o público-objeto da presente pesquisa. Na sequência os quadros estratificados dos dados levantados:

- Gestores da Gestão da Informação Egressos: 11
- Número de Participantes da Entrevista: 9
- Número de Gestores Não Participantes: 2 (em licença-maternidade e saúde).
- Formação Curricular PPC 2002: 7
- Formação Curricular PPC 2006: 2

QUADRO 4: Estratificação do Eixo Administração

Competências e Habilidades/Capacidades	
01	Entende as estratégias da empresa, adequando o seu trabalho a essas estratégias;
02	Mobiliza pessoas e grupos na direção de novas posturas condizentes com a visão da organização; cite exemplos.
03	Conduz, organiza e motiva pessoas na busca de objetivos; exemplifique.
04	Identifica as necessidades e expectativas dos clientes e atende a elas; como?
05	Busca continuamente o aprendizado individual e o aprendizado da equipe; com que postura?
06	Trabalha de forma cooperativa com outras pessoas, integrando a uma equipe e conseguindo retornos que agreguem valor à informação; como tem sido o resultado?
07	Proporciona um clima favorável, que contribua produtivamente para o relacionamento com pessoas – sejam elas subordinadas, pares, clientes ou superiores; explique.
08	Conhece, entende, analisa e avalia os movimentos do mercado/negócios em que a empresa está inserida, relacionando-os diretamente a suas atividades, produtos e serviços de informação; de forma direta ou indireta? Fale mais...
09	Oferece subsídios para a tomada de decisões; como? Fazendo o quê?
10	Desempenha o papel de facilitador de mudanças; como? Dê exemplos.

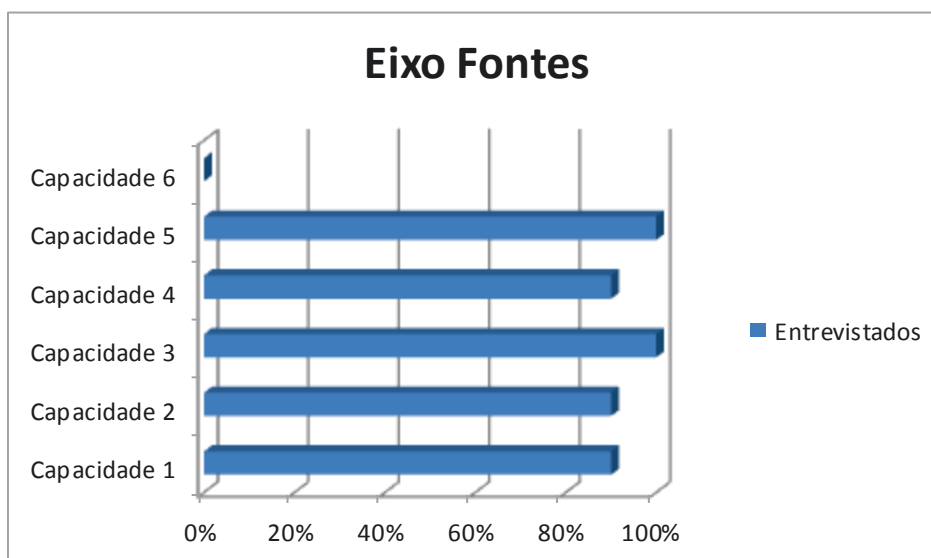
Gráfico 1: Eixo Administração

Pode-se verificar que no Eixo de Administração, eixo fundamental da formação do Gestor da Informação. Das dez capacidades específicas elencadas, somente a 9 e a 10 do quadro acima foram divergentes entre os entrevistados; essas capacidades estão diretamente ligadas à tomada de decisão e facilitação de mudanças, as quais são capacidades requeridas quando participam da Gestão em nível Estratégico. Quanto à capacidade específica 8, na qual os entrevistados responderam não atuar, se refere a movimentos de mercado/negócios em que a empresa está inserida, isso aconteceu justamente por se tratar de uma empresa pública e de uma área de atuação específica da educação, onde não se reconhece a organização como negócio e o usuário como cliente, trata-se de mera linguagem metodológica dos tempos contemporâneos, pois a educação não deve ser confundida ou tratada como um negócio.

De modo geral, o Eixo Administração é contemplado na atuação desses servidores, pois reconhecem a sua posição na organização e identificam problemas e o modo de resolvê-los.

QUADRO 5: Estratificação do Eixo Fontes

Competências e Habilidades/Capacidades	
01	Gera fontes de informação como produtos e atende às demandas de informação, como serviço e atividade inerente à solução de problemas; exemplos.
02	Domina técnicas de atividades em pequenos grupos e metodologias para a análise e solução de problemas voltados para a execução de projetos que resultem em produtos, serviços e atividades de informação, tendo como base as fontes de informação em diferentes áreas do conhecimento; especialmente para o cidadão, gerando fluxo com práticas de cidadania, exemplifique.
03	Consegue a informação correta, da fonte certa para o usuário/cliente em questão, no tempo determinado, na forma mais apropriada para seu uso, e a um custo justificado; porque faz tal afirmação?
04	Utiliza processos de análise, avaliação, interpretação, sistematização, indexação e resumo para adicionar valor ao processo de coleta de informação; e qual o resultado da satisfação do usuário, em sua opinião?
05	Avalia a qualidade das fontes de informação? Sob os parâmetros de confiabilidade, exatidão, atualidade, abrangência, formato e orientação à necessidade do usuário/cliente?
06	Usa as tecnologias de editoração tradicional e da WEB, de banco de dados e de linguagens de marcação para a construção e disseminação de fontes e guias de informação em áreas e subáreas do conhecimento. Como e que outras utiliza?

GRÁFICO 2: Eixo Fontes

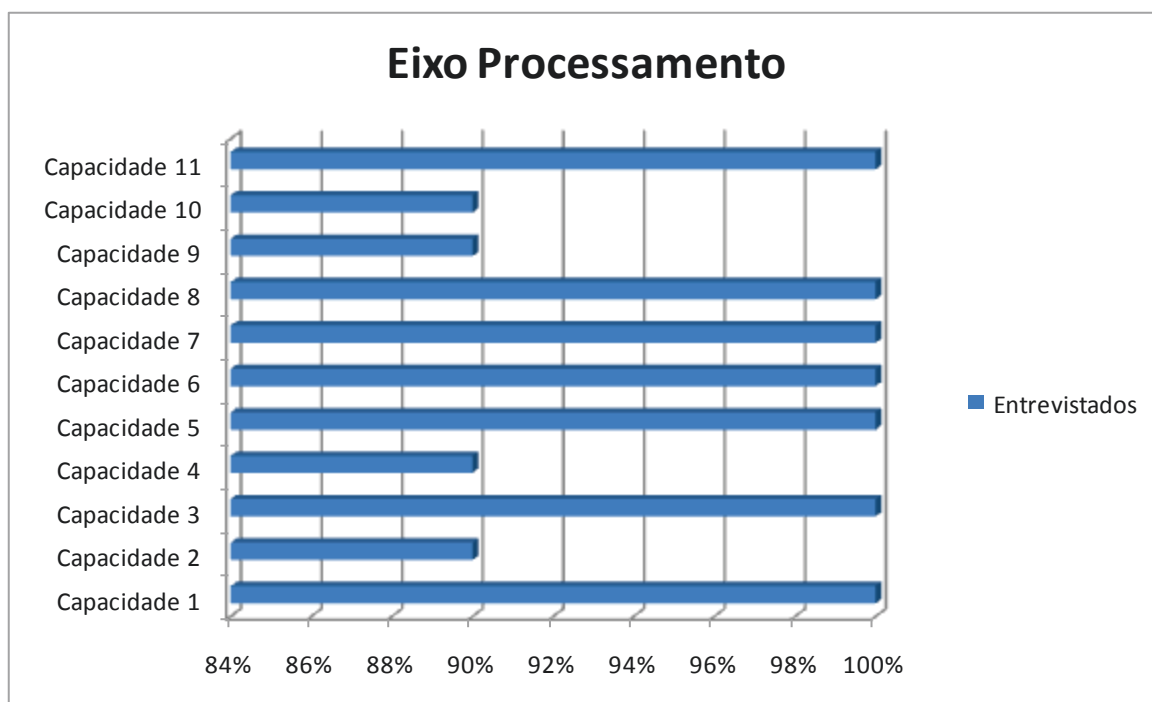
Quanto ao Eixo Fontes, das seis capacidades específicas desse são significativas as capacidades 3 e 5; reconhecidas pelos entrevistados, pois consideram conseguir a informação correta da fonte certa para o usuário, também avaliam a qualidade dessas fontes sobre os parâmetros de qualidade.

A capacidade 6, que se refere a tecnologias de editoração, não se aplica às atividades desenvolvidas pelo Gestor da Informação no setor em que atua.

Os entrevistados assumem que percorrem o ciclo de atividades nas condições de critérios de qualidade dos serviços de informação que demandam respostas nos usuários com alto grau de confiabilidade.

QUADRO 6: Estratificação do Eixo Processamento

Competências e Habilidades/Capacidades	
01	Identifica problemas que exigem processamento informacional e apresenta soluções adequadas, avaliando e/ou criando ferramentas e procedimentos; dê exemplos.
02	Interage com os diferentes profissionais envolvidos na implementação de soluções para o processamento da informação, em especial com profissionais das áreas de Administração e Informática. Se outros? Quais contribuem?
03	Entende a natureza, a caracterização e as finalidades da informação com vistas aos seus processamentos; dê exemplos de como percebe.
04	Adquire fundamentação teórica referente a enfoques sistêmico-classificatórios do conhecimento; com qual outro profissional?
05	Reconhece, aplica e avalia criticamente sistemas classificatórios? Como faz a seleção?
06	Elabora sistemas de classificação <i>ad hoc</i> ; explique como.
07	Adquire conhecimentos teóricos e práticos referentes às técnicas de indexar e condensar a informação; quais os mais utilizados.
08	Atualiza (retroalimenta) sistemas de indexação; qual a sua dificuldade, se existe?
Competências e Habilidades/Capacidades	
09	Identifica e aplica técnicas de análise de assuntos e estratégias de busca da informação; por meio de quê?
10	Conceitua e reconhece os objetivos e necessidades; identifica, avalia criticamente e aplica normas e padrões em nível internacional, regional, nacional e institucional quando a situação-problema assim o exigir; cite algum caso.
11	Desenvolve padrões, critérios normativos e rotinas para situações específicas de processamento da informação. Qual a sua dificuldade, se existe? Comente...

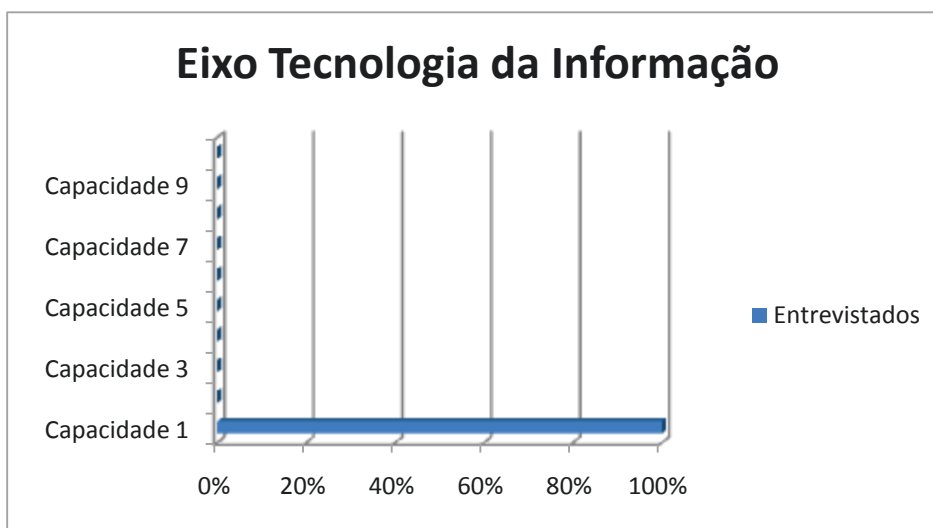
GRÁFICO 3: Eixo Processamento

No Eixo Processamento, das 11 capacidades, com a 1 e a 2 sendo consideradas gerais e a 3 e a 11 específicas, houve pequenas divergências entre os respondentes, mas sem prejuízo ao eixo, que é praticamente absorvido pelo gestor entrevistado na área em que atua.

Os egressos do Curso de Gestão da Informação confirmam estar habilitados a identificar as demandas específicas de processamento da informação de clientes e atender, e mesmo antecipar-se, a elas – sejam pessoas físicas ou corporações.

QUADRO 7: Estratificação do Eixo Tecnologia da Informação

Competências e Habilidades/Capacidades	
01	Faz uso pleno dos recursos de busca de informação na Internet; qual o sucesso em resultados?
02	Faz uso básico de aplicação de alto nível para a implementação de sistemas de informação na Internet; e qual a avaliação do resultado final, à luz dos usuários.
03	Faz análise e projeto de sistemas de pequeno porte; exemplos.
04	Faz uso básico da ferramenta <i>Case</i> ; exemplos.
05	Trabalha com resolução conceitual de problemas de informação que envolvam a modelagem de bancos de dados simples; em quais atividades?
06	Tem domínio da filosofia e uso de sistema de gerenciamento de banco de dados padrão de mercado para implementar soluções para problemas simples; exemplos.
07	Faz uso básico de aplicativo para Gestão de Projetos; como?
08	Faz uso básico de aplicativo para Gestão de Documentos; como?
09	Faz uso básico de aplicativo de Gestão do Conhecimento; como?
10	Faz uso básico de aplicativo de <i>Datamining</i> . Cite exemplos.

GRÁFICO 4: Eixo Tecnologia da Informação

Quanto ao Eixo Tecnologia da informação, das dez capacidades específicas relacionadas apenas a capacidade 1 foi apontada pelos nove respondentes como compatível com as competências e habilidades adquiridas no curso de Gestão da Informação e requeridas pela esfera pública municipal, ou seja, no local de atuação. A única capacidade específica mostrada nesse Eixo corresponde ao uso pleno dos recursos de busca de informação na Internet.

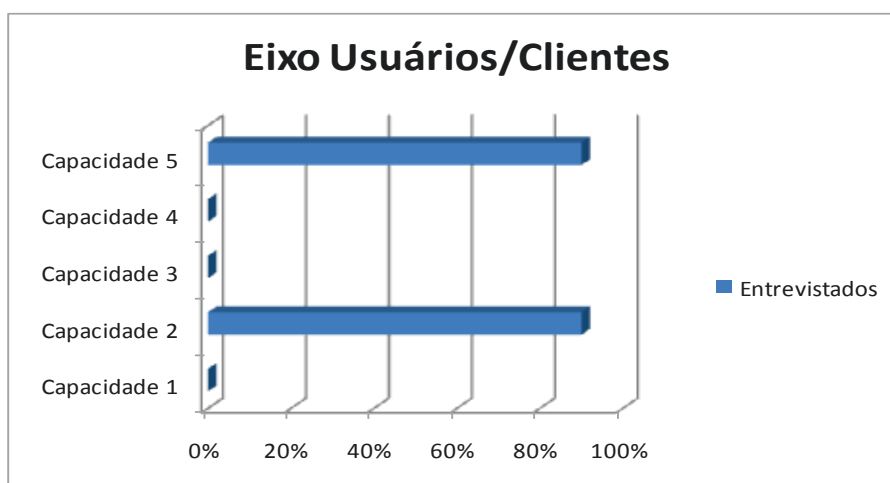
Pode-se inferir que, em se tratando do Eixo Tecnologia da Informação, as consonâncias entre as competências formais adquiridas na Universidade e as requeridas pela esfera pública são quase nulas. A capacidade geral esperada do profissional Gestor da Informação correspondente ao eixo é que ele deverá ser capaz de resolver problemas de pequeno porte envolvendo banco de dados e também desenvolver sistemas de informação em ambiente Web.

Conclui-se que a atuação do profissional gestor da informação, lotado em bibliotecas Faróis do Saber, não requereu quase nenhuma aplicação de conhecimentos em Tecnologia da Informação até momento.

QUADRO 8: Estratificação do Eixo Usuários/Clientes

Competências e Habilidades/Capacidades	
01	Desenvolve estudos de usuários/clientes de sistemas de informação em atividades quaisquer, pautado em roteiro de projeto de pesquisa; dê exemplos.
02	Identifica as necessidades reais do(s) usuário(s)/cliente(s), assim como da parcela da população-alvo que não é, de fato, usuária dos serviços e produtos oferecidos pela instituição em questão; exemplifique.
03	Analisa e negocia necessidades do usuário e identificação dos parâmetros norteadores do correto atendimento à consulta; como?
04	Desenvolve design de sistemas de informação centrado no usuário; cite alguns casos.
05	Avalia sistemas de informação e computacionais centrados no usuário. Cite exemplos.

GRÁFICO 5: Eixo Usuários/Clientes



Para o Eixo Usuários/Clientes, das cinco capacidades elencadas, apenas duas foram apontadas por oito dos nove respondentes. Dessa forma, os respondentes afirmam identificar as necessidades reais dos usuários/clientes (alunos e professores de escolas fundamentais), assim como da parcela da população-alvo (comunidade em geral) que não é, de fato, usuária dos serviços e produtos oferecidos pela instituição em questão.

Para o Eixo Usuários/Clientes, das cinco capacidades elencadas, apenas duas foram mostradas por oito dos nove respondentes. Desse modo, os respondentes afirmam identificar as necessidades reais dos usuários/clientes (alunos e professores de escolas fundamentais), assim como da parcela da população-alvo (comunidade em geral) que não é, de fato, usuária dos serviços e produtos oferecidos pela instituição em questão.

Esses gestores conseguem avaliar os sistemas de informação e computacionais centrados no usuário, pois acompanham as pesquisas realizadas nos sistemas pelos

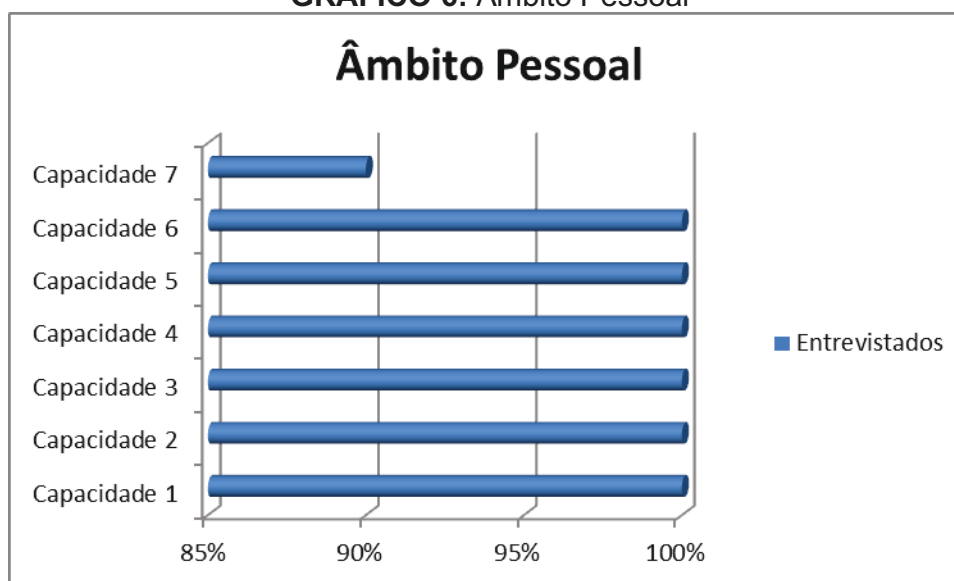
usuários. Porém não participam efetivamente do desenvolvimento desses sistemas, que são terceirizados pela gestão pública municipal.

As capacidades neste eixo, adquiridas no curso para desenvolver produtos e serviços (sistemas), tendo sempre como âncora as necessidades reais do usuário/cliente, não se aplicam conforme identificado pelos respondentes.

QUADRO 9: Estratificação das Capacidades de âmbito pessoal

Competências e Habilidades/Capacidades	
01	Coordena atividades em equipes multidisciplinares; quais?
02	Comunica-se de forma efetiva; se faz entender com facilidade?
03	Propõe produtos e serviços de informação; em quais atividades?
04	Promove liderança e visão; tem voz em tomada de decisões?
05	Orienta-se para clientes; cidadãos?
06	Assume o papel de consultor para problemas de informação; exemplos.
07	Encoraja e instrumentaliza os indivíduos a identificarem e utilizarem recursos informacionais. Como?

GRÁFICO 6: Âmbito Pessoal



Em se tratando das capacidades de Âmbito Pessoal; as competências e habilidades/capacidades, das sete elencadas, os respondentes apontam todas elas. Demonstrando a importância, para o trabalho dos gestores da informação, da busca constante do seu desenvolvimento pessoal, para coordenar equipes e para uma efetividade na comunicação, na liderança e no seu papel de resolver, encorajar e instrumentalizar os indivíduos à sua volta.

Nas questões abertas, observou-se que, sobre as atividades desenvolvidas pelos gestores da informação no âmbito da PMC, tem-se: atender a demandas informacionais; elaborar relatórios que auxiliem na tomada de decisão; prestar suporte no que diz respeito ao uso de sistemas de informação; realizar/organizar capacitações e encontro entre profissionais; auxiliar/orientar quanto ao registro e desenvolvimento de projetos; solucionar ruídos informacionais e interpessoais quando necessário; e realizar visitas às unidades educacionais para acompanhamento do trabalho desenvolvido e esclarecimento de dúvidas.

Com a intenção de tornar claras as atividades desenvolvidas pelos gestores da informação em suas unidades de trabalho: observou-se que ainda, das atribuições específicas descritas no edital (Anexo A) do concurso, foram destacadas 8 (oito), a seguir:

- Participar nas formas de armazenagem, recuperação e disponibilização das informações internas e de suporte;
- Participar da elaboração de planos, programas, projetos, estudos e avaliação das intervenções, subsidiando a elaboração de relatórios técnicos;
- Participar de projetos, estudos e pareceres com equipes multiprofissionais com atividades de avaliação e elaboração de planos e programas;
- Proferir palestras, treinamento; bem como, ministrar cursos nas áreas de abrangência;
- Participar de comissões, grupos de trabalhos e delegações em áreas estratégicas de interesse do município, relacionadas à área de atuação;
- Planejar, selecionar e propor a compra de livros, periódicos, publicações e audiovisuais, estudando necessidades da comunidade, consultando catálogos e editoras para manter atualizado o acervo;
- Participar do planejamento, implantação e dinamização das bibliotecas; bem como, da elaboração de normas técnicas de biblioteconomia e manuais de serviço;

- Promover a busca de convênios e parcerias que envolvam o desenvolvimento das bibliotecas.

Quando questionados sobre as variáveis internas e externas que contribuem ou dificultam seu desempenho profissional, os gestores da informação responderam que trabalham em consonância com as diretrizes da PMC; mas que a sua atuação está sujeita a uma diversidade de variáveis, sendo fundamental compreenderem a importância do desenvolvimento de habilidades que permitam a compreensão e interação permanente com o universo informacional dos diferentes ambientes em que atuam.

A partir da solicitação de mencionar as medidas que possam contribuir para melhorar o perfil profissional do Gestor da Informação, levando em conta novos concursos para a recente área de atuação e/ou outras afins, os gestores da informação responderam que, diante do cenário multi e interdisciplinar em que o profissional de Gestão da Informação está inserido, seria necessário se adaptar e aperfeiçoar diante das necessidades informacionais exigidas. Desse modo, requerendo-se desse profissional constante atualização e aprofundamento nos estudos, além de desenvolvimento de habilidades e competências informacionais variadas.

Ao serem questionados ainda sobre a importância da sua participação neste trabalho, destacaram que é de vital importância pesquisas universitárias que busquem o estabelecimento de consonâncias entre os conteúdos abordados na universidade e as demandas suscitadas pelo mercado de trabalho (público ou privado). Também destacaram que cabe ao egresso do curso de Gestão da Informação considerar o desenvolvimento de suas competências para lidar com a informação, compreendendo o cenário em que atuam ou atuarão e, a partir disso, determinar suas necessidades e avaliar criticamente as informações obtidas. Concluíram avaliando como positivo o interesse da pesquisadora nesse seguimento; bem como, a importância deste estudo para o próprio aprendizado profissional.

Por fim, na resposta à questão acerca dos conhecimentos específicos sobre biblioteconomia adquiridos na IFES, em relação à demanda requerida para desenvolver o cargo de Gestor da Informação no seu trabalho, os gestores da informação destacaram que a PMC, em seu quadro funcional, possui profissionais formados em Biblioteconomia que atendem à referida demanda, e que os mesmos não desempenham as atividades que legalmente competem somente ao bibliotecário. Nesse aspecto, gestores e bibliotecários trabalham em conjunto, no sentido da complementariedade.

Em todo o processo desta pesquisa, o que mais se destacou foi perceber a importante relação teoria/prática, num cenário em que o saber e o fazer estabelecem vínculos entre as competências e habilidades/capacidades adquiridas e as requeridas pela atuação profissional.

Assim, o Gestor da informação é um importante aliado da gestão pública – podendo atuar amplamente nos diversos seguimentos da administração pública direta ou indireta. O presente estudo pretendeu suscitar a relevância da adequação do perfil profissional do candidato ao cargo a ser ocupado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de políticas de informação torna a gestão pública contemporânea um nicho de mercado a ser preenchido pelos gestores da informação e constitui uma visão atual, e mesmo que diminuta, nos permitindo vislumbrar o ritmo de ocupação desse mercado pelos egressos do curso de Gestão da Informação da UFPR.

O estudo explanou sobre a indagação principal da pesquisa, que foi: Qual o perfil profissional demandado, em relação às competências e habilidades, no primeiro concurso público para o cargo de Gestor da Informação, na esfera pública municipal?

Constatou-se que o Gestor da Informação neste momento atua de modo a se adaptar às exigências do cargo, ao qual tomou posse em 01 de dezembro de 2011, participando de projetos, palestras, comissões, e promovendo a busca de convênios e parcerias que envolvam o desenvolvimento das bibliotecas, participando no gerenciamento da informação, planejando, selecionando e sugerindo compra de livros. Ou seja, nesse primeiro momento o Gestor da Informação, na qualidade de servidor público municipal, apresenta um perfil relacionado às questões básicas inseridas em suas atribuições e claramente voltadas às bibliotecas Faróis do Saber. Sem muita atuação na tomada de decisão, mas desenvolvendo o seu caráter profissional dentro de uma ética primada nos objetivos propostos pela instituição em que atuam, integrada à área da Educação Fundamental.

Para identificar as possíveis consonâncias entre as competências e habilidades adquiridas pelos egressos do curso de Gestão da Informação da UFPR e as requeridas pela esfera pública municipal, foram analisadas as questões da entrevista e ainda as observações, feitas com instrumentos de coleta para esse fim.

Ao identificar o grau de consonâncias entre as competências e habilidades formais, foram elencadas as capacidades também formais, enquadradas em cinco eixos de conhecimento e área de atuação, denominados: Eixo Administração, Eixo Fontes, Eixo Processamento, Eixo Tecnologia da Informação e Eixo Usuários/Clientes. As capacidades elencadas estão divididas em esperadas, geral, específicas e exigidas de outros eixos.

A seguinte análise mostrou que dois eixos apresentaram quase 100% (cem por cento) de aderência, são eles: Eixo Administração e Fontes. Já um outro, o Eixo Processamento, teve 60% (sessenta por cento) de aderência. Os eixos Tecnologia da Informação e Usuários/Clientes apresentaram, respectivamente, apenas 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) de aderência. Podendo-se, assim, inferir e concluir que o

perfil demandado pela Prefeitura Municipal de Curitiba está mais fundamentado na administração da informação, buscando identificar os problemas de seu setor e o modo de resolvê-los; bem como, no reconhecimento do ciclo de atividades de informação, criação, coleta, recursos etc. E menos familiarizado com os recursos computacionais nas resoluções de problemas de informação e na capacidade de avaliar sob a ótica do usuário, sistemas de informação baseados em tecnologias.

No nível profissional, âmbito pessoal, apresentou-se um grau de consonância de quase 90% (noventa por cento), indicando que os gestores da informação estão aptos para desenvolverem suas atividades, no que foi planejado para sua formação pela UFPR.

Mas a atuação do egresso do curso de Gestão da Informação no mercado ainda encontrará barreiras, como a questão dos bibliotecários, que se colocaram contra a inferência do gestor na sua área de atuação profissional, por se tratar de bibliotecas Faróis do Saber. No entanto, nessa área, existem também grandes possibilidades de um trabalho em parceria com os gestores da informação, como ocorre na PMC.

No caso, uma das opções a serem tomadas para preparar o acadêmico do curso de Gestão da Informação da UFPR, seria disponibilizar disciplinas optativas com base nas atribuições específicas da área, tendo como base as exigidas pela instituição pública em questão, conforme (Anexo A).

Acredita-se que a esfera pública municipal, em suas diversas frentes de atuação e níveis organizacionais, dispõe de amplo mercado de trabalho para o egresso da UFPR, no que tange as suas competências e habilidades já destacadas e enumeradas nessa pesquisa. Sendo ainda que o curso percorre atualmente um caminho mais tecnológico. Também que esta pesquisa representa um marco inicial para conhecer esse nicho de mercado para o Gestor da Informação, e que, baseando-se nela, possam ser realizados novos estudos que complementem as observações aqui apresentadas desse perfil profissional; estudos esses mais avançados com uma nova abordagem, como preferencialmente após a finalização do período probatório dos atuais gestores da informação da PMC.

Este trabalho revelou que para o desempenho das funções/atividades requeridas do Gestor da Informação que deseja concorrer a futuras vagas como gestor da informação da PMC, atualmente lotados nas bibliotecas públicas de bairros, ele deverá buscar primeiramente reconhecer que tem habilidades para atuar mais no desenvolvimento de estudos e registros de documentos com ênfase em gestão da informação, utilizando enfoque sistêmico, do que com habilidades gerenciais de

informação como revela hoje a demanda foco desta pesquisa sobre a esfera pública municipal – PMC.

Também contribuiu para incentivar os egressos servidores da PMC a se colocarem como profissionais que podem atuar em diversas áreas da administração, de forma a contribuir com a implementação de uma gestão efetiva baseada no Modelo de Excelência em Gestão Pública tão almejado pelo Governo. Bem como, oportunizar à abertura de novas vagas para a atuação dos gestores em formação e futuros candidatos ao curso de Gestão da Informação onde, nas versões 2006 e na versão mais recente de 2013, é prevista uma formação mais voltada às tecnologias da informação, ferramentas cada vez mais necessárias à gestão pública.

Assim, abrem-se caminhos para novos estudos monográficos que suscitem a relevância desse profissional para a gestão pública, sem prejuízo aos demais profissionais da informação ou à substituição dos mesmos, para esta não ocorrer de forma equivocada.

REFERÊNCIAS

BENEDET, Josiane. **Ensino por competência: um novo nome ou um novo rumo para o ensino técnico brasileiro?**. Disponível em:

<http://www.gestaoeducacional.com.br/canal_ver_materia.php?materia=ensino_por_competencia.htm&images=gestao_educar>. Acesso em: 02 dez. 2009.

BOFF, Daiane Scopel; ZANETTE, Carla Roberta Sasset. O desenvolvimento de competências, habilidades e a formação de conceitos: eixo fundante do processo de aprendizagem. **Site V CINFE – Congresso Internacional de Filosofia e Educação**. Caxias do Sul – RS, Brasil, maio de 2010. ISSN 2177-644X. Disponível em:

<http://www.ucs.br/ucs/tplcinfef/eventos/cinfe/artigos/artigos/arquivos/eixo_tematico8/O%20DESENVOLVIMENTO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2013.

BOND, Maria Thereza. **Práticas profissionais na gestão pública**. Curitiba: IBPEX, 2007. 139 p.

BRASIL. Constituição de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Luiz Eduardo Alves de 27.^a ed. São Paulo: Saraiva, 2001. 331p. (Coleção Saraiva de legislação)

BUFREM, Leilah Santiago; PEREIRA, Edmeire C.. Os profissionais da informação e a gestão de competências. In: **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 170-181, jul/dez. 2004. Disponível em:<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/358>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Teoria e mais de 500 questões com gabarito. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 636p.

DAVENPORT, Thomas H., **Ecologia da informação**. 6.^a ed. São Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, Roberto Dias. **Lançado curso superior de Gestão da Informação e do Conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://www.robertodiasduarte.com.br/?p=3287>>. Acesso em: 30 out. 2009.

FELIX, Wellington. **Introdução a gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003. 96 p.

FINCK, Nelcy Teresinha Lubi. Construção da competência em educação. **Revista PEC**. Curitiba, v. 2, n. 1, jul. 2001/jul. 2002. Disponível em: <http://www.bomjesus.br/publicacoes/pdf/revista_PEC/construcao_da_competencia.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. **Tecnologia em Gestão Pública**. Disponível em >http://www.ifpr.edu.br/?page_id=3456>. Acesso em 20 out. 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. Cit, 21 ed. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero e José Emmanuel Burle Filho. Malheiros, 1996.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**: Revista de Divulgação científica. Campinas Educ. Soc. v.19 n.64 set. 1998. ISSN 0101-7330. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/T2SF/AnaDantas/12.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**. v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/cienciadainformacao/index.php/ciinf/article/viewArticle/159>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **CBO 2002**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. **Subsídios para a elaboração do projeto pedagógico**. Disponível em: <http://www.prg.unicamp.br/projeto_pedagogico.html>. Acesso em: 03 dez. 2009.

PORTAL DA COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA – COPEL. **Modelos de Excelência em Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.copel.com/hpcopel/root/nivel2.jsp?endereco=%2Fhpcopel%2Froot%2Fpagcopel2.nsf%2Fdocs%2F8E4FEE762D056D3703257408004DB869>>. Acesso em: 03 dez. 2009

PORTAL DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO. **Notícias**. Disponível em: <<http://www.decigi.ufpr.br/noticias.htm>>. Acesso em: 15 set. 2009

PORTAL DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **O PROGRAMA: Fundamentos da Excelência e Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/fundamentos.htm>> Acesso em: 03 dez. 2009

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Concursos Públicos**. Disponível em: <<http://www.gurhu.curitiba.pr.gov.br/Util/Arquivos/Concurso/edital%20nº%206-2009%20corrigido%2030-07.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2009

REZENDE, Denis Alcides. Curitiba: 2009. 304p. (Apostila da disciplina Direito Público, Gestão da Informação, Etiqueta no Serviço Público, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Instituto Federal do Paraná).

ROBREDO, Jaime. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Thesaurus, 2003. 243 p.

SILVA, Edna Lúcia; CUNHA, Miriam Vieira da. A Formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ciência da informação**. Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n3/a08v31n3.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2009.

SLA CONNECTING PEOPLE AND INFORMATION. **Competencies for information professionals of the 21ST century**. Disponível em: <<http://www.sla.org/about-sla/competencies/>>. Acesso em: 17 dez. 2013.

SOUZA, K. M. L. et al. COMPETÊNCIA: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação. **Site Impacto das Tecnologias de Informação na Gestão Da Biblioteca Universitária**: perfil do profissional da informação. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3545.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2013.

TARAPANOF, Kira; SAUIDEN, Emir; OLIVEIRA, Cecília Leite. **Funções sociais e oportunidades para profissionais da informação**. 2002. revista da ciência da informação.

TEJADAARTIGAS, Carlos Miguel. Las Competencias del profesional de la información. In: VALLS, Valéria Martins; VERGUEIRO, Waldomiro. **Tendências contemporâneas na Gestão da Informação**. São Paulo: Editora Sociologia e Política, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Projeto Pedagógico do curso de gestão da informação versão 2002**. Curitiba: 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Projeto Pedagógico do curso de gestão da informação versão 2006**. Curitiba: 2006. 48 p.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertat, 1995.

APÊNDICE A – MODELO DO FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

5 páginas – Imprimir Formulário

**APÊNDICE B – PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GESTÃO DA
INFORMAÇÃO – PPC2002**

PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO - PPC2002

Capacidades esperadas dos seguintes eixos: Administração, Fontes, Processamento, Tecnologia da Informação e Usuários/Clientes.

EIXO ADMINISTRAÇÃO

Capacidades Esperadas Gerais

A tarefa fundamental para um administrador/gestor da informação é desenvolver uma ideia clara de quem ele é e qual a sua posição na organização, e usar essa percepção para identificar os problemas de seu setor e o modo de resolvê-los.

Num sentido amplo, um “papel” consiste nos padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social. Para os propósitos do pensamento administrativo, o papel do gestor da informação corresponde ao padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional. Os papéis, portanto, são inerentes às funções.

Capacidades Esperadas Específicas

Entender as estratégias da empresa, adequando o seu trabalho a essas estratégias, ou seja, orientação estratégica;

Mobilizar pessoas e grupos na direção de novas posturas condizentes com a visão de organização;

Conduzir, organizar e motivar pessoas na busca de objetivos;

Identificar as necessidades e expectativas dos clientes e atender a elas;

Buscar continuamente o aprendizado individual e o aprendizado da equipe;

Trabalhar de forma cooperativa com outras pessoas, integrando uma equipe e conseguindo resultados que agreguem valor à informação;

Proporcionar um clima favorável, que contribua produtivamente para o relacionamento com as pessoas – sejam elas subordinadas, pares, clientes ou superiores;

Conhecer, entender, analisar e avaliar os movimentos do mercado/negócios em que a empresa está inserida, relacionando-os diretamente com suas atividades, produtos e serviços de informação;

Oferecer subsídios para a tomada de decisões;

Desempenhar o papel de facilitador de mudanças.

Capacidades Exigidas de Outros Eixos

A área de Administração necessita do eixo Tecnologia, a familiaridade dos gestores com ferramentas computacionais de apoio à gestão de projetos.

EIXO FONTES

Capacidades Esperadas Gerais

Deverá assumir as “fontes” que implicam o reconhecimento de um ciclo de atividades que percorre as condições de criação e/ou coleta do(s) recurso(s), os critérios de qualidade envolvidos, a definição de formatos de organização da informação e de apresentação de resultados e um “mercado” consumidor de produtos e serviços de informação que demanda fontes e/ou respostas às suas demandas com alto grau de confiabilidade.

Capacidades Esperadas Específicas

Gerar fontes de informação como produtos e atender às demandas de informação como serviço e atividade inerentes à solução de problemas;

Dominar técnicas de atividades em pequenos grupos e metodologias para a análise e solução de problemas voltados para a execução de projetos que resultem em produtos, serviços e atividades de informação, tendo como base as fontes de informação em diferentes áreas do conhecimento;

Conseguir a informação correta, da fonte certa para o usuário/cliente em questão, no tempo determinado, na forma mais apropriada para seu uso, e a um custo justificado;

Utilizar os processos de análise, avaliação, interpretação, sistematização, indexação e resumo para adicionar valor ao processo de coleta de informação;

Avaliar a qualidade das fontes de informação sob os parâmetros de confiabilidade, exatidão, atualidade, abrangência, formato e orientação à necessidade do usuário/cliente;

Usar as tecnologias de editoração tradicional e da *WEB*, de banco de dados e de linguagens de marcação para a construção e disseminação de fontes e guias de informação em áreas e subáreas do conhecimento.

Capacidades Exigidas de Outros Eixos

Eixo de Processamento: análise e síntese de informação para a produção de resumos;

Línguas estrangeiras modernas (sobretudo inglês e espanhol) – para localização e avaliação de fontes em outras línguas que não apenas o português.

Eixo de Tecnologias: bancos de dados, linguagem de marcação (design para *WEB* – ver optativa em editoração) e habilidades de busca de informação em bancos de dados públicos (incluindo a Internet) e privados;
 Optativa em editoração/design em *WEB*: voltada para o leiaute de produtos de informação em papel ou na WWW;
 Eixo de Administração: metodologias de análise e solução de problemas;
 Outras áreas: Psicologia, por exemplo, para auxiliar no processo de diagnóstico e negociação das demandas de informação.

EIXO PROCESSAMENTO

Capacidades Esperadas Gerais

Os egressos do Curso de Gestão da Informação deverão estar habilitados a identificar as demandas específicas de processamento da informação de clientes, e atender e mesmo antecipar-se a elas – sejam pessoas físicas ou corporações. Dentre suas habilidades gerais, destacam-se:

A capacidade de identificar problemas que exigem processamento informacional e apresentar soluções adequadas, avaliando e/ou criando ferramentas e procedimentos;

A capacidade de interagir com os diferentes profissionais envolvidos na implementação de soluções para o processamento da informação, em especial com profissionais das áreas de Administração e Informática.

Capacidades Esperadas Específicas

São capacidades específicas a serem obtidas:

Entender a natureza, a caracterização e as finalidades da informação com vistas ao seu processamento;

Adquirir fundamentação teórica referente a enfoques sistêmico-classificatórios do conhecimento;

Reconhecer, aplicar e avaliar criticamente sistemas classificatórios selecionados;

Elaborar sistemas de classificação *ad hoc*;

Adquirir conhecimentos teóricos e práticos referentes às técnicas de indexar e condensar a informação;

Atualizar (retroalimentar) sistemas de indexação;

Identificar e aplicar técnicas de análise de assuntos e estratégias de busca da informação;

Conceituar, reconhecer os objetivos e necessidades; identificar, avaliar criticamente e aplicar normas e padrões em nível internacional, regional, nacional e institucional, quando a situação-problema assim o exigir;

Desenvolver padrões, critérios normativos e rotinas para situações específicas de processamento da informação.

Capacidades Esperadas de Outros Eixos

Eixo de Pesquisa: capacidade de contextualizar o ambiente com vistas à formulação do problema e ao estabelecimento da sistemática de trabalho;

Eixo de Administração: capacidade de adequar as soluções de processamento da informação às condições organizacionais do cliente.

Eixo de Tecnologia: domínio básico da construção de banco de dados.

Eixo de Usuários: capacidade de reconhecer as reais necessidades dos usuários e compatibilizar a respectiva demanda para a integração com as técnicas e tecnologias de processamento viáveis e disponíveis.

EIXO TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Capacidades Esperadas Gerais

O gestor da informação deverá ter familiaridade com os recursos computacionais, e ser usuário autônomo tanto das aplicações de escritório-padrão quanto dos recursos de busca de informação na Internet, de forma a poder usufruir de todo o potencial oferecido pelas ferramentas mais recentemente disponíveis;

Ele deverá ser capaz, por um lado, de resolver problemas de pequeno porte envolvendo bancos de dados e, por outro, de desenvolver sistemas de informação baseado em ambiente *WEB*;

Ele deverá também conhecer e aplicar ferramentas computacionais na resolução de problemas de informação.

Capacidades Esperadas Específicas

Uso pleno dos recursos de busca de informação na internet;

Uso básico de aplicação de alto nível para a implementação de sistemas de informação na Internet;
 Análise e projeto de sistemas de pequeno porte;
 Uso básico de ferramenta *Case*;
 Resolução conceitual de problemas de informação que envolvam a modelagem de bancos de dados simples em organizações de pequeno porte;
 Domínio da filosofia e uso de sistema de gerenciamento de banco de dados padrão de mercado para implementar soluções a problemas simples;
 Uso básico de aplicativo para gestão de projetos;
 Uso básico de aplicativo para gestão de documentos;
 Uso básico de aplicativo de Gestão do Conhecimento;
 Uso básico de aplicativo de *Datamining*;
Capacidades Exigidas de Outros Eixos
 Por se constituir, como definição, em eixo instrumental, a TI deve apoiar a construção de capacidades nos demais eixos; não tendo, por sua vez, grandes demandas sobre eles.

EIXO USUÁRIOS/CLIENTES

Capacidades Esperadas Gerais

O gestor deverá ser capaz de desenvolver produtos e serviços, tendo sempre como âncora as necessidades reais do usuário/cliente;
 Em particular – considerando o lugar de destaque que a Tecnologia da Informação ocupa na resolução de problemas de informação –, o gestor deverá ser capaz de desenvolver e de avaliar, sob a ótica do usuário, sistemas de informação baseados em computador.

Capacidades Esperadas Específicas

Desenvolvimento de estudo de usuários/clientes de sistemas de informação em organizações quaisquer, pautado em roteiro de projeto de pesquisa;
 Identificação das necessidades reais do(s) usuário(s)/cliente(s), assim como da parcela da população-alvo que não é, de fato, usuária dos serviços e produtos oferecidos pela organização em questão;
 Análise e negociação das necessidades do usuário e identificação dos parâmetros norteadores do correto atendimento à consulta;
 Design de sistemas de informação centrado no usuário;
 Avaliação de sistemas de informação e computacionais centrados no usuário.

Capacidades Exigidas de Outros Eixos

Não há, em princípio, demandas específicas deste eixo em relação aos outros, no que diz respeito aos conteúdos. Cabe destacar, no entanto, que, embora a preocupação com o usuário/cliente determine um eixo temático com tudo que lhe é inerente, esse foco deverá permear a construção do conhecimento nos demais eixos temáticos do curso.

Fonte: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Gestão da Informação, Projeto Pedagógico, Curitiba, setembro de 2002.

**ANEXO A – EDITAL DO CONCURSO PÚBLICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE
CURITIBA PARA O CARGO DE GESTOR DA INFORMAÇÃO**

ANEXO B – FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

FUNDAMENTOS DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

Seguem abaixo os fundamentos que estão descritos como básicos para a excelência da gestão pública.

- **Excelência dirigida ao cidadão:** a excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade, na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado, exercido pelas organizações públicas.
Este fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.
- **Legalidade:** estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
- **Moralidade:** pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
- **Impessoalidade:** não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais.
- **Publicidade:** ser transparente, dar publicidade aos dados e fatos. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.
- **Eficiência:** fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo a qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto. Orientados por esses fundamentos constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os fundamentos que sustentam o conceito contemporâneo de uma gestão de excelência.
- **Gestão participativa:** o estilo da gestão de excelência é participativo. Isso determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado

de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar. Proporciona autonomia para o alcance das metas. Como resposta, as pessoas assumem desafios e processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.

- Valorização das pessoas: as pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.
- Visão de futuro: a busca da excelência nas organizações públicas é diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado. O que assegura coerência ao processo decisório e permite à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.

A visão de futuro pressupõe a constância de propósitos. Agir persistentemente, de forma contínua, para que as ações do dia a dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado.

A visão de futuro indica o rumo para a organização. A constância de propósitos a mantém nesse rumo.

- Aprendizado organizacional: o aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades. Isso envolve a busca constante da eliminação da causa de problemas, a busca de inovações e a motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades, sempre da melhor maneira possível.

É importante destacar que este fundamento é transversal a toda organização. Isto significa que, independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve ocorrer de maneira sistêmica.

É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é, um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas. Estas deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.

- **Agilidade:** a postura proativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa antecipar-se ao atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas.

A organização pública formuladora de políticas públicas desempenha papel importante, na medida em que percebe os sinais e antecipa-se, evitando problemas e/ou aproveitando oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

- **Foco em resultados:** o resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas.

O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades de todas as partes interessadas.

- **Inovação:** inovação significa fazer mudanças significativas (Tecnologia, Métodos e Valores) para aperfeiçoar os processos, serviços e produtos da organização. A organização deve ser conduzida e gerenciada de forma que a inovação se torne parte da cultura.

- **Controle social:** a gestão das organizações públicas tem de estimular o cidadão e a própria sociedade a exercerem ativamente o seu papel de guardiões de seus direitos e de seus bens comuns.

Nesse sentido, a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas. É importante também o envolvimento na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização, relativamente aos impactos que possa causar à saúde pública, à segurança e ao meio ambiente.

Gestão baseada em processos e informações: o centro prático da ação da gestão de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado.

Fonte: Portal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.
<<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/fundamentos.htm>>