

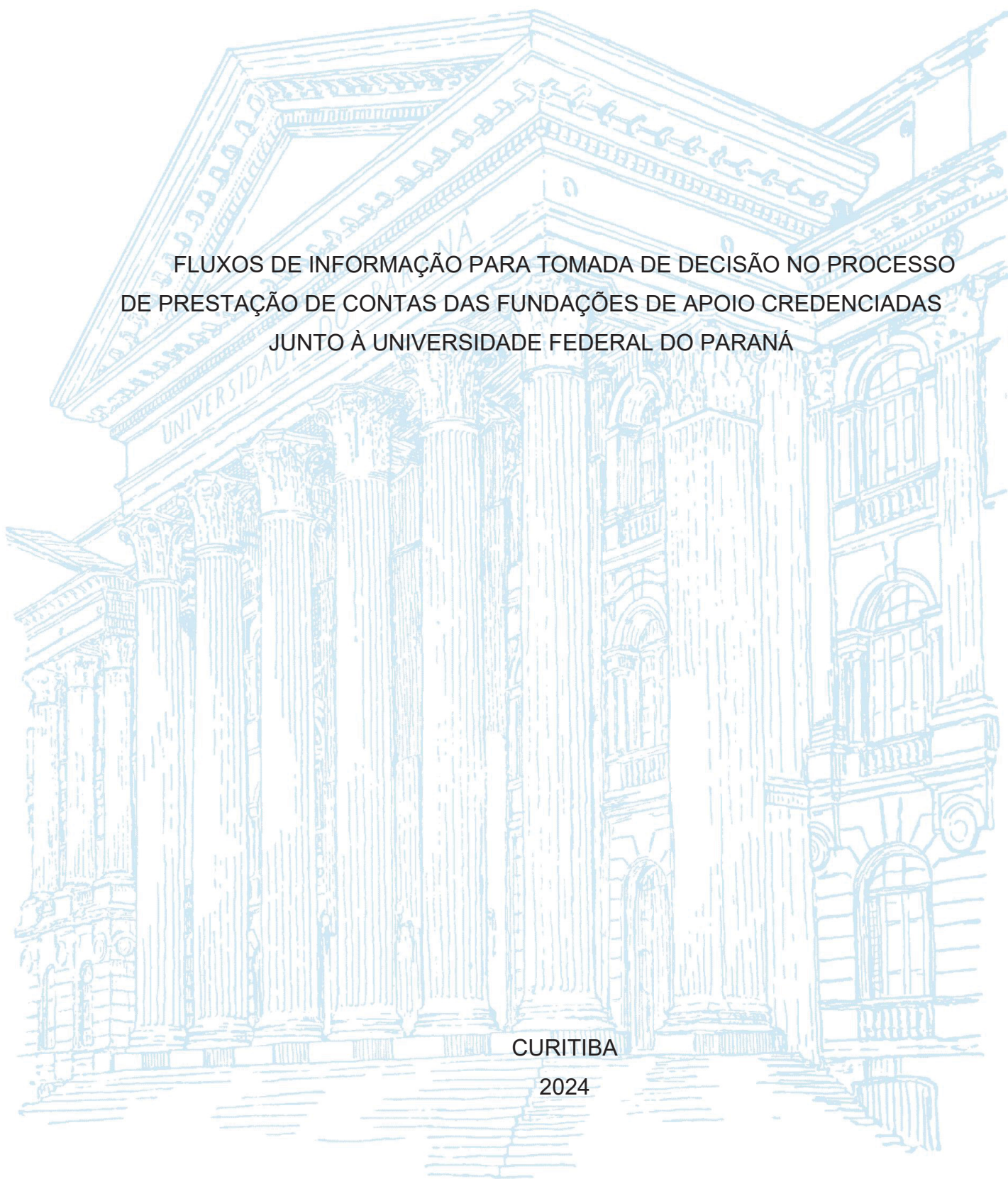
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SARA SILVA LIMA DAL-COMUNI

FLUXOS DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO
DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS FUNDAÇÕES DE APOIO CREDENCIADAS
JUNTO À UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURITIBA

2024



SARA SILVA LIMA DAL-COMUNI

FLUXOS DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO
DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS FUNDAÇÕES DE APOIO
CREDENCIADAS JUNTO À UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Elder Lopes Barboza

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Paula Carina de Araujo

CURITIBA

2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Dal-Comuni, Sara Silva Lima

Fluxos de informação para tomada de decisão no processo de prestação de contas das fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná/ Sara Silva Lima Dal-Comuni.- 2024.

1 recurso on-line: PDF.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação.

Orientador: Elder Lopes Barboza.

Coorientadora: Paula Carina de Araújo.

1. Gestão da Informação. 2. Prestação de contas. 3. Universidade Federal do Paraná. 4. Processo decisório. I. Barboza, Elder Lopes. II. Araújo, Paula Carina de. III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. IV. Título.

Bibliotecária Lívia Rezende Ladeia – CRB – 9/2199



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA
INFORMAÇÃO - 40001016058P1

ATA Nº262024

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE Mestrado PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

No dia vinte e tres de setembro de dois mil e quatro as 14:00 horas, na sala 121, UFPR - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 1º Andar Jardim Botânico, foram instaladas as atividades pertinentes ao rito de defesa de dissertação da mestranda SARA SILVA LIMA DAL-COMUNI, intitulada: FLUXOS DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS FUNDAÇÕES DE APOIO CREDENCIADAS JUNTO À UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, sob orientação do Prof. Dr. ELDER LOPES BARBOZA. A Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná, foi constituída pelos seguintes Membros: ELDER LOPES BARBOZA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ), DANIELLY OLIVEIRA INOMATA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS), HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ). A presidência iniciou os ritos definidos pelo Colegiado do Programa e, após exarados os pareceres dos membros do comitê examinador e da respectiva contra argumentação, ocorreu a leitura do parecer final da banca examinadora, que decidiu pela APROVAÇÃO. Este resultado deverá ser homologado pelo Colegiado do programa, mediante o atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca dentro dos prazos regimentais definidos pelo programa. A outorga de título de mestra está condicionada ao atendimento de todos os requisitos e prazos determinados no regimento do Programa de Pós-Graduação. Nada mais havendo a tratar a presidência deu por encerrada a sessão, da qual eu, ELDER LOPES BARBOZA, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

CURITIBA, 23 de Setembro de 2024.

Assinatura Eletrônica

01/10/2024 10:23:16.0

ELDER LOPES BARBOZA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

01/10/2024 20:18:23.0

DANIELLY OLIVEIRA INOMATA

Avallador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS)

Assinatura Eletrônica

04/10/2024 10:55:20.0

HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

Avallador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4191 - E-mail: ppgi@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 400647

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://siga.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 400647



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DA
INFORMAÇÃO - 40001016058P1

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DA INFORMAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de SARA SILVA LIMA DAL-COMUNI intitulada: **FLUXOS DE INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÃO NO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DAS FUNDAÇÕES DE APOIO CREDENCIADAS JUNTO À UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**, sob orientação do Prof. Dr. ELDER LOPES BARBOZA, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 23 de Setembro de 2024.

Assinatura Eletrônica

01/10/2024 10:23:16.0

ELDER LOPES BARBOZA

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

01/10/2024 20:18:23.0

DANIELLY OLIVEIRA INOMATA

Avallador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS)

Assinatura Eletrônica

04/10/2024 10:55:20.0

HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

Avallador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4191 - E-mail: ppggi@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte Identificação Única: 400647

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://siga.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 400647

À minha família, meu bem mais valioso.

AGRADECIMENTOS

Concluir essa etapa, com toda certeza, não seria possível sozinha. Durante o percurso enfrentei desafios, mas sempre havia alguém ao meu lado para me mostrar o caminho. Sempre me lembrarei com carinho daqueles que me ajudaram.

A Deus, por me abençoar com saúde durante todo o percurso.

Aos meus pais, Saulo e Soli, por todo amor, dedicação e esforço para que eu sempre pudesse estudar.

Ao meu irmão, Dr. Saulo Filho, minha grande fonte de inspiração e encorajamento. Suas palavras e apoio sempre foram fundamentais.

À minha cunhada Fernanda, que, com seu carinho e suporte, esteve comigo em todas as etapas.

Às minhas sobrinhas, Maria Clara e Luísa, que dão sentido a cada conquista. Que essa caminhada inspire vocês a sonharem alto, minhas meninas.

Aos meus orientadores, Dr. Elder Lopes Barboza e Dra. Paula Carina de Araújo, pelo conhecimento, paciência e orientação certa ao longo de toda a jornada.

Às professoras Dra. Danielly Oliveira Inomata e Dra. Helena Nunes Silva, por integrarem minha banca e enriquecerem este trabalho com suas contribuições valiosas.

Aos participantes da pesquisa, que com generosidade e acolhimento tornaram este estudo possível. Muito obrigada!

Aos professores do PPGGI, cujos ensinamentos ampliaram meus horizontes acadêmicos.

À Simone Batista da Silva, pela dedicação, paciência e prontidão em ajudar sempre que precisei.

À Simone Marin Israel, pelo apoio constante e incentivo.

Aos meus amigos, obrigada por caminharem ao meu lado.

Aos colegas da Superintendência de Parcerias e Inovação da UFPR, especialmente os companheiros da Agência de Parcerias, por todo apoio e incentivo ao longo dessa jornada. Vocês foram essenciais!

Por fim, à Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de crescimento profissional e acadêmico que me proporcionou. Minha gratidão é imensa!

*“Hoy es siempre todavía, toda la vida es ahora. Y ahora,
ahora es el momento de cumplir las promesas que nos hicimos.
Porque ayer no lo hicimos, porque mañana es tarde. Ahora.”*

(Antonio Machado)

RESUMO

Estudar os fluxos de informação, na perspectiva do uso da informação para tomada de decisão, faz com que seja possível entender qual a finalidade da informação e como ela é utilizada. O problema de pesquisa se refere a como o fluxo de informação gerado no processo de prestação de contas das fundações de apoio interfere na tomada de decisão pelo Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná. Tal caracterização foi compatível com o presente trabalho, visto que essa pesquisa teve como objetivo geral investigar os fluxos de informação, com foco na tomada de decisão pelo Conselho de Curadores da UFPR, do processo de prestação de contas dos projetos executados por meio das fundações de apoio, e como objetivos específicos (i) descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná; (ii) levantar as barreiras e facilitadores no fluxo de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná; (iii) analisar o processo de tomada de decisão na prestação de contas dos projetos executados pelas fundações de apoio, realizada pelos membros do Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná. A pesquisa em tela é considerada descritiva, e realizada mediante uma abordagem qualitativa, tendo como método de pesquisa a Metodologia Sistêmica *Soft* (MSS). Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a entrevista e análise de documentos. Como resultado, identificou os fluxos de informação, bem como as barreiras e facilitadores nesse fluxo, o que possibilitou uma reflexão sobre o pensamento sistêmico no processo de prestação de contas. No contexto da tomada de decisão, observou que, embora o colegiado seja composto por diferentes classes representativas, há uma predominância da participação da carreira docente nas decisões. Também inferiu a falta de compreensão das responsabilidades e do fluxo de trabalho nas instâncias de decisão. A principal contribuição científica deste estudo está no avanço da discussão interdisciplinar entre a Gestão da Informação, por meio dos fluxos de informação, e a tomada de decisão, estabelecendo uma relação entre as duas temáticas.

Palavras-chave: Fluxo de informação. Gestão da Informação. Tomada de decisão. Prestação de contas. Fundação de apoio.

ABSTRACT

Studying information flows from the perspective of the use of information for decision-making makes it possible to understand the purpose of information and how it is used. The research problem refers to how the flow of information generated in the process of accountability of support foundations interferes in the decision-making of the Board of Trustees of the Federal University of Paraná. This characterization was compatible with the present work, since this research had as its general objective to investigate the information flows, focusing on the decision-making of the Board of Trustees of UFPR, of the process of accountability of projects executed through support foundations, and as specific objectives (i) to describe the information flows of the process of accountability carried out by support foundations regarding projects of the Federal University of Paraná; (ii) to identify the barriers and facilitators in the flow of information of the process of accountability carried out by support foundations regarding projects of the Federal University of Paraná; (iii) to analyze the decision-making process in the accountability of projects executed by support foundations, carried out by members of the Board of Trustees of the Federal University of Paraná. The research in question is considered descriptive and carried out using a qualitative approach, using the Soft Systemic Methodology (MSS) as the research method. The data collection instruments used were interviews and document analysis. As a result, it identified the information flows, as well as the barriers and facilitators in this flow, which allowed a reflection on systemic thinking in the accountability process. In the context of decision-making, it was observed that, although the collegiate is composed of different representative classes, there is a predominance of participation of the teaching career in the decisions. It also inferred the lack of understanding of the responsibilities and workflow in the decision-making bodies. The main scientific contribution of this study is in the advancement of the interdisciplinary discussion between Information Management, through information flows, and decision-making, establishing a relationship between the two themes.

Keywords: Information flow. Information Management. Decision-making. Accountability. Support foundation.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - FLUXO DA INFORMAÇÃO E APRENDIZADO EM NÍVEL DE PAÍS.... | 28 |
| FIGURA 2 - MODELO DE FLUXOS DE INFORMAÇÃO PROPOSTO POR LESCA E ALMEIDA..... | 29 |
| FIGURA 3 – MODELO DE FLUXO DE INFORMAÇÃO PROPOSTO POR BARRETO | 30 |
| FIGURA 4 – FLUXO DE INFORMAÇÃO, EXECUÇÃO E CONCLUSÃO DOS PROJETOS..... | 32 |
| FIGURA 5 – MAPA METODOLÓGICO | 60 |
| FIGURA 6 – ESTÁGIOS DA METODOLOGIA SISTÊMICA <i>SOFT</i> | 64 |
| FIGURA 7 – RELAÇÃO ENTRE A UFPR E SUAS FUNDAÇÕES DE APOIO | 72 |
| FIGURA 8 - PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS SUBMETIDO PARA ANÁLISE..... | 79 |
| FIGURA 9 - RICH PICTURE..... | 93 |
| FIGURA 10 – MODELO CONCEITUAL..... | 96 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 - CONCEITOS E FLUXO DE INFORMAÇÃO..... | 22 |
| QUADRO 2 - FATORES QUE COMPÕEM O FLUXO DE INFORMAÇÃO..... | 30 |
| QUADRO 3 - MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO..... | 39 |
| QUADRO 4 - ELEMENTOS CATWOE - DEFINIÇÕES SUCINTAS DE SISTEMAS RELEVANTES..... | 67 |
| QUADRO 5 - AMOSTRA DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS..... | 73 |
| QUADRO 6 - ELEMENTOS DOS FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS DAS FUNDAÇÕES DE APOIO..... | 77 |
| QUADRO 7 - ELEMENTOS DOS FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS DA CPCP... | 82 |
| QUADRO 8 - ELEMENTOS DOS FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS NO CONCUR..... | 84 |
| QUADRO 9 - ANÁLISE DOS ENVOLVIDOS NA SITUAÇÃO-PROBLEMA..... | 91 |
| QUADRO 10 - ELEMENTOS DA CATWOE PARA DEFINIÇÕES SUCINTAS DE SISTEMAS RELEVANTES..... | 94 |
| QUADRO 11 - COMPARAÇÃO SISTEMA RELEVANTE..... | 98 |

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

| | |
|---------|--|
| CATWOE | Customer, Actor, Transformation, Weltanschauung, Owner, Environmental Constraints |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| CI | Ciência da Informação |
| CONCUR | Conselho de Curadores |
| CONFIES | Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica |
| CPCP | Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias |
| FUNPAR | Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura |
| FUPEF | Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná |
| IFES | Instituição Federal de Ensino Superior |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| MCTI | Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação |
| MEC | Ministério da Educação |
| MMS | Metodologia Sistêmica <i>Soft</i> |
| PPGGI | Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação |
| PROPLAN | Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informações |
| SICONV | Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse |
| SOC | Secretaria dos Órgãos Colegiados |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| UFPR | Universidade Federal do Paraná |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA..... | 16 |
| 1.2 OBJETIVOS | 18 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 19 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 19 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 21 |
| 2.1 FLUXOS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: OLHAR PARA O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS | 21 |
| 2.1.1 Conceitos e compreensões sobre fluxos de informação | 21 |
| 2.1.2 Fluxos de Informação nas Atividades Organizacionais | 26 |
| 2.1.3 Fluxos de Informação no Processo de Prestação de Contas | 31 |
| 2.2 TOMADA DE DECISÃO E SUA RELAÇÃO COM A PRESTAÇÃO DE CONTAS | 34 |
| 2.2.1 Conceitos e discussões sobre tomada de decisão..... | 34 |
| 2.2.2 Modelos de Tomada de Decisão..... | 38 |
| 2.2.3 Tomada de Decisão e os Fluxos de Informação | 41 |
| 2.2.4 Tomada de Decisão no Processo de Prestação de Contas | 43 |
| 2.3 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS E SUAS FUNDAÇÕES DE APOIO..... | 48 |
| 2.3.1 A complexidade das Universidades Federais..... | 48 |
| 2.3.2 Formalização de Parcerias..... | 52 |
| 2.3.3 Prestação de Contas..... | 55 |
| 2.3.4 O Conselho de Curadores e o Processo de Prestação de Contas..... | 58 |
| 3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA | 60 |
| 3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO | 61 |
| 3.1.1 Etapas da Metodologia Sistêmica <i>Soft</i> | 65 |
| 3.1.2 Ambiente da Pesquisa..... | 70 |
| 3.1.3 Procedimentos e instrumentos de pesquisa..... | 74 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 77 |
| 4.1 DESCRIÇÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS REALIZADA PELAS FUNDAÇÕES DE APOIO | 77 |
| 4.1.1 Ambiente de Informação: Fundações de apoio | 77 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.2 Ambiente de Informação: Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias | 81 |
| 4.1.3 Ambiente de Informação: Conselho de Curadores da UFPR | 84 |
| 4.2 LEVANTAMENTO DAS BARREIRAS E FACILITADORES NO FLUXO DE INFORMAÇÃO DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS..... | 87 |
| 4.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PELO CONSELHO DE CURADORES NA PRESTAÇÃO DE CONTAS..... | 88 |
| 4.4 VALIDAÇÃO DOS ESTÁGIOS DA METODOLOGIA <i>SOFT</i> | 90 |
| 4.4.1 Estágio 1 e 2: Levantamento/apresentação/entrada/exploração e Expressão. | 90 |
| 4.4.2 Estágio 3: Formular as definições essenciais do sistema | 94 |
| 4.4.3 Estágio 4: Elaborar modelos conceituais..... | 96 |
| 4.4.4 Estágio 5: Comparar o modelo conceitual (4) com a situação problema expressada (2) | 98 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 102 |
| REFERÊNCIAS..... | 108 |
| APÊNDICE 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA..... | 119 |
| APÊNDICE 2 - ROTEIRO PARA A ANÁLISE DE DOCUMENTOS | 122 |
| ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP..... | 125 |

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, serão abordados os elementos e contextos que constituem a base deste estudo, incluindo a análise do problema de pesquisa, a exposição dos objetivos gerais e específicos e a apresentação das justificativas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As universidades públicas federais, embora mantidas pela União Federal, podem formalizar parcerias propulsoras do ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento científico e tecnológico (BRASIL, 1994). Nesse sentido, apoiada na lei n.º 8.958/94, é permitido o envolvimento de uma fundação de apoio nas parcerias, de maneira que o recurso financeiro dos projetos não seja mais executado nos termos da legislação orçamentária, mas sim por meio de uma fundação.

Para Lima (2019, p.56), as fundações de apoio “[...] se constituem uma realidade da operacionalização do ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica”, e foram idealizadas para atuar na gestão administrativa e financeira dos projetos, reduzindo a sobrecarga administrativa (Alves; Azevedo, 2007), de modo que os pesquisadores possam se dedicar exclusivamente a questões técnicas (CONFIES, 2015).

Nesse contexto, destacam-se a Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura (FUNPAR) e a Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná (FUPEF), instituições devidamente credenciadas para prestar suporte na gestão administrativa e financeira dos projetos da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Dado que as fundações de apoio devem prestar contas da execução financeira à instituição apoiada (BRASIL, 2010), é fundamental que seus fluxos sejam estruturados de forma a garantir qualidades essenciais, como tempestividade, materialidade, relevância e confiabilidade. Essas características tornam as informações úteis para a tomada de decisão (Gonçalves *et al.*, 2019).

Segundo Barreto (1998, p. 122), os fluxos de informação são "uma sucessão de eventos, um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte

emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora". Esses fluxos estão intimamente ligados ao movimento das pessoas na realização de suas atividades. Ao mapeá-los, é possível compreender como as informações se deslocam dentro de uma organização. No contexto da prestação de contas, a informação, em seu aspecto sistêmico, é essencial para garantir seu uso adequado, com equidade, veracidade e justiça (Gonçalves *et al.*, 2019).

Nesse contexto, os fluxos de informação não apenas disseminam dados, mas também auxiliam na tomada de decisões, permitindo que as organizações alcancem seus objetivos.

A tomada de decisões no ambiente empresarial envolve a resolução de problemas por meio da análise de um conjunto de opções definidas com base em diversos critérios, a fim de selecionar uma solução viável para o problema em questão (Ngo; Ruhe, 2005).

Para Simon (1963), a etapa inicial do processo decisório envolve a coleta de informações sobre a situação, a segunda fase concentra-se na criação e desenvolvimento de diversas alternativas de ação, e, por fim, a terceira etapa consiste na seleção entre as alternativas disponíveis.

Os responsáveis por um processo decisório enfrentam um ambiente onde a necessidade de tomar decisões é constante e exige agilidade. Além disso, é fundamental destacar que, durante esse processo, são identificados fluxos de informações que permitem a detecção de desafios e oportunidades, possibilitando a avaliação contínua do procedimento e abrindo espaço para ajustes e melhorias nas ações (Borges, 1995).

Uma das instâncias onde ocorre a tomada de decisão na Universidade Federal do Paraná é junto ao Conselho de Curadores (CONCUR), que é o órgão responsável por apreciar assuntos que digam respeito a fiscalização econômico-financeira da Instituição.

Nesse sentido foi possível perceber, de maneira preliminar e empírica, a presença de fluxos de informação, estruturados e não-estruturados, existentes no processo de prestação de contas que envolve, em princípio, a UFPR e suas fundações de apoio, que se tornou a partir de então o interesse desta pesquisa.

Acredita-se que, com a compreensão dos fluxos de informação existentes entre essas organizações, é possível propor melhorias que contribuam para a simplificação no processo de prestação de contas, proporcionando uma comunicação mais eficiente entre a gestão administrativa, financeira e os pesquisadores.

Ademais, observando a relação existente entre os fluxos de informação e o processo decisório, assume-se que seja possível entender como ocorre a tomada de decisão pelo Conselho de Curadores no processo de prestação de contas, bem como estabelecer a conexão entre as temáticas.

Diante das exposições reunidas, este projeto de dissertação foi pautado e direcionado pela seguinte questão norteadora: como o fluxo de informação gerado no processo de prestação de contas das fundações de apoio, interfere na tomada de decisão pelo Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná?

Essa investigação requereu a análise da relação informacional existente, inicialmente, entre a UFPR e suas fundações de apoio. Ademais, considera-se que o gerenciamento dos fluxos de informação nessa relação contribui para a continuidade dos projetos institucionais, que são fundamentais para impulsionar a inovação, da pesquisa e desenvolvimento acadêmico.

Para responder o problema de pesquisa, foram delimitados o objetivo geral e objetivos específicos, como se apresenta a seguir.

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa foi delineada a partir de um objetivo geral, que se desdobrou em três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar os fluxos de informação, com foco na tomada de decisão pelo Conselho de Curadores da UFPR, do processo de prestação de contas dos projetos executados por meio das fundações de apoio.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná;
- b) levantar as barreiras e facilitadores no fluxo de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná;
- c) analisar o processo de tomada de decisão na prestação de contas dos projetos executados pelas fundações de apoio, realizada pelos membros do Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVA

Assume-se que o presente estudo é relevante sob diferentes perspectivas, que perpassam os âmbitos teóricos e práticos e se inserem nos contextos acadêmicos, institucionais e sociais.

Na perspectiva de contribuição acadêmica, a pesquisa avança na área de estudo interdisciplinar da Gestão da Informação, em especial nas discussões sobre fluxos de informação e tomada de decisão, e as relações por eles estabelecidos nas questões informacionais envolvidas nos processos de prestação de contas realizados pelas instituições pesquisadas. Essa abordagem está inserida na linha de pesquisa “Informação e Gestão Organizacional”, que integra o Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGGI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), que tem como objetivo abordar o papel da informação e do conhecimento visando o tratamento de insumos informacionais e do conhecimento destinados à gestão organizacional.

Ademais, não apenas enriquecerá o conhecimento acadêmico, mas também oferecerá benefícios tangíveis para aprimorar as práticas de gestão de informação em organizações de ensino superior, sobretudo em um ambiente de prestação de contas, e, por extensão, em outras áreas da administração pública, destacando a importância do gerenciamento estratégico da informação como uma ferramenta

essencial para promover a transparência, a responsabilidade e o êxito administrativo nessas instituições.

Nesse sentido, no âmbito prático e sob o ponto de vista institucional, considera-se como contribuições da pesquisa o potencial de melhorias que podem ser identificadas nos processos de prestação de contas. Mas não só, pois poderá contribuir nas demais atividades que resultam dessa relação entre Universidade e as Fundações de Apoio, contribuindo para a melhoria dos fluxos de informação, e de sua utilização em benefício das atividades organizacionais, o que, nesse aspecto, contribui para o alinhamento das organizações com as legislações que as regem.

As descobertas desta pesquisa e suas recomendações podem ser adaptadas e aplicadas em contextos mais amplos, promovendo a gestão da informação, a tomada de decisão fundamentada e uma maior transparência em organizações que desempenham papéis fundamentais na sociedade.

Em consequência, na perspectiva da relevância social que justifica a pesquisa, é preciso considerar que a prestação de contas é parte do processo de execução das parcerias, cujos projetos são oportunos para a capacitação dos estudantes, permitem respostas científicas às demandas da sociedade e asseguram a interação com o mercado produtivo.

Desse modo, à medida que as instituições de ensino superior buscam alinhar suas atividades acadêmicas e de pesquisa com as necessidades da sociedade, a gestão da informação é essencial no processo de prestação de contas dos projetos para promover a relação de confiança na solução de demandas e desafios do mundo real, sobretudo na correta utilização dos recursos.

Por fim, sob o ponto de vista metodológico, o estudo buscou validar a Metodologia Sistêmica *Soft* em uma instituição pública, em um ambiente dinâmico e imprevisível, influenciado por fatores políticos, econômicos e sociais, contribuindo para o campo em estudo, viabilizando a operacionalização de pesquisas futuras e permitindo uma compreensão mais ampla e profunda em um sistema complexo, que considera não apenas aspectos técnicos e estruturais, mas também as relações interpessoais, culturais e as dinâmicas que envolvem uma universidade pública.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta os principais temas que fundamentam teoricamente a presente pesquisa. Foram discutidas as seguintes temáticas: fluxo de informação nas organizações; tomada de decisão e sua relação com a prestação de contas; e as Universidades Federais e suas fundações de apoio.

2.1 FLUXOS DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: OLHAR PARA O PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Desde o advento da Ciência da Informação nos anos 1960, a análise dos processos de comunicação e do fluxo de informação tem sido uma presença constante nas várias definições encontradas na literatura (Souza, 2007).

Segundo Borko (1968), o fluxo de informação aparece como a disciplina que explora as características e o comportamento da informação, juntamente com os princípios que os regem.

Compreender o fluxo de informação é fundamental para a boa gestão da informação em organizações e sociedade em geral, contribuindo para a tomada de decisões, para o desenvolvimento do conhecimento e a construção de uma sociedade mais participativa.

2.1.1 Conceitos e compreensões sobre fluxos de informação

Em uma organização as pessoas possuem acesso à informação e se comunicam umas com as outras, podendo envolver diferentes grupos, processos e canais de comunicação.

Acerca da informação, Valentim (2010) traz que “a informação se constitui em elemento natural dos ambientes organizacionais, visto que toda ação tem origem na informação que por sua vez resulta em nova informação”. É possível perceber que ela é um elemento presente nos ambientes organizacionais, e nesses ambientes, que se caracterizam pelo relacionamento entre as pessoas, tecnologia e informação, os níveis hierárquicos interferem na origem, manutenção ou extinção

dos fluxos de informação.

É importante ressaltar que a informação está presente em toda a organização, entretanto, o acesso e a percepção da informação são diferentes para cada nível hierárquico e para cada função.

Os fluxos de informação ocorrem com a demanda de uma informação, e eles se apoiam nos objetivos de quem os estabelecem, se relacionando com um ambiente particular e com as relações interpessoais nessa dinâmica de informações (Arraiza; Carmona; Vidotti, 2017).

Essa abordagem destaca que os fluxos não ocorrem em um vácuo, mas sim em um ambiente particular que inclui atores, tecnologias e sistemas que interagem e influenciam a circulação e o uso da informação, e as relações interpessoais desempenham um papel fundamental na determinação de como as informações fluem e são compartilhadas dentro desse ambiente.

Por sua vez, Barreto (1998, p.122) coloca que fluxos de informação são “[...] uma sucessão de eventos, de processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”. Isso implica que a informação não é apenas transmitida, mas também passa por estágios de filtragem, interpretação e contextualização ao longo desse trajeto, e a compreensão é essencial para se ter uma visão completa de como a informação é disseminada e compreendida, levando em consideração os diversos fatores que podem influenciar sua interpretação e aceitação.

O fluxo de informação constitui um elemento intrínseco das pesquisas abrangidas pelo campo da Ciência da Informação e áreas com as quais este campo interdisciplinar interage, manifestando-se através de múltiplas definições e descrições provenientes de fontes tanto nacionais quanto internacionais, como pode ser observado no Quadro 1:

QUADRO 1 - CONCEITOS DE FLUXO DE INFORMAÇÃO

continua

| CONCEITO | AUTOR |
|---|---------------|
| O fluxo de informação, quando observado a nível de indivíduo, compreende três elementos essenciais: um emissor, uma mensagem (informação) e um receptor, juntamente com outros elementos de relevância, tais como barreiras internas, | Leitão (1985) |

| | |
|---|---------------------------------------|
| barreiras externas e códigos. A nível de empresa, o fluxo compartilha características semelhantes às vistas a nível de indivíduo, mas incorpora novos participantes e engloba as três principais funções da empresa: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), produção e comercialização. Já a nível de país, o processo, em seu aspecto fundamental, se passa a nível do indivíduo, mas os atores são considerados em uma escala mais ampla, permitindo uma apreciação global do fluxo informacional. | |
| "[...] uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora." | Barreto (1998, p.122) |
| "Trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento." | Davenport (1998, p.173) |
| Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. [...] são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertence, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma. Os fluxos informacionais trafegam com dados e informação, de modo a subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos organizacionais, objetivando uma ação. | Valentim (2010, p.13- 17) |
| O fluxo de informação é um processo de comunicação dinâmico, que ocorre em diferentes ambientes informacionais, com o objetivo de transmitir informações, com valor agregado, de um emissor para um receptor ou múltiplos receptores, visando responder as mais complexas necessidades informacionais e possibilitando a geração de conhecimento. | Araújo, Silva e Varvakis (2017, p.60) |
| É um processo cuja dinâmica envolve uma sucessão de eventos, envolvendo um ponto de partida, uma mensagem e um destino para a informação em um ciclo contínuo, que depende de uma mecânica que envolve um conjunto de elementos (fontes e canais de informação, atores e tecnologias) e aspectos influentes (necessidades de informação, barreiras, velocidade da informação, facilitadores, e presença na rede). | Inomata (2017, p.297-298) |

FONTE: A autora (2024).

O fluxo de informação acontece de maneira significativa nas atividades das fundações de apoio, por meio das diversas atividades que são realizadas, que vão desde a identificação de oportunidades de financiamento até a divulgação dos resultados alcançados por meio dos projetos apoiados.

E no contexto das organizações, o comportamento da informação possui relação direta com a eficiência dos processos e fluxos de informação (Guerra; Vechiato, 2018). Nessa circunstância, a informação atua como algo fundamental, e com isso, muitas instituições administram os recursos informacionais relacionando-os a área estratégia da organização (Sugahara, 2019).

O fluxo informacional possui relação com o movimento humano, e o seu mapeamento permite verificar como a informação trafega de um ponto a outro em uma instituição (Tomaél, 2012).

Além dos fluxos internos que ocorrem no interior de uma instituição, como mencionado pela autora, o fluxo de informação transita além da instituição por meio

de fluxos externos. Segundo Smit e Barreto (2002, p.13)

[o] fenômeno da informação se organiza ao redor de: duas funções básicas: a) a construção dos estoques de informação e b) a transferência ou comunicação da informação, e três fluxos básicos: a) um fluxo, interno ao sistema, de captação, seleção, armazenamento e recuperação da informação; b) um fluxo de passagem da informação de seus estoques para a realidade onde habitam os receptores da informação [...] e c) um fluxo de entrada onde a criação do autor se consolida em uma inscrição de informação.

Portanto, observam-se as fases de coleta de informações nos armazenamentos, seu processamento para uso pelos indivíduos e a sua utilização, que resulta na geração de conhecimento e, conseqüentemente, em novas informações.

Os autores identificam, ainda, os movimentos dos fluxos de informação em dois níveis. Acerca dos fluxos de primeiro nível, Smit e Barreto (2002, p. 16) apontam que “[...] em um primeiro nível os fluxos internos de informação, os quais se movimentam entre os elementos de um sistema que se orienta para sua organização e controle”. Neste momento, a informação está sendo preparada para ser transmitida ou compartilhada.

Já em relação aos fluxos de segundo nível,

são aqueles que acontecem nas extremidades do fluxo interno, de seleção, armazenamento e recuperação da informação. Os fluxos extremos são aqueles que, por sua atuação, mostram a essência do fenômeno de transformação, um acontecimento raro e surpreendente entre a linguagem, suas inscrições e o conhecimento elaborado pelo receptor em sua realidade (SMIT; BARRETO, 2002, p.16).

Nesse momento, surge a expectativa de que a informação produzida por um autor seja transformada em conhecimento compreendido e absorvido pelo receptor. Dessa forma, é possível observar que o fluxo interno descreve uma maneira de agir e organizar-se no processo de controle e tomada de decisões, ao passo que os externos contribuem para o desenvolvimento das ações planejadas pelo nível interno.

Esse é o caso desta pesquisa, se debruçou sobre os fluxos de informação, mas também compreende que precisa considerar e investigar os fluxos de informação externos, que se estabelecem entre a UFPR e as Fundações de Apoio, nomeadamente a FUNPAR e FUPEF, ao observar que o fluxo perpassa o âmbito institucional.

Ainda sobre o fluxo de informação, ele transita com dados e informações, auxilia a geração e compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos

envolvidos, e estes fluxos são produzidos espontaneamente pelas pessoas e setores conforme as atividades, tarefas e decisões são realizadas. E como a informação não é estática, a sua geração, compartilhamento e uso se tornam bastante complexos nos ambientes organizacionais (Valentim, 2010).

Considerando que neste cenário a prestação de contas ultrapassa os fluxos internos, o mapeamento e a gestão dos fluxos de informação entre as instituições pode ser desafiadora, mas é fundamental para o bom funcionamento e sucesso dessa parceria.

Saliente-se que, na perspectiva das prestações de contas, a informação utilizada de maneira incorreta transita de maneira tendenciosa e enviesada, não assegurando equidade, verdade e justiça. A informação, em seu aspecto sistêmico, é fundamental para garantir os objetivos estratégicos das organizações (Gonçalves *et al.*, 2019).

Ainda é possível verificar que com a simplificação na etapa de prestação de contas e com a comunicação mais eficiente entre a gestão administrativa, financeira e os pesquisadores, é possível a melhoria nos processos. Esta comunicação pode ser percebida na relação entre as pessoas, por meio de um manual, como também com o desenvolvimento de um sistema (Gonçalves *et al.*, 2019).

Observa-se que a eficiência e eficácia da prestação de contas estão vinculadas à Gestão da Informação. No entanto, é importante enfatizar que, mesmo sendo formalizada ao final de um processo, essa prestação requer uma gestão adequada da informação desde o seu início.

Os fluxos de informação podem ser classificados como formais (estruturados) ou informais (não-estruturados), e são considerados relevantes sob a ótica estratégica, tática e operacional, em qualquer organização ou área de atuação (Valentim, 2010).

O fluxo estruturado é resultado das atividades desenvolvidas de forma contínua no ambiente organizacional, é formalizado em papel ou meio eletrônico, trafega em vários meios, tem por base normas claras, e aqui acontece a gestão da informação (Valentim, 2010).

A gestão da informação possui uma relação próxima com os fluxos estruturados, pois ela demanda o estabelecimento de processos organizados,

sistematizados e estruturados, de modo que a criação, captação, organização, distribuição e interpretação da informação são etapas fundamentais em uma organização que deseja realizá-la (Vital; Floriani; Varvakis, 2010).

O fluxo não-estruturado decorre de experiências e vivências dos indivíduos, e eles se baseiam na aprendizagem organizacional, bem como no compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. Como esses fluxos quase sempre são invisíveis, acabam sendo de difícil gestão, sobretudo em ambientes organizacionais mais tradicionais (Valentim, 2010).

A realização dos fluxos não-estruturados decorre da gestão do conhecimento, e a maneira como os indivíduos efetuam a troca do conhecimento pode determinar o fluxo no ambiente organizacional (Sugahara, 2019). Como esse fluxo não é formalizado em um suporte, o processo de construção de novos conhecimentos é dificultado (Jorge *et al.*, 2020).

2.1.2 Fluxos de Informação nas Atividades Organizacionais

Os fluxos de informação são direcionados pela comunicação organizacional e são resultado da interação, tanto formal quanto informal, entre os diversos setores e indivíduos dentro de um ambiente organizacional específico (Valentim; Zwaretch, 2006).

No contexto organizacional, McGee e Prusak (1994, p.5) afirmam que “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais” para organizações que têm o foco na gestão da informação.

Nessa seara, a informação não é apenas um recurso passivo, mas sim um ativo valioso que passa por uma série de processos dinâmicos, desde sua criação até sua interpretação e uso, incluindo a distribuição.

Os fluxos informacionais podem ser analisados sob dois critérios: o da tecnologia e o da Ciência da Informação (CI). No âmbito da tecnologia, esses fluxos facilitam o acesso do usuário à informação de maneira eficaz, enquanto na CI, influenciam a qualificação da competência dos usuários, promovendo a assimilação

dos conteúdos informacionais (Barreto, 1999).

De acordo com Valentim (2010), nos ambientes organizacionais, os fluxos de informação estão presentes em todas as atividades, tarefas e processos de tomada de decisão, influenciando diretamente as ações dos indivíduos no contexto em que operam. Esse trecho ressalta como a informação é uma ferramenta poderosa que direciona o comportamento e as estratégias dos membros da organização em seu ambiente de trabalho e sublinha a importância fundamental dos fluxos de informação dentro das organizações, evidenciando que eles permeiam todas as facetas das operações e impactam as ações individuais e a tomada de decisões.

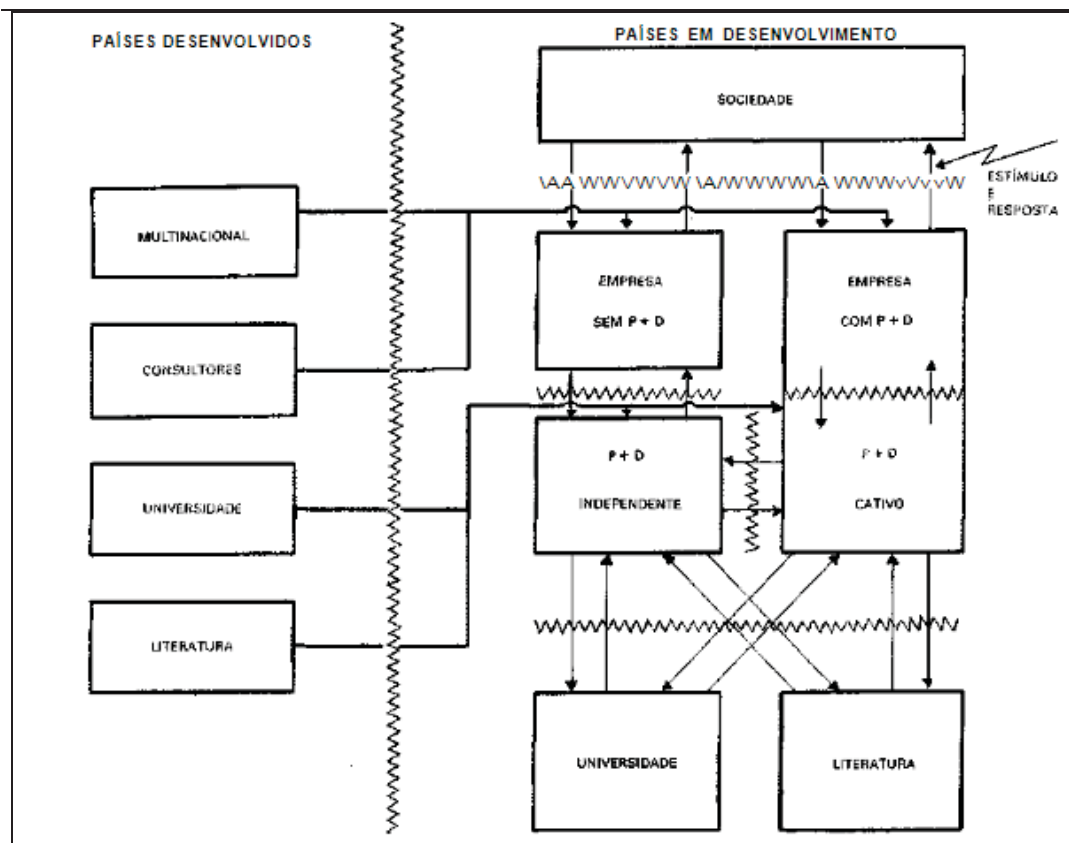
No âmbito estratégico, os fluxos de informação têm um impacto significativo na tomada de decisões e na formulação de estratégias operacionais da organização. Já no nível operacional, podem afetar, por exemplo, as atividades de produção e manutenção de equipamentos, pois os conteúdos informacionais gerados nesses contextos têm uma relação direta com essas atividades (VALENTIM, 2010).

Adaptar os fluxos de informação, compreender sua consolidação, significado e relevância torna-se fundamental no desenvolvimento do processo de gestão da informação para a tomada de decisões. Ao analisar o fluxo de informações sob a perspectiva da gestão da informação, busca-se aprimorar a qualidade das informações, identificando aquelas que são relevantes e estão alinhadas com os objetivos finais desejados para embasar a tomada de decisões.

Alguns estudos destacados na literatura demonstram variados modelos de Fluxo de Informação. As distinções entre esses modelos estão associadas aos contextos organizacionais, ambientais e informacionais nos quais a instituição está inserida.

Na Figura 1 é apresentado o processo do fluxo informacional em nível de país, modelo apresentado por Leitão (1985).

FIGURA 1 - FLUXO DA INFORMAÇÃO E APRENDIZADO EM NÍVEL DE PAÍSES

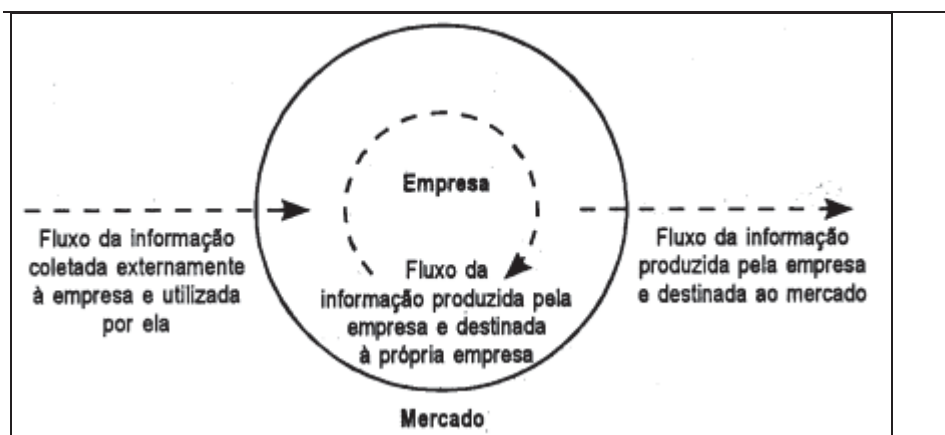


FONTE: Leitão (1985, p.100).

Nesse modelo “os principais atores nesse nível são, como receptor, o país em desenvolvimento que solícita, recebe a informação e aumenta seu aprendizado tecnológico e o país desenvolvido que atua como emissor.” (LEITÃO, 1985, p.185). Outro fluxo de informação identificado nessa figura é aquele que ocorre dentro de um país em desenvolvimento, no qual o receptor pode ser uma empresa, com ou sem atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e que tem a finalidade de atender às demandas internas desse país. Nesse cenário, os emissores desse fluxo de informações incluem instituições de pesquisa e desenvolvimento, universidades e/ou fontes de literatura especializada.

Lesca e Almeida (1994) propuseram um modelo considerando-se três grandes fluxos informacionais na empresa: fluxo de informação coletada externamente pela empresa e utilizada por ela, fluxo da informação produzida pela empresa e destinada à própria empresa, fluxo da informação produzida pela empresa e destinada ao mercado (Figura 2).

FIGURA 2 - MODELO DE FLUXOS DE INFORMAÇÃO PROPOSTO POR LESCA E ALMEIDA



FONTE: Lesca e Almeida (1994).

O primeiro fluxo refere-se à informação obtida externamente pela organização e usada por ela para entender o que outras organizações estão fazendo, permitindo assim antecipar ações futuras. O segundo fluxo diz respeito à informação gerada internamente pela organização para seu uso interno, o que permite que os membros da organização cooperem e interajam de maneira que a organização atinja seus objetivos. E por fim, o terceiro fluxo se relaciona com a informação produzida pela empresa e direcionada ao mercado, destinada a atores externos, como clientes, fornecedores, concorrentes, poder público, entre outros (Lesca; Almeida, 1994).

No modelo sugerido por Barreto (2002), os fluxos podem ocorrer em dois níveis, internos ou externos, como ilustrado na Figura 3. No primeiro nível, os fluxos internos movem-se entre os elementos de um sistema, direcionando-se para a organização e o controle. No segundo nível, os Fluxos de Informação ocorrem nas extremidades do fluxo interno, abrangendo a seleção, o armazenamento e a recuperação da informação.

FIGURA 3 - MODELO DE FLUXOS DE INFORMAÇÃO PROPOSTO POR BARRETO



FONTE: Barreto (2002).

Outros modelos são mencionados na literatura, entretanto, vale destacar que os modelos possuem suas limitações, não se adaptando perfeitamente às organizações. Desse modo, é plausível combinar diferentes modelos e utilizá-los como parâmetro de análise.

A pesquisa conduzida por Inomata, Araújo e Varvakis (2015, p.22), examinando os modelos de Fluxo de Informação, identificou os fatores que influenciam a operação dos processos de circulação e geração de valor da informação na organização, conforme evidenciado no Quadro 2.

QUADRO 2 - FATORES QUE COMPÕEM O FLUXO DE INFORMAÇÃO

continua

| DIMENSÕES | CATEGORIA DE ANÁLISE | CONCEITO | AUTORES |
|-----------|----------------------|--|---|
| ELEMENTOS | Atores | Todos os envolvidos no fluxo de informação, e nas atividades inerentes ao fluxo, e que, de alguma forma, são responsáveis para que o fluxo ocorra. | Allen (1966); Choo (2006); Davenport e Prusak (1998); Le Coadic (2004); Silva e Lopes (2011); Vaz (2004) |
| | Canais | Responsáveis por suporte à transmissão de informações no processo de comunicação. | Alves e Barbosa (2010); Calva Gonzalez (2004); Fujino (2007); Kwasitsu (2003) |
| | Fontes de informação | Insumo para a obtenção dos mais variados tipos de informação que darão suporte para as atividades que o fluxo de informação está inserido. | Barbosa (1997); Rodrigues e Blattmann (2011); Campelo (2000); Choo (2006); Dias (2005); Kayne (2005); Kwasitsu (2003) |

| | | | |
|----------|---|---|---|
| | Tecnologias da Informação e comunicação | Suportes para que as operações do fluxo aconteçam de forma exequível. | Castells (2005); Davenport e Prusak (1998); Meyer e Marion (2013); Molina (2010); Saracevic (1996); Kwasitsu (2003) |
| ASPECTOS | Barreiras | Entraves ocasionalmente encontrados no caminho que a informação deve percorrer. | Alves e Barbosa (2010); Sousa e Amaral (2012); Starec (2002); Valentim e Texeira (2012); Kwasitsu (2003) |
| | Escolha e uso da informação | Aspectos que interferem na escolha da fonte e do uso da informação. | Cavalcante e Valentim (2010) Choo (2006); Curty (2006); Detlor (2010) |
| | Necessidades informacionais | Fator responsável pelo início do processo e do fluxo de informação. | Bettiol (1990); Calva Gonzalez (2004); Fadel <i>et al.</i> (2010); Martínez-Silveira e Oddone (2007) |
| | Velocidade | Tempo de resposta entre a necessidade da informação e a resposta obtida. | Davenport e Prusak (1998); Detlor (2010); Dewett e Jones, (2011); Grácio e Fadel (2010) |

FONTE: Inomata, Araújo e Varvakis (2015).

Pode-se considerar que esses fatores representam categorias de análise que promovem a investigação aprofundada das questões relacionadas ao fluxo de informação no ambiente organizacional. Ao compreender esses elementos, torna-se viável compreender o papel dos participantes no fluxo de informação, aprimorar ou desenvolver novos canais de comunicação, atualizar e expandir as fontes de informação disponíveis, otimizar o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC), superar ou eliminar obstáculos, entender o processo de seleção e uso da informação, antecipar e gerenciar as necessidades de informação e, por fim, maximizar a velocidade de resposta informacional. Isso, por sua vez, contribui para o aperfeiçoamento dos processos, das etapas e das tarefas que compõem o fluxo de informação (Inomata; Araújo; Varvakis, 2015).

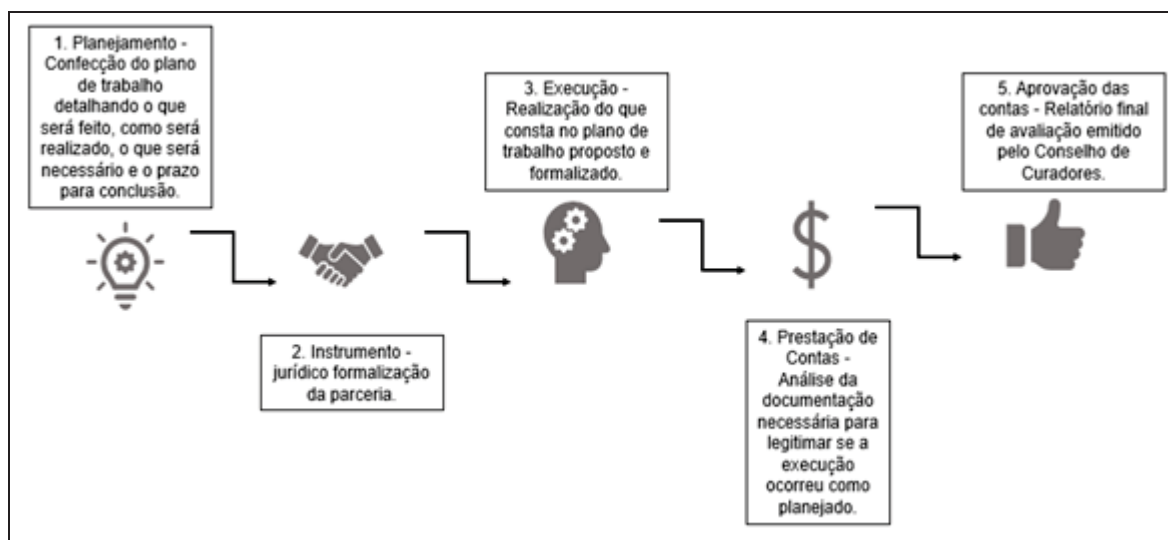
2.1.3 Fluxos de Informação no Processo de Prestação de Contas

O fluxo de informação nas fundações de apoio pode ser entendido como a movimentação contínua de dados e informações entre unidades e organizações, incluindo a coleta, processamento, armazenamento, distribuição e uso das informações.

Segundo a Lei n.º 8.958/94, que regulamenta a relação entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e as fundações de apoio, o processo dos projetos começa com o planejamento por meio do plano de trabalho e termina com a aprovação das contas pelo órgão superior da instituição apoiada, culminando na emissão do Relatório Final.

A informação no processo de formalização, execução e prestação de contas, seja ela não estruturada, estruturada em papel ou em formato digital, segue um fluxo que pode ser desenhado de forma genérica da seguinte maneira:

FIGURA 4 - FLUXO DE FORMALIZAÇÃO, EXECUÇÃO E CONCLUSÃO DOS PROJETOS



FONTE: A autora (2024).

Embora existam cinco fases no fluxo, esta pesquisa se concentrará exclusivamente nas duas últimas etapas, que envolvem a prestação de contas e a aprovação pelo órgão superior.

A prestação de contas é a fase em que a fundação demonstra a correta aplicação dos recursos, e é nesse momento que são apresentados relatórios financeiros e documentações comprobatória. A aprovação pelo órgão superior, por sua vez, é a instância final de controle e validação das informações fornecidas. Esse órgão tem a responsabilidade de garantir que todas as ações e despesas foram realizadas de acordo com as normas e regulamentos, e que os recursos foram utilizados de maneira correta. A aprovação final confere legitimidade ao processo.

Ao focar nas duas últimas etapas, esta pesquisa pretende fornecer uma análise detalhada dos fluxos e tomada de decisão que garantem a integridade e a responsabilidade das fundações de apoio nesse processo

A informação percorre todo o processo, desde a formalização (etapa 1) até a aprovação pelo Conselho de Curadores (etapa 5). Para Beal (2004, p.43) “a distribuição da informação permite levar a informação necessária a quem precisa dela. Para distribuir a informação, a organização pode optar pelo método de divulgação ou de busca pelo usuário”, e dessa forma, a maneira como os usuários interagem com a informação (procurando, utilizando, modificando, compartilhando, armazenando ou ignorando) tem um impacto significativo na qualidade do fluxo de informações nas organizações.

O processo de prestação de contas pode ser dividido em várias etapas, começando com a coleta de dados financeiros e operacionais. Essas informações são então compiladas em relatórios detalhados que incluem balanços financeiros, demonstrações de resultados e relatórios de atividades. Esses relatórios precisam ser precisos e completos, pois servirão como base para a análise e a tomada de decisão nas etapas subsequentes.

Para Pinheiro, Lima Filho e Braga (2012) os gestores dos projetos possuem um conhecimento limitado sobre os princípios da administração pública e consideram a burocracia como um obstáculo durante todo o processo. Ademais, o excesso de documentos é uma situação comum, e o fluxo de tramitação dos processos administrativos é frequentemente longo, resultando em pontos de gargalo.

Acerca dos fluxos informacionais, Beal aponta que (2004, p.127) “Se os fluxos informacionais não forem administrados adequadamente, é bastante improvável que um sistema, seja ele baseado em pessoas e/ou em recursos computacionais, possa “trabalhar” as informações relevantes e úteis e transformá-las em conhecimentos explícitos a serem utilizados em larga escala na organização”.

Já para Damatta (2011), nas Instituições de Ensino Superior, as práticas relacionadas à Gestão da Informação são diversas. Alguns órgãos públicos implementaram sistemas informatizados, gestão eletrônica de documentos, gerenciamento informatizado de processos e uma variedade de canais de

atendimento, oferecendo informações por meio eletrônico. Entretanto, outros se esforçam para acompanhar o fluxo entre a solicitação e a resposta, sem a ajuda de um sistema informatizado.

Isso mostra que uma gestão eficaz da informação previne a perda de dados, evita que informações relevantes se percam em meio ao excesso de dados e impede o desperdício de recursos na coleta e manutenção de informações sem valor. Ademais, a informatização em uma organização reflete em sua agilidade, flexibilidade e robustez (BEAL, 2004).

Além disso, o fluxo de informação deve ser bidirecional. Não é suficiente que as informações fluam apenas da base para o topo da organização. O retorno do órgão superior deve ser comunicado de volta aos gestores e operadores da fundação, para que quaisquer questões ou necessidades de correção possam ser abordadas prontamente. Este *feedback* pode incluir solicitações de documentação adicional, esclarecimentos sobre determinados itens ou recomendações para melhorias nos processos de gestão.

2.2 TOMADA DE DECISÃO E SUA RELAÇÃO COM A PRESTAÇÃO DE CONTAS

Uma das questões centrais, talvez a crucial em uma decisão, é o conflito interno que ocorre em cada tomador de decisão, relacionando o que precisa fazer às possibilidades existentes considerando os recursos disponíveis para subsidiá-lo. Considerando que a tomada de decisão é uma das etapas discutidas nesta pesquisa, esta seção abordará a sua relação com os fluxos de informação e com a prestação de contas.

2.2.1 Conceitos e discussões sobre tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo frequente em ambientes sociais, e as pessoas que estão inseridas nesse contexto tomam decisão a todo momento e por diferentes objetivos. E nesse processo, alguns aspectos e fatores devem ser observados (VALENTIM, 2010).

A autora destaca a constante tomada de decisão em ambientes sociais,

ressaltando que as pessoas frequentemente fazem escolhas com base em diversos objetivos. No contexto das prestações de contas realizadas pelas fundações de apoio, a deliberação acerca da correta utilização do recurso é essencial para garantir que as prestações de contas sejam precisas, confiáveis e atendam aos objetivos tanto das fundações quanto das instituições apoiadas.

Segundo Almeida (2013, p. 02) “a tomada de decisão nas organizações é sempre uma forte razão de apreensão de seus gerentes e executivos”. O desempenho desses atores no processo decisório tem um impacto direto no êxito da resolução do problema, especialmente quando essa decisão abrange questões organizacionais que envolvem diversas variáveis.

A decisão abrange três fases fundamentais: identificar a circunstância em que deve ser tomada, identificar as alternativas e decidir entre uma delas. Cada fase da decisão é um processo complexo, pois ao levantar novas informações podem acabar gerando problemas, que por sua vez se desdobram em novas fases de escolha (Simon, 1963).

Cada fase desse processo é complexa, e à medida que novas informações são consideradas, novos desafios podem surgir, o que pode levar a fases adicionais de escolha e avaliação. Isso ilustra como a tomada de decisão é muitas vezes um processo interativo e dinâmico, no qual a análise cuidadosa e a adaptação são essenciais nesse processo.

A primeira fase da decisão compreende o levantamento de informações acerca da circunstância, a segunda fase visa criar e desenvolver possíveis alternativas para a ação e por fim, o terceiro estágio é a escolha entre as alternativas disponíveis (Simon, 1963).

Segundo Bouyssou *et al.* (2006), a concepção do processo decisório remonta a Simon, que, em 1947, observou os procedimentos de tomada de decisão nas organizações. Ele concluiu que o comportamento dos tomadores de decisão estava distante dos postulados da teoria da decisão, ou, pelo menos, como a teoria foi formulada naquela época. Como resposta a essa observação, durante os anos 50, Simon desenvolveu a teoria da racionalidade limitada. Essa teoria argumenta que um tomador de decisão, ao enfrentar uma escolha, age com base em critérios de satisfação local, optando pela primeira solução que percebe como subjetivamente satisfatória.

Nesse sentido, salienta-se que o comportamento no processo decisório é influenciado pela capacidade limitada do ser humano em decidir diante de decisões complexas. Reconhecer a influência dessas limitações cognitivas é fundamental para melhorar a qualidade das decisões, especialmente em situações de complexidade, incerteza e ambiguidade, onde a tomada de decisão com base em informações é essencial.

Ademais, as alternativas se tornam mais restritas à medida que as informações são colocadas, e nesse sentido deve ser observado o ambiente informacional que as pessoas envolvidas na situação estão inseridas, considerando que esses ambientes recebem informações do ambiente interno e externo (Valentim, 2010).

A tomada de decisão verifica e seleciona, dentre opções, a melhor e que mais se adequa a um objetivo, e na área de educação tem sido observado um interesse maior nas decisões com base em dados para que seus resultados sejam mais eficazes (Campanella; Sardinha, 2021).

Nesse contexto, observa-se a relevância da gestão da informação, cujas ações permitem que informações adequadas sejam disponibilizadas em tempo oportuno, essencial para a tomada de decisões (Starck, Rados, & Silva, 2013).

A adequada disponibilização de informações não apenas facilita a tomada de decisões, mas também amplia a habilidade do gestor público em adaptar-se a novos cenários e às necessidades do ambiente externo. Dessa maneira, torna-se fundamental a obtenção de informações precisas, bem como o conhecimento do ambiente e dos fatores que podem influenciar a gestão (Affonso, 2018).

A gestão da informação, ao reconhecer a capacidade e o valor das informações, desempenha um papel fundamental no apoio ao processo decisório. Saber utilizar adequadamente essas informações é, portanto, necessário para a gestão (Starck, Rados, & Silva, 2013). Assim, a integração da gestão da informação no processo de tomada de decisão não apenas melhora a eficiência das decisões, mas também fortalece a adaptabilidade e a capacidade de resposta do gestor público.

Em muitas instituições públicas a informação ainda não possui distribuição

correta, e frequentemente permanece limitada a cada servidor. Nesse contexto, a tecnologia da informação e comunicação pode auxiliar assegurando que as legislações e regulamentos estão sendo cumpridos, apoiando assim o processo de tomada de decisão (AFFONSO, 2018). Compreendendo o caso desta pesquisa, sobretudo quanto à tecnologia empregada, a prestação de contas dos projetos formalizados em parceria com as fundações de apoio é protocolada de duas maneiras: via sistema Plataforma +Brasil e Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

A Plataforma +Brasil, desenvolvida pelo governo federal, tem como objetivo aprimorar a gestão das transferências voluntárias, oferecendo um ambiente integrado que facilita a prestação de contas. A utilização desta plataforma garante maior transparência no acompanhamento dos projetos, permitindo que as informações sejam acessadas e monitoradas em tempo real. A tecnologia envolvida na Plataforma +Brasil também reduz a burocracia, promovendo maior celeridade nos processos de prestação de contas e assegurando a conformidade com os regulamentos vigentes.

Paralelamente, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) se destaca como uma ferramenta robusta para protocolo, gestão de documentos e o trâmite eletrônico de processos. A adoção do SEI na prestação de contas pode possibilitar uma integração entre diferentes unidades, promovendo uma comunicação mais célere e segura

Na esfera acadêmica, particularmente, Ribeiro (2014) faz referência a duas abordagens diferentes no que diz respeito ao entendimento do processo decisório. Uma delas concentra-se na maneira como a decisão deve ser tomada, sendo predominantemente de natureza prescritiva. A outra abordagem, que é o cenário abordado por este estudo, se dedica a analisar como o processo decisório ocorre, assumindo uma perspectiva predominantemente descritiva.

No entanto, é inegável que, a fim de compreender as dinâmicas decisórias, é necessário recorrer aos estudos pioneiros sobre o assunto, conforme delineado por Simon (1965), que identificou seis elementos clássicos intrínsecos ao processo de tomada de decisão.

- a) o tomador de decisão: aquele que opta por uma alternativa em meio a várias escolhas;

- b) os objetivos: aquilo que o tomador de decisão deseja atingir por meio de sua escolha;
- c) as preferências: fatores empregados na decisão;
- d) a estratégia: as ações escolhidas para atingir os objetivos;
- e) a situação: fatores ambientais que fogem ao controle do tomador de decisão;
- f) o resultado: resultado da decisão.

Por fim, estudos como os de Robbins, Decenzo e Wolter, 2014; Sobral e Pecci, 2008; Simon, 1960 apontam a definição do problema como a primeira e mais relevante etapa na tomada de decisão. No mesmo sentido, Lima (2011, p. 40) destaca que a correta definição do problema é "a etapa mais importante de todo o processo decisório".

Yu (2011) complementa que direcionar o processo decisório para um problema definido de forma incorreta pode resultar na perda de todo o esforço e energia despendidos na tentativa de solucionar a situação.

Além do tempo e recursos investidos, a definição incorreta do problema pode exigir que todo o processo precise ser reiniciado. No entanto, especialmente para decisões repetitivas que não requerem a construção de um processo para identificação de problemas e definição de alternativas, a tomada de decisão geralmente é realizada de forma mais automática pelo indivíduo, baseando-se em paradigmas criados a partir de suas experiências anteriores, tanto as bem-sucedidas quanto as fracassadas.

2.2.2 Modelos de Tomada de Decisão

É amplamente reconhecido que a formulação de um problema desempenha um papel fundamental na determinação do êxito de uma solução final. E a formulação de problemas de decisão e a construção de modelos representativos do processo decisório têm sido objeto de investigação. Um modelo tem a função de descrever, representar e simular o procedimento que ocorre no mundo real,

estabelecendo a relação das variáveis com os objetivos e considerando fatores como limitações de tempo e custos (Shimizu, 2006).

Choo (2006) destaca que qualquer experiência realizada em um modelo constitui uma simulação, cujo propósito é compreender o funcionamento do sistema, das variáveis envolvidas no processo e, adicionalmente, explorar o potencial controle dessas variáveis. Dessa forma, o desempenho ou comportamento de um modelo está intrinsecamente ligado a elementos controláveis, geralmente provenientes do ambiente interno, e a variáveis incontroláveis, frequentemente oriundas do ambiente externo.

Silva, Razzolini Filho e Santos (2019) ressaltam que ao longo do tempo, os modelos têm passado por aprimoramentos contínuos, promovendo o surgimento de abordagens mais flexíveis e adaptáveis a diversas realidades organizacionais. Isso proporciona aos tomadores de decisão a capacidade de escolher a abordagem mais apropriada, levando em consideração as restrições impostas pelos conhecimentos limitados sobre o problema a ser solucionado.

O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação, desenvolvidos com o objetivo de abranger diversas perspectivas decisórias ou destacar contextos específicos. Choo (2006) destaca especialmente os modelos Racional, Processual, Político e Anárquico, conforme quadro a seguir.

QUADRO 3 – MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

| | |
|---|--|
| <p>MODELO RACIONAL</p> <p>Orientado para objetivos, guiado por regras, rotinas e programas de desempenho.</p> | <p>MODELO POLÍTICO</p> <p>Objetivos e interesses conflitantes, certeza sobre abordagens e resultados preferidos.</p> |
| <p>MODELO PROCESSUAL</p> <p>Orientado por objetivos, múltiplas opções e soluções alternativas.</p> | <p>MODELO ANÁRQUICO</p> <p>Objetivos são ambíguos, processos para atingir os objetivos são obscuros</p> |

Fonte: Adaptado de Choo (2006).

O modelo racional pressupõe que os indivíduos são tomadores de decisão lógicos, que buscam e avaliam informações de maneira sistemática com o intuito de

formular e implementar alternativas (Jonassen, 2012). Originalmente concebida por Simon, March e Cyert, essa abordagem sustenta que a tomada de decisões é um processo direcionado a objetivos e conduzido por problemas. A escolha é considerada um comportamento regulado por normas e rotinas, permitindo que a organização aja de maneira procedimental e intencionalmente racional (Choo, 2006).

O modelo político, como sugere explicitamente sua denominação, fundamenta-se na política como o mecanismo de suporte à decisão. Nesse contexto, os participantes ocupam diversas posições e exercem variados níveis de influência, resultando em decisões que não decorrem de uma escolha racional, mas sim da interação e influência dos atores no processo. A decisão tomada está intrinsecamente ligada ao poder detido por cada indivíduo e à configuração da rede de relacionamentos entre os envolvidos no âmbito organizacional (Lousada; Valentim, 2011).

O modelo de tomada de decisão processual destaca-se como o mais sistemático e estruturado entre todos, fundamentando-se em regras e procedimentos pré-definidos que devem ser seguidos para alcançar resultados eficazes. Este modelo predomina em sistemas fechados, caracterizados por uma estrutura organizacional altamente burocrática, onde as diretrizes da organização são delineadas por meio de regras formais. Trata-se de um processo orientado para a consecução de objetivos, através da resolução de problemas, caracterizando-se como um comportamento regulado por normas e rotinas. Dessa forma, a organização age de maneira procedimental e intencionalmente racional (Choo, 2006).

Por fim, sobre o modelo anárquico Choo (2003, p. 295) expõe que

[...] o modelo anárquico de decisão pode ser comparado a uma lata de lixo, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem.

Desse modo, percebe-se que este é um modelo desprovido de qualquer estrutura ou sequência, uma vez que é influenciado pelo acaso e pela sorte.

Enquanto o modelo racional busca um caminho linear e previsível para a

tomada de decisão, o modelo anárquico aceita a natureza caótica e desorganizada dos processos decisórios em ambientes complexos e dinâmicos. Essa dicotomia entre estrutura e aleatoriedade reflete a diversidade dos contextos organizacionais e a necessidade de diferentes abordagens para a tomada de decisão. O reconhecimento dessas diferenças é necessário para entender como as organizações podem adaptar suas estratégias de acordo com a natureza do problema e o ambiente em que operam.

2.2.3 Tomada de Decisão e os Fluxos de Informação

Conforme destacado por Ishizaka e Nemery (2013), as pessoas se deparam diariamente com a obrigação de tomar decisões, tanto em suas atividades profissionais quanto em suas vidas pessoais. Esteja o tomador de decisões consciente ou inconsciente, independentemente do nível hierárquico ou posição, ele realiza escolhas, com ou sem o respaldo de processos metodológicos que possam facilitar a seleção mais apropriada.

De acordo com a visão de Leitão (1997) sobre o processo decisório, a decisão não surge de maneira isolada, ela se desenvolve por meio de várias conexões em uma cadeia dinâmica. Nessa perspectiva, ele reconhece a existência de um processo, que não é uma sequência linear, mas sim um conjunto de interações e indivíduos que se configuram dinamicamente em busca de um objetivo. Portanto, quando se discute o processo decisório, não se está abordando apenas a execução de procedimentos e tarefas que levam a um produto ou serviço de forma estática, mas sim as relações que, juntas, conduzem a uma determinada decisão.

Quando uma situação atual é diferente do estado desejado é preciso avaliar tal situação, e um conselho tem a responsabilidade de avaliar isso de forma apropriada. Dessa maneira, quando se está diante de um problema e existe mais de uma alternativa de solução, são necessárias informações que ajudem no processo de escolha. Considerando que possuímos apenas uma opção a seguir e de que se pode adotar ou não essa opção, o processo de escolher o caminho mais adequado é conhecido como tomada de decisão (Rezende, 2003).

O fluxo de informação é a forma como o dado, a informação e o conhecimento caminham no decorrer das atividades, dentre elas a tomada de decisão, e o seu objetivo é circular o ambiente organizacional realizando a interação entre as pessoas, unindo a informação e o conhecimento que são produzidos, possibilitando a aprendizagem e a competitividade organizacional (Sugahara, 2019).

Isso realça como a gestão eficaz do fluxo de informação pode melhorar a capacidade de uma organização em tomar decisões, adaptar-se às mudanças e alcançar seus objetivos.

A instituição que não gerencia a informação e o conhecimento de maneira eficaz e não possui informação para subsidiar as decisões está em desvantagem frente ao mercado, não conseguindo analisar as alternativas disponíveis, de modo que não possa apresentar de forma antecipada o resultado da tomada de decisão (Valentim; Souza, 2013).

A esse respeito, é possível considerar que em um ambiente organizacional, caracterizado por sua complexidade e dinamismo, o acesso a informações confiáveis e ao conhecimento atualizado desempenha um papel fundamental na garantia da tomada de decisões assertivas.

Os responsáveis no processo decisório experimentam um ambiente em que a demanda por tomada de decisões é constante e requer rapidez. Além disso, é fundamental destacar que, durante esse processo, os fluxos de informação são identificados, o que permite a detecção de desafios e oportunidades, ao passo que possibilita a avaliação contínua do processo, abrindo espaço para ajustes e aprimoramentos nas ações (Borges, 1995).

Essa dinâmica caracteriza os fluxos de informação nesse contexto, permitindo a identificação de desafios, oportunidades e a contínua avaliação do processo decisório. Isso demonstra a importância de uma abordagem adaptativa para ajustar e melhorar as ações à medida que a situação evolui.

A melhoria na gestão da informação nas organizações é uma preocupação que se estende também ao setor público. O objetivo é facilitar a integração dos fluxos de informação em diferentes áreas da organização, permitindo o compartilhamento e uso oportuno de dados e informações com a qualidade

necessária para embasar as decisões dos seus gestores (Casarim, 2012).

Nesse cenário, podemos notar sistemas de informação que facilitam a localização e conversão de informações de diferentes partes da organização em processos. Isso permite a conexão dos sistemas de informação com a tomada de decisões, pois eles viabilizam a manipulação e transformação de informações, auxiliando tanto no processo decisório quanto na comunicação organizacional. Além disso, possibilitam a análise das fraquezas e oportunidades do processo (Sarmiento *et al.*, 2018).

No contexto do Conselho de Curadores, a habilidade de gerenciar informações pode facilitar a comunicação interna e assegurar que seus membros tenham acesso a informações atualizadas. A análise crítica dessas informações é essencial para identificar áreas de aprimoramento no processo de prestação de contas, fortalecendo a governança da instituição.

Logo, a compreensão sobre o fluxo de informação nas instituições é um processo que agrega valor, sendo considerado suporte para produção e transferência da informação, combinando processos relacionados e auxiliando no alcance dos objetivos da organização (Sarmiento *et al.*, 2018).

Por fim, é um desafio para as organizações entender e gerenciar o processo de captura, utilização dos dados e melhorar os fluxos de informação para apoiar a tomada de decisão, e nesse contexto é fundamental entender quem precisa da informação, que informações são necessárias, onde as informações são armazenadas, quando usar as informações e como elas apoiam os processos específicos (Sütöová; Segynáková, 2018).

Pelo exposto é possível identificar o desafio enfrentado no gerenciamento da captura, uso e melhora dos fluxos de informações, sobretudo para a tomada de decisão e compreender o processo como um todo é fundamental para otimizar a gestão da informação.

2.2.4 Tomada de Decisão no Processo de Prestação de Contas

Diferentes características que permeiam a gestão universitária destacam a compreensão de que a universidade é igualmente uma instituição singular,

composta por diversas subculturas e caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos.

Ao longo das últimas décadas, a análise da governança universitária tem predominantemente se concentrado em teorias centradas na estrutura. A perspectiva subjacente é que a gestão ou a modificação da estrutura é mais passível de controle e tem potencial para influenciar as interações sociais. Estes esforços foram motivados pela convicção de que o desenho estrutural adequado pode melhorar o desempenho e a eficácia do sistema de governança universitária (Bleikie; Kogan, 2007).

Dentro do âmbito da pesquisa em governança com ênfase na estrutura, a universidade foi descrita como uma multiversidade, abandonando a concepção da instituição como um organismo com partes entrelaçadas. Em vez disso, foi vista como um mecanismo composto por numerosas partes, cuja inclusão ou exclusão não afetaria significativamente o todo. Isso se deve à percepção de que essas partes são mantidas unidas principalmente por meio de regras administrativas (Kerr, 1963).

Essa abordagem de análise estrutural negligenciou a consideração dos processos sociais e informais na governança. A influência desses aspectos na dinâmica decisória não é facilmente modificável ou diretamente influenciada. Além disso, o aumento da descentralização na tomada de decisões nas universidades torna ainda mais complexa a análise da governança. A implementação de estruturas de autoridade difusas, como conselhos de unidades, diretórios estudantis e conselhos superiores, foi uma estratégia adotada para distribuir e aprimorar a eficácia das decisões nessa instituição complexa e peculiar que é a universidade.

As transformações na gestão pública do Brasil conduziram o Estado a adotar novas abordagens, incorporando modelos de administração voltados para a maximização de resultados (Santos *et al.*, 2017). Uma administração eficaz no setor público visa alcançar resultados que satisfaçam as necessidades, interesses comuns e expectativas da sociedade.

No contexto das prestações de contas, a administração pública visa garantir a transparência e a responsabilidade na gestão pública, além de oferecer apoio às

determinações sobre a distribuição de recursos, impulsionar a proteção do patrimônio público e, acima de tudo, fornecer informações aos cidadãos, que são os consumidores dos produtos e serviços produzidos pelo setor público e os principais financiadores de suas operações (TCU, 2020).

Nos colegiados as decisões ocorrem por consenso e a autoridade é atribuída com base na competência, resultando em uma estrutura descentralizada. Isso promove a participação ativa da comunidade acadêmica, em especial dos docentes, na condução dos assuntos da universidade, com as decisões sendo tomadas de forma consensual (Rizzatti; Dobes, 2003). Essa dinâmica do consenso pode, em alguns casos, negligenciar discussões prolongadas e detalhadas que são necessárias para uma tomada de decisão.

Enquanto um conselho consultivo tem como principal função apenas oferecer opiniões sobre questões específicas, a característica deliberativa de um conselho universitário implica na distribuição do poder político para a tomada de decisões, envolvendo tanto a Administração Central quanto os diversos setores da comunidade que compõem o colegiado. A prática de tomar decisões e estabelecer políticas por meio de órgãos colegiados mantém sua relevância na gestão universitária, uma vez que promove a tomada de decisões coletivas que representam as necessidades de cada setor (Allebrandt, 2003).

As fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná têm a obrigação de realizar a prestação de contas referente aos recursos sob sua administração no prazo de até 60 dias após o término do instrumento legal. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2017). Cabe ao Conselho de Curadores da UFPR apreciar a fiscalização econômico-financeira, e ao Presidente deste conselho compete determinar a baixa desses processos em diligência interna ou externa para correção das falhas apontadas pelos conselheiros.

Para Simon (1965), a decisão é o resultado de um processo no qual uma escolha de comportamento ou estratégia é feita e executada em um momento específico. Isso implica que uma decisão não é um evento isolado, mas sim o produto de um conjunto de considerações, avaliações e escolhas feitas durante um processo deliberativo.

Beal (2004, p.21) traz a importância da informação nesse contexto afirmando que ela

[...]possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado. Obviamente, a qualidade das decisões irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas, mas o acesso às informações certas aumenta a probabilidade de sucesso da decisão, ao assegurar visibilidade para os fatores que afetam a seleção das opções mais apropriadas.

Cada tomador de decisão traz consigo suas características pessoais para influenciar o processo de decisão. No entanto, a distinção entre os tomadores de decisão está no modo como empregam elementos de sua personalidade, valores, experiência e opiniões para orientar a decisão em direção aos seus objetivos específicos. Independentemente do ator envolvido, seja um indivíduo ou um grupo colegiado, espera-se que o tomador de decisão demonstre competência analítica, agilidade na execução e concentração no problema a ser solucionado (Prève; Moritz; Pereira, 2010).

De acordo com Bahrami *et al.* (2012), os grupos compartilham informações com base na confiança que têm em suas percepções individuais ou em diferentes modalidades sensoriais. Essa confiança é transmitida socialmente durante as discussões em grupo e contribui para o desenvolvimento das decisões coletivas. No entanto, é importante observar que o processo de recebimento de informações é influenciado pelo fato de que os receptores frequentemente interpretam essas informações com base em suas próprias percepções e perspectivas, em vez de considerar a visão do emissor e o contexto em que as informações foram apresentadas.

O Conselho de Curadores da UFPR é uma instância deliberativa e está estreitamente relacionada com a supervisão e a fiscalização das atividades vinculadas à contabilidade pública, à gestão do patrimônio, às transações financeiras, ao planejamento orçamentário, às aquisições e à prestação de contas. Para realizar essas responsabilidades, ele pode recorrer aos resultados do controle interno da instituição, que se manifesta por meio do departamento de Auditoria Interna, sempre que necessário.

Além disso, há um acordo em relação à complexidade da administração universitária. As estruturas de colegiados, devido à natureza pública das universidades federais, frequentemente geram conflitos de culturas e interesses, com a dimensão política frequentemente dominando o processo de tomada de decisões. Essas características estão interligadas ao fato de que a universidade é amplamente influenciada pelo seu ambiente externo, o que inevitavelmente repercute em seu ambiente interno (Silva, 2017).

Silva (2017) menciona, ainda, que é essencial implementar a gestão da informação, a fim de garantir que a tomada de decisão ocorra de maneira precisa e ágil, visando a redução dos impactos da burocracia e da falta de comunicação, que frequentemente são desafios enfrentados, principalmente em instituições públicas.

Nas universidades, Bernardes (2005) ressalta que os órgãos colegiados têm a responsabilidade de representar as diversas áreas da instituição, com os membros do grupo compartilhando igualdade de poder decisório e autonomia. Esse arranjo visa assegurar a descentralização e a qualidade das decisões por meio da participação efetiva do coletivo.

Essa responsabilidade converge com o que diz Margon e Poubel (2016), onde os autores argumentam que a abordagem de tomada de decisão colegiada se mostra apropriada no contexto das universidades, uma vez que é realizada por meio da representação dos variados setores da instituição. Essa representação está alinhada com as nuances e complementaridades inerentes ao processo de tomada de decisão colaborativa, pois permite que tanto a comunidade acadêmica quanto a administrativa participem das deliberações dentro da comissão estabelecida.

Esse contexto pode ser observado no Conselho de Curadores da UFPR que possui entre seus conselheiros representantes dos setores, por meio dos docentes, representantes técnicos-administrativos, representantes discentes e da comunidade externa. Esse é um reflexo da importância dada à inclusão de múltiplas perspectivas na tomada de decisões.

No entanto, Margon e Poubel (2016), em seu estudo sobre órgãos colegiados nas universidades públicas, identificaram que esses órgãos frequentemente vivenciam decisões que se desdobram como processos fragmentados devido aos conflitos de

interesses entre os diversos grupos ligados à universidade.

A aplicação adequada do fluxo de informações na tomada de decisões representa uma ferramenta altamente eficaz em qualquer organização, desde que essa informação seja utilizada de maneira estratégica, considerando sua relevância nos três níveis, a saber: estratégico, tático e operacional. Conforme McGee e Prusak (1994) afirmaram, o valor da informação é estabelecido pelo seu usuário, o que sugere a possibilidade de reutilização dessa informação.

Isso evidencia que a apreciação da informação depende da análise individual de cada um deles. Por meio do acompanhamento do fluxo de informações, é viável avaliar como a informação está circulando dentro da organização, se está sendo utilizada de forma eficaz ou superficialidade, e se tem servido de base para o processo decisório.

2.3 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS E SUAS FUNDAÇÕES DE APOIO

Nesta seção, foi abordada a relação estabelecida pelas Universidades Federais e as fundações de apoio, apresentando a relação instituída entre elas e como a prestação de contas deve ser realizada ao encerramento de cada projeto institucional.

2.3.1 A complexidade das Universidades Federais

As instituições públicas no Brasil demonstram atributos fundamentados no modelo burocrático de Max Weber (1994), incluindo elementos como formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade abrange as normas que regulam os direitos e obrigações dos participantes na organização, bem como o seu funcionamento. Na impessoalidade, as relações entre indivíduos são determinadas pelo cargo que ocupam e as responsabilidades associadas a ele. Já o profissionalismo implica que os cargos são preenchidos na organização de acordo com a hierarquia que a governa.

A universidade, como uma instituição complexa com sua própria personalidade jurídica e responsabilidade pública, compartilha características

comuns a outras organizações burocráticas. Adicionalmente, conforme Carvalho (2015) observa, as universidades adotam uma abordagem sistêmica, visto que se apresentam como um conjunto de procedimentos concebidos com insumos (informações, conhecimento, recursos) que se traduzem em resultados (produção científica, formação profissional) de maneira recorrente, e sempre influenciada pelo contexto externo.

Introduzindo um elemento adicional a essa complexidade na administração das universidades federais, cumpre ressaltar que, conforme salienta Inocêncio (2017), a composição dos orçamentos das universidades, destinados ao cumprimento de sua missão, origina-se sobretudo de duas fontes distintas: a primeira é estabelecida anualmente por meio da LOA, com caráter contínuo, destinada a cobrir suas despesas ordinárias e de rotina; a segunda é proveniente de arrecadação própria, gerados a partir das parcerias das universidades com empresas, órgãos públicos ou organizações da sociedade civil.

Para Amaral (2008, p.665-666), essa diferenciação entre as fontes serve para

Deixar bem claro quais são os recursos que a própria instituição conseguiu diretamente pelas suas ações na sociedade – recursos próprios e convênios/contratos – e quais são aqueles que a instituição recebeu diretamente da arrecadação de tributos, chamados recursos do tesouro.

Chauí (2014), ao examinar a trajetória da universidade brasileira, delinea um panorama composto por três fases distintas: i) universidade funcional; ii) universidade orientada por resultados; iii) universidade operacional. A universidade funcional, emergente na década de 1970, caracteriza-se como uma promessa do regime ditatorial, oferecendo ascensão social e prestígio à classe média por meio da obtenção do diploma universitário.

Com a adoção da política de substituição de importações, em resposta ao esgotamento do modelo de industrialização vigente, emergiram pressões para promover a abertura econômica, a desregulamentação, a redução da intervenção estatal e a implementação de reformas orientadas para o mercado (Diniz, 2000). Nesse contexto, a universidade passou a ser denominada “funcional”, sendo compreendida como um instrumento para a formação de mão de obra destinada a

atender às necessidades do mercado (Chauí, 2014).

A universidade orientada por resultados, característica da década de 1980, insere-se em um cenário de expansão significativa das instituições privadas, que se multiplicavam em proporção superior às universidades públicas. Nesse período, foi introduzida a "ideia de parceria entre as universidades públicas e as empresas privadas" (Diniz, 2000).

A implementação da universidade operacional foi articulada com a reforma gerencial, que teve como objetivo transferir para a administração pública a lógica de gestão do setor privado. Essa reforma estabeleceu a definição de objetivos relacionados a "[...] indicadores de desempenho para avaliar resultados e níveis de satisfação de clientes (internos e externos); e estimular a criatividade, o trabalho em equipe, a cooperação e a participação dos servidores públicos" (Paula, 2005, p. 131), uma característica marcante do governo de Fernando Henrique Cardoso, iniciado em 1995.

O governo de Fernando Henrique Cardoso implementou ações que incentivaram a colaboração entre o setor público e a iniciativa privada que ofereceram oportunidades para que empresas utilizassem as instalações de laboratórios universitários e permitiram que pesquisadores universitários participassem de projetos inovadores com potencial comercial (Torgal; Ésther, 2014). Assim, foram estabelecidos indícios de coerência, em certa medida, com o movimento de integração entre universidade, empresa e governo.

Nesse contexto se inserem as fundações de apoio, que captam e gerenciam os recursos financeiros advindos das parcerias destinados às universidades federais. Elas são entidades jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, e estão atualmente regulamentadas pelo Código Civil de 2002.

As fundações de apoio, instituídas no âmbito das universidades, apontam como resultado de uma busca pela flexibilidade e otimização da gestão pública, atuando na condição de gestoras administrativas e financeiras vinculadas a execução de projetos.

Para Alves (2000, p.65) essa flexibilidade acontece porque as fundações

Não são vinculadas ao Poder Público e não integram a Administração Pública. Não se inserem no processo administrativo de descentralização da

Administração Pública. São fundações especiais cujo objetivo é dar apoio a determinadas instituições. São chamadas fundações de auxílio e fomento a destinatários específicos (unidades, órgãos, departamentos, hospitais universitários).

Nessa perspectiva, como expõe Lima (2019, p.56), as fundações de apoio “[...] se constituem uma realidade da operacionalização do ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica” e analisando a origem das fundações a partir de uma perspectiva histórica, observa-se que sua essência reside na solidariedade de indivíduos em prol de um propósito social.” (Emirbayer; Johnson, 2008).

Muito embora em 1916 o código civil brasileiro tenha instituído tais fundações, somente em 1994, após um cenário sem regulamentação, foi promulgada a lei n.º 8.958, momento em que se estabelecem as fundações nos termos do Código Civil.

Idealizadas para atuar na gestão administrativa e financeira, sempre vinculada aos projetos da instituição apoiada, as fundações de apoio são consideradas como um mecanismo para desburocratizar e agilizar a gestão acadêmica (Alves; Azevedo, 2007).

Nessa perspectiva, os pesquisadores podem se dedicar exclusivamente às questões técnicas, haja vista que as fundações de apoio assumem o gerenciamento financeiro, compras e prestação de contas, reduzindo a sobrecarga administrativa (CONFIES, 2015).

Outro fator que impulsiona as fundações de apoio neste cenário é o fomento da inovação nas Instituições de Ensino Superior, introduzido pela lei nº 10.973/04. Para tanto, é permitida a captação direta dos recursos financeiros em contas específicas nas fundações de apoio, superando, dessa maneira, as normas da execução orçamentária (BRASIL, 2004).

Nessa linha, Amaral (2008, p. 674) ressalta outro aspecto, apontando que essas instituições visam “interlocação entre as instituições e o mercado e que, de alguma forma, acentuam sua inserção no chamado quase-mercado educacional”. Dessa maneira, as fundações de apoio obtêm recursos diretamente da iniciativa privada ou do setor público para as universidades públicas por meio da prestação de serviços provenientes de contratos ou convênios.

No âmbito da UFPR, a Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura (FUNPAR) e a Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná (FUPEF) estão credenciadas para auxiliar na gestão administrativa e financeira dos projetos. O credenciamento é realizado junto ao Ministério da Educação (MEC) e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) e esclarece o vínculo entre a fundação e a instituição apoiada.

Dada essa relação, percebe-se que as fundações de apoio atuam na direção de potencializar a eficiência das atividades propulsoras do ensino, da pesquisa e da extensão da universidade, viabilizando a relação entre a academia e a sociedade, por meio de empresas e organizações sociais. Todavia, essa possibilidade jurídica provoca a necessidade da formalização de uma parceria, de modo que sejam reunidas as condições necessárias para atendimento aos requisitos impostos pelas legislações.

2.3.2 Formalização de Parcerias

Como mencionado, uma das fontes de financiamento das universidades é por meio da LOA. Com isso é possível assegurar que as universidades obtenham recursos do tesouro público adequados para cobrir suas despesas operacionais e permitir investimentos em equipamentos, obras e expansão de suas instalações (Pinto, 2018).

Sobre esse assunto, a pesquisa conduzida por Santos (2013) evidenciou a importância do financiamento público para a subsistência das universidades públicas, bem como destacou que o Governo Federal não aumentou os recursos alocados às instituições federais de ensino em virtude das medidas de ajuste econômico.

Em determinados contextos históricos no Brasil, os recursos financeiros transferidos pela União para as universidades federais enfrentam restrições ou reduções. Segundo Adebayo Adewale e AbdurRaheem Zubaedy (2019), apesar de as universidades contribuírem para o desenvolvimento do país, elas se encontram "à beira do colapso devido ao financiamento insuficiente. O fundo governamental não atende adequadamente às necessidades das universidades públicas e seus estudantes." (Adewale; Zubaedy, 2019, p.35).

Para Mancebo, Vale e Martins (2015, p.35), a carência de recursos para

sustentar o ensino superior público levou os docentes e pesquisadores à necessidade de buscar

recursos para a pesquisa, para a instituição e até para si, gerando, em algumas situações, contratos com empresas privadas, que promovem o financiamento privado de instalações e investigações orientadas para o mercado, além do estabelecimento de sistemas de patentes sobre resultados científicos logrados e a transferência de tecnologia das universidades para empresas.

Rizal Razalli *et al.* (2020) argumentam que a geração de fontes de receita próprias está se tornando uma estratégia crucial para as universidades públicas, uma vez que os repasses de recursos do Governo Federal para os gastos operacionais dessas instituições foram significativamente reduzidos. Os autores afirmam que “as universidades públicas precisam encontrar uma maneira de superar esse desafio tornando-se mais eficientes e eficazes na oferta de seus serviços, bem como mais autossustentáveis” (Razalli *et al.*, 2020, p. 615).

No que se refere a Universidade Federal do Paraná (UFPR), fundada em 19 de dezembro de 1912, apesar de mantida pela União Federal, é assegurada a ela, e às outras universidades, a possibilidade de firmar contratos, acordos e convênios (BRASIL, 1994).

Sob essa perspectiva, é possível a formalização de parcerias, seja com instituições públicas ou privadas, para o desenvolvimento de projetos das universidades que impulsionem o ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional, proporcionando também uma maior interação com a sociedade.

Seguindo essa linha de pensamento e destacando a relevância das colaborações no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), Silva (2015, p.144) menciona que “as estruturas universitárias devem facilitar as iniciativas, não criar impasse aos projetos, às propostas, mas dar suporte à viabilização das atividades de ensino, pesquisa e de extensão”. Facilitar as iniciativas implica também em remover burocracias desnecessárias, oferecer recursos adequados e apoio institucional para que os membros da comunidade acadêmica possam desenvolver suas atividades.

Em 2016 foi promulgado o novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, a Lei n.º 13.243/16, que entre outros aspectos, alterou a Lei n.º 10.973/04

que trata sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Com base nessas leis, é possível o envolvimento direto de uma fundação de apoio nos acordos formalizados pelas instituições científicas, tecnológicas e de inovação. Nesse sentido, na busca de proporcionar essa relação entre a academia e as fundações de apoio é necessário um compromisso firmado entre as partes visando a execução dos projetos.

De acordo com Celestino *et al.* (2020, p.5) “Projeto é um conjunto de atividades e ações com período predeterminado para um fim específico e resultado exclusivo”. Podem ser considerados como propostas temporárias dentro da estrutura corporativa, uma vez que têm uma existência limitada que se encerra após a conclusão de sua execução.

Starck (2011, p.98) enfatiza que “as características, cultura e estrutura organizacional influenciam diretamente na maneira como os projetos são executados, de forma positiva ou negativa”. Portanto, a implementação de um projeto em uma universidade se torna desafiadora, uma vez que a estrutura organizacional das universidades tende a ser tipicamente hierárquica e burocrática. Isso resulta em procedimentos e processos que frequentemente são morosos, impactando diretamente as decisões tomadas e exercendo um efeito notável tanto na gestão da informação quanto nos resultados obtidos.

Na execução dos projetos, Azevedo (2014) traz que algumas diretrizes devem ser observadas, dentre elas o cumprimento de prazos de execução física e financeira, de prestação de contas e das cláusulas estabelecidas entre as partes. Isso vai ao encontro com o que traz a Lei nº 8.958/94, que determina que as fundações de apoio devem prestar contas dos recursos aplicados.

Dessa forma, a formalização desses acordos legais faz parte dos procedimentos inerentes às estruturas burocráticas e hierárquicas das universidades, sendo um componente essencial a ser considerado ao adotar uma abordagem de gestão baseada em processos. Isso garante que os recursos sejam empregados de maneira correta e transparente.

2.3.3 Prestação de Contas

Nos termos da Constituição Federal de 1988, art. 70, parágrafo único, “Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.” (BRASIL, 1988).

Este trecho faz alusão a expressão *accountability*, que, para Silva (2014, p.44) significa a obrigação de prestar contas “[...] presumindo-se a existência de duas partes: uma que delega a responsabilidade e a outra que a aceita, com o atendimento de relatar a forma pela qual tenha sido executada”.

Essa abordagem destaca a relação comercial inicial estabelecida entre a UFPR e suas fundações de apoio, onde de um lado uma das partes tem interesse na atividade que será prestada e a outra resume-se à gestão administrativa e financeiras dos projetos.

A origem da palavra *accountability* é inglesa, e de acordo com Pinho e Sacramento (2009, p.1348), no contexto brasileiro, o seu significado está em processo de desenvolvimento, especialmente no que se refere à cultura de *accountability*. Os autores fornecem a seguinte síntese para explicar o termo “*accountability* encerra a responsabilidade, a obrigação e a responsabilização de quem ocupa um cargo em prestar contas segundo os parâmetros da lei, estando envolvida a possibilidade de ônus, o que seria a pena para o não cumprimento dessa diretiva”.

Para Gonçalves *et al.* (2019, p.4) a *accountability* “[...] abrange a avaliação e responsabilização daqueles que foram confiados recursos ou poderes”, e nesse sentido, compreende não apenas a relação entre Estado e sociedade, mas também a responsabilização entre os representantes do próprio Estado, sendo considerado um bom item para inferir o desenvolvimento da sociedade.

A importância do conceito de prestação de contas na relação entre a UFPR e suas fundações é fundamental, pois a necessidade de transparência e eficiência no uso dos recursos públicos é requisitada não apenas por exigências legais, mas também pela própria sociedade.

É importante destacar que o reconhecimento da *accountability* na

administração pública não resulta automaticamente na sua efetivação. É necessário estabelecer normas, procedimentos e métodos para implementar a *accountability* dentro do contexto de cada administração. Dessa forma, no que diz respeito aos projetos das IFES conduzidos em colaboração com fundações de apoio, existem Leis, Decretos, Portarias e outras diretrizes que governam os processos de execução e responsabilidade.

Desse modo, todos aqueles que utilizam, arrecadam, guardam ou administram recursos públicos devem prestar contas, acarretando a produção de relatórios claros e objetivos, cujas informações neste trajeto possuam qualidades próprias como tempestividade, materialidade, relevância e confiabilidade, sendo úteis na tomada de decisão (Gonçalves *et al.*, 2019).

Nesse sentido, observa-se a importância da discussão e aplicação da Gestão da Informação no setor público, com o objetivo de assegurar que a informação gerenciada conduza a resultados tangíveis e mensuráveis, especialmente no que diz respeito à prestação de contas, mediante a justificativa de decisões e ações.

Ainda nesse cenário, a Gestão da Informação assume que a informação seja gerenciada de forma efetiva, promovendo a qualidade nas interações entre os atores público e privado que influenciam ou sofrem influência das atividades executadas nas instituições públicas (Miranda; Streit, 2007).

Em 2017, motivada por uma inquirição orçamentária, a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPR (PROPLAN) determinou que todos os acordos com recursos financeiros envolvessem uma fundação de apoio para que esta realizasse a gestão administrativa e financeira em conta específica e não mais na Conta Única da União (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2017).

Até então, os repasses às fundações de apoio ocorriam somente via Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (SICONV), um sistema de iniciativa do Governo Federal onde são registrados os atos da formalização da proposta até a prestação de contas. Esta ferramenta é referência na transferência de recursos públicos, considerando principalmente a rastreabilidade, a simplicidade e transparência (PLATAFORMA +BRASIL, 2022).

O SICONV é resultado da necessidade de transparência e controle do recurso público aliado a um ambiente de evolução tecnológica. O sistema visa simplificar a relação entre os entes da Federação, facilitar a comunicação das demandas, bem como permitir o repasse para fomento dos projetos (Moraes, 2010).

Embora esteja sendo discutida a aplicabilidade da modalidade convênio na relação das Instituições Federais de Ensino Superior com suas Fundações de Apoio, a utilização da plataforma surgiu como uma demanda dos órgãos de controle em uma tentativa de possibilitar maior transparência da aplicação dos recursos ao passo que é estruturado um fluxo processual que vai desde a celebração da parceria até a prestação de contas.

Com a mudança ocorrida em 2017, a grande maioria das transferências às fundações de apoio não mais seriam realizadas via SICONV, mas passariam a ser arrecadadas e geridas diretamente pelas fundações de apoio, sem um sistema que possibilitasse a rastreabilidade e transparência dos recursos.

A partir disso, a UFPR deixou de ter controle contábil sobre os valores arrecadados nos projetos, tomando conhecimento desses valores apenas na prestação de contas. Ainda que as fundações de apoio tenham seu portal da transparência, eles não possibilitam a publicidade do valor arrecadado/repassado e as despesas executadas, atualizadas em tempo real.

Em que pese a transição ocorrida, as fundações de apoio continuam tendo que prestar contas à instituição apoiada, compreendendo os aspectos contábeis, de legalidade, efetividade e economicidade de cada projeto, ficando a instituição responsável pelo acompanhamento em tempo real da execução físico-financeira da situação dos acordos (BRASIL, 2010).

O processo de prestação de contas, e os fluxos que foram investigados nessa pesquisa, compreendem aspectos como a aplicação dos recursos recebidos e a conformidade com as normas legais e regulamentares, os documentos e informações relevantes sobre o projeto, capazes de atestar a regularidade das despesas realizadas pelas fundações de apoio que permitam uma tomada de decisão fundamentada em informações.

Tais prestações de contas são apreciadas pelo Conselho de Curadores da

Universidade Federal do Paraná, que possui competência para avaliar e julgar quaisquer assuntos que digam respeito à fiscalização econômico-financeira.

2.3.4 O Conselho de Curadores e o Processo de Prestação de Contas

As universidades públicas, subordinadas às regras e princípios do direito público, se adaptam ao que determinam os órgãos de controle externo, onde tais exigências depreendem que cada órgão possui um padrão mínimo de governança, por meio da utilização eficiente do recurso público seguida da prestação de contas.

De modo geral, a governança é sinônimo de governar organizações, e neste âmbito refere-se à tomada de decisão interna que possibilita estabelecer suas políticas e objetivos, alcançando o progresso de suas realizações. Ela surgiu para intermediar a relação entre *shareholders* e gestores, provendo formas de gestão administrativa do controle decisório (TCU, 2020).

Em regra, nas instituições de ensino superior há órgãos colegiados com finalidade deliberativa, normativa e consultiva, sendo a instância máxima dessas instituições em se tratando de ensino, pesquisa, extensão e administração (Bastos *et al.*, 2016). Esses colegiados, na Universidade Federal do Paraná, são denominados Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Planejamento e Administração e o Conselho de Curadores.

Os conselhos de curadores desempenham um papel fundamental nas instituições federais de ensino superior, contribuindo para a governança e a prestação de contas. Referenciados nos documentos legais que regem essas instituições, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) no contexto brasileiro, esses conselhos são compostos por membros indicados pelo poder público e pela sociedade civil, garantindo representatividade e diversidade de perspectivas. Sua principal função é supervisionar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial da instituição, bem como monitorar o cumprimento de suas metas acadêmicas e estratégicas.

A prestação de contas é um dos pilares fundamentais dos conselhos de curadores. Eles atuam como um mecanismo de fiscalização e transparência, garantindo que a instituição utilize de forma eficaz e ética os recursos públicos a ela alocados.

Além disso, os conselhos de curadores também asseguram que as políticas adotadas estejam alinhadas com os princípios de boa governança, promovendo a integridade, a eficiência e a equidade nas instituições federais de ensino superior. Em última análise, sua atuação é essencial para garantir a qualidade e a responsabilidade na educação superior (TCU, 2020).

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) conta com um Conselho de Curadores (CONCUR) que atua na gestão estratégica da universidade. Composto também por membros externos à instituição, nomeados, em tese, por sua expertise e experiência em diversas áreas, o Conselho de Curadores da UFPR auxilia na tomada de decisões estratégicas, fiscaliza a aplicação dos recursos financeiros e monitora o cumprimento das metas institucionais.

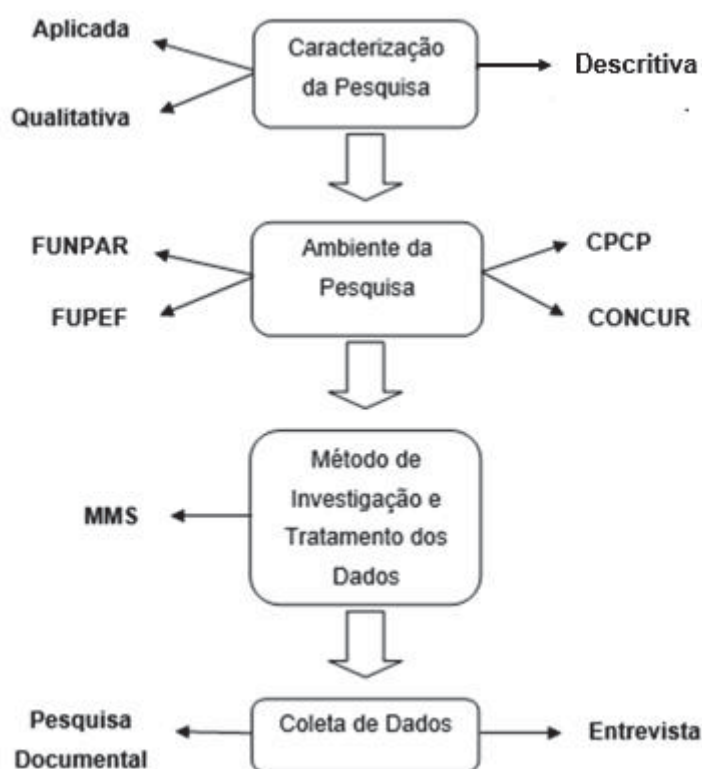
Diante do exposto, observa-se que essa relação entre a UFPR e suas fundações de apoio se entrelaça com os fluxos de informação por meio de trocas formais e informais existente as instituições. Desse modo, na próxima seção será abordado o fluxo de informação e como ele se estabelece nas organizações e no processo de prestação de contas.

Encerrando a parte teórica deste estudo, passar-se-á para a seção seguinte, onde serão detalhados os procedimentos metodológicos, os resultados esperados e, por fim, o cronograma estabelecido.

3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Este capítulo é estruturado com a finalidade de apresentar o encaminhamento metodológico para este estudo, que foi definido a partir da abordagem proposta pelo referencial teórico. Entende-se que é por meio desta trajetória que será possível compreender os pensamentos do pesquisador e as etapas que conduziram às práticas empregadas. Isso abre portas para sua replicação em diferentes contextos ou para sua melhoria contínua.

FIGURA 5 - MAPA METODOLÓGICO



FONTE: A autora (2024).

A pesquisa em tela é considerada descritiva, e realizada mediante uma abordagem qualitativa. Isso ocorre devido à preocupação em atingir um entendimento profundo acerca de determinada situação ou fenômeno de pesquisa (Cooper; Schindler, 2011).

Tal caracterização é compatível com o presente contexto, visto que nessa

pesquisa busca-se investigar os fluxos de informação, com foco na tomada de decisão, no processo de prestação de contas dos projetos executados por meio das fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná e analisados pelo Conselho de Curadores desta Instituição.

Quanto à sua natureza, pode ser categorizada como aplicada, tendo em vista que busca contribuir para a solução de casos concretos, práticos e baseados na observação de fatos reais em uma organização social.

Dentre as técnicas disponíveis, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas que visam compreender de que forma o entrevistado interpreta aspectos, eventos e/ou situações relacionados ao problema de pesquisa (Martins; Theóphilo, 2016).

Portanto, a entrevista pode ser assumida como uma técnica de interação social por meio de diálogo assimétrico, visto que um lado propõe questionamentos e o outro se porta como fonte de informações (Gil, 2008).

Em seguida, o protocolo de pesquisa aponta o levantamento de documentos como ferramenta útil à compreensão do fluxo do processo de prestação de contas. Isso ocorre devido à capacidade dos documentos em ajudar a compreender o fenômeno em estudo, visto que registram as intenções, acordos entre partes, aspectos históricos, dentre outros (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Por fim, quanto ao método de investigação e tratamentos dos dados, foi empregada a Metodologia Sistêmica *Soft* (MMS). Esta escolha se justifica pelo seu histórico de utilização, permitindo uma abordagem holística para a compreensão do problema em questão (Checkland, 1993). A MMS, desenvolvida por Peter Checkland, é adequada para investigações de natureza complexa no âmbito social, por oferecer um alto grau de abstração e resolução.

Ressalta-se que esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais do Setor de Ciências Humanas da UFPR, sendo aprovada sua execução (Anexo 1).

3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A informação e o conhecimento são elementos intrinsecamente associados a

uma ideia de interligação e sistema. De acordo com Almeida Júnior (2015), grande parte do conhecimento humano não é adquirido por meio de experiências diretas e empíricas, mas sim através da compreensão do mundo baseada na perspectiva de outros, transmitida a ele na forma de informações e conhecimentos, seja por comunicação oral ou escrita.

Além disso, em ambientes sociais complexos, como os de organizações, os fluxos de informações e conhecimentos conectam os colaboradores em uma ampla rede de saberes, que engloba outros elementos, como normas, hierarquia, liderança, cultura, tecnologia e assim por diante.

Desse modo, para desenvolver a pesquisa dessa forma, foi empregada a Metodologia Sistêmica *soft* (MSS), que permite estruturar e encontrar caminhos de soluções para situações-problema com elevado grau de incerteza e complexidade, de modo que também são consideradas as diferentes visões dos envolvidos nessas situações (Checkland, 1993). A MSS se concentra na compreensão dos problemas a partir de múltiplas perspectivas e na criação de soluções que levem em consideração as nuances sociais e culturais de um ambiente.

A Metodologia Sistêmica *Soft* (MSS) é empregada na organização de problemas complexos do mundo real, visando o desenvolvimento e a identificação de mudanças desejáveis e viáveis em grupos heterogêneos, lidando, assim, com diferentes tipos de pensamentos. Ela foi desenvolvida por Peter Checkland em 1985, na *Lancaster University*, no Reino Unido, com o propósito de abordar situações complexas nas quais os participantes não têm um claro entendimento do que deve ser feito para que o sistema alcance seus objetivos, ou até mesmo não estão cientes das dificuldades intrínsecas existentes no sistema.

Com a aplicação da MSS o resultado central que se espera é o aprendizado, uma vez que ela permite o pensamento sistêmico mas não fornece resultados fixos (Moraes; Souza, 2020). Os possíveis campos de aplicação da Metodologia Sistêmica *Soft* incluem a indústria, o setor público e instituições filantrópicas. Não existem estimativas quanto à duração média de uma aplicação dessa metodologia (Bellini *et al.*, 2004).

Na esfera das instituições públicas e no âmbito da tomada de decisão, foi possível encontrar precedentes metodológicos, como a pesquisa realizada por Liboni e Cezarino (2012), onde foi possível perceber a importância da visão sistêmica e, especificamente da Metodologia Sistêmica *Soft*, para que as instituições possam lidar

com a complexidade das tomadas de decisões, levando em consideração todos os agentes do sistema, suas relações e conseguindo uma visão holística da realidade. Já o estudo realizado por Arçari (2019) evidenciou como contribuição científica, o uso da Metodologia Sistêmica *Soft* como uma metodologia capaz de subsidiar a implementação de sistemas de gestão em órgãos públicos.

Ademais, a MSS não é utilizada apenas em processos que ocorrem dentro de uma organização, mas também pode ser estendida em contextos externos a ela, em diferentes organizações ou em uma cadeia produtiva. Barboza (2019) estudou os fluxos de informação no setor turístico da cidade de Bonito, uma região reconhecida por suas belezas naturais que atraem um grande número de turistas, resultando em um impacto econômico significativo, e com considerável complexidade organizacional.

A pesquisa realizada pelo autor teve a aplicação da MSS como base de uma análise minuciosa e sob diferentes perspectivas dos problemas informacionais existentes nesse contexto, contribuindo para um novo olhar sobre os fluxos de informação, procurando expandir pesquisas que se desloquem do interior das organizações para o ambiente externo.

A partir dos precedentes citados, para esse estudo foi selecionada a Metodologia Sistêmica *Soft* (MSS), uma escolha que se alinha com os propósitos desta pesquisa. Esta pesquisa tem como foco a análise dos fluxos de informação e a relação estabelecida com a tomada de decisão em um contexto de prestação de contas públicas. Além disso, é importante ressaltar a percepção de que o ambiente investigado representa um sistema complexo e que envolve diversos atores.

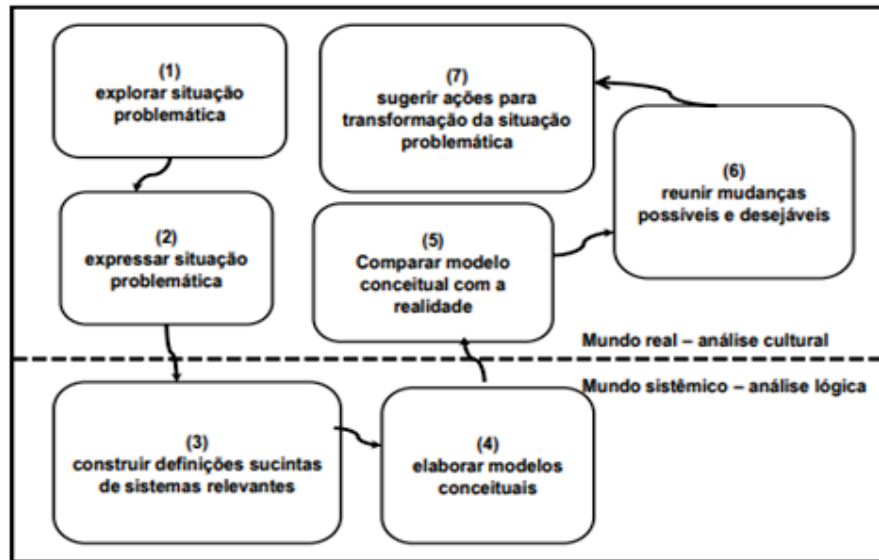
A pesquisa fundamenta-se em sistemas humanos com uma significativa carga de abstração. A escolha da metodologia é motivada pelo interesse em impactar o ambiente pesquisado, visando mudança e aprendizado. Isso ocorre por meio da identificação de lacunas, conflitos e insatisfações relacionadas aos fluxos informacionais. Desse modo, por meio da detecção de desvios e situações problemáticas, a pesquisa para um novo equilíbrio e uma nova ordem na organização, levando em consideração a desordem intrínseca dos sistemas complexos.

Muito embora Checkland (1993) indique sete estágios para sua aplicação, este estudo consiste no cumprimento das 5 primeiras etapas, tendo em vista que a implementação de mudanças não é considerada na pesquisa, sendo algo que poderá ser feito *a posteriori* a partir dos resultados alcançados. Os estágios propostos são:

1. explorar a situação-problema não estruturada;
2. expressar a situação-problema;
3. formular as definições essenciais do sistema;
4. elaborar modelos conceituais;
5. comparar o modelo conceitual (4) com a situação problema expressada (2);
6. selecionar mudanças desejáveis e viáveis;
7. sugerir ações para transformação da situação problema.

A figura 6 ilustra os estágios da Metodologia Sistêmica *Soft*:

FIGURA 6 - ESTÁGIOS DA METODOLOGIA SISTÊMICA *SOFT*



FONTE: Checkland (1981).

Para Checkland (1981, p. 290)

[...] se o modelo for elaborado de acordo com esta ordem, ele poderá ser utilizado como uma fonte de consulta para outras versões para modelos semelhantes como para modelos dos sistemas constituintes. Cada modelo conceitual pode ser expandido em um grupo de modelos que expressam possíveis maneiras de transformação. A validação das modelagens procedidas após a estruturação do modelo básico dependerá de como elas estão inseridas no contexto do problema como um todo, não baseado unicamente nas raízes definidas.

A Figura 6 ilustra o encadeamento de um ciclo que serve como guia para as atividades da SSM, conforme detalhado a seguir.

3.1.1 Etapas da Metodologia Sistêmica *Soft*

Com o objetivo de contextualizar e esclarecer a utilização da MSS, serão abordadas a seguir as conexões entre a proposta de pesquisa e a metodologia, por meio de suas respectivas fases.

O primeiro estágio da Metodologia Sistêmica *Soft* consiste em explorar a situação problema não estruturada, no caso em tela, se refere à interferência do fluxo de informação na tomada de decisão pelo Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná, no processo de prestação de contas das fundações de apoio. Neste momento, são explorados de maneira ainda desestruturada os atores desse sistema, os fluxos existentes entre eles nesse ambiente e a tomada de decisão.

Essa apresentação foi alcançada por meio da análise de documentos e entrevistas realizadas com os sujeitos em questão por intermédio de seus representantes.

Ademais, foi coletado o máximo de informação sobre o fluxo de prestação de contas, como: processos organizacionais, estrutura organizacional e cultura organizacional.

- a) processos organizacionais: fluxos, sistemas e controles;
- b) estrutura organizacional: organização e fluxo de autoridade;
- c) cultura organizacional: comunicação, decisões formais e informais e práticas sociais.

As descobertas iniciadas no primeiro estágio se estendem por toda a MSS, entretanto, é na segunda fase que a situação-problema é expressada, dado que será realizada uma representação gráfica que servirá não somente para descrever o processo, mas também dar profundidade em componentes sociais e políticos envolvidos.

Com base na coleta de dados realizada no Estágio 1, procura-se delinear o contexto no qual o problema se manifesta. O autor também recomenda que esse contexto seja representado visualmente, de modo a permitir uma representação mais detalhada do ambiente. No contexto da pesquisa em foco, que se concentra no

ambiente organizacional, é necessário investigar elementos como os procedimentos, a hierarquia organizacional, os fluxos de autoridade, tanto formais quanto informais, bem como a maneira como são obtidas e aplicadas as informações nas decisões, entre outros aspectos.

Nos estágios 1 e 2, o objetivo é buscar representar e desenvolver a imagem mais precisa da situação problema, uma vez que se procura explorar a situação levando em consideração suas múltiplas perspectivas, sem impor uma visão específica a ela, conforme descrito por Checkland (1993). Nestas fases, a intenção é criar uma compreensão de como a estrutura e o processo interagem na situação em estudo, representando toda a realidade de que se tem conhecimento.

Bellini *et al.* (2004) sugerem que, nos estágios iniciais, seja realizado um mapeamento imparcial da situação problemática. Para isso, os pesquisadores e indivíduos diretamente envolvidos na situação problemática devem criar representações visuais, chamadas de figuras ricas, a fim de destacar as diferentes perspectivas individuais sobre os problemas.

Para Checkland (1993, p.191-192), a fase 3 deve começar com a formulação da pergunta adequada:

No final do estágio 2, não devemos nos fazer a pergunta “qual sistema precisa ser projetado ou melhorado”, mas sim “quais são os nomes dos sistemas conceituais que, a partir do estágio de análise, parecem relevantes para a situação problemática?”. É essencial responder-se à pergunta cuidadosa e explicitamente, esgotando-se e discutindo-se abertamente a causa mais precisa da natureza do sistema, ou sistemas, escolhidos. A escolha representa uma perspectiva particular da situação problemática e a intenção de nomear o sistema cuidadosamente serve para tornar aquela perspectiva explícita e para fornecer uma base através da qual as implicações de se adotar aquela perspectiva podem ser desenvolvidas.

Ainda segundo o autor, tais definições são classificadas como raiz. Elas indicam a natureza fundamental dos sistemas e serão um processo de transformação uma vez que as entradas definidas se transformam em saídas. Tais sistemas dispõem de proprietários, aqueles que possuem um interesse primário, bem como autoridade para que o sistema deixe de existir. Nesse processo também se encontram os atores, que são os responsáveis pelas atividades principais do sistema. Além disso, existem os clientes, que são os beneficiários ou afetados pelo sistema. Outro ponto que deve ser observado são as restrições ambientais, e por fim, a visão de mundo, que é o que traz significado a definição raiz. A definição envolve os elementos do mnemônico CATWOE,

como pode ser observado no quadro 4:

QUADRO 4 - ELEMENTOS DA CATWOE - DEFINIÇÕES SUCINTAS DE SISTEMAS RELEVANTES

| | |
|---|---|
| (C) <i>Customers</i> (Cliente) | Quem se beneficiará ou será afetado pelas atividades do sistema? São aqueles que são afetados e experimentam os resultados das ações executadas. |
| (A) <i>Actors</i> (Atores) | Os protagonistas que realizam as atividades principais, tipicamente relacionadas aos líderes das organizações e, em outro nível, àqueles que desempenham tarefas nos diversos setores das organizações. |
| (T) <i>Transformation process</i> (Transformação) | Os meios pelos quais as entradas se transformam em saídas. São as ações que devem ser realizadas para alterar a situação atual, demandando a colaboração de todos os participantes. |
| (W) <i>Weltanschauung</i> (Visão de mundo) | Contexto. É a compreensão do ambiente que abraça a organização e as visões almejadas após a implementação das mudanças. |
| (O) <i>Owner</i> (Proprietário) | Quem pode modificar ou parar o sistema. |
| (E) <i>Environmental Constraints</i> (Restrições do ambiente) | Restrições do ambiente externo. Circunstâncias que têm o potencial de obstruir ou tornar inviáveis as alterações identificadas. |

FONTE: A autora (2024).

Estas definições devem ser descrições claras acerca de um sistema de atividade humana, permitindo uma percepção particular. Neste momento, identificada a situação, bem como as percepções do problema desta situação pelos atores envolvidos, é preciso refletir se as definições raiz sugeridas tem a possibilidade de serem úteis (Checkland, 1993).

Presley, Sarkis e Liles (2000) ressaltam a importância de incorporar a visão de mundo na Metodologia Sistêmica *Soft* (MSS), uma vez que os participantes envolvidos interpretam uma situação de maneiras diversas, influenciados por seus valores, crenças e conhecimentos pessoais. Portanto, todas essas perspectivas devem ser levadas em consideração e integradas na medida do possível.

Enquanto alcançar uma descrição de um sistema de atividades humanas pode ser uma atividade inquietadora, descrever estas mesmas atividades com um propósito, considerando a entrada, a transformação e a saída, pode refletir em algo possível.

E é no estágio 4, levando em conta as definições raiz como uma descrição de um grupo de atividades humanas com um propósito, idealizadas como um processo de transformação, que será construído um modelo de sistema de

atividades para que se possa alcançar a transformação exposta na definição (Checkland, 1993).

Checkland (1993) enfatiza a importância de evitar a construção de um modelo conceitual que simplesmente espelhe a situação real encontrada; ao invés disso, é crucial desenvolver um modelo que represente o sistema de atividades necessário para alcançar a transformação mencionada na definição sucinta.

Para construir um modelo conceitual a partir das definições raiz, Checkland (1993) faz algumas recomendações:

1. a partir dos elementos CATWOE, formar uma impressão do sistema como uma entidade independente que conduz um processo de transformação físico ou abstrato;
2. conectar um pequeno número de verbos que visam descrever as atividades mais fundamentais do sistema já descrito;
3. se possível, estruturar atividades em grupos que possuam atividades similares;
4. conectar por meio de setas as atividades, e seus respectivos grupos, de modo que indiquem dependência lógica;
5. apontar os fluxos que são essenciais para expressar o que o sistema faz. Diferenciar estes fluxos com os das dependências indicadas no item 4 (anterior);
6. assegurar que as definições raiz e o modelo conceitual juntos definam o que o sistema é e o que ele faz.

No estágio 5, Checkland (1993) orienta acerca da dificuldade em interromper a construção do modelo conceitual e avançar para a comparação com o mundo real. Salienta, ainda, que esta não é uma comparação de igual para igual, e que esta etapa deve levar em consideração os participantes interessados na situação problema.

Nesta etapa, de acordo com Checkland (1993, p.203), “Estudos de diferentes tipos parecem exigir diferentes maneiras de fazer a comparação e, em uma variedade de experiências, podem ser identificadas quatro maneiras de fazê-la.”

- a) A primeira forma é considerar os modelos conceituais para iniciar um questionamento ordenado acerca da situação problema;

- b) A segunda forma consiste em trazer uma sequência de eventos do passado e confrontar tais eventos com os modelos conceituais, caso estes tivessem sido implementados;
- c) A terceira, uma maneira possível é questionar quais características dos modelos conceituais diferem daqueles presentes na realidade e por quê;
- d) Por último, a quarta maneira compreende em desenhar o modelo conceitual e mudar apenas onde a realidade difere do modelo.

Antes de debater as duas últimas etapas da MSS, Checkland (1993) reforça que a finalidade do estágio de comparação é fomentar o debate acerca das mudanças possíveis, e após a discussão a comparação poderá levar a mudanças viáveis.

São possíveis mudanças de três tipos: mudanças na estrutura, nos procedimentos e em atitudes. As mudanças estruturais são mudanças que se fazem naquelas partes da realidade que a curto prazo, no decorrer dos fatos, não mudam. As mudanças estruturais podem ocorrer nos arranjos organizacionais, nas estruturas de relatórios ou nas estruturas de responsabilidades funcionais. As mudanças nos procedimentos são mudanças nos elementos dinâmicos: o processo de relatar e informar, verbalmente ou por escrito, todas as atividades que acontecem na estrutura (relativamente) estática. (CHECKLAND, 1993, p.206).

A finalidade do estágio 6 da MSS é utilizar a comparação entre o modelo conceitual com a realidade para gerar discussão acerca das mudanças. Essa discussão proposta Checkland (1993) deve ser realizada com pessoas que vivenciam a situação problema, que se preocupem com o problema identificado e que queiram fazer algo a respeito.

Por fim, o debate visa definir as mudanças que satisfaçam os critérios e deve ser resultado do discernimento obtido com as definições raiz e com a construção do modelo conceitual, devendo ser culturalmente aceitável de acordo com as características da situação, das pessoas envolvidas, das experiências compartilhadas e seus prejuízos.

A Metodologia Sistêmica *Soft* é um método que preconiza ações de aprendizagem, não sendo aplicada apenas no contexto intraorganizacional como também em um âmbito externo, mais amplo. Ao se trabalhar a MSS neste estudo assume-se que seja possível trabalhar os fluxos informacionais formais e informais, estruturados e não-estruturados, tendo como fundamento a MSS, por meio de uma

análise detalhada e multiperspectiva dos desafios informacionais vigentes e com potencial de solução.

3.1.2 Ambiente da Pesquisa

Como mencionado, será aplicada a Metodologia Sistêmica *Soft* no processo de prestação de contas de uma instituição pública, como unidade social, para uma análise aprofundada nos quesitos relacionados ao objetivo de pesquisa. Isso significa que a investigação acontecerá em um ambiente real, em que a pesquisadora não terá controle sobre os eventos e variáveis, ao mesmo tempo em que analisa e interpreta casos concretos vivenciados pela organização de análise.

A pesquisa foi realizada na cidade de Curitiba, nas instituições: Universidade Federal do Paraná, Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná (FUPEF) e na Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura (FUNPAR). A escolha das fundações deve-se pelo fato delas serem as únicas fundações credenciadas pela UFPR.

Caracteriza-se o universo ou a população da pesquisa ao delinear a população-alvo ou o agrupamento de elementos que serão investigados. Este conceito é apoiado pela visão de Marconi e Lakatos (2003), que definem o universo ou a população como a totalidade de seres, sejam eles animados ou inanimados, que compartilham pelo menos uma característica em comum.

No presente estudo entende-se que o universo da pesquisa é o processo de prestação de contas das fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná.

Os sujeitos definidos inicialmente na pesquisa são: os servidores lotados na Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias da UFPR; a gerência e os gestores dos projetos geridos pela FUNPAR; os funcionários da unidade de prestação de contas da FUPEF; e os conselheiros do Conselho de Curadores da UFPR.

O processo de prestação de contas das fundações de apoio tem seus vínculos de troca de informações centralizado entre as unidades supramencionadas, e por esse motivo esta pesquisa optou por escolhê-las. Ademais, é necessário considerar as características de cada sujeito para que seja atestada sua relevância no presente estudo.

A inserção da FUNPAR e a FUPEF, que são fundações credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná, se justifica, pois, dão início ao processo de prestação de contas, uma vez que elas criam condições mais propícias para que a UFPR estabeleça relações com o ambiente externo, ao passo que realizam a gestão administrativa e financeira dos projetos. Para a execução dos projetos a FUNPAR conta com 01 (um) gerente e 18 (dezoito) gestores de projetos, já a FUPEF apresenta apenas um único gestor para os projetos que são executados pela fundação.

A Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias, que pertence à Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças, contribui nesse processo visto que uma de suas atribuições é analisar os relatórios de dados consolidados nos processos de prestação de contas de parcerias antes do seu encaminhamento ao Conselho de Curadores da UFPR. A unidade é chefiada por 01 (um) coordenador nomeado pelo Reitor da UFPR, e conta com mais 02 (dois) cargos técnico-administrativos.

O Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná é um órgão de deliberação superior destinado a exercer a fiscalização econômico-financeira da UFPR, e diante disso, os dados consolidados das prestações de contas são encaminhados a esta instância. O Conselho tem um total 43 vagas, sendo que apenas 25 estão preenchidas. Ele é composto por 01 (um) professor titular representante de cada um dos setores, representantes do corpo discente, 01 (um) representante do Ministério da Educação, 01 (um) representante da comunidade e 03 (três) servidores técnico-administrativos, e dentre os docentes será eleito o Presidente e Vice-Presidente. Todas as vagas possuem o titular e seu respectivo suplente.

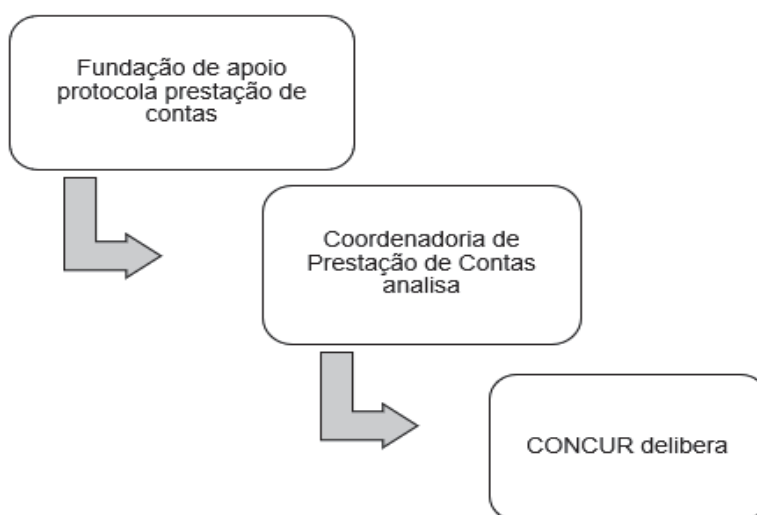
Durante a entrevista a pesquisadora apresentou a proposta de trabalho, da mesma forma, foi feita a apresentação da Metodologia Sistêmica *Soft* a fim de possibilitar que os participantes se familiarizassem com a metodologia.

Todos os atores foram informados de que as discussões se concentrariam na questão do fluxo de informação e tomada de decisão no processo de prestação de contas realizado pelas fundações de apoio, levando em consideração as pessoas e a cultura organizacional das instituições, sem espaço para abordagem de outras

questões.

A figura 7 mostra a relação existente entre a UFPR e suas fundações no processo de prestação de contas:

FIGURA 7 – RELAÇÃO ENTRE A UFPR E SUAS FUNDAÇÕES DE APOIO



FONTE: A autora (2024).

De acordo com Vergara (2010), a amostra ou população amostral representa uma porção selecionada do universo, escolhida de acordo com critérios de representatividade. Assim, a amostra tem como objetivo capturar uma parcela da população que seja representativa das principais áreas de interesse da pesquisa, como destacado por Roesch (1999).

Nessa ótica, tendo em vista os sujeitos identificados, bem como que todos os atores concordaram em participar da pesquisa, entende-se que a amostra foi definida a partir de cotas, pois além da seleção não ser realizada de forma aleatória, foram consideradas propriedades relevantes para o fenômeno estudado, os elementos pesquisados foram considerados representativos do universo, além de ter sido determinada a proporção da população a ser colocada em cada classe.

Cabe ressaltar que, embora os atores tenham concordado em participar da pesquisa, formalizado por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, a amostra será intencional e os dados do entrevistado serão de cunho sigiloso.

QUADRO 5 - AMOSTRA DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

| AMBIENTE DE PESQUISA | SUJEITO | CRITÉRIO | OBJETIVOS DA ENTREVISTA |
|----------------------|--|---|---|
| FUNPAR | Gerente e gestores | Que tenham concluído pelo menos 1 processo de prestação de contas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da UFPR; ▪ Descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da UFPR. |
| FUPEF | Gerente e gestores | | |
| CPCP | Coordenador e servidores | | |
| CONCUR | (a) Presidente (b) Representante indicado pelo MEC (c) representante dos técnicos-administrativos (d) representante discente (e) representante da Comunidade Externa | Que tenham analisado pelo menos 1 processo de prestação de contas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da UFPR; ▪ Descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da UFPR; ▪ Compreender o processo de tomada de decisão, na prestação de contas dos projetos executados pelas fundações de apoio, realizada pelos membros do Conselho de Curadores da UFPR. |

FONTE: A autora (2023).

A seleção dos participantes considerou os entrevistados mais capazes a dar informações relevantes, bem como os que possuem interação com a situação e a comunidade envolvida.

A entrevista com as fundações de apoio considerou o gerente e gestores que concluíram ao menos um processo de prestação de contas; pela CPCP foram entrevistados o coordenador e um servidor que concluiu ao menos um processo de prestação de contas; e por fim, no CONCUR foram entrevistados o Presidente e o representante indicado pelo Ministério da Educação, que representaram os docentes. Cumpre esclarecer que na FUNPAR os gestores foram indicados pelo gerente, e na CPCP o servidor foi indicado pelo coordenador. Em relação ao Conselho de Curadores (CONCUR), a pesquisadora não obteve retorno dos técnicos-administrativos e dos discentes para participação na pesquisa, e não foi possível obter o contato dos membros da Comunidade Externa. A escolha no Conselho de Curadores se justifica, pois considera-se que o perfil dos seus membros proporciona uma visão multifacetada de todo o processo e da tomada de decisão.

Vale mencionar que a prestação de contas da fundação FUPEF é realizada

por uma empresa terceirizada, que não fica alocada no mesmo espaço físico da fundação.

A partir da identificação e descrição dos participantes da pesquisa, bem como as razões que fundamentam suas seleções, prossegue-se com a apresentação dos procedimentos e instrumentos empregados para a coleta de dados.

3.1.3 Procedimentos e instrumentos de pesquisa

Depois de introduzir o método utilizado na pesquisa e de apresentar os atores internos e externos relacionados ao tema deste estudo, faz-se necessário fornecer uma descrição dos procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Esta descrição visa apresentar a maneira como as informações foram extraídas para alcançar os objetivos da pesquisa e responder à questão inicial.

Dentre as técnicas mencionadas, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas que visam compreender de que forma o entrevistado interpreta aspectos, eventos e/ou situações relacionados ao problema de pesquisa (Martins; Theóphilo, 2016).

Portanto, a entrevista pode ser assumida como uma técnica de interação social por meio de diálogo assimétrico, visto que um lado propõe questionamentos e o outro se porta como fonte de informações (Gil, 2008).

No âmbito desta pesquisa, o convite da entrevista aos participantes ocorreu por e-mail e via *whatsapp*, durante os meses de março, abril e maio, e os encontros foram realizados individualmente, em data e horário previamente combinados. Os participantes vinculados à FUNPAR foram entrevistados de forma presencial, desse modo, os encontros aconteceram na própria fundação, em um cenário real, possibilitando uma profunda imersão nas experiências reais dos participantes. Por outro lado, as demais entrevistas foram conduzidas de forma remota, utilizando a plataforma *Teams*.

A entrevista foi conduzida durante o Estágio 1 da MSS, uma vez que, com base nas respostas obtidas, foi possível explorar a situação-problema, além de acompanhar os demais estágios previstos inicialmente. Ressalta-se que o anonimato dos participantes foi assegurado, e, por questões éticas, a pesquisadora registrou as reuniões utilizando um gravador nas sessões presenciais e a plataforma

Teams nas sessões remotas. Esse procedimento foi realizado após a obtenção do consentimento explícito dos participantes, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 3), e restringiu-se apenas aos participantes que concordaram com as gravações.

O roteiro aplicado (Apêndice 1) conteve pergunta aberta, o que possibilitou adquirir informações relevantes vindas do próprio entrevistado de maneira abrangente. Estima-se que o tempo despendido em cada entrevista foi de, em média, 60 minutos.

Em seguida, o protocolo de pesquisa apontou o levantamento de documentos como ferramenta útil à compreensão do fluxo do processo de prestação de contas. Isso ocorreu devido à capacidade dos documentos em ajudar a compreender o fenômeno em estudo, visto que registram as intenções, acordos entre partes, aspectos históricos, dentre outros (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

A análise documental desempenha um papel fundamental na identificação das fontes das informações, baseando-se nos documentos criados por cada participante do sistema, bem como nas diretrizes que regem o sistema como um todo. Quando se explora fluxos de informação, a análise documental possibilita estabelecer conexões entre os tipos de documentos e os caminhos pelos quais esses documentos circulam, criando um mapa das interconexões existentes.

Sobre a pesquisa documental, Severino aponta que ela utiliza

[...] documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise (SEVERINO, 2007, p.122-123).

Nesse contexto, a análise documental busca conduzir diversas operações e investigações em documentos, a fim de abranger as circunstâncias sociais e econômicas e suas aparentes conexões. Ademais, a análise documental é uma técnica amplamente empregada na pesquisa qualitativa, seja como um complemento às informações obtidas por meio de outras técnicas, ou até mesmo como o método de pesquisa principal, conforme destacado por Duffy (2010).

Entende-se que a análise documental, sobretudo as informações contidas

em documentos de registro e funcionamento das fundações, resoluções internas e extratos de ata, contribuem para esclarecer o conteúdo presente nos documentos do âmbito da pesquisa, enriquecendo assim o conjunto de dados do estudo. Essa abordagem contextualiza e apoia os outros métodos definidos neste projeto, com o propósito de atender aos objetivos estabelecidos para a pesquisa sobre o tema em questão.

Assim, o roteiro para a análise de documentos foi adotado como ferramenta para a identificação e análise dos documentos relacionados ao processo de prestação de contas das fundações de apoio credenciadas pela Universidade Federal do Paraná (Apêndice 2).

O procedimento para a análise de documentos foi implementado através da obtenção de informações tanto diretamente dos participantes da pesquisa quanto por meio de documentos adicionais que descreveram e delineararam o contexto dos fluxos de informação na prestação de contas.

O procedimento para análise de documentos foi conduzido mediante um levantamento que envolveu tanto os sujeitos da pesquisa quanto outros documentos que caracterizam e representam o contexto da prestação de contas e tomada de decisão. Houve uma preferência pela análise de documentos disponibilizados em formato digital, em virtude da maior facilidade de acesso proporcionada por esse meio.

Assim, apresentam-se os resultados derivados da aplicação dos instrumentos de pesquisa, os quais foram validados pela avaliação da banca de qualificação de mestrado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa, considerando os estágios propostos pela Metodologia Sistêmica *Soft*, iniciando-se pela descrição do fluxo de informação, passando pelo levantamento das barreiras e facilitadores desse fluxo e finalizando com a análise do processo de prestação de contas.

4.1 DESCRIÇÃO DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS REALIZADA PELAS FUNDAÇÕES DE APOIO

4.1.1 Ambiente de Informação: Fundações de apoio

Como delineado anteriormente, tanto a Fundação da Universidade Federal do Paraná quanto a Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná são credenciadas junto à UFPR com a finalidade de garantir maior eficácia na gestão administrativa e financeira dos projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

E nesta fase inicial da descrição dos fluxos de informação no processo de prestação de contas, é possível sintetizar os elementos relacionados aos fluxos formais e informais que emergiram nos ambientes de informação das fundações, conforme ilustrado no quadro a seguir:

QUADRO 6 – ELEMENTOS DOS FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS DAS FUNDAÇÕES DE APOIO

| ORIGEM DA INFORMAÇÃO | | TIPOS DE DOCUMENTOS | FORMA DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL | | DESTINO DA INFORMAÇÃO | FREQUÊNCIA |
|----------------------|---------------------------|---|--|--|-----------------------|--|
| Fundação de Apoio | Setor de Licitação | Demonstrativo de Receitas e Despesas | Tramitação via SICONV | Elementos dos fluxos formais e informais | CPCP | Em até 60 dias do encerramento do instrumento legal. |
| | Setor de Compras | Relação dos pagamentos e cópia dos documentos fiscais | | (1) E-mail/Chat Gmail Reunião remota | | |
| | Setor de Pagamento | Guias de recolhimento | | (2) Contato por Whatsapp | | |
| | Setor de Recursos Humanos | Atas de licitação, Termo de Doação, etc | | (3) Ofício para CPCP | | |

FONTE: A autora (2024).

Após o estabelecimento formal da parceria, que está além do escopo desta

investigação, a fundação assume um papel intermediário, assegurando a alocação apropriada dos recursos e a adesão aos prazos estipulados por meio da provisão de assistência administrativa. Após a conclusão do acordo, inicia-se a etapa de prestação de contas.

Durante a coleta e organização dos documentos necessários para a prestação de contas, as informações nas fundações são originadas de diferentes setores, como licitação, compras, pagamentos e recursos humanos. Esses setores são responsáveis por fornecer dados e registros, em conformidade com o que foi executado no plano de trabalho estabelecido pelo coordenador do acordo. Esse processo garante que as informações reflitam com precisão as atividades e gastos planejados e realizados.

Os tipos de informação necessários para a prestação de contas referem-se principalmente à execução financeira do acordo. Isso inclui demonstrativos detalhados de receitas e despesas, cópias de documentos fiscais, guias de recolhimento, atas de licitação, termos de doação, entre outros documentos. Cada uma das unidades mencionadas anteriormente — como licitação, compras, pagamentos e recursos humanos — desempenha um papel específico ao fornecer parte dessas informações.

Observou-se que a execução dos projetos gera um grande volume de documentos entre as áreas das fundações de apoio, os quais são parte do processo de prestação de contas. Contudo, durante a prestação de contas, alguns desses documentos podem não estar disponíveis e precisam ser solicitados aos responsáveis que detêm as informações completas.

Embora a execução dos projetos não se restrinja exclusivamente ao Sistema de Convênios (SICONV), as operações concernentes à prestação de contas concentram-se unicamente nessa plataforma, na qual ocorre a submissão dos documentos pertinentes. A própria plataforma segue um processo sequencial até que os documentos sejam disponibilizados para análise pela UFPR. As prestações de contas que não são conduzidas por meio da plataforma ainda estão em processo de desenvolvimento e avaliação pela UFPR.

Na Figura 9, observa-se um exemplo de prestação de contas submetida à

Universidade Federal do Paraná (UFPR) por meio do Sistema de Convênios (SICONV). A interface do sistema é organizada em várias abas, cada uma delas dedicada a exibir informações específicas sobre diferentes aspectos da execução do projeto proposto.

Essa estrutura permite uma visualização detalhada e segmentada dos dados.

FIGURA 8: PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS SUBMETIDO PARA ANÁLISE

| Modalidade | Convênio | Situação no SIAFI | Enviado para o SIAFI - 2020NS00002 |
|-------------------------------|--|--------------------|------------------------------------|
| Subtipo do Instrumento | Não possui subtipo | | |
| Situação de Contratação Atual | Normal | | |
| Situação | Prestação de Contas enviada para Análise | | |
| | Empenhado | não | Publicação Publicado |
| Código do Instrumento | 896405 | Número da Proposta | 056211/2019 |
| Número Interno do Órgão | 00063/2019 | | |
| Número do Processo | 23075.086942/2019-17 | | |

FONTE: Tranferegov.br (2024).

Os sistemas empregados pelas fundações nesse procedimento consistem no SICONV e no sistema MASTER, utilizado pela FUPEF, assim como o sistema PROTEUS, empregado pela FUNPAR. Tanto o sistema MASTER quanto o sistema PROTEUS desempenham funções na administração financeira dos projetos; no entanto, ambos apresentam limitações significativas. Ambos carecem de um módulo específico para a prestação de contas, o que implica que os usuários precisam recorrer a métodos manuais ou a sistemas complementares para compilar e submeter a documentação necessária. Além disso, esses sistemas não estão integrados ao SICONV, o que dificulta a análise dos dados e processos entre as diferentes plataformas.

Essa falta de integração e a ausência de um módulo específico para prestação de contas podem gerar ineficiências e aumentar a carga de trabalho dos gestores de projetos. Ademais, a UFPR não dispõe de acesso direto aos sistemas MASTER e PROTEUS, o que impede uma visão completa e em tempo real dos dados financeiros geridos por essas fundações.

Os resultados indicaram que, ao serem questionados sobre os atores envolvidos no processo de prestação de contas, os entrevistados identificaram a fundação de apoio, a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e o Conselho de Curadores como os principais envolvidos. Embora o coordenador e o fiscal dos projetos tenham sido mencionados como parte do processo, eles não foram considerados os principais atores com os quais os entrevistados interagem.

A comunicação estabelecida com os atores citados pelos entrevistados predominantemente se dá por meio de aplicativos de mensagens como *WhatsApp*, e-mail e ofício, enquanto com o Conselho de Curadores, tal interação é intermediada pelos superintendentes das fundações.

Quanto às informações compartilhadas com cada um dos atores, as fundações internamente solicitam esclarecimentos adicionais ou documentos comprobatórios às suas unidades operacionais. Já em relação à Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias (CPCP), a comunicação visa esclarecimento de dúvidas e alinhamento de procedimentos. Não houve menção ao Conselho de Curadores pelas fundações neste momento.

Os entrevistados também destacaram as dificuldades encontradas na comunicação com os atores, particularmente relacionadas à demora na obtenção das informações requeridas, à indisponibilidade tempestiva de documentos ou à sua disponibilização de maneira incompleta e desordenada. As fundações mencionaram a necessidade de uma comunicação informal para resolução de problemas menos complexos.

Cumprido esclarecer que existe uma diferença significativa na organização e no tamanho das fundações de apoio FUNPAR e FUPEF. A análise de documentos revelou que o volume de projetos formalizados com a FUNPAR é substancialmente maior do que com a FUPEF, o que explica a discrepância na estrutura das fundações.

Finalmente, o destino das informações reunidas é a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias (CPCP), que tem a responsabilidade de analisar a prestação de contas antes de seu envio ao Conselho de Curadores. Essa análise visa garantir que todos os documentos estejam em conformidade com as exigências

legais e normativas. O prazo legal estipulado para o envio da prestação de contas à CPCP é de até 60 dias após o encerramento do instrumento legal, o que reforça a importância de um processo ágil e bem coordenado nas etapas anteriores.

4.1.2 Ambiente de Informação: Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias

A Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias foi estabelecida no ano de 2021 como uma unidade vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) da UFPR. Sua principal incumbência consiste na análise, ratificação e homologação dos relatórios de dados consolidados referentes aos processos de prestação de contas das parcerias firmadas entre a referida universidade e outras instituições. Estes processos abarcam projetos que envolvem as áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão, Desenvolvimento Institucional e Tecnológico/Inovação.

A Coordenadoria assegura a conformidade desses relatórios com as normas internas da instituição e com as legislações superiores pertinentes antes de submetê-los ao Conselho de Curadores (CONCUR). Para a condução desta pesquisa, foram entrevistados o coordenador da unidade em questão e um servidor indicado por ele.

É possível sintetizar os elementos relacionados aos fluxos formais e informais que emergiram nos ambientes de informação da Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias conforme ilustrado no quadro a seguir:

QUADRO 7 – ELEMENTOS DOS FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS DA CPCP

| ORIGEM DA INFORMAÇÃO | TIPOS DE DOCUMENTOS | FORMA DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL | | DESTINO DA INFORMAÇÃO | FREQUÊNCIA |
|----------------------|---|--|--|-----------------------|--|
| Fundação de Apoio | Demonstrativo de Receitas e Despesas | Tramitação via SICONV | Elementos dos fluxos formais e informais | Conselho de Curadores | A Resolução 41/17 – COPLAD não especifica claramente os prazos, contudo, a análise deve ser realizada até 150 dias após a entrega da prestação de contas pela fundação de apoio, este prazo estabelecido para a análise pelo CONCUR. |
| | Relação dos pagamentos e cópia dos documentos fiscais | | Contato por <i>Whatsapp</i> e <i>Teams</i> . | | |
| | Guias de recolhimento | | | | |
| | Atas de licitação, Termo de Doação, etc | | | | |

FONTE: A autora (2024).

A origem da informação provém das fundações de apoio, que são responsáveis por compilar e enviar o processo completo de prestação de contas. Esse processo inclui demonstrativos detalhados de receitas e despesas, listas de pagamentos realizados, cópias dos documentos fiscais, guias de recolhimento, atas de licitação, termos de doação e outros documentos necessários.

Conforme mencionado anteriormente, embora a execução dos projetos não se limite exclusivamente ao Sistema de Convênios (SICONV), as operações relacionadas à prestação de contas estão centralizadas exclusivamente nessa plataforma. A prestação de contas de projetos executados fora do SICONV ainda está em fase de testes entre a UFPR e as fundações de apoio.

Algumas tecnologias mais frequentemente utilizadas no processo de prestação de contas, incluem o SICONV, o Sistema Integrado de Gestão de Acordos, o Sistema Eletrônico de Informações, o *Teams*, o *WhatsApp* e o e-mail. O Sistema Integrado de Gestão de Acordos e o Sistema Eletrônico de Informações não foram mencionados como forma de interação com as fundações.

Foi evidenciada a importância de uma integração entre os sistemas, uma vez que algumas informações são redundantes em diferentes plataformas.

Foram identificados como sendo os principais atores no processo de prestação de contas a fundação de apoio, a própria Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e o Conselho de Curadores. Embora o coordenador dos projetos, os Setores, a Procuradoria Federal e a Superintendência de Parcerias e Inovação tenham sido citados, essas unidades não foram identificadas como os

principais atores com os quais eles interagem de forma mais significativa.

Importante frisar que o fiscal dos acordos foi citado neste momento, entretanto, no decorrer da entrevista, foi observado que a relação com o fiscal ocorre devido a sua atribuição de analisar os relatórios de execução financeira emitidos pela fundação de apoio.

Conforme relatado pelos entrevistados, os principais atores com os quais interagem de forma mais significativa são a fundação de apoio, o CONCUR e o fiscal. Além disso, foi mencionado que o contato com o fiscal ocorre em virtude do treinamento fornecido a ele por esta coordenadoria.

A comunicação com os atores mencionados é realizada por meio de plataformas como *WhatsApp* ou *Teams*. No que se refere à troca de informações com cada um desses atores, a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias (CPCP) presta orientação ao fiscal e às fundações sempre que surgem dúvidas quanto aos procedimentos. Por sua vez, o Conselho de Curadores (CONCUR), como instância superior, busca orientação junto à CPCP quando necessita de esclarecimentos acerca das observações contidas nos relatórios.

No que concerne às atividades executadas pela unidade, especialmente no contexto da prestação de contas realizada pelas fundações de apoio, quando os documentos são submetidos por estas últimas, a coordenadoria procede ao preenchimento de uma planilha que realiza, de forma automatizada, algumas validações preliminares. A validação completa dos documentos é realizada por meio de uma abordagem amostral, e com base nessas análises, é elaborado um relatório de validação de dados destinado ao CONCUR.

Há presença de desafios culturais relacionados à compreensão das responsabilidades de cada parte. Além disso, foi observado que, frequentemente, as informações não são fornecidas de maneira oportuna e precisa, o que tem um impacto significativo na análise dos relatórios.

O destino final da informação analisada pela Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias (CPCP) é o Conselho de Curadores (CONCUR). Embora a Resolução 41/17 – COPLAD não especifique prazos detalhados para cada etapa do processo, ela estabelece que a análise completa deve ser concluída até 150 dias

após a entrega da prestação de contas pela fundação de apoio. Esse prazo é o limite para que o Conselho de Curadores finalize a avaliação e tome as decisões pertinentes.

4.1.3 Ambiente de Informação: Conselho de Curadores da UFPR

O Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná é o órgão incumbido de realizar a fiscalização econômico-financeira da instituição. Sua composição inclui um professor titular de cada um dos setores acadêmicos, representantes do corpo docente, um representante do Ministério da Educação, um representante da comunidade externa e três servidores técnico-administrativos.

O protocolo da pesquisa previa a realização de entrevistas com diversas categorias de membros do conselho, incluindo o presidente, o representante designado pelo Ministério da Educação, um servidor técnico-administrativo, um discente e um membro externo. Dessa forma, pretendia-se garantir a representação de todas as classes no conselho. Entretanto, a pesquisadora não obteve retorno dos servidores técnico-administrativos e dos discentes, e não conseguiu localizar os contatos dos participantes externos. Isso resultou em uma limitação na abrangência das entrevistas realizadas.

É possível sintetizar os elementos relacionados aos fluxos formais e informais que emergiram nos ambientes de informação, conforme apresentado no quadro a seguir:

QUADRO 8 – ELEMENTOS DOS FLUXOS FORMAIS E INFORMAIS NO CONCUR

| ORIGEM DA INFORMAÇÃO | TIPOS DE DOCUMENTOS | FORMA DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL | | DESTINO DA INFORMAÇÃO | FREQUÊNCIA |
|----------------------|-------------------------------------|--|--|---|--|
| CPCP | Relatório Técnico emitido pela CPCP | Tramitação via Sistema Eletrônico de Informações (SEI) | Elementos dos fluxos formais e informais | Se aprovado, o parecer final é publicizado à sociedade; | Até 150 dias após a entrega da prestação de contas pela fundação de apoio. |
| | | | Contato Teams e por meio de Ofício | Se parecer desfavorável, o processo é encaminhado para tomada de contas especial. | |

FONTE: A autora (2024).

A origem da informação ocorre da Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias (CPCP), que é responsável por elaborar um relatório técnico detalhado a ser apreciado pelos conselheiros. Esse relatório contém a análise da prestação de contas, incluindo a verificação da conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis. Uma vez concluído, o relatório é enviado ao CONCUR por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Os entrevistados relataram que os atores envolvidos no processo de prestação de contas incluem o coordenador do acordo, a fundação de apoio, a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parceria, o Conselho de Curadores e a Auditoria Interna da UFPR (AUDIN). Contudo, ao longo das entrevistas e na análise das resoluções internas da UFPR, onde é possível verificar as atribuições de cada unidade, observou-se que o coordenador do acordo não foi mencionado como um dos atores com os quais há maior interação, e que as competências da AUDIN extrapolam o escopo investigado nesta pesquisa.

Esse contraponto destaca duas observações derivadas das entrevistas e da análise das resoluções internas da UFPR. Primeiramente, embora o coordenador do acordo seja uma figura central no gerenciamento dos projetos, ele não foi identificado como um dos atores com quem há maior interação no processo de prestação de contas. Isso pode indicar que, na prática, o envolvimento direto do coordenador é menos frequente ou menos significativo do que o de outros atores, como a fundação de apoio ou a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias.

Em segundo lugar, as competências da Auditoria Interna foram mencionadas como sendo além do escopo investigado nesta pesquisa. Isso sugere que a AUDIN desempenha funções que possuem um alcance mais amplo dentro da instituição. Portanto, a inclusão da AUDIN como um ator principal poderia desviar o foco da pesquisa, que se concentra especificamente nos processos de prestação de contas e aprovação dos projetos pelo órgão superior.

O ator com o qual os entrevistados mais interagem, e que é considerado o principal, é a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parceria. Esta interação também foi destacada nos apontamentos feitos pelas fundações de apoio,

evidenciando a relevância dessa unidade no fluxo de prestação de contas. Nesse contexto, para o Conselho de Curadores, a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias desempenha um papel fundamental para assegurar uma análise adequada dos documentos pelos conselheiros.

No que se refere às atividades desenvolvidas pelos conselheiros no processo de prestação de contas, os entrevistados indicaram que, quando o processo é encaminhado ao Conselho de Curadores (CONCUR), ele é distribuído a um relator. Este relator é responsável por ler o processo, relacionando-o com as leis e resoluções vigentes, bem como verificar o parecer elaborado pela Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias (CPCP). Se necessário, o relator pode solicitar diligências adicionais. Importa esclarecer que a comunicação com a CPCP ocorre nesse momento, pois, caso o conselheiro tenha alguma dúvida, ele entra em contato via Microsoft *Teams*, pessoalmente ou por meio de um ofício.

Embora haja comunicação informal com a CPCP, foi relatado que as ferramentas mais utilizadas pelos conselheiros continuam sendo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o Microsoft *Teams*. O SEI é uma plataforma essencial para a tramitação de processos eletrônicos, facilitando a gestão documental e a comunicação oficial dentro da universidade. Ele permite o armazenamento, a consulta e o envio de documentos de forma ágil e segura, otimizando o fluxo de informações. Por outro lado, o Microsoft *Teams* é amplamente utilizado para reuniões virtuais e *chats* em tempo real. Não foram identificadas dificuldades na utilização dessas ferramentas, indicando que elas são bem aceitas para as necessidades do conselho.

Na visão dos entrevistados, considerando a análise prévia realizada pela Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias (CPCP), não há necessidade de conselheiros com conhecimento contábil. Além disso, mencionaram que dispõem de todas as informações necessárias para a tomada de decisões. Contudo, foi relatado que, se houvesse uma unidade composta exclusivamente por fiscais com conhecimento contábil, exercendo suas funções durante a execução dos acordos, muitos problemas poderiam ser evitados. Esta observação também foi destacada por outros entrevistados na Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias.

Os entrevistados também relataram a ausência de uma maior proximidade entre a Universidade e suas fundações de apoio. Essa proximidade é considerada importante tanto durante a execução dos recursos, para evitar problemas no encerramento financeiro e na prestação de contas, quanto na participação nos conselhos das fundações.

Após a deliberação pelo Conselho de Curadores, caso o parecer final seja favorável, ele é publicamente divulgado para garantir a transparência perante a sociedade. No entanto, se o parecer for desfavorável, o processo é encaminhado para a tomada de contas especial, que é uma medida corretiva para apurar eventuais irregularidades. De acordo com a resolução interna, o prazo máximo para a deliberação final é de até 150 dias após a entrega da prestação de contas pela fundação de apoio.

É pertinente esclarecer que esta seção teve como objetivo identificar e caracterizar os ambientes de informação do processo de prestação de contas realizado pelas fundações de apoio, em um processo inicial de análise destinado a indicar os primeiros caminhos para desvelar os fluxos de informação presentes no ambiente estudado. Além de essa abordagem alinhar-se diretamente aos objetivos da pesquisa, ela está em consonância com a Metodologia Sistêmica *Soft*, que busca compreender não apenas os aspectos técnicos e formais, mas também as interações humanas e os contextos organizacionais que influenciam esses fluxos de informação.

4.2 LEVANTAMENTO DAS BARREIRAS E FACILITADORES NO FLUXO DE INFORMAÇÃO DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

Outro aspecto investigado nesta pesquisa refere-se às barreiras e facilitadores no fluxo de prestação de contas. Inomata *et al.* (2017) definem essas barreiras como ruídos no processo de compartilhamento de informações, que se manifestam como limitações ou obstáculos ao uso efetivo dos recursos informacionais. De acordo com Matta (2010), essas barreiras podem estar relacionadas a fatores ambientais, questões pessoais ou ao papel social desempenhado pelos envolvidos nos fluxos de informação.

Uma das barreiras apontadas pelos participantes diz respeito a problemas de comunicação. Inomata et al. (2017) defendem que esse tipo de barreira pode resultar tanto da constante ausência de diálogo quanto de interpretações equivocadas das mensagens compartilhadas, que, devido à falta de clareza ou objetividade, acabam gerando informação equivocada. Nesse contexto, observou-se que os momentos formais para o compartilhamento de informações são considerados insuficientes, comprometendo o fluxo informacional.

Outra barreira informacional identificada nas entrevistas refere-se à falta de integração entre os sistemas, que dificulta a centralização das informações em uma única plataforma. Essa ausência de integração resulta em uma duplicação de esforços, onde os mesmos dados precisam ser inseridos e processados repetidamente em diferentes sistemas. Essa redundância não só sobrecarrega os usuários com informações repetitivas, como também aumenta o risco de inconsistências e erros ao longo do processo.

Por outro lado, foi observado que a implementação de sistemas integrados e a adoção de protocolos padronizados de comunicação, aliadas à capacitação contínua dos atores envolvidos, podem atuar como facilitadores para a melhoria do processo de prestação de contas. Maia e Correia (2022) afirmam que a capacitação tem um impacto direto na melhoria dos processos administrativos, tornando-os mais rápido e menos burocráticos, o que se traduz em uma prestação de serviços mais de maior qualidade. Já a integração tecnológica permite centralizar as informações e reduzir a redundância de dados e os protocolos de comunicação asseguram que todos os atores compreendam suas responsabilidades e os fluxos informacionais. Essas ações, em conjunto, contribuem para a construção de um ambiente onde a informação flui de maneira estruturada.

4.3 ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PELO CONSELHO DE CURADORES NA PRESTAÇÃO DE CONTAS

As Universidades Federais possuem conselhos superiores responsáveis por apreciar e julgar questões político-administrativas e didático-científicas relacionadas à atuação da universidade. A criação desses conselhos acompanha a própria

fundação da instituição, pois eles estabelecem normas e avaliam o andamento das atividades. As decisões são tomadas de forma colegiada, ou seja, os conselhos, compostos por várias pessoas, discutem e deliberam em conjunto, com base no parecer de um relator.

O Conselho de Curadores da UFPR se reúne mensalmente e delibera por maioria de votos. A decisão ocorre através de um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações, iniciado pela Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias. Esse processo inclui os documentos comprobatórios das fundações e o relatório consolidado emitido pela CPCP.

De acordo com as entrevistas realizadas, a tomada de decisão é composta por algumas atividades. Uma atividade é composta por ações e discursos realizados em conjunto, que se organizam e se conectam por meio de relações como causalidade e direcionamento intencional (Schatzki, 2012). A primeira atividade como prática é a criação de um processo administrativo. Nesta atividade a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias cria o processo no SEI e o tramita até a Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC).

A segunda atividade no processo de tomada de decisão é a gestão dos processos administrativos pela Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC). Esse órgão oferece suporte administrativo aos conselhos universitários e seus colegiados, que integram a estrutura administrativa e científica da universidade. A SOC trabalha em parceria com relatores, conselheiros, coordenadores, interessados e outros envolvidos na tomada de decisão. Ela recebe o processo e o encaminha ao relator, conforme a indicação da presidência do CONCUR.

A terceira atividade no processo de tomada de decisão é a relatoria. O relator analisa o processo e elabora um parecer para ser apresentado na reunião do conselho. Com base nesse parecer, os conselheiros deliberam sobre o pedido registrado no processo administrativo.

A quarta atividade no processo de tomada de decisão é a reunião do conselho, onde ocorrem a leitura dos pareceres, as discussões, deliberações e o julgamento dos processos administrativos pelos conselheiros.

De acordo com as entrevistas conduzidas, constatou-se que, embora o

CONCUR seja composto por representantes da comunidade universitária — docentes, discentes, técnicos-administrativos e membros externos —, a relatoria dos processos de prestação de contas das fundações de apoio é predominantemente atribuída a docentes. Cumpre destacar que Bernardes (2005) enfatiza a importância da representatividade dos diversos setores universitários nos órgãos colegiados. Segundo o autor, o envolvimento coletivo, assegurado pela autonomia e pela igualdade no poder de decisão, é essencial para que a representação se concretize de efetivamente na universidade.

Além disso, ao analisar os extratos das atas das sessões do CONCUR, observou-se uma participação relativamente baixa de discentes e técnicos-administrativos, e uma participação ainda menor dos membros externos. Outro ponto identificado foi a falta de familiaridade de muitos conselheiros com a legislação específica que rege o processo de prestação de contas, o que pode ser um fator preocupante.

Entretanto, as decisões do conselho são amplamente baseadas nos relatórios elaborados pela CPCP, que fornecem uma análise técnica detalhada. Os entrevistados não relataram a existência de barreiras informacionais significativas nesse processo, nem destacaram a necessidade de conselheiros com conhecimento contábil especializado. Isso sugere que, apesar das limitações de conhecimento técnico por parte de alguns conselheiros, o fluxo de informações até essa etapa tem sido suficiente para embasar as deliberações do conselho.

4.4 VALIDAÇÃO DOS ESTÁGIOS DA METODOLOGIA *SOFT*

Este estágio visa a validação dos estágios da Metodologia Sistêmica *Soft*, focando na análise de cada etapa e sua pertinência em relação ao problema investigado.

4.4.1 Estágio 1 e 2: Levantamento/apresentação/entrada/exploração e Expressão

Seguindo os passos da Metodologia Sistêmica *Soft*, durante os estágios iniciais, procedeu-se à exploração da situação problemática, no caso, os fluxos de

informação e o processo de tomada de decisão no âmbito da prestação de contas executada pelas fundações de apoio.

Com isso, por meio de suas percepções, foi possível obter uma compreensão da situação atual do processo de prestação de contas e da tomada de decisão.

QUADRO 9 – ANÁLISE DOS ENVOLVIDOS NA SITUAÇÃO-PROBLEMA

| PROBLEMÁTICA | QUEM | O QUE? |
|--|--------------------------|--|
| Morosidade na comunicação entre os atores | Fundação de Apoio e UFPR | Demora no retorno na comunicação entre os atores, tornando a resposta intempestiva. |
| Falha na comunicação entre os atores | Fundação de Apoio e UFPR | Algumas alterações não previamente comunicadas. |
| Informação disponibilizada de forma incompleta e desorganizada | Fundação de Apoio | Os documentos que integram o processo de prestação de contas não são disponibilizados oportunamente ou são apresentados de maneira incompleta. |
| Falta de recursos humanos | Fundação de Apoio e UFPR | Falta de profissionais especializados na área. |
| Cultura organizacional | UFPR | Atores não têm clareza quanto ao seu papel e responsabilidades dentro do processo. |

FONTE: A autora (2024).

A morosidade na comunicação entre os atores envolvidos no processo de prestação de contas pode ser atribuída à demora no retorno na comunicação entre os atores, tornando a respostas intempestivas. Essa morosidade pode resultar em atrasos na tomada de decisões e na conclusão dos processos de prestação de contas.

A falha na comunicação entre os atores ocorre devido a barreiras organizacionais, como a ausência de comunicação sobre alterações realizadas. Tal situação pode resultar em mal-entendidos, redundâncias no trabalho e falta de alinhamento estratégico entre os setores. Além disso, a falta de comunicação pode ser agravada pela dependência excessiva de comunicações informais, que nem sempre são registradas ou documentadas de maneira adequada.

A informação disponibilizada de forma incompleta e desorganizada pode

representar um desafio nesse processo, comprometendo a qualidade e a precisão dos dados utilizados nos processos de prestação de contas. Isso pode resultar em decisões baseadas em dados incompleto, aumentando o risco de erros e inconsistências nos relatórios finais submetidos à UFPR.

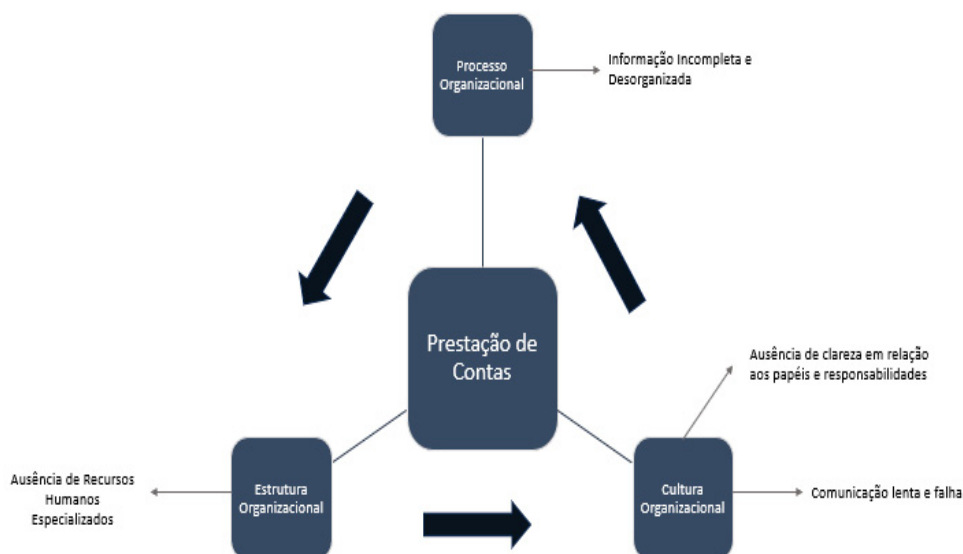
A falta de recursos humanos adequados para gerenciar e executar os processos de prestação de contas pode comprometer a qualidade desse processo. A limitação de pessoal capacitado pode resultar em atrasos na preparação e submissão dos documentos exigidos, além de dificultar a manutenção de padrões de conformidade. Ademais, investimentos insuficientes em capacitação e desenvolvimento profissional podem impactar negativamente a habilidade das equipes em lidar com as complexidades crescentes dos processos de prestação de contas.

Por fim, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na maneira como as informações são compartilhadas e utilizadas na UFPR, influenciando também o trabalho realizado pelas fundações. Observa-se uma falta de conscientização quanto ao papel de cada ator nesse processo.

Depois de analisada a situação-problema, foi elaborado uma *rich picture* para expressar melhor a situação em estudo do ponto de vista dos fluxos de informação. O objetivo era entender o processo de prestação de contas das fundações de apoio, examinando a estruturação das questões existentes.

Destaca-se que, embora não tenham sido explicitamente mencionados, a correta disponibilização de informação e conhecimento estava implicitamente presente como um fator que contribuiria para evitar a ocorrência desses problemas.

FIGURA 9: RICH PICTURE



FONTE: A autora (2024).

A Figura 9 apresenta uma visualização sistêmica, elaborada com base nas percepções da pesquisadora, derivada das dificuldades percebidas no processo de prestação de contas. Esta figura ilustra de forma clara os problemas identificados pelos atores na etapa anterior, agrupando-os conforme os aspectos culturais, estruturais e organizacionais.

Os três elementos interrelacionam-se e exercem influência mútua. Eles refletem os problemas identificados quanto à falta de clareza sobre os papéis e responsabilidades de todos os atores da cadeia, a dificuldade na comunicação entre esses atores, que resulta em informações incompletas e desorganizadas, e a carência de recursos humanos especializados.

Primeiramente, a falta de clareza sobre os papéis e responsabilidades de todos os atores da cadeia compromete a gestão das atividades em todo o fluxo. Em segundo lugar, a dificuldade na comunicação entre esses atores resulta em informações incompletas e desorganizadas, comprometendo os padrões exigidos. Por fim, a carência de recursos humanos especializados agrava esses problemas, pois a ausência de pessoal capacitado impede a execução adequada das tarefas e a manutenção de um fluxo de trabalho. Esses três elementos, ao se interrelacionarem, criam um ciclo de dificuldades que impacta negativamente a qualidade dos

processos de prestação de contas.

4.4.2 Estágio 3: Formular as definições essenciais do sistema

Ao inserir-se no contexto sistêmico e com base na situação-problema representada pela *rich picture*, é fundamental selecionar os sistemas relevantes, juntamente com suas estruturas e processos, direcionando esforços para sua melhoria. Dessa maneira, procedeu-se à identificação do sistema relevante, que, conforme observado nas entrevistas e representado na *rich picture*, apresentava maior importância.

A partir disso, foi extraída uma estrutura fundamental, a definição sucinta, que servirá como base para o entendimento sistêmico e para o desenvolvimento de soluções aceitáveis e desejáveis para a situação problemática (Checkland, 1981).

Assim, a estruturação dos fluxos formais e informais, com ênfase na responsabilização de cada ator, tornou-se objeto de modelagem, resultando na seguinte definição sucinta, que se encontra detalhada no quadro 10:

"um sistema que organize os fluxos formais e informais, reforçando a responsabilidade em cada etapa".

QUADRO 10 – ELEMENTOS DA CATWOE PARA DEFINIÇÕES SUCINTAS DE SISTEMAS RELEVANTES

| | |
|--|--|
| <i>Customer</i> - cliente | Fundação de apoio, Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e Conselho de Curadores, que são os principais afetados com o resultado desse processo. |
| <i>Actor</i> - ator | Fundação de apoio, Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e Conselho de Curadores |
| <i>Transformation</i> - transformação | Estruturação dos fluxos formais e informais, especialização da equipe e conscientização dos atores quanto a suas responsabilidades no processo |
| <i>Weltanschauung</i> - visão de mundo | Aprimoramento dos fluxos formais e informais, ressaltando a responsabilização de cada ator em cada etapa |
| <i>Owner</i> - proprietário | Fundação de apoio, Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e Conselho de Curadores |
| <i>Environmental constraints</i> - restrições ambientais | Necessidade de investimento na construção de um sistema de prestação de contas, cultura organizacional, normatização interna |

FONTE: A autora (2024).

Os elementos destacados foram selecionados como os mais relevantes a partir da análise das respostas obtidas dos sujeitos pesquisados nas entrevistas. No que concerne aos clientes, identificou-se que eles compreendem a fundação de apoio, a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e o Conselho de Curadores, pois no que tange à prestação de contas, a juntada de documentos, a análise dos relatórios e deliberação final ocorre por eles. Portanto, essas unidades são as que mais utilizam as atividades do fluxo.

. Em relação aos atores, verificou-se que correspondem às mesmas unidades mencionadas anteriormente, sendo estas unidades estratégicas, capazes de converter os *inputs* em *outputs*.

A transformação foi selecionada com base na percepção de algo que pudesse efetivamente modificar a realidade do processo de prestação de contas, permitindo que os *inputs* se convertessem em *outputs*, justificando assim a escolha da estruturação dos fluxos formais e informais, bem como a especialização da equipe que pertencente à UFPR e às fundações e conscientização de todos os envolvidos no processo.

No que tange à visão de mundo, os entrevistados reforçaram o aprimoramento dos fluxos formais e informais, enfatizando a responsabilização em cada etapa, devido à situação percebida no processo.

Em relação aos proprietários, definiu-se que também são a fundação de apoio, a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e o Conselho de Curadores, pois são as unidades que detêm a capacidade de interromper todo esse processo.

Por fim, no que diz respeito às restrições ambientais, constatou-se que a necessidade de investimento orçamentário e financeiro na constituição de um sistema de prestação de contas, a cultura organizacional e a necessidade de uma normatização interna são fatores que podem influenciar significativamente o resultado desse processo. A ausência de investimento financeiro adequado inviabiliza a implementação de um sistema robusto de prestação de contas. No que tange à cultura organizacional, a falta de conscientização dos atores sobre suas responsabilidades compromete a comunicação aberta e o alinhamento necessário

aos processos. Ademais, na ausência de normatização interna, não é possível promover alterações efetivas no formato do fluxo já estabelecido.

Nesta pesquisa, com base no modelo de Checkland (1981), a fundação de apoio, a Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e o Conselho de Curadores assumem o papel de cliente, ator e proprietário.

Essa confluência ocorre, pois, essas unidades são os principais afetados com o resultado desse processo, são os donos do processo de transformação, e ainda assim, a transformação depende de atitudes dos mesmos.

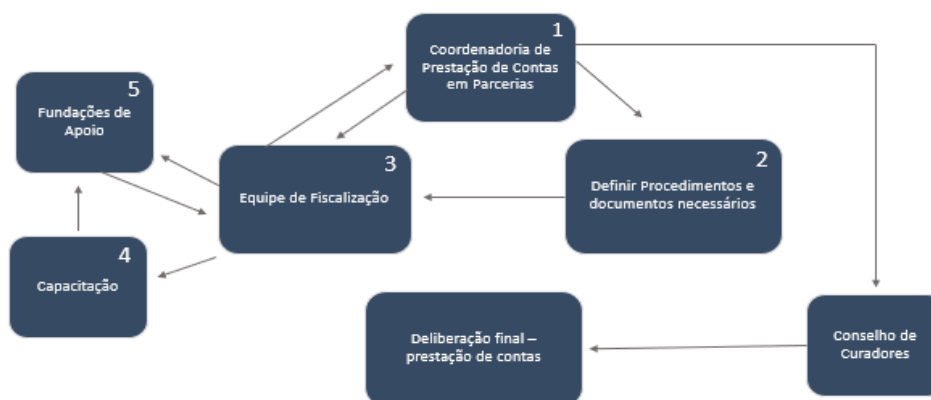
4.4.3 Estágio 4: Elaborar modelos conceituais

A criação de modelos conceituais idealizados, baseados nas informações coletadas em estágios anteriores, auxilia na definição das interações entre os atores, processos e estruturas.

Como observado no método de investigação, os modelos conceituais retratam estados ideais, não reais. Além disso, não constituem uma representação precisa dos sistemas de atividades presentes na realidade do mundo real.

Portanto, com base na definição sucinta elaborada no tópico anterior, foi desenvolvido o modelo conceitual apresentado na Figura 10.

FIGURA 10: MODELO CONCEITUAL



FONTE: A autora (2024).

Para a elaboração do modelo conceitual apresentado na Figura 11, partiu-se do pressuposto de que o mapeamento dos fluxos formais e informais é essencial para qualquer organização, antes mesmo do desenvolvimento de quaisquer funções, e, neste caso, no contexto da prestação de contas. A clareza quanto às responsabilidades, funções, processos e atividades de cada unidade contribui para que o fluxo de informações ocorra com a menor incidência de barreiras. Isso é particularmente crucial em atividades onde uma etapa depende das informações provenientes do fluxo anterior, impactando diretamente o resultado final do processo.

As ações apresentadas permitem transformar a situação problemática identificada no processo de prestação de contas estudado, promovendo a integração de todos os atores do sistema e visando melhorar a comunicação entre eles.

A Coordenadoria de Prestação de Contas em parcerias demonstrou ser uma unidade fundamental nesse processo, sendo consultada por todos os atores mencionados. Com uma equipe de fiscalização vinculada a ela, seria possível manter um diálogo mais ágil com as fundações de apoio, sem depender exclusivamente da coordenação da unidade.

Além disso, com a definição dos procedimentos e documentos necessários organizada pela Coordenadoria de Prestação de Contas em parcerias, a equipe de fiscalização poderia estabelecer treinamentos para as fundações de apoio. Essa equipe de fiscalização atuaria como um elo entre a UFPR e as fundações.

Neste modelo conceitual, apresenta-se a inter-relação discutida ao longo da dissertação, na qual os fluxos informacionais existem independentemente de qualquer outra variável. Como afirmou Valentim (2010, p.13), não há ambientes organizacionais sem fluxos. Nesse contexto, os fluxos informacionais formais resultam em documentos que devem ser mapeados para um pleno entendimento das funções, dos trâmites e dos caminhos percorridos por esses documentos, bem como para a identificação de possíveis falhas no processo.

No que concerne ao compartilhamento da informação, é imperativo que ele seja adequadamente gerenciado para permitir a efetivação dos fluxos formais e informais, valorizando os fluxos horizontais entre os indivíduos e intensificando as

trocas de informação. Ademais, foi identificada a necessidade de melhorar o compartilhamento de informações, especialmente na Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias, que, durante as entrevistas, revelou ser uma unidade frequentemente procurada para esclarecimentos dos procedimentos.

Por fim, é pertinente mencionar que, durante as entrevistas, foi constatada a necessidade de interligação entre os diversos sistemas utilizados no processo. No entanto, à luz da Metodologia Sistêmica *Soft*, que enfatiza a viabilidade das mudanças, entende-se que não seria viável incluir este item no modelo conceitual neste momento, dado que atualmente não existe um sistema capaz de desempenhar essa tarefa, mesmo que de forma trivial.

4.4.4 Estágio 5: Comparar o modelo conceitual (4) com a situação problema expressada (2)

Após o desenvolvimento do modelo conceitual representando o estado ideal e não o real do processo de prestação de contas comparou-se os elementos constantes no modelo conceitual com os elementos do contexto organizacional (Quadro 11).

QUADRO 11 – COMPARAÇÃO SISTEMA RELEVANTE

continua

| PROBLEMÁTICA | MODELO CONCEITUAL | MUNDO REAL | COMENTÁRIOS |
|--|---|----------------|--|
| Morosidade na comunicação entre os atores | Criação de uma equipe de fiscalização subordinada à Coordenadoria de Prestação de Contas | Não existente. | Conforme evidenciado nas entrevistas, a comunicação está centralizada na equipe da Coordenadoria de Prestação de Contas, particularmente na figura do coordenador. A equipe de fiscalização integraria tanto os fluxos formais quanto informais, atuando como elo de ligação entre a UFPR e as fundações de apoio. |
| Falha na comunicação entre os atores | | | |
| Informação disponibilizada de forma incompleta e desorganizada | Definição de procedimentos e documentos necessários e capacitação da equipe dos fiscais e fundação de apoio | Não existente | Os relatos dos entrevistados indicam que frequentemente as informações são disponibilizadas de forma incompleta e desorganizada. Compreende-se que a definição clara dos procedimentos e |

| | | | |
|---------------------------|---|----------------|---|
| | | | documentos, bem como a capacitação adequada, possibilitará o alinhamento dos processos, refletindo diretamente nos procedimentos internos das fundações de apoio. |
| Falta de recursos humanos | Criação da equipe de fiscalização e capacitação da equipe dos fiscais e fundação de apoio | Não existente- | Compreende-se que a carência de recursos humanos na UFPR pode ser mitigada pela criação de uma equipe de fiscalização. No entanto, destaca-se que essa iniciativa depende de orçamento e de regulamentação interna, conforme mencionado no estágio 3 da metodologia aplicada nesta pesquisa. |
| Cultura organizacional | Capacitação da equipe dos fiscais e fundação de apoio | Não existente | Compreende-se que a cultura organizacional pode ser parcialmente aprimorada com a implementação da equipe de fiscalização. Contudo, é importante salientar que existe um fluxo anterior à prestação de contas, não abrangido por esta pesquisa, que aparenta ser a parte mais sensível em termos de cultura organizacional. |

FONTE: A autora (2024).

O objetivo deste estágio é realizar uma comparação entre a modelagem conceitual e a realidade atual. Ao analisar as diferenças, torna-se possível refletir sobre o funcionamento dos sistemas relevantes e seus potenciais evoluções, além de identificar as possíveis implicações nas ações estratégicas organizacionais, visando a tomada de decisões mais assertivas.

Durante as entrevistas, foram identificadas algumas problemáticas, que foram comparadas conforme indicado no Quadro 11. Além da falha na comunicação entre os atores, especialmente entre a UFPR e suas fundações, foi observada uma demora na comunicação formal e informal. Considerando que a CPCP se mostrou uma unidade chave nesse fluxo, funcionando como um elo entre a UFPR e as fundações, uma equipe de fiscalização vinculada a ela desempenharia esse papel, desonerando a coordenação da CPCP.

Outro ponto é a informação disponibilizada de forma incompleta e

desorganizada pelas fundações de apoio. Entende-se que a definição clara dos procedimentos e documentos, bem como a capacitação adequada, possibilitará o alinhamento dos processos, refletindo diretamente nos procedimentos internos das fundações de apoio. Essa capacitação iniciaria pela equipe de fiscalização vinculada à CPCP, mas refletiria inclusive os fluxos internos das fundações.

Em relação à carência de recursos humanos na UFPR, esta poderia ser atenuada pela alocação de servidores para a nova unidade. Contudo, essa medida requer investimentos orçamentários e a devida regulamentação interna.

Por fim, entende-se que a cultura organizacional pode ser parcialmente aprimorada com a implementação de uma equipe de fiscalização, permitindo que cada etapa dos fluxos interno e externo compreenda suas responsabilidades no processo. Entretanto, é importante destacar que há um fluxo anterior à prestação de contas, não abordado por esta pesquisa, que parece ser a parte mais sensível em termos de cultura organizacional.

É importante destacar que, embora Checkland (1993) identifique sete estágios para a aplicação da MSS, o presente estudo se limita ao cumprimento apenas das cinco primeiras etapas. Isso se deve ao fato de que a implementação de mudanças não é contemplada na pesquisa.

No entanto, considerando que as duas últimas etapas envolvem a elaboração de recomendações de mudança, ou seja, não se tratam de soluções definitivas para uma situação problemática, mas de alternativas de ação, uma proposta viável para fornecer à UFPR e às fundações alternativas de ação visando a melhoria e qualidade de seus processos seria, inicialmente, a alteração de uma resolução interna da UFPR, permitindo a criação de uma equipe de fiscalização vinculada à Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e composta por servidores técnicos, dedicados exclusivamente às atividades de execução dos acordos.

Esse avanço tem como objetivo melhorar e garantir a qualidade dos processos. Essa unidade, além de servir como elo entre a UFPR e as fundações, proporcionaria maior segurança e clareza durante a execução dos recursos, assegurando uma tomada de decisão mais segura por parte do CONCUR.

Inserir uma equipe de fiscalização no contexto da prestação de contas serviria

como um elemento catalisador para todas as estratégias e ações relacionadas à articulação do conhecimento tácito, à sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação, à aquisição de novos conhecimentos na prática e ao compartilhamento e criação de conhecimento tácito por meio da experiência direta.

E, por fim, quanto a essa equipe, ela deve primeiramente realizar o mapeamento dos fluxos informacionais, desenvolvendo a análise contextual. Vale destacar que, atualmente, a coordenação da CPCP desempenha múltiplas funções dentro da unidade, e por essa razão, muitas vezes não consegue dedicar o tempo necessário à gestão da unidade, comprometendo o trabalho relacionado à administração devido à sobrecarga de funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi motivada pelo interesse e pelas inquietações relacionadas aos fluxos de informação e à tomada de decisão no processo de prestação de contas das fundações de apoio, originando discussões em áreas que integram o universo profissional da pesquisadora.

Diante disso, a questão que orientou o problema de pesquisa foi: como o fluxo de informação gerado no processo de prestação de contas das fundações de apoio, interfere na tomada de decisão pelo Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná?

Para abordar essa questão, esta pesquisa propôs-se a analisar e contribuir com a dinâmica estabelecida entre as temáticas fluxo de informação e tomada de decisão, tendo como objetivos: (a) descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná; (b) levantar as barreiras e facilitadores no fluxo de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná; (c) analisar o processo de tomada de decisão na prestação de contas dos projetos executados pelas fundações de apoio, realizada pelos membros do Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná.

Observando os pressupostos e resultados construídos e explanados nessa dissertação, afirma-se que os objetivos propostos foram atendidos com a revisão bibliográfica, com a análise de documentos e a Metodologia Sistêmica *Soft*, a qual foi desenvolvida por meio de entrevistas realizadas com atores mais capazes de fornecer informações relevantes.

Baseado em uma revisão prévia da literatura, utilizou-se a Metodologia Sistêmica *Soft* para definir os procedimentos necessários ao alcance de cada objetivo, subsidiando-se pelos instrumentos de coleta de dados, que incluíram entrevistas e análise documental.

O referencial teórico permitiu estruturar a discussão sobre os fluxos de informação e a tomada de decisão, bem como a inter-relação entre esses temas,

especialmente no contexto da complexidade das instituições federais quanto à formalização de parcerias, fundações de apoio e prestação de contas.

Com isso, foi possível observar que os fluxos de informação e a tomada de decisão são duas temáticas relevantes na administração e gestão das organizações, sobretudo em contextos complexos como o da responsabilização em instituições públicas, mais especificamente em instituições federais.

Inicialmente, buscou-se atender ao objetivo específico “a” (descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná) e, em seguida, a discussão foi direcionada para atingimento do objetivo “b” (levantar as barreiras e facilitadores no fluxo de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná). Essas etapas permitiram reflexão para que as fases da metodologia proposta fossem alcançadas.

A coleta de dados no contexto desta pesquisa seguiu um roteiro estruturado que começou pelas fundações de apoio, passando pela Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e finalizando no Conselho de Curadores. Esta ordem foi adotada para refletir a sequência natural das informações no processo de prestação de contas. No entanto, durante a coleta de dados junto ao Conselho de Curadores, a pesquisadora enfrentou dificuldades significativas. Não houve retorno dos conselheiros que representam os servidores técnicos e os discentes, além de não ter sido possível obter o contato dos membros externos.

A pesquisa foi dividida em três ambientes informacionais distintos, permitindo sua identificação e caracterização: Fundações de Apoio, Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias e Conselho de Curadores da UFPR. Durante a caracterização desses ambientes, observou-se que eles possuem estruturas pequenas, com poucas pessoas desempenhando as atividades. Além disso, foi identificada uma significativa diferença na organização e no tamanho das fundações de apoio FUNPAR e FUPEF. Notou-se também, através da análise de documentos, que o volume de projetos formalizados com a FUNPAR é consideravelmente maior em comparação com a FUPEF, o que justifica a diferença na estrutura das

fundações.

Durante as entrevistas, foi possível identificar que a execução dos projetos gera um grande volume de documentos entre as áreas nas fundações de apoio. Esses documentos também compõem o processo de prestação de contas. No entanto, durante a prestação de contas, alguns documentos não ficam disponíveis, sendo necessário solicitá-los àqueles que possuem a informação completa. Observou-se, ainda, uma considerável demanda por informações e esclarecimentos junto à Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias. Nesse contexto, foi possível verificar como as fundações de apoio se comunicam interna e externamente, bem como identificar as barreiras existentes nesse fluxo informacional.

Os resultados mostraram que no processo de prestação de contas de uma fundação de apoio, o fluxo de informação enfrenta algumas barreiras e facilitadores. Entre as barreiras, destacam-se a falta de capacitação dos atores que compõem o processo, problemas de comunicação, falta de entendimento do processo e o uso de tecnologias que não possuem relação entre si, repetindo informações entre sistemas. Por outro lado, a implementação de sistemas integrados e a adoção de protocolos de comunicação são facilitadores que podem melhorar significativamente esse processo.

Os resultados confirmaram para os casos desta pesquisa que os fluxos informacionais estão presentes em qualquer organização, sejam eles formais ou informais, estruturados ou não-estruturados. Esses fluxos existem independentemente de serem gerenciados, pois os departamentos e setores se comunicam para cumprir suas funções e trocar informações entre as áreas.

Após concluir a análise inicial dos documentos no processo de prestação de contas, prossegue-se para o objetivo "c". Este objetivo visa analisar o processo de tomada de decisão na prestação de contas dos projetos executados pelas fundações de apoio, conduzido pelos membros do Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná. A investigação busca compreender como ocorre o processo de tomada de decisão e estabelecer a relação entre esse processo e os fluxos de informação.

Conforme mencionado anteriormente, o protocolo da pesquisa previa a participação de cinco entrevistados nesta fase. No entanto, não foi obtido retorno dos servidores técnicos e dos discentes, além de não terem sido localizados os contatos dos membros externos do Conselho de Curadores. Em virtude dessas limitações, os resultados da pesquisa foram baseados exclusivamente na perspectiva dos docentes.

A ausência participação dos servidores técnicos e discentes às entrevistas pode estar relacionada a diferentes fatores, como a percepção de que sua participação teria pouco impacto no processo ou de que as questões abordadas seriam mais relevantes aos docentes, que geralmente ocupam posições de maior protagonismo nos conselhos. Além disso, pode haver uma falta de incentivo ou clareza sobre a importância de sua contribuição, somada a possíveis limitações de tempo ou interesse em participar de atividades que não estejam diretamente ligadas às suas funções ou interesses pessoais.

Essa restrição reduziu a amplitude de perspectivas que poderiam ter sido coletados, impactando a profundidade da análise e a diversidade de informações sobre os processos de prestação de contas e tomada de decisão pelo órgão superior. A falta dessas entrevistas limita a capacidade de compreender completamente as nuances e variabilidades do tema, podendo influenciar as conclusões e recomendações finais do estudo.

Observou-se que a decisão ocorre em quatro atividades: a primeira é a criação do processo SEI; a segunda é a gestão do processo pela SOC; a terceira é a relatoria; e a quarta é a reunião do conselho. A comunicação se mostrou um elemento essencial no ciclo informacional relacionado à tomada de decisão.

Durante as entrevistas, não foram relatadas dificuldades na comunicação entre os atores envolvidos no processo, nem foram identificadas as barreiras mencionadas nas etapas anteriores. Pode-se inferir que a falta de compreensão das responsabilidades e do fluxo de trabalho pode atingir instâncias de decisão, incluindo o órgão superior da universidade.

Observou-se que, embora existam relações baseadas em informações estruturadas por meio de canais de comunicação formais e com suportes definidos,

as decisões são tomadas com base nas análises realizadas pela Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias. Isso corrobora a relevância dessa unidade em todo o processo, estabelecendo-a como um elo essencial entre as fundações de apoio e a universidade.

Mapear os fluxos informacionais, identificar os tipos de documentos e avaliar documentos são processos essenciais para o gerenciamento e a recuperação documental, visando subsidiar o processo decisório. Contudo, é paradoxal observar que, nesta fase da pesquisa, não foram identificadas barreiras informacionais ou problemas de entendimento acerca dos procedimentos, conforme relatado nas etapas anteriores. Segundo os participantes, não há necessidade de especialistas para a análise dos processos de prestação de contas.

Com base nas entrevistas realizadas, conclui-se que os conselheiros podem considerar sua formação acadêmica e experiência adequadas para analisar os processos de prestação de contas, apoiados pela percepção de que as análises internas têm sido satisfatórias. Contudo, essa postura pode ser questionada, pois a inclusão de especialistas poderia agregar uma visão técnica mais detalhada, promovendo maior confiabilidade no processo de tomada de decisão.

Outro ponto destacado pelos participantes refere-se à distribuição dos processos para relato, esclarecendo que a tarefa de relato desses processos é majoritariamente designada aos docentes, corroborando a literatura que indica uma predominância da participação da carreira docente nos colegiados. Entretanto, é importante destacar que esses ambientes frequentemente geram conflitos de culturas e interesses, com a dimensão política muitas vezes predominando no processo de tomada de decisões. Isso pode indicar uma falta de participação efetiva da classe técnica e discente.

Desta pesquisa, entende-se que é necessário adotar uma perspectiva sistêmica que reconheça a importância de compreender e aprimorar os fluxos de informação no ambiente estudado. O objetivo é a melhoria global do sistema, através do fortalecimento dos fluxos formais e da integração de todos os atores envolvidos.

Esta pesquisa não esgota a discussão sobre a relação entre os fluxos de

informação e a tomada de decisão no processo de prestação de contas pelas fundações de apoio. Ainda há espaço para aprofundar a análise, abordando outros aspectos desse processo.

Para estudos futuros, sugere-se o avanço da pesquisa, abordando as etapas 6 (selecionar mudanças desejáveis e viáveis) e 7 (sugerir ações para transformação da situação problema) da Metodologia Sistêmica *Soft* no contexto abordado neste estudo, bem como sua aplicação no processo de prestação de contas em outras instituições de ensino superior, com o objetivo de avaliar a existência de dinâmicas próprias em diferentes contextos institucionais. Além disso, partindo-se das limitações encontradas, recomenda-se que futuras pesquisas incluam a perspectiva dos servidores técnicos, discentes e externos no processo de tomada de decisão, dado que essa visão não foi explorada nesta pesquisa.

Outra sugestão seria a análise longitudinal das mudanças implementadas nas instituições de ensino superior, visando entender como as diferentes abordagens e estratégias de prestação de contas evoluem ao longo do tempo. Além disso, outros estudos poderiam realizar uma análise comparativa entre instituições públicas e privadas, para identificar melhores práticas que possam ser adaptadas e aplicadas em ambos os contextos.

As reflexões apresentadas devem ser entendidas como um ponto de partida para o desenvolvimento de outros estudos com características semelhantes, dado a relevância das questões abordadas para as instituições de ensino superior, para a Gestão da Informação e para a Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

- ADEWALE, A.S., ZUBAEDY, A.A.G. Islamic finance instruments as alternative financing to sustainable higher education in Nigeria. **Global Journal Al-Thaqafah**, nº 9, v. 1, p. 35-48, 2019
- AFFONSO, L. M. F. **Gestão de informações no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- ALLEBRANDT, S. L. Conselhos Municipais: potencialidades e limites para a efetividade e eficácia de um espaço público para a construção da cidadania interativa. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.
- ALMEIDA, A. T. Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério. São Paulo: Editora Atlas SA, 2013.
- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de. Mediação da informação: um conceito atualizado. *In*: BORTOLIN, S.; SANTOS NETO, J. A.; SILVA, R. J. (org.). **Mediação oral da informação e da leitura**. Londrina: ABECIN, 2015. p.9-32.
- ALVES, A. M. S.; AZEVEDO, M. L. N. Fundação de apoio à universidade: uma discussão sobre o conflito entre o público e o terceiro setor. **Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v.2, n.3, p.486-507, set. 2007. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/758>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- ALVES, F. A. **Fundações, organizações sociais, agências executivas**: organizações da sociedade civil de interesse público e demais modalidades de prestação de serviços públicos. São Paulo: LTR, 2000, p. 65.
- AMARAL, N. C. Autonomia e Financiamento das IFES: desafios e ações. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v.13, n.3, p.647-680, nov. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2191/219114874003.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2023.
- AMARAL, N. C. **Financiamento da educação superior**: estado × mercado. São Paulo: Cortez; Piracicaba: Editora UNIMEP, 2003.
- ARAÚJO, W. C. O; SILVA, E. L.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n.1, p.57-79, mar. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2601>. Acesso em: 01 out. 2023.
- ARÇARI, V. N. **Proposta para implementação de gestão da manutenção predial em uma instituição federal de ensino superior**. 2019. 124f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, 2019.
- ARRAIZA, P. M. *et al.* As formas da informação: um olhar aos conceitos de informação e fluxo de informação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB). Marília, SP,

23- 27 out. 2017. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/104373>. Acesso em: 13 jul. 2022.

AZEVEDO, C. A. R. S. **Prestação de contas de convênios com recursos do FNDCT na Finep**: proposta de orientações aos convenientes. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

BAHRAMI, B.; OLSEN, K.; BANG, D.; ROEPSTORFF, A.; REES, G.; FRITH, C. What failure in collective decision-making tells us about metacognition. **Roy. Soc B: Biol. Sci.** v.367, n.1594, p.1350-1365, 2012.

BARBOZA, E. L. **Contribuições dos fluxos de informação para o turismo de Bonito-MS**. 2019. 250 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019.

BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.27, n.2, p.122-127, maio/ago. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf>. Acesso em: 02 set. 2023.

BARRETO, A. A. O tempo e o espaço da ciência da informação. **Transinformação**, Campinas, SP, v.14, n.1, p.17-24, 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/118178>. Acesso em: 20 set. 2023.

BARRETO, A. A. Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama. *DataGramZero*: **Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, n.0, dez. 1999. Disponível em: http://www.dgz.org.br/dez99/F_I_aut.htm. Acesso em: 25 ago. 2023.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. *In: XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA*, 2016.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BELLINI, C. G. P.; RECH, I.; BORENSTEIN, D. Soft systems methodology: uma aplicação no "pão dos pobres" de Porto Alegre. **RAE electron.**, São Paulo, v.3, n.1, jun. 2004. Disponível em: [SciELO - Brasil - Soft Systems Methodology: uma aplicação no "pão dos pobres" de Porto Alegre Soft Systems Methodology: uma aplicação no "pão dos pobres" de Porto Alegre](#). Acesso em: 05 set 2023.

BERNARDES, A. **Gestão colegiada**: a visão da equipe multiprofissional. 2005. Tese (Doutorado em enfermagem) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2005.

BLEIKIE, I.; KOGAN, M. **Organization and Governance of Universities**. Higher Education Policy, n. 20, 2007.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n.2, p.181-188, maio/ago. 1995. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/551/500>.

BORKO, H. Information science: what is this? **American Documentation**, v.19, n.1, p.3-5, 1968.

BOUYSSOU, D.; MARCHANT, T.; PIRLOT, M.; TSOUKIAS, A.; VINCKE, P. **Evaluation and Decision Models with Multiple Criteria: stepping stones for the analyst**. US:Springer, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto n.º 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm.

BRASIL. Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o código civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n.8, 11 jan. 2002. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. Lei n.º 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n.232, 03 dez. 2004. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. Lei n.º 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n.241, 20 dez. 1994. Seção 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8958compilado.htm. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Lei n.º 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 03 jun. 2023.

CAMPANELLA, S. C.; SARDINHA, L. F. S. O efeito da COVID-19 na estratégia de uma instituição de ensino superior: estudo caso do ISAL. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v.3, n.7, p.28-51, 31 jul. 2021. Disponível em: <https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/357/315>. Acesso em: 02 nov. 2021.

CARVALHO, K. A. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília**: estudo de caso. Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19446>. Acesso em: 25 maio 2023.

CASARIM, L. F. **Análise de fluxo informacional de instrumentos jurídicos de convênio de uma universidade pública sob a ótica da gestão da informação**. 2012. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

CELESTINO, M. L. *et al.* Análise da execução de convênios no âmbito da Plataforma + Brasil em uma universidade federal do nordeste. **Research, Society and Development**, [S.l.], v.9, n.11, p.1-26, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsdv9i11.9987>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9987>. Acesso em: 16 jan. 2023.

CHAUÍ, M. **Contra a universidade operacional** – A greve de 2014. 2014. Disponível em: <https://sedufsm.org.br/docs/noticia/2014/09/D15-222.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2024.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons, 1981.

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1993.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.

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

CONFIES. Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica Institucional. Brasília, 2015. Disponível em: <http://confies.org.br/institucional/as-fundacoes-de-apoio-e-as-instituicoes-de-ensino-superior-uma-relacao-que-precisa-ser-entendida-pela-sociedade/>. Acesso em: 31 ago. 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAMATTA, R. (coord.). **Sumário Executivo**: pesquisa diagnóstico sobre valores, conhecimento e cultura de acesso à informação pública no poder executivo federal brasileiro. Distrito Federal, 2011. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/46417>. Acesso em: 3 maio 2021.

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

DINIZ, E. A busca de um novo modelo econômico: padrões alternativos de articulação público-privado. Dossiê Estado e política econômica na América Latina, **Rev. Sociol. Polít.**, Curitiba, v. 14, p. 7-28, jun. 2000.

DUFFY, B. Análise de dados documentais. *In*: BELL, J. (orgs.) Como realizar um projecto de investigação: trajectos. 5.ed. Lisboa: Gradiva, 2010. Cap. 6, p.101-115.

EMIRBAYER, M; JOHNSON, V. Bourdieu and organizational analysis. **Theory and society**, v.37, n.1, p.1-44, Fev. 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11186-007-9052-y>. Acesso em 01 ago. 2022.

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

GONÇALVES *et al.* Prestação de contas de projetos de pesquisa: uma análise dos relatórios e dos controles internos em uma fundação de apoio no Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v.18, p.1-19, Dez. 2019. Disponível em: Revista Catarinense da Ciência Contábil (crpsc.org.br). Acesso em: 10 jul. 2022.

GUERRA, R. S.; VECHIATO, F. L. Avaliação do fluxo de produção de informação acessível na UFRN. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.11, n.1, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/151748>. Acesso em: 10 ago. 2022.

INOCENCIO, R. Z. **Accountability dos projetos das ifes executados em parceria com fundações de apoio**: adequações dos normativos a partir de manifestações dos atores executores. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

INOMATA, D. O. et al. Barreiras ao acesso e uso da informação. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 11, n. 1, 13 fev. 2017.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v.20, n.3, p.203-228, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/18209/17645>. Acesso em: 14 ago. 2023.

INOMATA, D. O. **Redes colaborativas em ambientes de inovação**: uma análise dos fluxos de informação. 2017. 421f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PCIN0163-T.pdf>. Acesso em: 21 set. 2023.

ISHIZAKA, A.; NEMERY, P. **Multi-criteria decision analysis: methods and software**. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 2013.

JONASSEN, D. **Designing for decision making**, **Edu. Technol. Res. Dev.** 60 (2) (2012) 341–359.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; SUTTON, M. J. D. Redes de conhecimento como estratégia de inovação na industrial alimentícia: um estudo de caso na danilla foods. **Informação & Sociedade: Estudos**, v.30, n.2, 2020. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/148005>. Acesso em: 10 ago. 2022.

KERR, C. **The uses of the university**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1963.

LEITÃO, D. M. A informação: insumo e produto do desenvolvimento tecnológico. **Ciência da Informação**, Brasília, v.14, n.2, p.93-107, jul./dez. 1985. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/215/215>. Acesso em: 25 jul. 2023.

LEITÃO, S. P. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, v.31, n.2, 1997.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração da FEA/USP**, São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/18561>.

LIBONI, L. B.; CEZARINO, L. O. A visão sistêmica e a estratégia para a sustentabilidade: um estudo de caso no setor sucroenergético brasileiro. **Revista Gestão & Conhecimento**, nov. 2012. Edição especial. Disponível em: https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/08.pdf. Acesso em: 10 out. 2023.

LIMA, A. C. Estrutura organizacional e processo decisório. **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. In: YU, Abraham Sin Oih (Coord.). São Paulo: Saraiva, p. 23-50, 2011.

LIMA, O. G. **A organização como um campo**: o caso de uma fundação de apoio de uma instituição federal de educação profissional, científica e tecnológica. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/11400>. Acesso em: 02 ago. 2022.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, 2011, p. 147-164.

MAIA, T. S. V.; CORREIA, P. M. A. R. Desafios da implementação da nova gestão pública. *Lex Humana* (ISSN 2175-0947), v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189>. Acesso em 17/07/2024.

MANCIBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, v.20, n.60, p.31-50. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782015206003>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARGON, J.; POUBEL, L. Tomada de decisão estratégica em organizações complexas: a dinâmica de processos decisórios colegiados em uma universidade pública virtual. **Revista Pensamento e Realidade**. v.31 n.3, p.88-106, 2016.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTA, R. O. B. Modelo de comportamento informacional de usuários: uma abordagem teórica. Em: POMIM, M. L. (Ed.). **Gestão, mediação e uso da informação [online]**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 211–234.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, S. V. de; STREIT, R. E. O processo de gestão da informação em organizações públicas. *In*: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: EnADI, 2007, p.1-17. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

MORAES, C. R. B. de; SOUZA, L. P. P. de. Análise da utilização da metodologia sistêmica soft em teses na área de Ciência da Informação. **Informação em Pauta, Fortaleza**, v.5, n.2, p.32-55, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/60108>. Acesso em: 15 ago. 2022.

MORAES, C. R. B. *Gestão do conhecimento nas organizações*: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. 2010. 191f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2010.

NGO, T.; RUHE, G. Decision support in requirements engineering. *In*: AYBÜKE, Aurum; WOHLIN, C. (org.). **Engineering and Managing Software Requirements**, Berlin: Springer, p.267-286, 2005.

PAULA, A. P. P. de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PINHEIRO, F. O.; LIMA FILHO, R.; BRAGA, R. Captação e gastos de recursos de convênios: uma análise da ação burocrática em uma instituição de ensino superior pública. **Revista Opara**, v.2, p.24-38, 2012. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3626465. Acesso em: 16 abr. 2021.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.6, p.1332-1368, nov./dez. 2009.

PINTO, J. M. R. O financiamento da educação na constituição federal de 1988: 30 anos de mobilização social. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.39, n.145, p.846-869, out./dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/es0101-73302018203235>. Acesso em: 22 set. 2023.

PLATAFORMA + BRASIL. **Portal dos Convênios SICONV**. Disponível em: <https://plataformamaisbrasil.org/siconv-o-que-e/>. Acesso em: 15 maio 2021.

PRESLEY, A.; SARKIS, J.; LILES, D. H. A soft systems methodology approach for product and process innovation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.47, n.3, p.379- 392, ago. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1109/17.86590>.

PRÈVE, A. D.; MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; CAPES: UAB, 2010.

RAZALLI, M.R., ITENG, R., AHMAD, M.A., TAIB, C.A., CHUAH, F. Synergizing lean and green management for sustainable performance of higher education institutions in Malaysia. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 9 n° 4, p. 615-622, 2020.

REZENDE, G. L. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.8, p.96-101, jan./mar. 2003.

RIBEIRO, R. M. C. Os desafios contemporâneos na gestão universitária: Discursos politicamente construídos. *In*: IV CONGRESSO ÍBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2014, Porto, Portugal. **Anais...** Porto, Portugal: ANPAE, 2014. p.1-14.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. **A complexidade do processo decisório em universidades**. [S. l.], 2003.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. R.; BARBOSA, F. L. S.; MARTINS, D. F. V.; MOURA, H. J. Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v.9, n.4, p.243-309, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1295>.

SANTOS, F. S. **Financiamento público das instituições federais de ensino superior - IFES**: um estudo da Universidade de Brasília - UnB. 2013, 69 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SARMENTO, J. V. S; SHMITT, D. W; SOUZA, I. M; PIZONE, R; PALADINI, E. P. Sistema de informação gerencial aplicado à área de vendas de uma empresa de e-commerce. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.6, p.55-77, nov./dez. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio a decisão. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, A.P. **Antes de uma fundação, um conceito**: um estudo sobre a disciplina jurídica das fundações de apoio na cooperação entre universidade e empresa. São Paulo, 2015.

SILVA, G. R. Gestão da informação para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior privada: a experiência das Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central (FACIPLAC/DF). **RDBCI: Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.**, Campinas, SP v.15 n.1 p.53-81 jan./abr. 2017.

SILVA, M. M. **Controle externo das contas públicas**: o processo nos Tribunais de Contas do Brasil. São Paulo, Atlas, 2014.

SILVA, R. F.; RAZZOLINI FILHO, E.; SANTOS, A. F. Modelo de Tomada de Decisão Sustentável Informado pelo Tripé da Sustentabilidade. **Revista Eletrônica Multidisciplinar Unifacear**, Curitiba, v. 1, n. 1, p.1-10, 2019.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SMIT, J. W.; BARRETO, A. A. Ciência da informação: base conceitual para a formação do profissional. *In*: VALENTIM, M. L. (org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, M. P. N. de. Abordagem inter e transdisciplinar em ciência da informação. *In*: TOUTAIN, L. M. B. B. (org.). **Para entender a ciência da informação**. Salvador: UFBA, 2007. p.75-90.

STARCK, K. R. **Gestão da informação no ambiente de projetos: Identificando sua relação com o desempenho dos projetos empresariais**. 2011. 255f. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

STARCK, K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, E. L. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información**, v.52, p.59-73, 2013. Disponível em: <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/125/176>. Acesso em: 04 abr. 2022.

SUGAHARA, C. R. Fluxo de informação em ambiente organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología (Colombia)**, v.42, n.1, p.45-55, 2019. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/109422>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SÜTÖOVÁ, A.; SEGŸNÁKOVÁ, S. Improving information flow for decision making on product quality in the automotive industry. **Quality Innovation Prosperity**, Slovak

Republic, 22/I, p.71-78, 2018. Disponível em: <https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1082/979>. Acesso em: 18 set. 2022.

SCHATZKI, T. A primer on practices: theory and research. In: HIGGS, J. et al (Ed.). **Practice-based education: perspectives and strategies**. Rotterdam: Sense Publishers, 2012. p.13-26.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU Referencial Básico de Governança Organizacional**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>.

TOMAÉL, M. I. **Compartilhamento da Informação**. Londrina: Eduel, 2012.

TORGAL, L. R.; ÉSTHER, A. B. Que universidade? Interrogações sobre os caminhos da universidade em Portugal e no Brasil. Coimbra, Juiz de Fora: Editora UFJF, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. Curitiba, 2017. Disponível em: <https://spin.ufpr.br/wp-content/uploads/2021/09/Ofi%CC%81cio-Circular-03-2017-PROPLAN.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Resolução n.º 02**, de 22 de outubro de 2019. Aprova o Novo Regimento do Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, 22 de set. 2020. Disponível em: <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2022/02/Regimento-do-CONCUR-Res.-02-19.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Resolução n.º 41**, de 13 de dezembro de 2017. Normatiza o relacionamento da Universidade Federal do Paraná com suas fundações de apoio, especialmente quanto aos projetos desenvolvidos em colaboração. Curitiba, PR, 13 de dez. 2017. Disponível em: <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2017/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-41-17-COPLAD.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2022.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. Fluxo de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontro Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v.18, n.38, p.87-106, 2013.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v.15, n.1, p.85-103, 2010. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/34579>. Acesso em: 10 ago. 2022.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1994.

YU, A. S. O. Estruturação da decisão. In: Yu, Abraham S O. (Org) **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, p. 167 a 188., 2011.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sujeitos Entrevistados

- (1) Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura – FUNPAR
- (2) Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná – FUPEF
- (3) Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias – CPCP
- (4) Conselho de Curadores – CONCUR

| ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AO SUJEITO 01 A 03 | |
|--|---|
| OBJETIVO | PERGUNTAS |
| Identificar os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná | Quais são os atores que compõem o processo de prestação de contas? |
| | Com quais atores você interage? |
| | Quais as atividades realizadas no processo de prestação de contas? |
| | Quais as tecnologias utilizadas no processo de prestação de contas? |
| | Quais as dificuldades/problemas identificados com as tecnologias? |
| | Quais são os canais de comunicação mais utilizados para se comunicar com os atores mencionados? |
| | Quais são os canais de comunicação mais utilizados para se comunicar com os atores externos à instituição? |
| Descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná | Que tipo de informações são trocadas/compartilhadas com cada um desses atores? |
| | De que maneira ocorre a comunicação com cada ator? |
| | Foram encontrados problemas na comunicação com esses atores |
| | Cite possíveis soluções para os problemas mencionados. |
| | Que informações são produzidas, armazenadas e compartilhadas no processo de prestação de contas? |
| | O que você considera que seria um cenário ideal, ainda que hipotético, nesse processo de prestação de contas? |
| | Gostaria de fazer outras observações para a melhoria do processo de prestação de contas? |

| ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AO SUJEITO 04 | |
|---|--|
| OBJETIVO | PERGUNTAS |
| Identificar os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná. | Quais são os atores que compõem o processo de prestação de contas? |
| | Com quais atores você mais interage? |
| | Quais atores você considera sendo os principais? |
| | Quais as principais atividades realizadas pelos conselheiros no processo de prestação de contas? |
| | Quais as tecnologias utilizadas pelos conselheiros no processo de prestação de contas? |
| | Quais as dificuldades/problemas identificados com as tecnologias? |
| | Quais são os canais de comunicação mais utilizados para se comunicar com os atores mencionados? |
| | Quais são os canais de comunicação mais utilizados para se comunicar com os atores externos à instituição? |
| <p>Descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná.</p> <p>Compreender o processo de tomada de decisão, na prestação de contas dos projetos executados pelas fundações de apoio, realizada pelos membros do Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná.</p> | Que tipo de informações são trocadas/compartilhadas com cada um desses atores de maneira a auxiliar a tomada de decisão? |
| | De que maneira ocorre a comunicação com cada ator? |
| | Foram encontrados problemas na comunicação com esses atores? |
| | Que informações são produzidas, armazenadas e compartilhadas pelos conselheiros no processo de prestação de contas? |
| | Cite possíveis soluções para os problemas mencionados. |
| | Dispõe de todas as informações de que preciso para subsidiar meu processo decisório? |
| | As informações internas que detém para realização de atividades são completas e confiáveis? |
| | Para realizar as atividades, recebe mais informações do que tem capacidade de analisar? |
| | O que você considera que seria um cenário ideal, ainda que hipotético, para a tomada de decisão nesse processo de prestação de contas? |
| Gostaria de fazer outras observações para a melhoria do processo de prestação de contas? | |

APÊNDICE 2 - ROTEIRO PARA A ANÁLISE DE DOCUMENTOS

ROTEIRO PARA A ANÁLISE DE DOCUMENTOS

| |
|--|
| Tipo de Documento: Suporte (digital, PDF) Conteúdo (informação contábil) |
| Responsável pela elaboração do documento: |
| Contexto de produção e uso: |
| Outras observações relevantes: |

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar do estudo “Fluxos de Informação para Tomada de Decisão no Processo de Prestação de Contas das Fundações de Apoio Credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná”. Esta pesquisa é orientada pelo professor Dr. Elder Lopes Barboza, do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação - PPGGI da Universidade Federal do Paraná - UFPR, e busca investigar como o fluxo de informação gerado no processo de prestação de contas das fundações de apoio, interfere na tomada de decisão pelo Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná. Caso você aceite colaborar na pesquisa, será necessário entrevista-lo(a), em que sua única obrigação é ser honesto (a). Sua participação nesta pesquisa é voluntária (não enseja remuneração em dinheiro ou outra forma de pagamento), sigilosa (quando os resultados forem publicados seu nome não será mencionado), e pode ser interrompida a qualquer tempo sem justificativa prévia. A pesquisadora Sara Silva Lima Dal-Comuni, Mestranda do PPGGI da UFPR poderá ser contatada no horário comercial, (sara.ufpr@ufpr.br – (41) XXXXX-XXXX), para esclarecimento de eventuais dúvidas a respeito desta pesquisa. Estão garantidas todas as informações que você queira, antes, durante e depois do estudo. Você é livre para aceitar ou recusar participar desta coleta de dados. Ao concordar com este termo, dará a sua permissão para participar no estudo. Declaro que li o texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual fui convidado a participar. A explicação que recebi menciona todos os aspectos compreendidos pelo estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação no estudo a qualquer momento sem justificar minha decisão. Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Assinatura do Pesquisado: _____

Nome do Pesquisado: _____

Curitiba, ___/___/___

ANEXO 1 – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Fluxos de Informação para tomada de decisão no processo de prestação de contas das fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná

Pesquisador: ELDER LOPES BARBOZA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 78065123.1.0000.0214

Instituição Proponente: Programa de Pós Graduação em Gestão da Informação

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.689.890

Apresentação do Projeto:

De acordo com o Parecer: 6.584.403, "O presente protocolo trata da pesquisa de Intitulada "Fluxos de Informação para tomada de decisão no processo de prestação de contas das fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná", tendo como pesquisador responsável o Prof. Dr. Elder Lopes Barboza e como equipe a estudante Sara Silva Lima Dal Comuni. Trata-se de uma pesquisa de mestrado, desenvolvida no Programa de Pós- Graduação em Gestão da Informação."

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com o Parecer: 6.584.403 "Objetivo geral: "investigar os fluxos de Informação, com foco na tomada de decisão, no processo de prestação de contas dos projetos executados por meio das fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná e analisados pelo Conselho de Curadores desta Instituição."

Específicos:

"(a) Identificar os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de apoio referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná;

(b) Descrever os fluxos de informação do processo de prestação de contas realizada pelas fundações de

Endereço: Rua General Carneiro, nº 480, Edifício D. Pedro I, 11ª andar, sala 1121

Bairro: Centro

CEP: 80.080-150

UF: PR

Município: CURITIBA

Telefone: (41)3362-8094

E-mail: cep_ohs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Contribuição do Parecer: 6.584.403

apelo referente aos projetos da Universidade Federal do Paraná;

(e) Compreender o processo de tomada de decisão, na prestação de contas dos projetos executados pelas fundações de apoio, realizada pelos membros do Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná" (Doc. Projeto).

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

De acordo com o Parecer: 6.584.403 "Quanto aos riscos, os pesquisadores indicam: "Por se tratar de pesquisa na qual pretende-se realizar entrevistas com a amostra selecionada, e os participantes serão avisados com antecedência e não preencheram o termo de consentimento, caso eles concordem em participar da entrevista – acredita-se que os riscos tendem a serem baixos" (Doc. Projeto).

No documento TCLE os pesquisadores complementam: "o participante poderá sentir-se cansado durante a entrevista" e, como providência e cautela, poderá "remarcar o dia da entrevista ou o mesmo poderá desistir de participar".

Como benefícios, os pesquisadores apontam: "Os benefícios envolvidos na execução da pesquisa são: formação e desenvolvimento da pesquisadora; melhoria na instituição da UFPR no que tange às tomadas de decisões que envolvem fundações de apoio, estas presentes no dia a dia de rotinas administrativas na UFPR; avanço nos estudos da Ciência da Informação, em especial no que tange aos fluxos de informação" (Doc. Projeto).

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

De acordo com o Parecer: 6.584.403 "O estudo tem como tema os fluxos de informação, com foco na tomada de decisão, no processo de prestação de contas dos projetos executados por meio das fundações de apoio credenciadas junto à Universidade Federal do Paraná e analisados pelo Conselho de Curadores desta instituição." (Doc. Projeto).

A pesquisa será realizada nos seguintes locais:

"(a) Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, da Tecnologia e da Cultura (FUNPAR); (b) Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná (FUPEF); (c) Coordenadoria de Prestação de Contas em Parceria (CPCP), unidade pertencente à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN) da Universidade Federal do Paraná (UFPR); (d) Conselho de Curadores da Universidade Federal do Paraná (CONCUR). (Doc. Projeto)

Endereço: Rua General Carneiro, nº 480, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro CEP: 80.080-150
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3362-3094 E-mail: ucp_ohs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Contribuição do Parecer: 6.000.000

Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, de abordagem qualitativa. Serão utilizados os seguintes métodos de coleta de dados: entrevistas e análises de documentos. "Análise documental como, documentos de constituição das instituições, resoluções internas e estatutos de atas". O método de pesquisa que será utilizado é a Metodologia Sistemática Sofi (MSS). (Doc. PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2249718).

Os sujeitos participantes da pesquisa serão "os servidores lotados na Coordenadoria de Prestação de Contas em Parcerias da UFPR; a gerência e os gestores dos projetos geridos pela FUNPAR; os funcionários da unidade de prestação de contas da FIJEP; e os conselheiros do Conselho de Curadores da UFPR" (Doc. Projeto). No total, é prevista a participação de 15 sujeitos.

Os pesquisadores não possuem cursos para a realização do estudo."

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
Devidamente apresentados.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após análise e deliberação deste colegiado concluiu-se que, salvo melhor juízo, não há pendências ou inadequações no protocolo em tela.

Considerações Finais e critério do CEP:

01. Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, RELATÓRIOS PARCIAIS semestrais (a cada seis meses a partir da data de aprovação), com o relato do andamento da pesquisa, via Plataforma Brasil, usando o recurso NOTIFICAÇÃO. Informações relativas às modificações do protocolo, como cancelamento, encerramento, alterações de cronograma ou orçamento, devem ser apresentadas no modo EMENDA. No encerramento da pesquisa deve ser submetida via NOTIFICAÇÃO da Plataforma Brasil o RELATÓRIO FINAL.

02 - Importância: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal. Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à Instituição proponente.

03 - Favor inserir em seu TCLE e/ou TALE o número do CAAE e o número deste Parecer de aprovação, para que possa apresentar tais documentos aos participantes de sua pesquisa.

Endereço: Rua General Carneiro, nº 460, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro CEP: 80.060-150
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3362-3004 E-mail: cep_chs@ufpr.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ - CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS**



Contribuição do Parecer: 6.086.080

Esta parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|----------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PE_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2248718.pdf | 24/12/2023 14:20:33 | | Acesso |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto.docx | 24/12/2023 14:20:04 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Acesso |
| TGLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | GEP_CHS_TGLE.docx | 24/12/2023 13:47:54 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Acesso |
| Informações Básicas do Projeto | PE_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2248718.pdf | 19/12/2023 08:54:18 | | Postado |
| TGLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | GEP_CHS_TGLE.docx | 19/12/2023 08:53:27 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Acesso |
| TGLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | GEP_CHS_TGLE.docx | 19/12/2023 08:53:27 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Postado |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto.docx | 27/11/2023 12:27:20 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Acesso |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto.docx | 27/11/2023 12:27:20 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Postado |
| Declaração de Instituição e Infraestrutura | ATA.pdf | 23/11/2023 20:06:16 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Acesso |
| Declaração de concordância | DECLARACOES.pdf | 22/11/2023 21:00:15 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Acesso |
| Folha de Rosto | Folha_de_Rosto_Saraassinado.pdf | 22/11/2023 20:42:27 | SARA SILVA LIMA DAL COMUNI | Acesso |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessária Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua General Carneiro, nº 480, Edifício D. Pedro I, 11º andar, sala 1121
Bairro: Centro CEP: 80.080-180
UF: PR Município: CURITIBA
Telefone: (41)3363-8004 E-mail: cep_chs@ufpr.br