

Gestão da Informação na Universidade: O Paradigma Digital e as Perspectivas Para as Políticas Setoriais e Para a Auto-Avaliação Institucional

**Álvaro José Periotto
Juliana Patrícia de Oliveira Jorge
João Otávio Montanha Endrici**

RESUMO

O rompimento com velhos paradigmas por meio de soluções próprias das tecnologias de informação e comunicação, alinhadas com a gestão do fluxo de trabalho e de documentos, tem revelado organizações mais leves e ágeis, eficientes operacionalmente e capacitadas a estabelecerem diferenciais no atendimento às demandas emergentes com valores agregados e oferta de novos serviços. Entretanto, por não enfrentarem este desafio, muitas organizações públicas observam a degradação na qualidade de seus serviços e acentuam o desgaste dos setores, expondo suas fragilidades nas tentativas de esboçarem reação à realidade de novas exigências próprias do crescimento da informação em rede e intolerância à demasiada burocracia e ausência de cultura de auto-avaliação. Nestas organizações os apelos por um contexto mais favorável convivem com desafios inerentes a escassez de recursos e instigam o empreendedorismo interno à busca de alternativas viáveis. Sob este cenário gerou-se uma solução que adere novos procedimentos operacionais ao emprego de uma ferramenta tecnológica voltada, a princípio, para a gestão da atividade docente em uma unidade departamental. Funcionando em caráter experimental, com interface contextualizada para fácil alimentação e consulta *on-line* na rede corporativa, diluiu resistências a sua adoção e permitiu vislumbrar mudanças significativas nos serviços essenciais. Possibilitou também análises sob as perspectivas dos grupos, oferecendo suporte a identificação de potencialidades e estabelecimento de novas políticas setoriais. Finalmente, diante da ausência de um meio agregador para tratar informações integradas, geradas pelas atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas, a solução se adequa ao atendimento do processo de auto-avaliação institucional na dimensão das ações docentes.

Palavras-chave: Gestão com Tecnologia. Controle e Estratégia na Administração Universitária. Auto-Avaliação Institucional

1 INTRODUÇÃO

A informação, de valor incontestável para a sociedade contemporânea, tem assumido o *status* de recurso essencial para as organizações. Sob tais condições, tem exigido instrumental e esforços de gestão, tanto para se estabelecer seu significado mais simples e seu emprego mais imediato como também para oferecer elementos para a geração do conhecimento necessário à sustentação de um controle eficiente ou estabelecimento de estratégias e consecução de objetivos com eficácia.

Assim cada vez mais se constata a busca de soluções tecnológicas próprias para as atividades que se iniciam com a captação e armazenamento de dados brutos e culminam com a disseminação de

informações contextualizadas, potencializando novas atividades que agregam valor a produtos e serviços e distinguem indivíduos e grupos em suas atividades profissionais e sociais.

Muito distantes da “Era do Processamento de Dados”, as organizações dos diferentes setores e atividades passaram a observar cuidadosamente detalhes sobre seus dados e informações, que se originam de fontes e em momentos diversos, se apresentam sob várias formas, são captados por meios, protocolos e recursos de uma indústria de periféricos que faz multiplicar incessantemente seus produtos, são conduzidos por diferentes fluxos, cumprem ao armazenamento que precisa balancear o uso volátil ou não, a portabilidade ou acesso distribuído, entre outros, submetem-se a diferentes aplicações e procriam-se, gerando novos dados e novas informações que são disseminadas e podem ser interpretadas sob diferentes contextos e através de tecnologias capazes de atender a um usuário final cada vez mais exigente sob vários aspectos.

Por tudo isso, não se pode mais prescindir de uma gestão de informação alinhada, conforme Ponjuán Dante *apud* Marchiori (2002), com suas dimensões estratégicas e operacionais, mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para que a própria informação, a partir disto, possa ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações.

No processo evolutivo, essa gestão, anteriormente baseada em papel e processos manuais, já no final dos anos 90, alinhava os sistemas de informação com o planejamento estratégico, permitindo-se ao intercâmbio eletrônico de dados para a redução de despesas burocráticas, além de uma série de tecnologias capazes de tornar produtivo o trabalho com menos papéis e mais eficiência operacional, culminando no que Drucker (2000, p. 122) chamava de a “emergência explosiva da Internet”, uma plataforma para comunicações eletrônicas e colaboração corporativa, que mudou o modo como as pessoas trabalham. Na realidade, não apenas alterou a prática das tarefas, mas modificou a essência do trabalho das diversas áreas.

Entretanto, os conteúdos informativos hoje se distribuem entre os legados individuais, os acervos corporativos e as *nets*. Alguns são simplesmente dados, registros de eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico e, conforme Laudon K.C. e Laudon, J.P. (2004), têm pouco valor além de sua existência. As informações, entretanto, se expressam através de dados que recebem tratamento, são apresentadas em uma forma significativa e, conforme Padoveze (2000, p. 43), apresentam “valor real ou percebido para suas decisões correntes ou perspectivas”. Assim, das informações dependem os processos de controle e de decisão, bem como do conhecimento derivado, cujo nível é refletido no desempenho das organizações. Por conseqüência, as organizações que não reinventam, transformam ou adaptam seu fluxo de trabalho e seus sistemas de informações tendem à obsolescência. É, basicamente, desta forma que se criam demandas com forte apelo para o rompimento com a cultura estabelecida e desenvolvimento de soluções para processos substancialmente modificados que visam incorporar os novos valores.

Nos setores públicos, a estas demandas, somam-se os desafios inerentes à escassez de recursos e os fenômenos culturais que revestem o ambiente corporativo, como por exemplo, recorrência burocrática e centralizadora, apego à documentação física e resistência aos meios digitais, além da proliferação de bases heterogêneas e monofuncionais.

Portanto, se as novas tecnologias e as novas aplicações são desejáveis, necessárias ou impostas, a realidade presente em muitos setores públicos é difusa e a degradação dos serviços impõe desafios de superação das limitações em que se encontram, buscando apoio, por exemplo, no empreendedorismo instigado ou nos *insights* de criatividade e conhecimento tácito para a busca de alternativas adequadas.

Sob tais circunstâncias desenvolveu-se um estudo empírico visando a especificação de uma solução para a gestão de informações em ambiente corporativo, centrando-se esforços iniciais no controle e acompanhamento das atividades dos docentes lotados numa unidade departamental da Universidade Estadual de Maringá (JACOVAZZO e PERIOTTO, 2005). Da experiência resultou a implementação de um sistema de informação denominado G-Info, pautado pela normatização do processo de progressão funcional docente¹, o qual prevê toda gama de atividades da vida funcional docente, oportunizando as referências necessárias para a especificação da solução pretendida.

Como ferramenta tecnológica, a solução pautou-se pela infra-estrutura disponível, contemplando as limitações presentes, mas vislumbrando expectativas de acesso flexibilizado, interface amigável e recursos de comunicação entre usuários, além mecanismos de controle e auditoria. Como solução operacional, além de atender aos propósitos mais imediatos, tais como o controle das atividades docentes e os processos de progressão funcional da unidade, seu alinhamento com um novo fluxo de secretaria estabeleceria uma base qualificada de dados capaz de suportar eficientemente a geração de informações para consulta e de relatórios que normalmente exigiriam significativo esforço do setor.

Percebia-se então, os limites do paradigma institucional até então praticado e, simultaneamente, uma disposição para a transição para um ambiente mais racional, tendo como contrapartida às necessárias adequações ao redesenho do fluxo de trabalho, trazendo, porém, melhorias significativas na qualidade das informações e serviços que exploram os benefícios evidentes do ambiente da rede corporativa.

Passou-se então à busca de respostas para uma nova questão de pesquisa: uma vez que o sistema G-Info tenha alimentado sido com uma base histórica e movimentação de rotina, este poderia realmente consolidar-se como indutor de um novo paradigma para as funcionalidades do setor público com repercussões no estabelecimento de novas políticas através da gestão da informação?

O desenho da pesquisa envolve a observação das fragilidades da ferramenta e repercussões do processo de alimentação do sistema G-Info com uma base histórica de, pelo menos, 2 anos para um conjunto de docentes e gestores de uma unidade departamental, no caso, o Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Simultaneamente, a movimentação de rotina, ou seja, a alimentação subsidiada pelos docentes e pela dinâmica do setor, passa a ser observada com vistas a apontar possíveis alternativas para sistematização de procedimentos ou ajustes no sistema. As investigações assumem, a partir de então, um caráter exploratório. Além da observação in-loco, são colhidos subsídios cumulativos para uma análise empírica com enfoque qualitativo.

Os resultados experimentais de alimentação da base histórica evidenciaram as dificuldades do paradigma presente, já que as informações encontram-se pulverizadas entre fontes diversas, como plataforma Lattes, sistemas institucionais legados, arquivos de secretaria e dados fornecidos pelos próprios professores, exigindo consolidação e depuração de consistência.

As análises preliminares desta fase reforçaram também o direcionamento da nova proposta de gestão da informação para o favorecimento de ações estratégicas. As experimentações, neste sentido, evidenciaram seu potencial de exploração da informação corporativa para subsidiar

¹ O processo de progressão funcional encontra-se regulamentado pela Lei Estadual N. 11.713 de 7 de maio de 1997, que aprova a carreira das instituições de nível superior do Estado do Paraná, de 7 de maio de 1997 e Resolução No. 061/2003-CEP da Universidade Estadual de Maringá, de 30 de abril de 2003, que aprova um novo Regulamento para Progressão Docente na UEM.

políticas que objetivam levantar capacidades e fragilidades, identificação de *expertises* e geração de novos serviços com valores agregados.

Em meio a estes estudos, foi instalada na Universidade Estadual de Maringá, a CPA - Comissão Própria de Avaliação, com incumbência de condução dos processos de avaliação internos da instituição, visando atender as diretrizes do Conselho Estadual de Educação e do SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Tomando conhecimento da proposta do sistema G-Info e do fluxo inerente ao seu funcionamento, a comissão entendeu tratar-se de um instrumento sustentável, capaz de integrar informações das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas, atendendo ao processo de auto-avaliação institucional na dimensão das ações docentes.

Assim, o projeto deixou de trabalhar tão somente sob uma perspectiva setorial para alçar a dimensão institucional, exigindo, entretanto, a incorporação de mecanismos pertinentes para atender ao novo escopo.

A seqüência deste trabalho objetiva o detalhamento e a discussão dos resultados do projeto em suas diferentes dimensões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

No campo das Ciências Sociais, o termo gestão é conceituado por Oliveira (1998, p.37) como “[...] o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para resultados”. Entre os processos permeiam o conhecimento e o componente tecnológico, que estabelecem os níveis de eficácia.

Para Davenport e Prusak (1999, p.6), “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” Assim, a informação, ao mesmo tempo em que alimenta as ações construtivas do conhecimento no âmbito corporativo, consubstancia-se também como um de seus produtos.

Contudo o intenso desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação as coloca em posição central junto às grandes transformações dos ambientes organizacionais que associam-nas como elementos produtivos de conversão de informações qualificadas de insumos organizacionais em resultados. Passou-se a exigir mais, tanto da informação imediata para a execução de procedimentos rotineiros, como também daquela resultante de processos mais elaborados, que a qualificam como um verdadeiro bem. Logo, torna-se interessante estabelecer as perspectivas de gestão necessárias para lidar com as informações de maneira apropriada e vantajosa e com a tecnologia que permite obtê-la sob especificações esperadas e no momento adequado.

A Tecnologia da Informação (TI), corresponde à infra-estrutura tecnológica e de serviços de suporte, sob os quais uma organização estabelece seus sistemas de informação. Ainda que consideremos sua complexidade, seus elevados custos e o ritmo de sua necessária renovação, acabaremos por concluir que estas não são questões que devam ser abordadas tão somente do ponto de vista tecnológico, dado que hardware, software e toda uma parafernália de telecomunicações funcionarão adequadamente somente se seu planejamento não for tratado como um apêndice, mas estiver em sinergia com o planejamento empresarial. Conforme Laudon K.C. e Laudon, J.P. (2004), “da perspectiva da empresa, o sistema de informação é uma solução organizacional e administrativa baseada na tecnologia de informação para enfrentar um desafio proposto pelo ambiente”.

Para Sobreira Neto (2001, p. 77) “na medida em que transforma o tratamento, a conservação e a difusão da informação, o principal bem da sociedade emergente, a TI modificará todo o sistema nervoso das organizações e da sociedade inteira”.

Por sua vez, a Gestão da Informação reúne as contribuições da tecnologia e da administração para estabelecer uma estratégia integrada, projetar e instalar sistemas de informações e as coerentes mudanças organizacionais.

Formalmente, a Gestão da Informação pode ser definida, de acordo com Davenport, Marchand e Dickson (2004, p. 185) como sendo “a utilização adequada das ferramentas de informática, comunicação e automação juntamente com as técnicas de organização e gestão alinhadas com a estratégia de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa”. Portanto, a gestão da informação tem propósito e grande desafio, subsidiar busca de eficácia e uso eficiente para os processos da organização, alocando recursos e técnicas em seus fluxos de informação. Adicionalmente, o alinhamento dos recursos tecnológicos com o planejamento estratégico conduz a uma convergência na gestão do fluxo de trabalho e de documentos, aumentando e agregando valor em toda a cadeia de produtividade. A realidade da gestão da tecnologia e da própria informação aponta, portanto, para a harmonia e a congruência de todos estes componentes para imprimir a funcionalidade esperada dos sistemas de informação e o atingindo o nível de eficácia organizacional almejado.

Ribeiro (2000) considera que as tecnologias utilizadas para a consecução de seus objetivos são equiparáveis entre organizações públicas e privadas, embora nas primeiras a eficácia se encontra associada ao atendimento das demandas da sociedade, distintamente do ocorre no setor privado que vincula a eficácia aos aspectos ligados à lucratividade dos empreendimentos. Isto parece acentuar-se sob as condições e formas de apropriação da inovação. Os cenários de competitividade acentuada e de mudanças frequentes exigem, das organizações privadas, o estabelecimento de orientações estratégicas que atendam simultaneamente aos processos administrativos e de apoio, defensividade externa e proatividade para conduzi-las a um desempenho satisfatório de seus negócios e obtenção de índices adequados de crescimento (BUSANELO; PERIOTTO, 2005). Leves e ágeis estas organizações possuem capacidade de rápida reação seja para produzir a inovação, ou seja para adquiri-la.

O papel da gestão da informação na administração pública transcende os fatores que nas empresas privadas são tratados estrategicamente em função das pressões por competitividade, para resguardar o foco na qualidade dos serviços e eficiência na utilização dos recursos, adequando seus sistemas de informação pelas diretrizes do crescimento das informações em rede, otimização de recursos e diminuição da burocracia operacional.

Porém este processo se manifesta de forma desigual e em muitos setores públicos observa-se um descompasso em relação ao que hoje a tecnologia da informação possibilitaria. Calderon (2004, p.100), por exemplo, destaca esta realidade expressando-se da seguinte forma: “Constata-se nessas instituições o dilema de grandes massas documentais acumuladas, sobretudo em suporte papel, guardadas sem tratamento adequado. Nelas estão depositadas frações significativas dos registros da história das organizações e não é raro, também, existirem valores técnicos, científicos, jurídicos, probatórios e outros, misturados a uma quantidade enorme de documentos sem nenhum valor”.

Em especial nas unidades das IES públicas, este problema encontra-se bem acentuado. Alguns estudos, como o de Ishikawa (2004) por exemplo, evidenciam uma situação comum para muitos setores públicos: não se trata apenas da busca de novas formas de gerar, armazenar e distribuir mais informação adequadamente, mas um exercício constante de procurar por alternativas para o rompimento de paradigmas convencionais para melhor atender aqueles que manipulam e

precisam da informação. Na gestão documental, onde a máquina pública parece colocar-se extremamente exigente, as soluções prosseguem limitadas ao uso de ferramentas de automação de escritórios que atendem à editoração de textos, cálculos corriqueiros feitos através de planilha eletrônica, eventualmente operações cadastrais com um gerenciador de uma base de dados monofuncional, correio eletrônico e *browser* de acesso a *Web*. É como se, para as organizações públicas, a cultura operacional se resumisse ao uso de aplicativos genéricos, os mesmos que são indiscriminadamente instalados domesticamente.

O rompimento com essa situação exige uma abertura à inovação tecnológica. Componente de grande impacto, o processo de inovação é interativo e conta com a contribuição de vários agentes detentores de diferentes tipos de informações e conhecimentos, dentro e fora da organização, conforme lembram Albagli e Brito (2002).

Entretanto quando as possibilidades técnicas tornam-se insustentáveis, devido, aparentemente, às dificuldades com aporte de recursos, cumpre recorrer ao capital intelectual próprio, ou seja à capacidade, habilidade e experiência das pessoas que integram a organização. Em função de acesso a uma gama de aplicações disponíveis no espaço virtual da Internet, é possível a identificação de uma solução paliativa. Contudo, sob tais condições, as soluções sustentáveis somente podem ser subsidiadas pelo empreendedorismo voluntário.

Estas colocações apontam para necessidade da adoção de um ambiente tecnológico favorável, não apenas, à administração da informação operacional, mas sobretudo à busca de uma solução para a gestão estratégica da informação, à busca de novos valores e a uma cultura corporativa condizente com as aspirações da sociedade contemporânea e seus desafios.

3 MÉTODO

O controle e acompanhamento das atividades dos docentes lotados Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, enquanto unidade administrativa da I.E.S. serve tipicamente como exemplo dos limites impostos à gestão documental, uma vez que se mesclam recursos manuais, mecânicos e uso de alguns aplicativos nas tentativas de se agilizar a atividade operacional do setor.

Contudo, periodicamente, todo docente de carreira submete-se a um processo de avaliação com vistas à progressão funcional. A regulamentação desse processo prevê toda gama de atividades da vida funcional docente, exige do interessado a elaboração de memorial detalhado e seu empenho em recolher a documentação, em papel, correspondente às atividades desenvolvidas no período de interstício e organizá-los em conformidade com o memorial. Envolve a estrutura de apoio da Instituição para emissão da papelada faltante e desloca docentes para que integrem a comissão de avaliação, a qual consome esforço e algumas horas de trabalho para avaliar o material e, observando a pontuação pertinente a cada classe de atividade, elabore um parecer que, posteriormente, é alvo de deliberação em reunião departamental.

Considerando que este processo se repete a cada dois anos para todos os docentes integrantes da carreira, o volume de dados, e portando de informação potencialmente qualificada, é enorme. Contudo não é apropriada nem pelos grupos em que o professor atua, nem pelos cursos, pelo departamento tampouco, igualmente pela Instituição. As informações pontuadas têm sua trajetória encerrada com o parecer deliberado. A exceção óbvia e singular, beneficia o próprio professor, que incorpora atualizações em seu currículo. Tanta informação qualificada, de tantos e por repetidos períodos, mas obscuras à busca de soluções pela administração pública!

Este cenário seria exemplar para pelo menos dois articuladores neste contexto. O primeiro deles, Joel Barker, um futurista e estudioso dos paradigmas, apoiado pelas idéias do físico Thomas

Samuel Kuhn (1922-1996), nos a refletir a respeito do que ele chamou de “paralisia de paradigma”, que denota a situação em que o paradigma vigente passar a ser o “único modo de fazer as coisas” (BARKER, 1989). De fato, o paradigma presente - percepção geral e comum, não necessariamente a melhor - vem sendo postergado como único modo de fazer avaliara a documentação funcional, voltado única e lamentavelmente ao processo de progressão na carreira docente.

O segundo, Larry Farrell, um dos grandes estudiosos do empreendedorismo, em recente visita ao Brasil mostrou um estudo explicando sete formas de se matar a inovação na empresa. Logo na primeira delas posiciona uma situação, análoga a aqui considerada, através de indagações típicas: Estamos todos em situação confortável, porquê mudar? Porquê inovar? Porquê querer fazer algo diferente? (FARRELL *apud* HASHIMOTO, 2005).

Para o delineamento de uma solução que, de fato, se preste ao controle e acompanhamento das atividades dos docentes, com repercussões para análise integrada de dados, considerou-se a própria regulamentação do processo de progressão funcional docente, uma vez que enquadra todas as possíveis atividades possíveis executadas por integrantes da carreira docente no âmbito dos interesses dos grupos, cursos, departamentos e da Instituição.

A solução pode ser vista sob o prisma do intraempreendedorismo, termo pinçado por Pinchot (1978 *apud* LAVIERI e MELLO, 2005), para caracterizar aquele que dentro das estruturas corporativas existentes age em busca da inovação através de meios e processos em geral, complementarmente ao empreendedor, descrito por Schumpeter (1982), como aquele indivíduo que produz inovação e principalmente lidera a implementação voltada para processos produtivos, especificamente.

Sob tais circunstâncias desenvolveu-se um estudo empírico, resultando a implementação de um sistema inovador na gestão da informação, denominado G-Info, uma solução de baixo custo, multiplataforma, com simplicidade de configuração e ambiente flexível, implementada visando o acesso através da rede corporativa (JACOVAZZO; PERIOTTO, 2005). Embora tenha sido inspirado e absorva características customizadas para uma unidade departamental da Universidade, estas podem ser facilmente estendidas para a gestão documental visando outros processos e parametrizadas para atender a outras organizações.

Visando preservar aspectos de segurança da informação e que sustentem a auditoria dos registros, a dinâmica do funcionamento da ferramenta exigiu a implementação de dois módulos relacionados entre si. Um deles implementa o controle administrativo de informações e documentos (administrador do sistema e secretaria do departamento) e o complementar, com acesso feito por camadas (com *login* e senhas controladas), destinado a atender os usuários docentes (clientes). A dinâmica de relacionamento entre estes módulos encontra-se detalhada na figura 1.

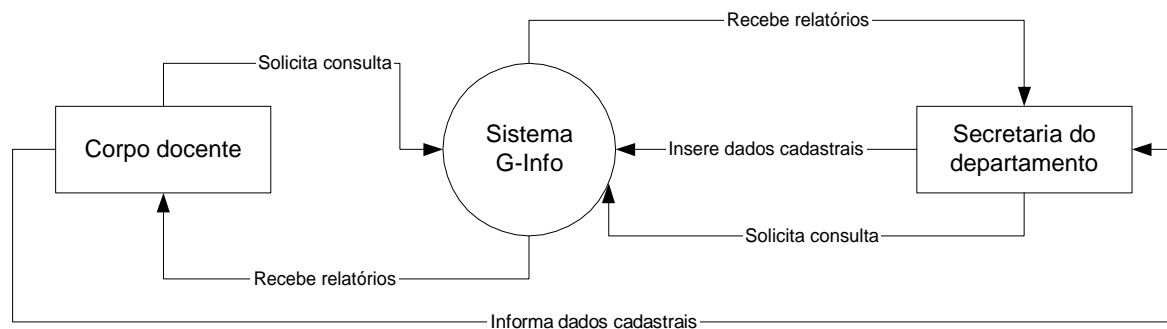


Figura 1 – Diagrama de contexto do sistema G-Info

Fonte: Elaboração própria

Para acessar ao sistema, um docente deve, obrigatoriamente, ter seus dados básicos cadastrados e sua conta de acesso criada. O cadastro de documentos exige o controle da unidade departamental através dos conteúdos de portarias, processos, protocolos, convênios e resoluções. Informações complementares e específicas, podem exigir consulta ao docente. Para tanto um formulário de comunicação interna atende aos propósitos de comunicação entre docentes e secretaria. Por serem dados que ficam registrados no banco de dados, podem ser utilizados como comprovantes de pedido e/ou atendimento na interação entre docentes e secretaria.

O sistema G-Info teve sua interface desenhada a partir dos elementos próprios da comunicação digital, apresentando um visual próprio para navegação de Internet, como forma simples para operar um sistema controlador de registros. Todo o sistema pode ser acessado através do menu básico, chegando-se ao detalhamento de suas classes através de abas coloridas (ver figura 2). Mesmo com essa forma de comunicação visual, o sistema possui explicações em um tutorial básico, exibido juntamente com as abas em tela.



Figura 2 – Menu básico de navegação do sistema G-Info

Fonte: G-Info (2005)

Enquanto produto de software desenvolvido através de prototipação exige a interação experimental e colaborativa de desenvolvedores e usuários para identificação de limitações e ajustes necessários, mas assegura o aculturamento e um compromisso com o aperfeiçoamento contínuo.

4 RESULTADOS

Os testes iniciais, foram realizados com dados contidos nos memoriais de alguns docentes lotados no Departamento de Administração da UEM, que recentemente se submeteram ao processo de progressão funcional. Como resultado do uso do G-Info já implantado na rede corporativa, pode-se enumerar um conjunto significativo de benefícios em algumas frentes: melhoria na qualidade da informação de correntes da concentração de referências a documentos em um único ambiente; valores agregados próprios da mídia digital (sistematização e consistência na gestão de documentos e informações, redução drástica de custos, comunicação *on-line* e disposição de informações de forma mais objetiva); benefícios decorrentes do redesenho dos fluxos de tarefas (facilidade nos encaminhamentos, diminuição da demanda de tempo para execução e coordenação de tarefas, agilização dos processos de consulta e emissão de relatórios e documentos padronizados), perspectivas para a oferta de novos serviços e estabelecimento de novas formas de gestão como o trabalho colaborativo ou a gestão de conhecimentos.

Tais resultados apontaram os limites do paradigma estabelecido e sinalizaram uma disposição para a transição para um ambiente mais racional para o setor. Passou-se então a investigar os aspectos operacionais da alimentação de dados com diversificação de fontes com ampliação da

base de usuários docentes e os aspectos estratégicos visando o estabelecimento de políticas para o setor

A atividade experimental foi orientada, então, pelos dados registrados na plataforma Lattes; sistemas institucionais relacionados com ensino, pesquisa, extensão e encargos administrativos; arquivos de secretaria e dados fornecidos pelos próprios professores. Em decorrência, isto exigiu a consolidação de dados e a depuração e consistência de informações decorrentes da diversificação de fontes. Evidentemente, este esforço destinou-se a alimentação inicial do sistema, desnecessário quando o sistema funcionar em regime de rotina. A etapa também colocou em avaliação a alimentação subsidiada pelos docentes, evidenciando a necessidade de flexibilização quanto a conteúdos da produção acadêmica, como por exemplo, a indicação detalhada de informações sobre publicações, uma vez que parte destas passaram a ser veiculadas em meio eletrônico.

Quanto aos objetivos concernentes a possibilidades quanto ao estabelecimento de ações estratégicas, os relatórios customizados permitiram, pela identificação de características comuns, a identificação de grupos e segmentos potenciais, carência de competências, indicativos de fragilidades nas políticas colocadas em prática e capacidades a serem exploradas.

Acompanhada com grande interesse por outros setores da Universidade, a tecnologia do G-Info apresenta atrativos que diluem resistências a sua adoção. Primeiramente, pela interface própria do ambiente Web, há tempos incorporado à rotina corporativa. Em seguida pela automação e enxugamento da máquina burocrática. E por fim, a proposta de visualizar grupos, setores e a própria Instituição sob a ótica estratégica. Os setores de pesquisa, hoje se sustentam através da Plataforma Lattes, o Lattes Institucional e o Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq. Contudo os setores de ensino extensão e atividades administrativas, ainda carecem de uma plataforma adequada.

Com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) pelo MEC, pela LEI Nº10.861 de 14/04/2004 e a instituição da dos processos auto-avaliação institucional, a CPA - Comissão Própria de Avaliação, carente de ambiente que abranja a totalidade das dimensões que o processo exige, e ciente da integração de dados com fluxo de controle que contempla aspectos de auditoria de registro, viu no G-Info um instrumento sustentável e traçou as especificações para fazer frente ao processo de auto-avaliação institucional na dimensão das ações docentes. Conseqüentemente, o projeto foi alçado a dimensão institucional, calcado nos resultados positivos identificados no escopo setorial.

5 CONCLUSÃO

A evolução da administração da informação digital saiu do processamento de dados para os serviços customizados em ambiente amigável e da informática popular para o ambiente das aplicações integradas na Internet. Nas organizações, os sistemas de informações encontram-se alinhados com planejamento sustentado pelo capital intelectual e procedimentos que possam garantir ao aparato tecnológico imprimir a funcionalidade esperada e a eficácia necessária.

Na administração pública, o estudo revela o amadurecimento consciente acerca dos impactos do processo de digitalização da informação, mais como bem econômico, social e estratégico e menos como simples produto da tecnologia. Contudo esse processo parece ocorrer em ritmo, profundidade e qualidade notadamente divergentes nas diferentes esferas administrativas. Em muitos setores, o descompasso em relação ao que hoje a Tecnologia da Informação possibilitaria, invariavelmente por conta das limitações orçamentárias, acaba por implicar em verdadeiros

dilemas decorrentes do acúmulo de grandes massas documentais sem tratamento adequado e com degradação dos serviços.

Um estudo de caso exemplar mostrou que, no que concerne ao pessoal do setor e usuários imediatos, estes têm a clara percepção da situação e colocam-se participativos na busca e especificação de uma solução. Mais do que os meios tecnológicos, o ambiente favorece a busca de alternativas para o uso racional dos recursos, formas mais adequadas de se trabalhar e melhorias na qualidade das informações e serviços. Contudo, tem-se claro que, embora os limites do paradigma tenham sido atingidos na organização e ambiente de trabalho destes setores da administração pública, a superação desta situação ainda permanece dependente do contexto específico, do empreendedorismo voluntário, de *insights* de criatividade, do conhecimento tácito e de alternativas tecnológicas de baixo custo.

A atividade experimental, desenvolvida neste trabalho, permitiu vivenciar uma dessas situações. Num contexto específico buscou-se uma solução para a gestão digital de informações. O estudo pautou-se por um referencial estabelecido através de uma norma própria da avaliação da atividade docente numa IES e permitiu, além de apresentar uma solução operacional para esta finalidade de avaliação, estabelecer mecanismos que podem reordenar a forma de trabalhar no setor, bem como estabelecer novas políticas para a gestão da unidade departamental, pautada por uma análise que contempla a integração de informações, favorecendo a identificação de fragilidades e potencialidades de grupos. Adicionalmente, criou-se um ambiente favorável ao estabelecimento de novas formas interativas de administração da informação corporativa, identificação de *expertises* e trabalho colaborativo.

A submissão da solução induzida pelo sistema G-Info a uma maior amplitude de usuários e o tratamento de informações para um período de tempo mais alongado, evidenciou as dificuldades decorrentes do paradigma vigente que degrada a qualidade das informações, principalmente em função da proliferação de bases heterogêneas e monofuncionais e diversificação de fontes, exigindo significativo esforço para obter informações na íntegra e com consistência.

Vencidas estas dificuldades com o aprimoramento dos mecanismos da solução tecnológica e redesenho do fluxo das informações, a base de dados foi submetida à geração de relatórios customizados, cuja análise possibilita identificar as características dos grupos e a definição de políticas setoriais de cunho estratégico, tais como deficiências no processo de atribuição de encargos, capacitação ou alocação de recursos; ou competências para prospecção de projetos, ações colaborativas e estabelecimento de convênios.

Estes resultados estimularam a proposta de parametrização da solução tecnológica para atender sua adoção por outros setores da Instituição, vislumbrando-se possibilidades para emprego em outras áreas e outras aplicações.

Concretamente, tal motivação gerou uma nova proposta que elevou o escopo da aplicação ao nível institucional para atender às diretrizes do SINAES ao processos auto-avaliação institucional. Assim, as premissas da gestão da informação, sob o paradigma digital conduziram o sistema e processos inerentes ao G-Info à condição de solução de controle e avaliação das ações docentes.

É interessante notar as demandas renovadas, que revelam as dificuldades aculturadas, que pressionam as mudanças pretendidas, que instigam a busca de soluções, que permanecem contingenciadas por inércia, que incomodam os visionários, que inovam com a tecnologia, que permite empreender. Da mesma forma é interessante perceber que problemas ainda que específicos geram pesquisa e revelam soluções que se prestam também a adequações para atender a novas aplicações, conduzidas por novas demandas, novos problemas e novas

realizações. O projeto permitiu vivenciar tudo isso. Fica, então, a expectativa de que a solução aqui considerada e submetida a novos ambientes prossiga retroalimentando estes processos.

REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita e BRITO, Jorge. Arranjos Produtivos Locais de MPE: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE. Relatório Técnico da RedeSist. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2002.

BUSANELO, Ernani Carpenedo; PERIOTTO, Alvaro Jose. Alinhando Estratégia de Negócio e Tecnologia da Informação. In: CLADEA - ASSEMBLEIA ANUAL DE 2005, 2005, Santiago do Chile. CLADEA-2005. Santiago do Chile: CLADEA-Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2005.

BARKER, Joel A. A mudança dos Paradigmas (Video). Siamar, 1989.

CALDERON, Wilmara Rodrigues. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. CI. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial. Trad. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas. MARCHAND, Donald A. DICKSON, Tim. Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, Peter. O Futuro já chegou. Exame. São Paulo: Ed. Abril, Mar/2000.

G-INFO. Sistema gerenciador de conteúdos para docentes. Maringá: UEM-DAD, 2005. Disponível em <http://www.dad.uem.br/G-INFO>. Acesso em 05/08/2006.

JACOVAZZO, Bruno Nery; PERIOTTO, Álvaro José. Administração da Informação: o desafio da gestão digital em um setor público. In: XIV EAIC - ENCONTRO ANUAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2005, Guarapuava. XIV EAIC (Universidades Estaduais Paranaenses/CNPq). Guarapuava: UNICENTRO, 2005.

HASHIMOTO, Marcos. Empreendedorismo corporativo. Disponível em <http://vocesa.abril.com.br>. Acesso em 21/07/2006.

ISHIKAWA, Helena Mieko Takahashi. Uma análise sobre a proposta a automação do Sistema de Controle de Programas e Critérios da SCG e seus impactos. Monografia de Especialização em Gestão Pública da Universidade Estadual de Maringá. Orientador: Álvaro Jose Periotto. Maringá, UEM-DAD, 2004.

LAVIERI, Carlos Amorim e MELLO, Alvaro. Estímulos ao processo de inovação, associados ao intraempreendedorismo. VIII SEMEAD - Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo, 11 e 12/08/2005. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/>. Acesso em 21/07/2006.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de Informação Gerenciais: Administrando a Empresa Digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias táticas operacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, C. L. Sistemas de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown. Desenvolvimento de estrutura de treinamento e produção de conhecimento em órgãos da administração pública – o caso do Tribunal de Contas da União. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, v.1, CD-ROM, 2000.

SOBREIRA NETTO, Francisco. Posto fiscal eletrônico: alguns elementos propulsores e inibidores do uso de soluções informatizadas na modernização da prestação de serviços públicos na administração pública direta brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais.... Campinas: ANPAD, v.1 CD-ROM, 2001.

SCHUMPETER, Joseph Alois. A Teoria do Desenvolvimento Econômico : uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.