

NÁDINA APARECIDA MORENO

**A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES
UNIVERSITÁRIAS**

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais
2006

NÁDINA APARECIDA MORENO

**A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES
UNIVERSITÁRIAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação.

Linha de Pesquisa: Informação, Cultura e Sociedade.

Orientadora: Profa.Dra. Vilma Moreira dos Santos

Co-orientador: Prof.Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

Escola de Ciência da Informação

Universidade Federal de Minas Gerais

2006

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Marlova Santurio David CRB 9/1107

M843i Moreno, Nádina Aparecida.

A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias / Nádina Aparecida Moreno. - Belo Horizonte, 2006.
220f. : il.

Orientador: Vilma Moreira dos Santos.

Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, 2006.
Bibliografia: 183-205.

1. Informação arquivística – Sistemas de armazenagem e recuperação – Teses. 2. Ciência da informação – Arquivística – Teses. 3. Arquivística – Teses. 4. Instituições universitárias – Teses. 5. Documentos arquivísticos – Teses. 6. Gestão de documentos – Teses. 7. Tomada de decisão – Teses. I. Santos, Vilma Moreira dos. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais. IV. Título.



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS"

Nádina Aparecida Moreno

Tese submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de **"Doutora em Ciência da Informação"**, linha de pesquisa **"Informação, Cultura e Sociedade"**.

Tese aprovada em: 08 de agosto de 2006.

Por:

Vilma Moreira dos Santos

Prof. Dra. Vilma Moreira dos Santos – Profa. Aposentada – ECI/UFMG
(Orientadora)

Ricardo Rodrigues Barbosa

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa (Co-Orientador) - ECI/UFMG

Manoel Palhares Moreira

Prof. Dr. Manoel Palhares Moreira - PUC-MG

Marta Lúcia Pomim Valentim

Prof. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim - UNESP

Mônica Érichsen Nassif Borges

Prof. Dra. Mônica Érichsen Nassif Borges - ECI/UFMG

Maria Eugênia Albino Andrade
Prof. Dra. Maria Eugênia Albino Andrade - Profa. Aposentada - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Marlene de Oliveira
Prof. Marlene de Oliveira
Coordenadora

Versão final Aprovada por

Vilma Moreira dos Santos
Prof. Vilma Moreira Santos
Orientadora

AGRADECIMENTOS

A vida é cheia de pessoas que vão fazer você rir,
chorar e se divertir até não agüentar mais
ou pensar que vai explodir de alegria.
Mas as que vão deixar marcas em sua alma são aquelas
que vão fazer sua vida seguir em frente.

Natalie Bernot

A Deus pela minha vida, minha família, meus amigos e por dar-me muito mais do que eu mereço.

À minha mãe, Nadir Caetano Moreno, e ao meu pai, Natalino Moreno, pela dedicação e amor, principalmente por acreditarem em mim e pelo exemplo de vida que representam.

À minha orientadora, Profa. Dra. Vilma Moreira dos Santos, pela paciência, pela dedicação, pelo profissionalismo e amizade que sempre demonstrou durante todo o desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, pelas sugestões, incentivo e apoio.

A todos os sujeitos da investigação que, prontamente, entenderam a importância da pesquisa e pela colaboração irrestrita.

Ao Departamento de Ciência da Informação e à Universidade Estadual de Londrina, que possibilitaram o meu afastamento para a realização do doutorado.

Aos docentes da Escola de Ciência da Informação da UFMG pelo aprendizado, troca de experiência e amizade.

Aos funcionários do Sistema de Arquivos da Universidade Estadual de Londrina, pela amizade, incentivo e por me proporcionarem um aprendizado ímpar nesta área.

Ao meu irmão Norivaldo, minha cunhada Ângela e sobrinhos (Karim, Carlos Eduardo, Victor, Luis Fernando e Bruno) pelos incentivos, pela torcida e pelo carinho incondicional.

À amiga Wilmara Rodrigues Calderon, pelas sugestões, críticas, pela normalização do trabalho, pelo apoio e amizade e por me mostrar quão fascinante é a área de Arquivologia.

À amiga Ivone Guerreiro Di Chiara, amiga de todas as horas, pelo apoio e motivação.

À amiga Silvana Drumond Monteiro, pela amizade e pelo auxílio na análise de conteúdo.

À amiga Edlaine Aparecida Sanches, por estar sempre presente, pela paciência, pelo carinho, companheirismo e por acreditar no meu trabalho.

Às amigas Andréia Cristina Francisco e Lucimara Alves, pela amizade, pelo auxílio inestimável na realização deste trabalho.

À amiga Simone de Moraes Garcia, por toda a ajuda proporcionada nos momentos em que foram os mais difíceis.

Aos amigos Rosângela, Sueli, João Batista, Vidotti, Lucy, Simone, Mateus, Marli, Mônica, Dora, Leila, Ana, Fernanda, Célia, Marise e Andressa, pelo carinho, pelos incentivos e pelos momentos de descontração e alegria proporcionados, sem os quais eu não teria conseguido ultrapassar mais essa etapa da minha vida.

Aos queridos amigos Elizabeth Leão de Carvalho, Maria Emília Sigoli Marques, Carlos Antonio da Silva Freire, Heliéte Dominguez Garcia, Cecília Shigueko Koyama, Daniela Debertolis, pela amizade, pelas leituras críticas, sugestões e pelo apoio incondicional recebidos.

À amiga Irene de Fátima Hummel pela amizade, pelo apoio recebido durante esse processo de tese.

Às amigas mineiras, de longa data, Matilde Greco, Maria Aparecida Gontijo, Vanice Araújo, Mônica Nascimento, pelo carinho, pelo apoio e companheirismo sempre recebidos.

À amiga Profa .Dra. Ester Gomes de Oliveira, pela amizade e pela revisão de português.

Às bibliotecárias e amigas Ilza de Almeida Andrade e Laudicena de Fátima Ribeiro, pelo apoio e auxílio incondicionais recebidos durante os levantamentos efetuados para esse trabalho.

Às servidoras Viviane Maria Braga Carvalho e Maria Goreth Gonçalves Maciel, da secretaria de Pós Graduação da ECI/UFMG, por toda a ajuda recebida durante o curso de doutorado e pelo apoio.

A todas as pessoas que, anonimamente, me auxiliaram e contribuíram com essa pesquisa e fazem, diariamente, com que a minha vida siga em frente.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
mas lutamos para que o melhor fosse feito.

Não somos o que deveríamos ser,
mas somos o que iremos ser.

Mas, graças a Deus, não somos o que éramos.

Martin Luther King

MORENO, Nádina. Aparecida. **A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias.** 2006. 220f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar o papel da informação arquivística no processo de tomada de decisão em universidades públicas. Foi efetuado um estudo de caso, na Universidade Estadual de Londrina, no Paraná, junto a dois conselhos superiores deliberativos: Conselho Universitário e Conselho de Administração. Para tanto, utilizou-se a pesquisa qualitativa, adotando-se a técnica do incidente crítico e da análise documental. Empregou-se a entrevista semi-estruturada cuja análise foi efetuada com respaldo na teoria de Bardin. Analisou-se o percurso de um processo, dentro da instituição, que tivesse sido objeto de deliberação de, no mínimo, dois conselhos superiores, entrevistando-se os atores do processo (responsáveis pelas informações registradas no mencionado processo) e os decisores, por meio de um roteiro semi-estruturado. Constatou-se que, em relação aos elementos que dificultam obter e recuperar a informação, o mais apontado pelos gestores universitários refere-se à fragmentação e à dispersão das informações, na Universidade, realidade decorrente da ausência de uma política de gestão documental. Observou-se, também, que o modelo de decisão colegiada é o mais adotado na Instituição. Identificou-se, tanto na análise documental como nas entrevistas realizadas, que a informação arquivística é muito utilizada pelos gestores universitários, no contexto de suas ações para a tomada de decisão, independente do modelo de gestão adotado na Universidade. Constatou-se, também, que, na literatura da área onde são abordados os assuntos referentes à administração, à informação estratégica e à inteligência competitiva, não se observa qualquer referência à informação arquivística. Entretanto, a informação estratégica apresenta características e peculiaridades da informação arquivística.

Palavras-chave: Informação arquivística, gestão de documentos; tomada de decisão; universidade; tomada de decisão em universidades.

MORENO, Nádina Aparecida. **The archival information in the decision-making process in university organizations.** 2006. 220f. Thesis (Doctorate in Information Science) – School of Information Science, Federal University of Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the role of the archival information in the decision-making process in public universities. A case study was carried out in the State University of Londrina, in Paraná, together with two deliberative bodies: the University Council and the Administration Council. As for that, the qualitative research was used, adopting the critical incident and the document analysis technique. It was used the semi-structured interview whose analysis was carried out based on Bardin's theory. It was analyzed the route of a process, within the institution, that was considered as an object of deliberation by, at least, two superior councils, interviewing the actors of the process (responsible for the information recorded in the abovementioned process) and the decision makers, by means of a semi-structured syllabus. It was observed that, in relation to the elements that hinder to obtain and retrieve information, the most relevant aspect pointed out by the university administrators, is related to fragmentation and scattering of information in the University, a reality that derived from the absence of a document management policy. It was also observed that the collegiate decision model is the most adopted in the institution. It was identified in the document analysis as well as in the interviews, that the archival information is used a lot by the university administrators, in the context of their actions for the decision-making, independently of the management model adopted by the University. It was also verified that in the area literature where the subjects related to administration, strategic information and competitive intelligence are mentioned it is not observed any reference to the archival information. Nevertheless, the strategic information shows characteristics and peculiarities of the archival information.

Key words: archival information; documents management; decision-making; university; decision-making in universities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Tomada de decisão na organização profissional	39
Figura 2	A informação arquivística na tomada de decisão	83
Figura 3	Tempo de casa na Universidade	135
Figura 4	Tempo de casa na Instituição – decisores	148
Quadro 1	Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais	32
Quadro 2	Racionalidade perfeita e racionalidade limitada	42
Quadro 3	Pressupostos e características dos modelos de decisões tradicionais aplicados ao contexto da gestão universitária	51
Quadro 4	Elementos comuns e consensuais das definições de arquivo	73
Quadro 5	Missão do Arquivo Universitário - Society of American Archivists	98
Quadro 6	Análise documental do processo número: 22.389/04 – proposta de implementação da Coordenadoria de Comunicação Social – COM. de 20 de agosto de 2004	130

LISTA DE TABELAS

1	Procedimentos adotados para instrução dos processos (informações) para a decisão dos Conselhos Deliberativos Superiores	137
2	Características das informações mais utilizadas para instruir/ informar os processos	139
3	Forma de organização das fontes mais utilizadas/consultadas	141
4	Elementos facilitadores na obtenção/recuperação das informações	143
5	Elementos dificultadores na obtenção/recuperação das informações	145
6	Recebimento das informações necessárias para a tomada de decisão nos processos em pauta das reuniões dos Conselhos Superiores	150
7	Características das informações mais utilizadas e imprescindíveis para a tomada de decisão.....	153
8	Forma de obtenção/recuperação das informações que necessita para a tomada de decisão.....	156
9	Elementos facilitadores na obtenção/recuperação das informações	158
10	Elementos dificultadores na obtenção/recuperação das Informações	162
11	Solicita informações antes de tomar decisões.	170
12	Informações constantes do processo 22.389/04 para a tomada de decisão	175

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
COM	Coordenadoria de Comunicação Social
ISP	Information Search Process
PJU	Procuradoria Jurídica
PROAF	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
SAUEL	Sistema de Arquivo da Universidade Estadual de Londrina
SGOCS	Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores
TIC	Técnica do Incidente Crítico
UEL	Universidade Estadual de Londrina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS	22
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	23
2.2 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO	25
2.2.1 Características de organizações universitárias	30
2.2.2 O processo de tomada de decisão na academia	35
3 A INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	54
3.1 A INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DA DECISÃO	59
3.1.1 Informação estratégica	62
3.1.2 A informação sob a ótica da inteligência competitiva	64
3.2 A INFORMAÇÃO ARQUIVÍSTICA	69
3.2.1 Gestão documental: importância para a recuperação da informação arquivística	86
3.2.1.1 Gestão documental em Universidades	91
3.2.2 Sistema de Arquivos Universitários	92
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	99
4.1 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	105
4.2 CENÁRIO DA INVESTIGAÇÃO	106
4.2.1 Caracterização da Instituição	106
4.2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	109
4.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO	113
4.4 COLETA DE DADOS	116
4.4.1 Análise documental	117
4.4.2 Estudo piloto	118
4.4.3 Entrevistas	118
4.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	121
4.5.1 Organização dos dados para análise	123
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	126
5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL	128
5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS JUNTO AOS ATORES DO PROCESSO	134
5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM OS DECISORES	146
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
REFERÊNCIAS	184
A P Ê N D I C E S	207
APÊNDICE A - FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL	208
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ATORES DO PROCESSO	210
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DECISORES	214

ANEXOS	219
ANEXO A - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA.....	220

1 INTRODUÇÃO

A globalização e o rápido progresso das tecnologias de comunicação e de informação tem proporcionado uma era de grandes transformações econômicas, culturais, científicas, tecnológicas e informativas, influenciando sobremaneira o ser humano e as organizações.

Com o desenvolvimento, em todas as áreas do conhecimento, o volume de informações cresce numa progressão geométrica. Ressalta Marchiori (2002, p. 73) que “as necessidades de informação se tornam cada vez mais complexas e dependentes de diferentes e múltiplas fontes – cuja correta avaliação e qualidade é fator crucial para os processos de tomada de decisão”.

Assim, na sociedade pós-industrial, a informação tornou-se um capital indispensável deixando de ser apenas uma fonte para ser a fonte de todas as fontes. Como bem salienta Starec (2003, p. 2), “na era da informação interativa, instantânea e interligada de hoje, a informação passa a ser o insumo básico na busca de padrões mais sustentáveis de desenvolvimento”. A informação está, de fato, presente em todas as atividades humanas, assumindo um novo status e importância.

Na atualidade, torna-se evidente que as organizações que dispõem mais rapidamente das melhores informações (pouco importando a sua origem, ou o seu suporte) são as que alcançam maior performance e competitividade (ROUSSEAU; COUTURE, 1998).

Assim, na opinião de Xavier e Gomes (1999), a informação tornou-se um dos mais importantes ativos das organizações. Mintzberg (1995) argumenta que a informação é um insumo fundamental para a tomada de decisões. Tomar decisões significa reduzir incertezas e, nesse sentido, ter as informações recuperadas, a tempo e em tempo real, é de suma importância e imprescindível para uma tomada de decisão com menor risco possível.

Mas a informação só terá valor para o processo decisório na medida em que é enviada à pessoa ou a grupos certos, na hora certa, no local exato e na forma correta (MASON, 1990). É importante salientar que, na maioria das vezes,

as decisões são tomadas com excesso ou insuficiência de informações, representando uma dificuldade maior para o decisor.

Toda organização é embasada no seu próprio processo decisório, já que, diariamente, resolve problemas e explora oportunidades. A decisão é a essência do ato administrativo e permeia todos os níveis da organização. Se soubermos como uma organização toma suas decisões, saberemos como ela funciona (LEITÃO, 1993a), ou seja, quanto maior for à sintonia entre as informações fornecidas e as necessidades informativas dos administradores, melhores decisões poderão ser tomadas.

E Beuren (1998, p. 32), ainda, acrescenta que um dos aspectos a serem considerados na decisão “é a determinação de nível ótimo de geração de informações. Sabe-se que o valor das informações repousa em seu uso final, isto é, seu valor está diretamente associado à redução da incerteza derivada do uso da informação”.

A agilidade e confiabilidade das informações são fundamentais para o sucesso do processo de tomada de decisão. Portanto, a informação deve estar disponível quando necessária, deve ser confiável, apresentada de modo seguro e de forma que o decisor consiga interpretá-la facilmente.

Por outro lado, o que se verifica nos dias de hoje é que a falta de organização, tratamento e recuperação das informações apropriadas ao processo decisório é quase uma constante no contexto organizacional brasileiro. Aqueles que tomam decisões, “principalmente em organizações públicas, não possuem, em sua maioria, o hábito de administrar sistematicamente a obtenção de informações de maneira a orientar seu processo decisório” (TAVARES, 1991, p. 51).

Embora no Brasil o direito à informação seja constitucional, em tese, é possível dizer que existe desconhecimento dos administradores, especialmente nas organizações públicas, do potencial que os documentos de arquivo pode representar em informações imprescindíveis e necessárias ao processo de tomada de decisão.

A Constituição da República Federativa do Brasil (2004, p. 8), em seu artigo quinto (5º), inciso XXXIII, determina que:

todos têm direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

A legislação que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos (Lei 8.159, de 08/01/1991) complementa o dispositivo da Constituição, explicitando em seu artigo quarto (4º) que

todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos, serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade do Estado, bem como à inviolabilidade da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas. (BRASIL, 1991).

Apesar de ser Lei, ainda se observa que, na maioria das organizações, incluindo as universidades, há uma produção desordenada e acumulada da massa documental gerada pela própria entidade; a circulação de documentos é morosa e complexa, ou seja, inexistente a gestão documental. Desta forma, há muito que se caminhar no sentido de cumprir o que dispõe a citada Lei, especialmente nas organizações públicas.

Como bem ressalta Kurtz (1997, p. 94), num mundo onde se assiste a um aumento vertiginoso de produção de informações, “os arquivos constituem-se órgãos de assessoramento e de pronta informação sobre os documentos produzidos; demonstram que é gestão antes que cultura e história”, e se constituem, desta forma, a estrutura essencial ao processo de tomada de decisão.

É preciso esclarecer que os arquivos não constituem uma coleção de documentos, mas sim uma acumulação sucessiva, orgânica, natural de documentos. Constituem-se em conteúdos informacionais que registram os atos/ações das organizações públicas ou privadas ou das pessoas.

A relação dos arquivos com a administração pública e privada é evidente, já que os documentos são os registros das atividades exercidas pelos órgãos

públicos ou pelas organizações privadas. Documentos de arquivo são testemunhos inequívocos da vida de uma instituição (BELLOTTO, 2002).

Ressalta-se que os documentos gerados e recebidos, em decorrência das atividades das instituições, são detentores de informação arquivística, a qual tem peculiaridades e características específicas. A informação arquivística é produzida dentro do exercício das funções/objetivos a que se propõem as entidades e tem papel fundamental, pois faz parte dos recursos informacionais que, ao lado dos recursos humanos, financeiros e materiais, toda organização utiliza para seu funcionamento (GARON, 1984).

Em 1982, Evans (p. 78) destacava o fato de que a informação arquivística, que é considerada como valor de prova das ações emanadas pelas organizações, se constituía no recurso menos utilizado, ao afirmar que:

um dos aspectos mais surpreendentes e mais lamentáveis desta era da informação é que a mais antiga forma de informação registrada – essa informação única e eminentemente pertinente para a comunidade internacional e para qualquer povo que constitua os arquivos das suas instituições – é sempre a menos conhecida e a menos compreendida e, por conseqüência, o bem menos utilizado de todos os recursos informativos. (tradução nossa)¹

Passados vinte e quatro anos da afirmação de Evans, observa-se uma mudança, neste cenário, ainda que a passos lentos. Hoje a informação arquivística é utilizada em grande escala pelos gestores, porém, o que se verifica é o desconhecimento das características e peculiaridades dessa informação.

Os documentos institucionais, portadores de informação arquivística, são indispensáveis ao funcionamento de qualquer sociedade organizada, incluindo as universidades e, “ainda que o imediato uso e valor de tais documentos fiquem esgotados, eles ainda guardam seu valor como prova de transações e como fontes principais para o entendimento da história do ser humano” (EVANS, 1994, p. 8).

A universidade, foco do estudo, é considerada uma organização notadamente complexa: os modelos organizacionais são construídos a partir das características culturais próprias; apresenta uma variedade de objetivos cuja

¹ Documento original em inglês

mensurabilidade é muito limitada; tem um núcleo operacional altamente profissionalizado; possui alto grau de diversificação horizontal, considerando-se a diversidade de áreas do conhecimento; existe uma forte ação política, e apresenta como estilo decisório, na maioria das vezes, a decisão colegiada, tornando o processo decisório mais lento, e às vezes, conflituoso.

Embora a literatura da área apresente uma variedade de modelos de tomada de decisão aplicada à gestão acadêmica, vários autores têm afirmado que a universidade é como um corpo colegiado, onde predomina o consenso. O processo de tomada de decisão é compartilhado, devendo haver consenso e participação comunitária. Mas, se por um lado a decisão tem maior probabilidade de ser mais acertada, por outro há muita morosidade para chegar a um consenso, dificultando tal atitude quando o grupo é numeroso.

No contexto da organização universidade, se verifica que, para cada decisão (a maioria colegiada) emanada dos Conselhos Superiores e da administração superior, gera-se um documento (Resoluções, Atos Executivos, Portarias etc) para comunicar à comunidade universitária e se fazer cumprir as decisões.

Desta forma, pelas suas características peculiares, as universidades públicas brasileiras manuseiam um volume considerável de informações, sejam de caráter interno e/ou externo, que circulam diariamente em suas diversas unidades acadêmicas e administrativas.

A Universidade é uma organização que, para cumprir adequadamente suas funções de ensino, pesquisa, extensão, necessita de informações atualizadas e pertinentes, sejam elas ligadas às suas atividades fins, sejam às atividades meio. Nesse sentido, os arquivos constituem uma ferramenta importante que deve ser gerenciada para propiciar o melhor desenvolvimento das atividades da organização. Significam o grande referencial informativo que organiza, dá forma e viabiliza as próprias relações administrativas, pois se constitui num conjunto único de informações, por ter sido gerado e recebido juntamente com as atividades da organização.

Esta pesquisa investiga a Universidade Estadual de Londrina, sediada na cidade de Londrina, Estado do Paraná. Detectam-se algumas limitações na sua estrutura organizacional (hierarquização piramidal) que interferem no processo de tomada de decisão; no entanto, essa não é prerrogativa somente dessa Instituição. O que se observa atualmente é a existência de fragmentação do processo de trabalho com grande número de instâncias decisórias.

Percebe-se, ainda, um excesso de massa documental produzida e acumulada em decorrência das atividades desenvolvidas pelos seus diversos órgãos, contendo um nível informacional expressivo tanto para a comunidade universitária, como para a comunidade local, regional e nacional, em conseqüência dos avanços do ensino, da pesquisa, da extensão.

Até o momento, a Universidade Estadual de Londrina não dispõe de uma política norteadora para a gestão documental, o que ocasiona, entre outras conseqüências, a proliferação de arquivos setoriais nas Unidades e Subunidades, inexistência de critérios de avaliação documental e o desconhecimento da produção documental global da instituição.

A autora deste trabalho participou por oito anos dos Conselhos Superiores Deliberativos da instituição (1994 – 2002), e percebeu que uma das maiores dificuldades das instâncias decisórias reside exatamente no fato de não se ter a informação correta e precisa para uma tomada de decisão de qualidade. Muitas vezes, a morosidade do processo decisório está diretamente relacionada à insuficiência ou excesso de informações para uma decisão consistente.

Entretanto, as informações permeiam e se constituem em matéria prima indispensável às decisões dos gestores universitários. Mas, por outro lado, indaga-se qual a natureza das informações e das fontes de informações que são utilizadas no processo de tomada de decisão pelos gestores de universidades públicas? Considerando-se que o volume de documentos produzidos e recebidos pela Instituição é muito grande e que não existe a gestão documental dos mesmos, será que a forma como esses documentos estão organizados interfere no processo decisório?

Este estudo teve por objetivo geral Investigar o papel da informação arquivística no processo de tomada de decisão em universidades públicas. E como objetivos específicos: a) identificar a natureza das informações e os tipos das fontes de informação utilizadas no processo de tomada de decisão dos gestores universitários; b) averiguar os meios utilizados pelos decisores para obterem as informações necessárias à tomada de decisões; c) reconhecer os elementos facilitadores e dificultadores dos administradores universitários na obtenção/recuperação das informações necessárias ao processo decisório, d) detectar se a forma de organização dos documentos de arquivo interfere no processo de tomada de decisão dos gestores universitários.

Para investigar essas questões, efetuou-se uma pesquisa qualitativa, adotando-se o estudo de caso, a análise documental e a técnica do incidente crítico. Encontra-se estruturada em seis capítulos, sendo que neste capítulo introdutório, apresenta-se uma contextualização do tema, a problematização da investigação, objetivos geral e específicos, metodologia adotada e a estrutura do trabalho.

No capítulo dois, *Universidades Públicas Brasileiras*, encontra-se uma breve e sucinta contextualização histórica das universidades. Caracteriza a universidade como organização e apresenta as suas principais características. Expõe os principais modelos de decisão adotados pelas universidades e considerados, pela literatura da área, como importantes e tradicionais, sintetizando as principais características e pressupostos dos modelos elencados.

O capítulo três, *Processo de Tomada de Decisão*, procura conceituar e caracterizar o complexo processo de tomada de decisão. Aponta a importância da informação para a tomada de decisão, e aborda a informação estratégia e a informação sob a ótica da inteligência competitiva. No item referente à informação arquivística, apresenta e caracteriza arquivos, documento de arquivo e informação arquivística, utilizando-se da tríade do objeto da Arquivologia ressaltado por Heredia Herrera (1993). Proporciona definições de gestão documental, enfatizando sua importância na recuperação da informação arquivística. Apresenta algumas considerações sobre o sistema de arquivos nas universidades,

descrevendo sua importância para a organização, tratamento e disseminação da informação arquivística para a gestão universitária.

No capítulo quatro, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para o estudo, explicitando os pressupostos da pesquisa. Caracteriza a Universidade Estadual de Londrina, objeto do estudo de caso da investigação. Descreve os critérios para a escolha intencional dos participantes, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados para a realização da pesquisa. Explicita a forma de organização dos dados para análise, considerando-se o emprego da técnica de análise de conteúdo.

O quinto capítulo, *Apresentação e Análise dos Dados*, destaca a análise empreendida, questão por questão, com diversas correlações entre as respostas das questões analisadas. Efetua a análise documental do processo número 22.389/2004, relativo a reestruturação da Coordenadoria de Comunicação Social (COM) da Universidade Estadual de Londrina. Ao longo do texto, são apresentadas tabelas e excertos dos discursos dos atores do referido processo e dos decisores, o que permitiu diversas leituras das informações coletadas junto aos sujeitos da investigação.

No capítulo seis, são efetuadas as *Considerações Finais* da tese, recomendações e sugestões para futuras pesquisas.

2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Este capítulo traz uma breve contextualização histórica das universidades; apresenta a universidade como organização, explicitando suas principais características, bem como os modelos de decisão encontrados na academia.

As universidades públicas no Brasil, por vinte e oito anos, permaneceram organizações da mesma maneira, devido às determinações de ordem legal (a estrutura das Instituições de Ensino Superior foi norteadas pela Lei 5.540/68). Gradativamente, ao longo desse tempo, foram ocorrendo alguns ajustes de forma mais superficial do que na essência propriamente dita. Em 1996, por meio da nova LDB (Lei 9.394/1996), observaram-se algumas alterações e avanços principalmente no tocante aos princípios e diretrizes. No ano de 2005, o Ministério da Educação e Cultura apresentou para os diferentes segmentos da sociedade organizada uma futura lei de reforma da educação superior, que se encontra, atualmente, em processo de tramitação no Congresso Nacional.

A legislação em vigor (Lei 9.394/06) estabelece, em seu artigo 19, que as instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se em categorias administrativas como públicas e privadas. O inciso I do mencionado artigo define a instituição pública como as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público (BRASIL, 1996).

As universidades são definidas na mesma Lei (artigo 52) como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). Indica como principal característica dessas instituições, à produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.

2.1 Contextualização histórica

O termo Universidade tem origem latina *universitas* e oferece a idéia de ambiente *unus*, voltado para a pluralidade de objetivos. (ALMEIDA, 1997).

A universidade surgiu de fato, na Idade Média, nos séculos XII e XIII, com um ensino caracterizado pelo domínio do pensamento teológico, nas bases do cristianismo. Manteve uma estrutura e um currículo simples, sem grandes modificações, desde sua origem até o séc. XVIII, período denominado de “Pré-Modernidade” (SANTOS FILHO, 1998).

Resgata Chauí (1999, p. 217) que as universidades eram instituições sociais, com um papel importante na sociedade, pois

desde seu surgimento (no século XIII), a universidade sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais e estruturadas por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela.

A história da universidade passaria, ainda, por duas grandes mudanças paradigmáticas, ou seja, o período denominado Modernidade (pragmatismo - visão utilitária do conhecimento em substituição à perspectiva abstrata, teórica ou de contemplação do conhecimento); e Pós-modernidade, iniciado na segunda metade do século XX.

Conforme Santos Filho (1998), vários fatores contribuíram para este novo paradigma (pós-modernidade), entre eles pode-se destacar: a) a presença ou necessidades de sistemas abertos (na modernidade era concebida a visão de sistemas fechados); b) o princípio de indeterminação na ciência em que todas as ciências, até mesmo as naturais, são questionadas quanto ao princípio de determinação observado na modernidade, e c) a explosão da informação e das tecnologias da informação.

Embora tenham ocorrido mudanças paradigmáticas significativas na história da universidade, Chauí (1999) relata que, com o passar do tempo, as universidades foram tratadas como organizações, preocupando-se em demasia

com o cumprimento de normas burocráticas e perdendo a sua autonomia enquanto instituição social.

No Brasil, o ensino superior foi instituído sete séculos depois, ou seja, no século XIX, baseado num modelo isolado e de natureza profissionalizante, que traria reflexos e explicaria muitas distorções verificadas ainda hoje. (SOUZA, 1997).

O crescimento exponencial do ensino superior no país ocorreu, na verdade, nos anos 70, e no entendimento de Cunha (1997), somente com a reforma do ensino, empreendida em 1968, foi possível criar, efetivamente, universidades no Brasil.

As mudanças promovidas pela Lei 5.540/68 tinham a intenção de aumentar a racionalidade administrativa e promover a descentralização. No entanto, na opinião de Dacanal (2001), essa reforma só aumentou a burocratização e diminuiu o poder de inovação e criatividade de seus membros, portanto, restringindo-se à dimensão política de um projeto nacional desenvolvimentista.

O papel das universidades, nesta sociedade em constante transformação, pode ser assim apontado, segundo Kunsch (1992, p. 23):

pelas suas próprias finalidades, exerce importância fundamental na construção da sociedade moderna. Ela tem um compromisso com o passado, preservando a memória; com o presente, gerando novos conhecimentos e formando novos profissionais; e com o futuro, funcionando como vanguarda a universidade não pode isolar-se do mundo em que vivemos hoje. Tem de estar presente e atuar de forma que seu ensino, sua pesquisa e seus serviços de extensão atendam às exigências dos novos tempos, sob a perspectiva de um enfrentamento dos problemas da estrutura sócio-econômica vigente.

Corroborando com essa posição, Marcovicht (1998, p. 22) afirma que

a universidade, principalmente no Brasil, exige de todos nós uma obstinada busca do impossível. Se quisermos pensar adequadamente a universidade brasileira ou de qualquer outro país, teremos de contemplar o mundo em sua totalidade. São as transformações mundiais, de todas as áreas da atividade humana, que devem mover as estratégias acadêmicas.

A universidade brasileira vem experimentando profundos questionamentos não apenas, como afirmam Schenini (1989), Durham (1993), Bryson (1995), Ordorika (1995); Kaufmann, Herman e Watters (1996), e Rowley, Lujan e Dolence (1997), sobre seus objetivos e funções, mas também no que se refere à sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e a qualidade da sua missão, seus serviços, e a maneira como vem empregando os recursos oriundos da sociedade.

Nesse sentido, Botomé (1996, p. 106) salienta que:

dizer que os objetivos ou as funções sociais da universidade são o ensino, a pesquisa e a extensão é um equívoco. As atribuições da universidade reduzidas aos seus tipos de atividade geram várias dificuldades para o desenvolvimento e para a administração da instituição. Esses três tipos de atividades são formas (meios) para a instituição realizar suas funções ou atribuições na sociedade onde se insere: produzir o conhecimento e torná-lo acessível a todos. A pesquisa é um tipo de atividade por meio do qual se produz conhecimento. Os demais tipos de atividades – o ensino e a extensão – são meios para tornar o conhecimento produzido acessível à sociedade.

Contudo, cabe ressaltar que a organização universidade tem conseguido sobreviver ao longo dos séculos e, em diversas sociedades, devido à sua capacidade ímpar de se adaptar ao tempo e às circunstâncias históricas, econômicas e sociais.

2.2 A universidade como organização

Para se entender a complexidade da organização universidade é interessante resgatar brevemente alguns conceitos sobre organização, na literatura da área.

Organização é definida por Etzioni (1989, p. 3) como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”.

Agregando o aspecto do ambiente (fronteiras) da organização, Hall (1984, p. 23) entende a organização como

uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos”.

Para Motta e Pereira (1988, p. 21), “uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”. Assim, as organizações são frutos do racionalismo, que é a crença ilimitada na razão humana.

Segundo Drucker (1999, p. 33), “uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”. As organizações são eficazes porque se concentram em uma tarefa e devem ter apenas uma finalidade (missão) para não confundir seus membros.

Na visão de Daft (1999, p. 7), organizações são “(1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e (4) são interligados ao ambiente externo”.

As universidades, apesar de ter seus estatutos, regimentos, *staff* especializado na produção e transmissão do conhecimento, podem ser consideradas organizações intrinsecamente complexas e com características especiais que as distinguem das demais organizações. Desenvolvem uma lógica distinta de outras organizações, pois sua atenção principal está direcionada na formação e disseminação do conhecimento por meio de práticas educativas, fazendo contribuições diferentes à sociedade.

Idiossincrasias que distinguem as universidades das demais organizações são destacadas por Romero (1988) e Freitas e Silveira (1997) como a natureza política das decisões; a estrutura fragmentada e descentralizada; as decisões políticas tomadas pelos órgãos colegiados; a dificuldade de mensuração dos seus produtos e serviços; a dificuldade de estabelecer padrão de desempenho e de compromissos com os resultados; a mistura de autonomia e de dependência nas relações da instituição com a sociedade; a relativa difusão de autoridade por meio de zonas de poder e de influência e a fragmentação interna do poder.

As organizações se diferenciam em muitos aspectos e, apesar de muitos elementos coexistirem em mais de uma organização ao mesmo tempo, jamais uma organização será igual a outra. As universidades são organizações singulares que diferem na maioria dos seus aspectos das empresas industriais, empresas de serviços e organizações governamentais (BALDRIDGE et al., 1971).

Na mesma linha de pensamento, Rodriguez (1983, p. 273) salienta que “as universidades constituem organizações inconfundíveis, *sui generis*, diferentes que não podem ser tratadas com as mesmas teorias e nem com as mesmas técnicas com que se analisam e se estudam as organizações com fins lucrativos”.

A complexidade organizacional das universidades pode ser verificada pela sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo. “A universidade é na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna” (LEITÃO, 1993a, p. 69).

De acordo com Machado e Silveira (1998), é importante entender que as universidades possuem objetivos complexos, empregam tecnologias complexas e, conseqüentemente, adotam uma multiplicidade de critérios de estruturação, como forma de viabilizar o seu funcionamento e atingir seus objetivos estratégicos.

Apesar das suas peculiaridades, Mendes (1999) destaca ainda que a universidade apresenta, como em qualquer outra organização, a expressão estrutural de uma ação racional e a mobilização de habilidades e técnicas gerenciais e um padrão de coordenação, uma ordenação sistemática de posições e obrigações e a interação administrativa de funções especializadas.

Numa visão compartilhada por diversos pesquisadores organizacionais, Schuch Júnior (1995) afirma que a universidade é uma organização cuja especificidade decorre das características do seu nível operacional, que é formado por profissionais altamente qualificados, que exercem suas atividades com autonomia, em um clima liberal de criatividade e dependente de intensa integração, que inviabiliza qualquer tentativa de supervisão direta.

A universidade é uma organização conservadora por excelência e tem resistido a examinar, com mais profundidade, a aplicação de um modelo organizacional para a realização de seus objetivos. Desse modo, segundo Finger (1997), a administração universitária brasileira é tradicionalista, burocrática e governamental e as universidades não têm tido uma preocupação maior com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

A mudança estrutural ocorrida com a reforma universitária de 1968 promoveu a adoção do modelo norte-americano de universidade, sem levar em conta as peculiaridades das instituições brasileiras. A espinha dorsal dessa nova estrutura centrava na não duplicação de meios para os mesmos fins, dando origem à estrutura matricial existente até hoje na maioria das universidades brasileiras. Se, por um lado esse tipo de estrutura apresenta a vantagem de evitar a duplicação de meios, por outro, apresenta uma desvantagem que se acentua no caso das universidades brasileiras: o da duplicidade de comando.

Em relação à estrutura organizacional, deve-se registrar que, em 1920, quando surgiu a Universidade do Rio de Janeiro (atual Universidade Federal do Rio de Janeiro), houve, por meio de decreto, a implantação da Reitoria e do Conselho Universitário, nascendo assim um modelo de estrutura para universidades que seria reproduzida ao longo do tempo.

A Lei 5.540/68 (reforma universitária) tinha por objetivo, entre outros, capacitar as universidades do território nacional a atingirem um padrão uniforme em todo o país, não considerando as disparidades regionais.

Conforme salientam Hardy e Fachin (2000, p. 200),

o conceito de universidade brasileira como uma entidade única, uniforme, se não idêntica, é um mito. Mesmo as universidades com semelhanças organizacionais claras, quando são retratadas por seus organogramas, operam muito distintamente uma da outra.

Essa padronização de estruturas semelhantes para as universidades brasileiras, impostas pela Lei 5.540/68, trouxe algumas debilidades que são apontadas por Amaral (1995) e Machado e Silveira (1998) como:

- Morosidade nos procedimentos e nas decisões acadêmicas e administrativas;

- Centralização excessiva em algumas áreas de decisão;
- Excessivo comprometimento do tempo de trabalho dos docentes em atividades administrativas;
- Superposição de estruturas e de competência em certas esferas;
- Excessivo número de instâncias decisórias;
- Desarticulação entre ensino de graduação e o de pós-graduação;
- Precária articulação entre ensino, pesquisa e extensão;
- Separação entre o ciclo básico e o profissional na graduação, causando rupturas indesejáveis nos processos ensino-aprendizagem;
- O isolamento e a excessiva compartimentalização da estrutura departamental;
- Proliferação de anéis burocráticos em várias unidades acadêmicas e administrativas,
- Ausência de mecanismos eficazes de avaliação da produção docente.

Os aspectos negativos dessa padronização estrutural imposta pela reforma universitária, que ainda permeiam nas instituições, de acordo com Souza (1995, p. 37- 42), são:

- excessivo número de instâncias decisórias;
- excessivo envolvimento de docentes em atividades administrativas;
- ênfase nas atividades administrativas em detrimento das acadêmicas;
- superposição de competência;
- descaracterização dos cursos de graduação;
- concentração do poder decisório na administração superior.

A partir destas críticas, Amaral (1995) apresenta o que denominou de fundamentos de um novo formato organizacional para a universidade, assim descritos:

- Em contraposição ao modelo burocrático, a universidade necessita de uma maior maleabilidade, que produza mudanças exigidas pelo contexto atual e maior interação com a sociedade;

- Estruturas mais leves, com menor número de níveis hierárquicos, mais descentralizada e, conseqüentemente, com maior autonomia para os seus organismos constituintes;
- Definição de estruturas reduzidas e por isso mais ágeis,
- Ampliação da interdisciplinaridade, proporcionando o aumento da integração entre os grupos de trabalho das várias áreas de conhecimento.

É preciso destacar que a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996), se caracteriza por ser mais genérica e estabelecer diretrizes gerais permitindo maior liberdade de organização às universidades. No entanto, não alterou muito o cenário atribuído pela reforma universitária de 1968, pois se verifica hoje que as universidades brasileiras ainda permanecem com suas estruturas organizacionais muito próximas do modelo determinado pela Lei n. 5540/68.

Em 2004, o Ministério da Educação apresentou um anteprojeto de Lei Orgânica da Educação Superior, propondo uma reforma universitária. Este anteprojeto tem sido discutido com a comunidade acadêmica e científica e a sociedade em geral, resultando, em 2005, uma segunda versão deste documento, que até o momento não foi aprovado.

2.2.1 Características de organizações universitárias

Enquanto organização complexa, a universidade apresenta cinco características específicas, as quais são descritas por Baldrige et al. (1971) como:

- **Objetivos ambíguos:** as universidades têm dificuldade de construir estruturas de decisão para enfrentar as incertezas e reduzir conflitos.
- **"Client Service":** universidades são consideradas como instituições processadoras de pessoas. Os "clientes" entram na organização com necessidades específicas e são "alimentados" dentro delas, as instituições agem sobre elas e depois devolvem-nas à sociedade. Na

educação superior, os "clientes" são completamente capazes de falar por si mesmos e freqüentemente o fazem. Eles buscam voz no processo decisório e normalmente conseguem, tornando-o mais complexo e menos sujeito à lógica da escolha racional.

- **Tecnologia problemática:** é difícil construir uma tecnologia simples para uma organização que lida com pessoas. Se às vezes faculdades e universidades não sabem claramente o que estão tentando fazer, elas freqüentemente não sabem também como fazê-lo.
- **Profissionalismo:** muitas organizações, para lidar com objetivos ambíguos e tecnologia problemática, empregam profissionais altamente treinados. No caso das universidades, esses profissionais são professores, os quais usam um amplo repertório de habilidades para lidar com os problemas de seus "clientes". Muitas vezes, esses profissionais têm sua lealdade dividida entre as normas da corporação (profissão) e os objetivos da organização.
- **Vulnerabilidade ambiental:** todas as organizações interagem com seu ambiente social em alguma extensão. O grau de autonomia que uma organização tem em relação ao seu ambiente é um dos determinantes críticos de como ela será gerenciada. Faculdades e universidades estão no meio do continuum entre independência e aprisionamento.

Os mesmos autores (BALDRIDGE et al., 1971) apresentam, ainda, algumas características que diferenciam organizações acadêmicas de organizações burocráticas tradicionais, conforme demonstrado no QUADRO 1.

Pode-se dizer, também, que outra característica das universidades reside na existência de corporativismo e descontinuidade administrativa. Cunha (1995) considera que as organizações universitárias, além de serem formadas por profissionais especializados, possuem um elevado grau de corporativismo, levando à formação de grupos e alianças políticas que interferem nas decisões.

QUADRO 1 - Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais.

	Organizações acadêmicas (faculdades e universidades)	Burocracias tradicionais (agências de gov. e indústrias)
Objetivos	Ambíguos, contestados e inconsistentes.	Objetivos claros, menos desacordos.
Serviço ao cliente	Client-serving	Processamento de material, comercial
Tecnologia	Confusa, não rotinizada e holística	Clara, rotinizada e segmentada
Staff	Predominantemente profissional	Predominantemente não profissional
Relações Ambientais	Muito vulnerável	Menos vulnerável
Imagem sumarizada	Anarquia organizada	Burocracia

Fonte: BALDRIDGE et al., 1971, p. 15.

Nas organizações universitárias, também se depara com a predominância da inatividade na tomada de decisão, onde os participantes tendem a manterem-se distantes do processo, julgando esta atividade como não compensadora. A participação acontece de forma fluida, conduzindo os indivíduos que participam do processo decisório a fazê-lo de maneira descontínua.

Por outro lado, Cunha (1995) realça que, além das características anteriores, podem ser adicionadas ainda outras, pois as universidades, principalmente as brasileiras, particularizam-se, também, porque:

- os grupos de profissionais atuam de modo independente e compartilham os mesmos recursos;
- a estrutura de poder é mal definida;

- os objetivos são mal definidos;
- o corporativismo é muito forte;
- as mudanças dos principais administradores são freqüentes;
- as considerações políticas podem dominar;
- a tomada de decisão é incrementalista;
- o sistema de avaliação é limitado;
- muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões,
- as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises.

O caráter eletivo da universidade públicas, principalmente a brasileira, permite distinguir uma outra característica. Em momentos de eleição, a universidade se transforma, mesmo que temporariamente, em uma arena política, até que o processo eletivo passe e a coalizão dominante eleita assuma o poder, fazendo com que as coalizões derrotadas se organizem em uma oposição mais ou menos ostensiva, variando de caso para caso. (MACHADO; COMASSETTO, 1999).

A decisão colegiada é outra característica marcante da universidade pública brasileira. Existem colegiados em quase todos os níveis (conselho superior, de centros ou faculdades, departamental e de curso). A pluralidade do ambiente universitário demanda uma decisão igualmente plural e colegiada. No entanto, em muitas instituições, é possível perceber exageros, considerando-se o elevado número de órgãos colegiados e, dentro deles, o elevado número de membros, tornando quase impossível chegar-se a qualquer decisão. Com o temor de delegar decisões operacionais, algumas universidades insistem em concentrá-las nos Conselhos Superiores. Esses excessos tornam as decisões muito lentas.

A descontinuidade administrativa que é uma característica acentuada das universidades públicas, faz com que, muitas vezes, as atividades de planejamento restrinjam-se à duração do período de gestão. As universidades não podem e não devem ser objeto de medidas imediatas e provisórias a serem implantadas em curto prazo. As promessas de campanha, em ocasião das eleições, são, em muitas universidades, a base do programa de trabalho da gestão, como se a

eleição significasse a aprovação implícita de suas propostas. Desta forma, a administração eleita usa como diretrizes básicas para sua gestão, as promessas contidas no plano de campanha. Ocorrendo assim, devido à forte relação de poder existente no meio universitário, verdadeiras rupturas em processos em andamento. (FONSECA et al., 1994).

As universidades têm procedimentos organizacionais difíceis de serem mudados, na opinião de Vahl (1992). Aponta ainda que, na maioria dos países em desenvolvimento, incluindo o Brasil, as universidades tiveram que ser ampliadas ou constituídas integralmente num breve espaço de tempo. Neste cenário, surgem as transformações que viriam a se constituir no principal impulso para as universidades. Essas transformações consistem na busca da melhoria da qualidade nos processos administrativos, por meio de uma administração universitária qualificada para gerenciar as instituições universitárias, de forma mais eficiente possível, nos seus diversos setores e atividades.

Com relação aos problemas observados com os aspectos gerenciais dos administradores universitários, Buarque (1994, p. 81) chama a atenção ainda para um problema muito sério na academia que é a aversão da maioria dos docentes à função administrativa, salientando que

parte dos professores, no entanto, não leva a sério a importância dessas funções e não cumpre as normas e prazos com a seriedade necessária. Muitos nem ao menos aceitam ocupar funções administrativas e sentem-se descomprometidos com tudo que se relacione à administração, limitando-se a exercer o direito à reclamação. Agindo assim, estes professores impedem o funcionamento eficiente da administração [...]. A universidade fica prisioneira de sua própria indefinição.

Por outro lado, um fato interessante a se destacar é que ainda hoje, em muitas instituições de ensino superior, as posições mais altas na hierarquia organizacional são reservadas aos docentes, partindo-se da premissa de que para administrar uma universidade são necessárias visão, sensibilidade e vivência no trato com as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, entende-se que, se alguém é bom professor deverá ser, necessariamente, um bom administrador. “Verifica-se que, em muitos casos, as universidades perderam bons

professores e não ganharam administradores competentes.” (FINGER, 1997, p.12).

2.2.2 O processo de tomada de decisão na academia

As organizações universitárias, em seus diferentes países, apresentam modelos diversos de organização. Entretanto, como apontam Baldrige et al. (1982), existe uma série de aspectos que podem ser considerados comuns a todas elas, apontando sistemas e hierarquia; determinação e divisão de tarefas; processos de tomada de decisão que estabelecem as políticas da instituição; administração rotineira que tende ao trabalho diário, seleção e recursos humanos baseados na competência técnica e no grau de profissionalização.

O processo decisório nas universidades ressalta Hardy et al. (1993), é altamente complexo. A decisão pode ocorrer como uma determinação da administração central, ou ser uma escolha coletiva de cunho colegial ou político, em processos que podem ser analíticos e racionais ou do tipo anarquia organizada (ou modelo da lata de lixo). Também pode ser uma escolha baseada em julgamento profissional.

A crítica ao excesso de centralismo decisório e suas conseqüências é um dos pontos mais abordados pelos analistas da questão universitária, embora, contraditoriamente, a responsabilidade de decisão seja mais amplamente difusa nas universidades do que em outras formas de organização. Talvez a característica mais peculiar da organização universitária moderna seja o número de órgãos colegiados em funcionamento. Ela constitui o tipo de instituição que mais recorre a decisões formalmente coletivas e, pelo menos em tese, a reforma universitária possibilitou uma diluição da responsabilidade da vida acadêmica. (LEITÃO, 1985).

As universidades podem ser vistas como organizações em que o processo decisório consiste num processo de barganha no interior e entre unidades da organização, em que decisões negociadas são o resultado de consenso entre atores com preferências e recursos pouco diferentes e extremamente zelosos da

“liberdade acadêmica” e do direito de autodeterminação. A negociação não requer que as partes entrem em acordo sobre objetivos comuns, como a missão (quando declarada) da universidade ou de uma política de pesquisa. Nem requer que elas contribuam para o êxito dos objetivos: “o sucesso da universidade (sua qualidade) é entendido como um resultado de ações inevitável (inevitáveis) e desejavelmente atomizadas e independentes” (DAGNINO; GOMES, 2003, p. 18).

Vários pesquisadores tentam explicar como se desenvolve a tomada de decisão nas organizações universitárias. Os principais estudos têm considerado importantes e tradicionais, na literatura da área, os modelos: burocrático (burocracia profissional), racional, incremental; político; anárquico e o colegiado.

O modelo burocrático (WEBER, 1979) pressupõe dominação, com base na autoridade racional-legal e se caracteriza pelos elementos: formalismo, impessoalidade e profissionalismo. Portanto, seu foco de análise é a estrutura e os processos racionais para o alcance dos objetivos organizacionais.

As principais características do modelo burocrático são: disciplina; especialização das funções; autoridade legal; carreira vertical e formalização; a existência de maior fluidez; inexistência de poucas linhas hierárquicas, com um núcleo operacional altamente profissional e autônomo; além da fragmentação dos objetivos que são ambíguos e contestados.

Um conjunto de características do modelo weberiano, que pode ser encontrado na universidade, é apontado por Stroup (1966) como: a coordenação alcançada por meio da divisão de trabalho; as atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais; hierarquia administrativa visível; e uso de regras e regulamentos formais.

Salienta Blau (1973) que, embora as universidades tenham características burocráticas, como a divisão do trabalho e a hierarquia administrativa, existem diferenças consideráveis entre elas com relação a outras organizações burocráticas, como o grau de descentralização administrativa da autoridade e a falta de outros atributos burocráticos, como a supervisão do trabalho, regras detalhadas sobre o desempenho e responsabilidade acadêmica.

A universidade (na estrutura essencialmente burocrática) parece voltar sua preocupação basicamente para as atividades internas, ignorando as mudanças externas que ocorrem à sua volta. Como afirma Teixeira (1998), na universidade, depara-se com um processo fechado, voltado para o próprio umbigo, alheio às pressões sociais e políticas.

Muitas vezes, os fatores externos, alerta Trigueiro (1999), influenciam nos fatores internos da organização que, por sua vez, transmitem influências externas em sua rotina, sua estrutura e comportamento. Já Mintzberg e Quinn (2001) destacam que as pressões internas e externas são características das organizações profissionais, entre as quais as universidades, que formatam a sua estrutura e seu comportamento.

Tanto Stroup (1966), quanto Blau (1973), Leitão (1985) e Mintzberg (1995), entre outros, acreditam que o modelo burocrático é o que mais se assemelha à organização e administração praticadas nas organizações de ensino superior.

Para os pesquisadores Hardy e Fachin (2000), o modelo burocrático é explicativo, principalmente, dos aspectos estruturais da universidade brasileira e aproxima-se mais de tipo específico de universidade, como é o caso daquelas voltadas fundamentalmente para o ensino, onde os profissionais têm um envolvimento menor com a instituição. No entanto, aquelas universidades voltadas mais para a pesquisa e formação de docentes e pesquisadores, com processos decisórios mais complexos e com envolvimento mais efetivo de docentes tendem a aproximarem-se mais dos modelos anárquicos e políticos ou de burocracias profissionais.

Todavia, Blau (1973) destaca as contradições entre a rigidez e a disciplina que são características do modelo burocrático e a flexibilidade e inovação indispensáveis na universidade entre a autoridade baseada na posição e a autoridade baseada na especialidade e no conhecimento.

Para Vahl (1990, p. 109), a própria universidade brasileira

aproxima-se bastante do “modelo de organização burocrática”: a hierarquia de autoridade existente entre seus componentes estruturais apresenta-se bem definida; a composição, atribuições e

competências dos órgãos que a constituem são regulamentados por regras e normas específicas, e a divisão do trabalho, tanto de natureza administrativa como acadêmica, se processa com base na especialização e por área de conhecimento.

O modelo burocrático serviu de referência para que Mintzberg (1995) descrevesse uma configuração estrutural que denominou de burocracia profissional – um modelo com características tanto burocráticas quanto profissionais.

Na burocracia profissional, Mintzberg e Quinn (2001) destacam três níveis de tomada de decisão (FIGURA 1):

1. **juízo profissional** - baseadas nas necessidades dos usuários, das afiliações profissionais e agências subsidiárias;
2. **ordem administrativa** - influenciada pelo governo, pelas afiliações políticas, necessidades do ramo dos negócios pelo público alvo e investimento de doadores;
3. **escolha coletiva** - com forte influência dos clientes e das necessidades sócio-econômicas que funcionam como moderadores dos interesses coletivos e individuais.

De acordo com a FIGURA 1, as decisões coletivas mais importantes da organização profissional parecem ser mais influenciadas pelos processos colegiados e políticos, sofrendo pressões do modelo da anarquia organizada (ou modelo da lata de lixo), encorajando um certo tipo de casualidade de um lado (decisões menos importantes) e intervenções analíticas do outro, estimulando uma certa racionalidade.

Sintetizando as características da burocracia profissional, Mintzberg (1995, p. 189) ressalta ainda que

a burocracia profissional para coordenar apóia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas grandemente treinados e doutrinados – os profissionais – para o núcleo operacional, e então fornece a eles considerável controle sobre seu trabalho.

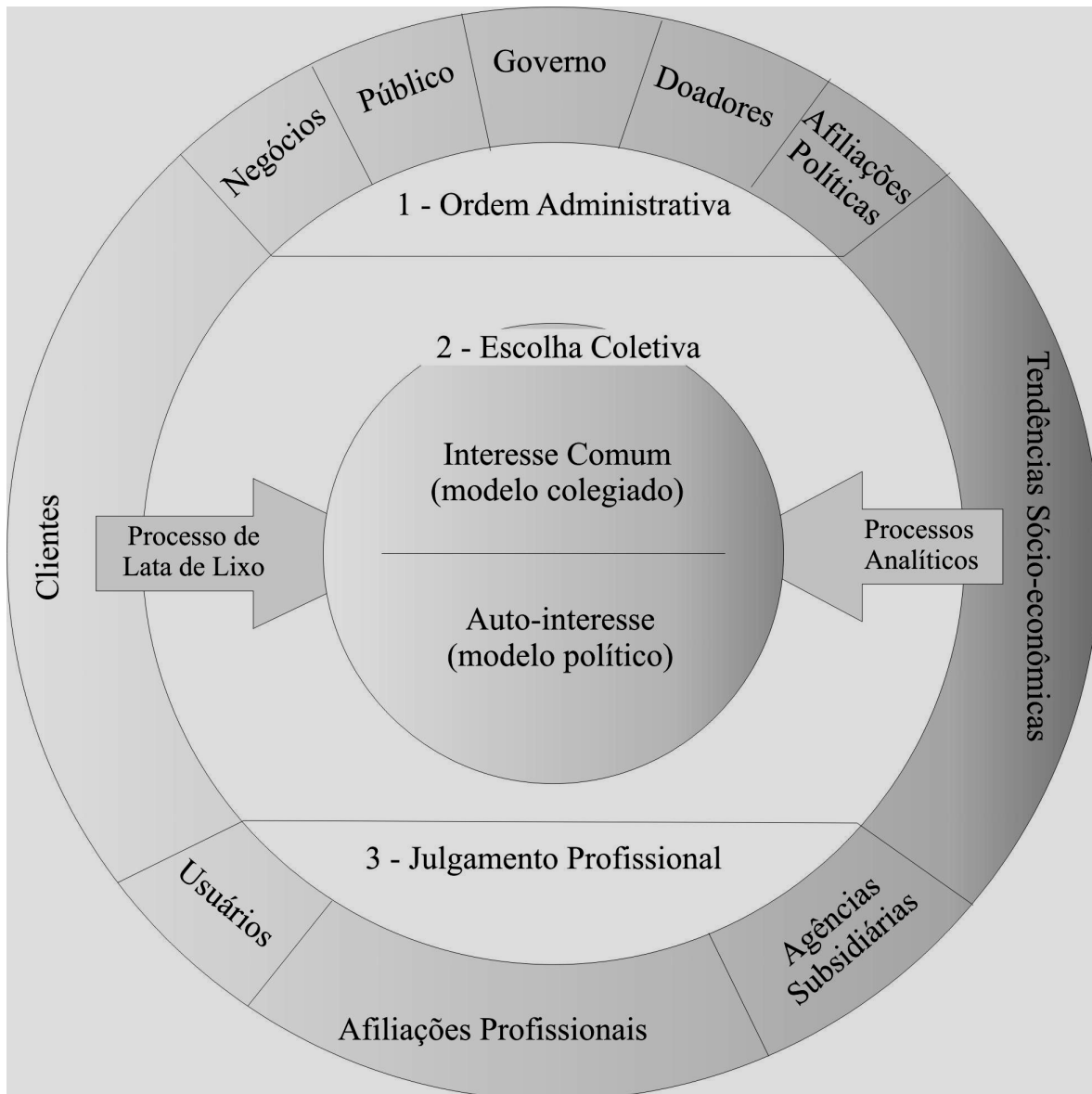


FIGURA 1 - Tomada de decisão na organização profissional
 Fonte: MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 278

Como afirmam Hardy e Fachin (2000), a maioria das decisões, na burocracia profissional, é realizada por processo de escolhas coletivas, onde se reúnem administradores e professores nos diversos e complexos sistemas de comissões presentes na maioria das universidades.

A distinção entre os modelos burocrático e racional ocorre pelo fato de que, no modelo burocrático, a ênfase é controle e eficiência, enquanto que o modelo racional utiliza a análise racional, envolvendo os especialistas – os docentes, no caso das universidades - caracterizando um processo decisório descentralizado.

Os estudos de alguns pesquisadores, entre eles Cohen, March e Olsen (1972) e Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), indicam que o modelo de decisão racional não é, sempre, algo linear, reto, imutável, e que os decisores ajustam a sua racionalidade de acordo com cada situação.

No modelo racional, os decisores identificam o problema ou o tema sobre o qual a decisão tem de ser tomada, coletam e selecionam informações sobre a solução, alternativas potenciais, comparam cada solução em relação a critérios predeterminados, organizam as soluções em ordem de preferência e fazem uma escolha otimizada. (MILLER; HICKSON; WILSON, 1996).

Uma das críticas a esse modelo é feita por March e Simon (1979, p. 195), pois afirmam que, no modelo racional, quando existe a escolha de uma alternativa cuja consequência traz incerteza (não há como sempre ter certeza), a racionalidade torna-se problemática; e uma decisão tomada nessas condições (ou seja, com incertezas, falta de informações ou informações imprecisas) será “muito subjetivamente racional e não objetivamente racional”.

Conforme afirma Vergara (1993, p. 137), imaginar que

as decisões são tomadas segundo o método racional tão enfatizado por Descartes e consolidado nas teorias e modelos da decisão, é no mínimo ingênuo. Primeiro, porque a racionalidade é uma forma de organização de pensamento que não é uniforme nem única; ou seja, existem várias formas de ordenar o pensamento, logo, existem várias racionalidades. Segundo, porque sensações, emoções, sentimentos e todo um conteúdo subjetivo interferem no processo. Terceiro, porque a intuição também interfere e ela transcende o racional.

Os homens são racionalmente limitados, isto é, quando tentam ser racionais, seu comportamento racional é limitado por suas capacidades cognitivas e por restrições da organização. Desta forma, Simon (1983) constrói uma teoria

administrativa baseada na racionalidade limitada e no conhecimento fragmentado das pessoas.

O modelo da racionalidade limitada de Simon rompe com o raciocínio weberiano e, mantendo a racionalidade econômica utilitarista, propõe a troca da unidade de estudo da racionalidade. Para ele, a ação em Weber é necessariamente precedida de uma decisão (escolha) e é esta a raiz do comportamento racional.

A racionalidade limitada é assim explicada:

O comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes: (1) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário; (2) Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita; (3) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração (SIMON, 1965, p. 95).

O autor afirma, ainda, que os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana em aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão.

De acordo com Robbins e Coulter (1998), a racionalidade encontrada nas decisões organizacionais, conforme seus pressupostos, é limitada. Assim, apresentam uma comparação entre a racionalidade que denominaram de perfeita e a racionalidade limitada, considerando as etapas do processo de tomada de decisão. (QUADRO 2).

Já a abordagem incremental questiona os pressupostos da visão racional de decisão. O modelo racional é substituído por uma abordagem mais sintonizada com o cotidiano do decisor. Neste modelo, o tomador de decisões considera apenas algumas alternativas que abrangem as conseqüências mais importantes.

O incrementalismo é definido por Lindblom (1980) como um processo de aproximações sucessivas e seqüenciais a algum objetivo desejado. Essa

abordagem procura adaptar a tomada de decisão às limitadas capacidades cognitivas dos tomadores de decisão e reduzir o raio de ação e o custo de coleta e processamento das informações. O autor sugere, ainda, que o processo decisório fragmentado do modelo incremental possibilita decisões tão ou mais racionais que as resultantes de um processo centralizado e abrangente.

QUADRO 2 - Racionalidade perfeita e racionalidade limitada

ETAPA	RACIONALIDADE PERFEITA	RACIONALIDADE LIMITADA
Formulação do problema	Um problema organizacional importante é identificado	Um problema visível que reflete os interesses e o histórico do administrador é identificado.
Identificação dos critérios de decisão	Todos os critérios são identificados	Um conjunto limitado de critérios é identificado
Alocação de pesos aos critérios	Todos os critérios são avaliados e são dadas notas em função da importância para o objetivo da organização	Um modelo simples é construído para avaliar e dar notas aos critérios; o interesse próprio do tomador de decisão influencia as notas.
Desenvolvimento das alternativas	Uma lista completa de todas as alternativas é desenvolvida de forma criativa	Um conjunto limitado de alternativas similares é identificado
Análise das alternativas	Todas as alternativas são avaliadas de acordo com os critérios de decisão e seus pesos	A medição dos resultados da decisão é raramente tão objetiva a ponto de eliminar os interesses do avaliador; é possível que ocorra uma escalada de recursos relacionada a compromissos assumidos, a despeito de falhas anteriores e de fortes evidências de que a alocação de recursos adicionais não é garantida.

Fonte: ROBBINS; COULTER, 1998, p. 122.

O incrementalismo lógico é um modelo de processo decisório que possui as seguintes características. (ANASTASSOPOULOS et al., 1991):

- A formulação de estratégias e a tomada de decisão efetuam-se por meio de vários subsistemas que reúnem “jogadores” em torno de um problema ou situação de decisão em específico;
- Cada subsistema se apóia em esquemas e modelos normativos, mas cada um tem sua lógica própria e um processo de desenvolvimento específico, podendo encontrar-se cada um deles em estágios diferentes;
- Cada subsistema, contudo, reconhecem os seus limites de racionalidade; a visão global da empresa repercute em cada subsistema, mas sofre os resultados das interações entre cada subsistema.

Os modelos de tomada de decisões racionalistas pressupõem que o decisor possui alto grau de controle sobre a situação em jogo. O incrementalismo critica essa abordagem, apontando para a disparidade entre a capacidade do decisor e os requisitos do modelo e a rejeita por considerá-la irrealista e indesejável.

Na opinião de Dagnino e Gomes (2003), o processo decisório, em universidades, pode adotar dois modelos: incremental ou racional. No entender dos autores, no modelo incremental, o processo decisório caracteriza-se pela negociação e barganha, sem a utilização de qualquer metodologia específica. Ele se baseia no simples diálogo entre partidários de interesses e cursos de ação distintos, todos eles dispendo de informação e poder indiferenciado.

O resultado do processo é um ajuste entre eles, que tenderá a assumir uma característica incremental, na medida em que a situação a que se pretende chegar se diferencia de forma apenas marginal da existente. A formulação tem como resultado um “consenso”, de caráter freqüentemente ilusório e precário. Este “consenso” possui, assim, um caráter efêmero, na medida em que se pode desfazer quando da implementação da política. Sua representatividade será, dessa forma, tanto menor quanto mais desequilibrada for à correlação de forças entre os atores. (DAGNINO; GOMES, 2003).

Já o modelo político pode ser atribuído aos trabalhos desenvolvidos inicialmente por Allison (1971), Baldrige (1971; 1983), e mais tarde modificado por Baldrige e seus colaboradores (1978).

Como destaca Allison (1971), no modelo político, ações e decisões são efeitos políticos, pois tais ações e decisões além de surgirem da barganha dos indivíduos, são conseqüências da concessão, do conflito e da confusão de jogadores que têm divergências em seus interesses e desigualdade em suas influências.

O modelo político privilegia a visão proporcionada pela teoria política e entende o processo decisório como, essencialmente, político. Esse modelo enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesses, enquanto que o da colegialidade dá destaque ao consenso. Prevê uma forte utilização de barganhas e comprometimentos entre os integrantes da alta administração. De acordo com Harrison (1993, p. 30), a “estratégia do compromisso é a marca da tomada de decisão política”.

Envolve, assim, duas questões essenciais: “como tornar as políticas mais efetivas, na solução concreta de problemas sociais e, como tornar o processo decisório sensível ao controle popular.” (LINDBLUM, 1980, p. 13). A primeira questão envolve o aumento da informação, reflexão e análise no processo, enquanto a segunda requer que uma decisão política se mantenha como um processo “político”.

As universidades, segundo a opinião de Baldrige et al. (1978), são o único tipo de organização profissional que difere das principais características das organizações industriais, empresas governamentais e firmas de negócios, sendo que os princípios básicos que se destacam no modelo político são:

- o conflito é natural e deve ser esperado em qualquer organização complexa;
- nas organizações de ensino superior, encontram-se diversos blocos de poder e grupos de interesse que se esforçam para garantir a prioridade de seus valores e metas;

- muitas das decisões principais são controladas por pequenos grupos da elite do poder;
- a tendência democrática é similar à da sociedade em que está inserida;
- a pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal do sistema burocrático;
- interesses de grupos externos também exercem poder sobre as decisões dentro da universidade.

Para Millet (1962), a base da organização das universidades é a comunidade, onde o poder é compartilhado, por professores, funcionários, estudantes e administradores.

O poder na universidade pode ser dividido em dois grandes grupos. De um lado, o poder acadêmico, dominado pelos especialistas, e de outro lado, o poder burocrático, baseado nas leis e normas de ensino, pesquisa, extensão e exercido pelos gestores universitários.

Na academia, ocorre a idéia de pirâmide invertida, na qual o verdadeiro poder se encontra disseminado entre seus professores e não na cúpula administrativa. “O tão propalado poder da reitoria existe, mas é limitado em diferentes aspectos e existe muito de folclore na área”. (FINGER, 1986, p. 21).

A primeira limitação desse modelo é que não se oferece um critério objetivo para a distinção entre questões importantes e não-importantes surgidas na arena política. A segunda é que o modelo não considera o fato de que o poder pode ser exercido por meio da restrição de elaboração de decisões a questões relativamente seguras, que não ameace o próprio poder. Também, nesse contexto, está o fato de não se admitir espaço para o exercício do poder por meio da não-decisão. (TEODÓSIO; SILVA; RODRIGUES, 2003).

Em seus estudos, Schuch Júnior (1995) enfatiza que a universidade deve ser concebida como um sistema político e não como modelo burocrático dominante, ou como um “colegiado” tradicional. Na universidade, as atividades fins são desenvolvidas por um tipo especial de profissional que atua no nível

operacional, altamente especializado e com alto nível de qualificação. Esse profissional foi preparado para exercer suas atividades com autonomia, num clima liberal de criatividade que depende da interação e dispensa a supervisão.

Defende Rodrigues (1985) que as universidades caminham muito mais sob as características do modelo político do que qualquer outro.

Posição contrária depara-se em Leitão (1993b, p. 177), ao afirmar que não se pode concluir, com tanta certeza, que as universidades tenham como padrão de comportamento, o modelo político no processo decisório. Para o autor, ainda que se reunissem todos os modelos num só,

o modelo resultante ainda não seria suficiente para descrever e explicar o processo de tomada de decisão na academia. Mas, se o conjunto for modificado e enriquecido com fatores relacionados ao indivíduo e ao grupo e não apenas à organização, identificados pelas expressões de racionalidade ou irracionalidade que os acompanham acabam por se transformar numa estrutura de relações útil ao conhecimento do fenômeno.

Usando a metáfora de “Anarquia Organizada” (ou modelo da lata de lixo), Cohen, March e Olsen (1972) procuram explicar o processo decisório, nas organizações universitárias, como aquela em que cada indivíduo que se encontra na instituição é visto como um tomador de decisão autônomo. Acredita-se que a dificuldade em tomar decisões acontece devido à dedicação dos seus membros, os quais somente se interessam, parcialmente, pelos assuntos da organização e por ser o sistema sobrecarregado, no qual decisões importantes são proteladas ou esquecidas em função de outros problemas.

Esse modelo se diferencia dos anteriores porque supõe que a ação administrativa necessita de propostas claras e que o comportamento da instituição não pode ser deduzido das intenções e dos interesses individuais. As ações individuais não produzem decisões racionais em nível institucional; as decisões precisam de intencionalidade.

De acordo com Choo (2003, p. 298), embora o modelo anárquico possa parecer improdutivo, o processo da lata de lixo não é disfuncional porque “pode gerar decisões, sob condições incertas e conflituosas, quando os objetivos são

ambíguos, os problemas não são bem compreendidos e os que tomam as decisões dedicam tempo e energia variáveis ao problema”.

Posição também compartilhada por Silva (1991, p. 85), ao afirmar que a universidade é considerada uma anarquia organizada por vários fatores:

a) observa-se um alto grau de autonomia nas decisões individuais na área acadêmica – professores decidem o que ensinar e como ensinar, e estudantes decidem como aprender; b) a liderança formal é fracamente hierárquica na área acadêmica, pois o líder funciona como catalisador no processo decisório – ele não comanda, mas sim negocia, ele não planeja, mas sim liga problemas com soluções pré-existentes; e c) as decisões acontecem e são altamente temporárias, funcionando como coleção de escolhas à procura de problemas.

Contrariamente às posições acima relatadas, encontram-se Hardy (1996) e Hardy e Fachin (2000) ao argumentarem que esse modelo é altamente contestado, pois as decisões importantes não podem ser deixadas ao acaso. Afirmam ainda que haverá momentos em que decisões consideradas importantes serão tomadas por um processo político, ou talvez consensual. Dessa forma, “a verdadeira anarquia organizada presume-se, seria não gerenciável.” (HARDY; FACHIN, 2000, p. 27).

Esses aspectos acima abordados estão presentes em qualquer tipo de organização, no mínimo, em parte do tempo; entretanto, Cohen, March e Olsen (1972) sugerem que eles são mais evidentes em organizações públicas, educativas e ilegítimas.

Por sua vez, Cohen, March e Olsen (1972), ao desenvolverem o modelo da anarquia organizada, mostraram que as universidades podem ser vistas também como anarquias organizadas, na medida em que operam em ambiente dinâmico, com diversidade de interesses internos e externos e complexo fluxo de informações.

Concorda-se com Dagnino e Gomes (2003) que o modelo da burocracia privilegia a dimensão de estrutura organizacional, porém tanto o modelo político como o colegial e o da “lata de lixo” (anarquia organizada) ressaltam a dimensão do processo. O modelo de anarquia organizada, entretanto, se refere a processos decisórios em que os atores não têm um propósito claramente definido. Esse

modelo é caracterizado pela discrepância entre estruturas, atividades, objetivos, procedimentos, decisões e realizações na organização.

O modelo colegiado é abordado por alguns pesquisadores das organizações de ensino superior, tais como Millet (1962), (1978), (1980); Goodman (1962); Bess (1988); Etzioni (1989), e Angiello (1997), os quais sustentam que as qualificações dos profissionais, a falta de regras claramente definidas e a ambigüidade organizacional são de tal forma, que as decisões deveriam ser tomadas pela obtenção do consenso entre os profissionais e os administradores.

Neste modelo, pressupõe-se uma lealdade e um comprometimento com objetivos da organização, conduzindo assim a um processo decisório consensual que, entretanto, encontra seu limite na adesão de seus membros a valores profissionais que conformam uma ideologia que os integra num plano superior.

Ressalta Taylor (1983, p. 18) que, no modelo colegiado, as decisões são tomadas por uma “comunidade de indivíduos e grupos, na qual todos poderão ter papéis e especialidades diferentes, mas que compartilham as mesmas metas e os objetivos comuns para a organização”. Assim, o interesse comum é a força motriz e a tomada de decisão é por consenso.

A tomada de decisão pelo consenso, segundo Baldrige et al. (1982) incorre em discussões prolongadas, antecedendo a decisão, como uma vitória momentânea de um determinado grupo sobre o outro.

No modelo colegial, existe um processo de construção de consenso e não de alinhamento político. Este modelo é o reverso do modelo político. Ele pressupõe uma organização na qual a coordenação pode ser alcançada não por meio de uma estrutura superior de subordinação de pessoas e grupos, mas pela dinâmica de consenso. “O modelo político enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse; o da colegialidade, o consenso” (DAGNINO; GOMES, 2003, p. 12).

Segundo Marcovitch (1998, p. 107),

a universidade é acima de tudo uma estrutura coletiva. Os chefes, diretores, reitores, são dirigentes transitórios de uma instituição descentralizada. Cada um está subordinado a pelo menos um

colegiado que constitui elemento de contrapoder. Esse colegiado coletiva-se o processo decisório.

Esse modelo representa “tanto uma estrutura descentralizada como um processo decisório consensual” (HARDY; FACHIN, 2000, p. 24). Nas universidades, a colegialidade pressupõe um alto grau de influência dos professores no processo decisório dentro de cada subunidade, proporcionando-lhes certo grau de autonomia.

No entanto, para Baldrige (1983), esse modelo se constitui mais em uma ideologia do que em um modelo analítico, pois trata das questões de conflitos e das prolongadas batalhas que precedem o consenso, e, nesse sentido, não se constitui em um modelo analítico para o processo de tomada de decisão. Esse modelo, mesmo que se constitua no modelo tradicional da universidade brasileira, tem merecido crítica em função do pouco que tem a dizer sobre o processo decisório ou sobre a centralização ou descentralização do poder na universidade.

Vale lembrar que o modelo da burocracia refere-se à forma profissional de organização, em que certas características aparecem combinadas com autonomia profissional, descentralizada. O modelo colegial refere-se à tomada de decisão consensual. Já o modelo político enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre os grupos. Conforme afirmam Hardy e Fachin (2000, p. 28),

o modelo político como o colegial, trata de processos, diferentemente da burocracia, que tem sido examinada sob o prisma de estrutura organizacional. O modelo da lata de lixo também se refere a processos decisórios, mas em processos cujo comportamento humano não tem propósito.

Na literatura, depara-se com estudiosos do tema, tecendo comparações entre os vários modelos. Dentre eles, pode-se destacar a opinião de Vahl (1991, p. 120), a universidade é como uma comunidade de estudiosos, “que tendem a não se submeter ao processo hierarquizado da burocracia, reivindicando a participação da comunidade acadêmica nas decisões, as quais são geralmente tomadas por consenso entre os pares”.

Para Baldrige et al. (1982), a tomada de decisão pela dinâmica do consenso, incide, muitas vezes, em discussões prolongadas, antecedendo a decisão, como uma vitória momentânea de um grupo sobre o outro. Assim, nesta

perspectiva de análise, um modelo político de tomada de decisão é proposto complementando o burocrático e o colegiado.

Posição semelhante apresenta Rodrigues (1985), ao reforçar que a universidade não se prende inteiramente ao modelo burocrático. Ela possui características que parecem se conformar mais com o modelo político, pois a experiência com a gestão universitária tem sugerido que a instituição de ensino superior é singular, dividida em várias subculturas, caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos.

As principais características e pressupostos encontrados nos modelos de decisões considerados tradicionais pela literatura da área, na gestão universitária, encontram-se sintetizadas no QUADRO 3.

Desta forma, pode-se entender que a decisão, na Universidade, é complexa demais para se adotar um modelo ou um conjunto deles. O que na verdade ocorre nas organizações universitárias é a adoção e a miscigenação de vários modelos, dependendo do contexto (interno e externo) que a instituição está vivenciando naquele dado momento.

QUADRO 3 - Pressupostos e características dos modelos de decisões tradicionais aplicados ao contexto da gestão universitária

BUROCRÁTICO (WEBER, 1978; 1979).	BUROCRACIA PROFISSIONAL (MINTZBERG, 1995, , MINTZBERG, QUINN, 2001).	COLEGIADO (MILLET, 1962; 1980; GOODMAN, 1962; BESS, 1988; ETZIONI, 1989; ANGIELLO, 1997)	POLÍTICO (ALLISON, 1971; BALDRIDGE, 1971, 1983; BALDRIDGE ET AL.,1978; HARDY, FACHIN, 2000)	ANÁRQUICO (COHEN, MARCH, OLSEN, 1972; COHEN, MARCH,1974; BIRNBAUN, 1988)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ hierarquia de autoridade claramente definida com três ou mais níveis de autoridade; ▪ regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, uma composição e competência; ▪ atos, decisões e regras administrativas e acadêmicas, escritas e registradas em estatutos e regulamentos gerais e específicos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ os especialistas têm treinamento elevado e é dado a eles considerável controle sobre seu trabalho; ▪ o controle do próprio trabalho leva o profissional a atuar relativamente independente dos colegas, mas muito perto dos clientes aos quais serve; ▪ a estrutura da organização é essencialmente burocrática; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ os acadêmicos têm tendências a não se submeterem ao processo hierarquizado da burocracia; ▪ a participação da comunidade acadêmica nas tomadas de decisão é temporária; ▪ a comunidade docente tende a administrar seu próprio trabalho, por meio da autoridade profissional; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o conflito é natural e deve ser esperado em qualquer organização complexa; ▪ nas universidades, encontram-se diversos blocos de poder e grupos de interesse que se esforçam para garantir a prioridade de seus valores e metas; ▪ muitas das principais decisões são controladas por pequenos grupos da elite do poder; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ as universidades possuem objetivos vagos, ambíguos e muitas vezes conflitantes; ▪ os profissionais que nela atuam requerem autonomia para a execução de suas tarefas, exigindo participação no processo decisório; ▪ a tecnologia utilizada é difusa, não permitindo o estabelecimento de rotinas, prevalecendo o atendimento diferenciado aos clientes;

Nota: Elaborado pela autora a partir das leituras realizadas.

QUADRO 3 – CONT.

BUROCRÁTICO (WEBER, 1978; 1979)	BUROCRACIA PROFISSIONAL (MINTZBERG, 1995, MINTZBERG, QUINN, 2001).	COLEGIADO (MILLET, 1962; 1980; GOODMAN, 1962; BESS, 1988; ETZIONI, 1989; ANGIELLO, 1997)	POLÍTICO (ALLISON, 1971; BALDRIDGE, 1971, 1983; BALDRIDGE ET AL., 1978; HARDY, FACHIN, 2000)	ANÁRQUICO (COHEN, MARCH, OLSEN, 1972; COHEN, MARCH, 1974; BIRNBAUN, 1988)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ especialização funcional que determina a divisão do trabalho de direção e de execução, por área de conhecimento; ▪ seleção de candidatos a cargo diretivo e docente, realizada com base nas qualificações técnicas de provas e títulos; ▪ sistema de promoção de conformidade com a realização acadêmica e tempo de serviço na instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a coordenação é obtida no delineamento de padrões que determinam o quê e para que ser feito; ▪ são estabelecidos padrões universais que devem ser ensinados pelas Universidades e utilizados por todas as burocracias da profissão. ▪ Os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam as padronizações; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ os funcionários burocratas tendem a administrar com menor influência; ▪ as decisões são tomadas por consenso; ▪ o docente é tecnicamente competente para tomar suas próprias decisões; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a tendência democrática é similar à da sociedade em que está inserida; ▪ a pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal do sistema burocrático; ▪ interesses de grupos externos também exercem poder sobre as decisões nas Universidades; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a clientela atendida pelas organizações universitárias tem necessidades diferenciadas e solicita, exige e, muitas vezes, consegue obter participação no processo institucional de tomada de decisão. ▪ os dirigentes universitários não comandam e sim negociam; ▪ os gestores universitários não planejam, mas sim ligam problemas com soluções pré-existentes (organização centrada em órgãos colegiados);

Nota: Elaborado pela autora a partir das leituras realizadas.

QUADRO 3 – CONT.

BUROCRÁTICO (WEBER, 1978; 1979)	BUROCRACIA PROFISSIONAL (MINTZBERG, 1995, MINTZBERG, QUINN, 2001).	COLEGIADO (MILLET, 1962; 1980; GOODMAN, 1962; BESS, 1988; ETZIONI, 1989; ANGIELLO, 1997)	POLÍTICO (ALLISON, 1971; BALDRIDGE, 1971, 1983; BALDRIDGE ET AL., 1978; HARDY, FACHIN, 2000)	ANÁRQUICO (COHEN, MARCH, OLSEN, 1972; COHEN, MARCH, 1974; BIRNBAUN, 1988)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ a autoridade de natureza profissional é muito enfatizada, levando ao poder da perícia; ▪ os profissionais controlam seu próprio trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam; ▪ são encontradas, freqüentemente, duas hierarquias paralelas: a acadêmica e a administrativa; ▪ há uma democracia de baixo para cima para os profissionais, e a outra mecanizada de cima para baixo, para a assessoria de apoio; são, com freqüência, fonte de conflito, embora sejam paralelas. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ as decisões menos se “tomam” e muito mais “acontecem”; as decisões não são definitivas, e o problema acaba retornando várias vezes aos órgãos colegiados competentes.

Nota: Elaborado pela autora a partir das leituras realizadas.

3 A INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Este capítulo apresenta algumas considerações sobre o complexo processo que é a tomada de decisão, introduzindo algumas definições sobre o tema. Aborda a importância da informação, no contexto da decisão, pois, acredita-se, que hoje as organizações que alcançam maiores sucessos não são aquelas que dispõem de um capital significativo, mas sim as que dispõem e melhor uso fazem das informações. Expõe também o significado da palavra estratégia e define informação estratégica, bem como o papel da informação sob a ótica da inteligência competitiva.

Apresentam-se também algumas definições e conceitos de arquivos, documento de arquivo e informação arquivística. Enfatiza-se que a informação arquivística contribui no processo de tomada de decisão, pois ela é produto das ações das organizações. Resgata-se a importância da gestão documental para a recuperação da informação arquivística. Destaca a importância do sistema de arquivos universitários como elemento catalisador na organização, tratamento e disseminação das informações arquivísticas como subsídio imprescindível na gestão universitária.

As organizações, segundo Morgan (1996, p. 171), "são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões", e Simon (1979) afirma que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Posição essa também corroborada por Freitas et al. (1997, p. 51) que afirmam: "a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização".

Na opinião de Simon (1965, p. 54):

as decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrições de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida".

Nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977), Simon (1979), Braga (1987), Morgan (1996), declaram que a essência das atividades das organizações é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

Um dos estudos sobre tomada de decisão foi desenvolvido por Simon (1979). Para o autor, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana, comportamental, e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para as pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade e acrescenta que

processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados. (SIMON, 1979, p. 3).

O processo decisório é definido por Braga (1987, p. 36) como um encadeamento de “pensamento e ação que culminará com uma escolha”. A escolha refere-se à seleção dentre alternativas de ação e envolve a avaliação de possíveis alternativas; nesse sentido, o julgamento é considerado inseparável da tomada de decisão.

Na opinião de Garvin e Roberto (2001), Kaufmann, Herman e Watters (1996), a decisão é um processo que se desdobra durante semanas, meses, até mesmo anos, carregando sempre consigo jogos de poder e políticas, e, também, repleto de aspectos pessoais e de história institucional.

A decisão compreende três fases principais: “descobrir as ocasiões em que deve ser tomada; identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles”.(SIMON, 1972, p. 14).

Como aponta Tarapanoff (1995, p. 14), o processo decisório envolve questões como: “o estabelecimento de objetivos; medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas); seleção do problema a ser resolvido; desenvolvimento de alternativas; e implementação da solução”.

Qualquer que seja o modo de decisão, o ambiente organizacional no qual ela ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades:

a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas, e a incerteza ou quantidade de informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos. (CHOO, 2003, p. 275).

As variáveis mais importantes que interferem no processo de tomada de decisões são: os objetivos da organização, os critérios de racionalidade e de eficácia, as informações (a falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo), raciocínio, valores, crenças, recursos, etc. Estas variáveis servem de apoio ao decisor, principalmente quando o conteúdo das informações possibilita “formar uma base de conhecimento e ajuda no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, encaminhando o administrador para decisões acertadas e sua execução (ações)” (FREITAS et al., 1997, p. 52).

Recente na teoria administrativa, a abordagem cognitiva passou a ser utilizada nos estudos sobre decisão, visando a analisar a influência da cognição no processo de tomada de decisão.

As primeiras teorias sobre processo decisório e cognição, de acordo com Lobler (2003), estavam destinadas a obter modelos matemáticos práticos de tomada de decisão e presumiam que os decisores são totalmente informados, infinitamente sensíveis à informação e completamente racionais. As teorias subseqüentes começaram a reconhecer que os humanos, freqüentemente, usam critérios subjetivos para a tomada de decisão; que os elementos aleatórios, muitas vezes, influenciam os resultados das decisões; que os seres humanos, seguidamente, usam estimativas subjetivas para considerar os resultados e que não são ilimitadamente racionais ao tomarem decisões.

A teoria da racionalidade limitada proposta por Simon traz, pela primeira vez, um fator cognitivo como restrição ao processo de tomada de decisão racional. Reconhece a influência das variáveis psico-sociais como suscetíveis de influenciar os atores no momento da tomada de decisão.

É preciso destacar que a estrutura, a política, o poder, a cultura organizacional e até mesmo as emoções são fatores que afetam a decisão racional dos dirigentes. (SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2001).

A cognição também é estudada para se traçar o perfil dos tomadores de decisão nas organizações. Assim, estilo cognitivo refere-se às diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, de organizar e de utilizar a informação na tomada de decisões. (GIMENEZ, 1998).

Outro elemento a ser considerado no que se refere ao processo decisório é a intuição, que ressalta a visão subjetiva, as crenças e o desejo do decisor (ELSTER, 1989), pois, quando se decide algo, há uma mistura muito humana de fatos e processos de raciocínio lógico, mas também de processos de sinais emocionais que vêm da regulação biológica e auxiliam a lógica. (DAMASIO, 1994).

É interessante destacar o estudo desenvolvido por Kuhlthau (1991) sobre os comportamentos de busca de informações entre os usuários de bibliotecas e estudantes universitários, que observou padrões comuns na experiência dos usuários. O modelo proposto pela autora denominado de Information Search Process (ISP), apresenta seis estágios: a) iniciação –reconhecimento da necessidade de informação; b) seleção – identificação e seleção de um tópico geral para a investigação; c) exploração - ação de busca da informação relevante para o tema geral; d) formulação – elaboração do foco da pesquisa e seus objetivos; e) coleta – seleção e reunião do material pertencente ao foco, f) apresentação – conclusão da busca de informação. Cada estágio deste processo de busca é caracterizado pelo comportamento do indivíduo em três campos de experiência, sendo o emocional (sentimento), o cognitivo (pensamento) e o físico (ação) (CHOO, 2003). No modelo do processo de busca da informação é fundamental a noção de que a incerteza (vivenciada tanto no aspecto cognitivo quanto emocional) aumenta e diminui à medida que o processo caminha.

Desta forma, o mesmo problema é de complexidade e importância diferentes para pessoas diferentes, os decisores têm conhecimento e abordagem diversas sobre o tema, podem privilegiar a área que conhecem mais (CYERT;

MARCH, 1963). A contribuição dessa teoria está em destacar os aspectos subjetivos inerentes ao processo decisório, que, de uma certa forma, determinam ou influenciam a escolha da alternativa.

O processo de tomada de decisão é, para os gestores, um trabalho fragmentado, demonstrando que tem pouco de sistemático e contínuo. O gestor, na realidade, toma as decisões por meio de um processo intuitivo, em grande parte inconsciente, baseado, porém, na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida. (MINTZBERG, 1995; MOTTA, 1999).

Em relação à intuição, na tomada de decisão, e, tendo como referencial os trabalhos de Damásio (1996) e Torres (1994), Luciano, Freitas e Becker (2003, p. 9) distinguem as seguintes proposições:

- a decisão é uma seqüência de análises e comparações, da qual resulta a indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema;
- as alternativas são submetidas a critérios, e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;
- não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas;
- o julgamento pessoal é necessário, porque na maioria das vezes não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

Os tomadores de decisões fazem escolhas por meio de interações diversas, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda respostas quase que imediatas. (MOTTA, 1999).

Com efeito, a tomada de decisões estratégicas é produto de avaliações, embasadas em processos estruturados de coleta, organização e difusão de informações, possibilitando, desta forma, apoio na tomada de decisão. (DEBERTOLI et al., 2002).

3.1 A informação no contexto da decisão

Vive-se em um momento em que as mudanças ocorrem numa fração de segundos. E nesses momentos, é preciso ressaltar que a informação se constitui num recurso básico e indispensável para qualquer atividade humana. Assim sendo, é necessário que as informações sejam oportunas, relevantes, organizadas, disponibilizadas a fim de orientar os atores dos diferentes processos organizacionais na tomada de decisão. “A informação é um bem necessário para a tomada de decisões, é o avanço dos conhecimentos, é o controle das atividades, é também desenvolvimento econômico, cultural e social.” (SÁNCHEZ VIGNAU; RODRIGUEZ MUÑOZ, 2000, p. 159, tradução nossa)¹

São destacadas por Choo (2003) três formas em que as organizações têm criado e utilizado informações como um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das mesmas. Em primeiro lugar, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo; num segundo momento, cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. E, por último, as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

Com efeito, toda organização deve obter, processar, usar e disseminar informações, tanto internas como externas, para seus processos de planejamento, gestão e tomada de decisões. (KAYE, 1996).

Conforme Mattos (1998 p. 11), “todas as questões relacionadas à informação utilizada ou necessária ao ambiente organizacional interferem no processo decisório”.

Como bem ressalta Cavalcanti (1995), a probabilidade de acerto de uma decisão sem uma base de informações é praticamente nula, e não é possível decidir sem o conhecimento de informações sobre o assunto.

Desta forma, os administradores solicitam cada vez mais informações para subsidiar o processo de tomada de decisão, todavia o descarte de informações relevantes também cresce a cada dia. Verifica-se que os gestores

¹ Documento original em espanhol

tomam decisão antes mesmo de verificar quais são as informações relevantes que possuem a respeito do problema. (KATZER; FLETCHER, 1992).

Analisando a literatura da área, observa-se que são utilizadas várias terminologias, entre elas pode-se destacar a informação estratégica, informação gerencial, informação estratégica gerencial etc. como sinônimos e voltados basicamente para subsidiar o processo de tomada de decisão. A informação estratégica ou gerencial é o diferencial da qualidade da tomada de decisão pelos administradores. Assim, procura-se sempre a interação da informação com o processo decisório. A eficácia da informação está em quanto maior o valor, a confiabilidade e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão.

As informações de natureza gerencial destinam-se a alimentar processos de tomada de decisão. “As decisões inerentes aos processos de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados requerem informações adequadas” (BIO, 1996, p. 120).

Mas é preciso lembrar que a decisão tem um momento limite para ser tomada, não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas, mesmo porque as decisões são tomadas em ambientes agitados, com grandes implicações e que exigem decisões rápidas. (MORGAN, 1996; MOTTA, 1999; SIMON, 1965).

De acordo com Vergara (1993, p. 137), “no processo decisório a informação assume capital relevância, na medida em que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente”.

A informação é um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais. Ela representa uma classe particular entre esses outros tipos de ativos. “A informação pode ser considerada infinitamente reciclável, não se deteriorando, nem sofrendo depreciação, e seu valor é determinado pelo usuário”.(McGEE; PRUSAK, 1994, p. 23).

Dentre as inúmeras fontes de informações disponíveis, internas e externas à empresa, a principal dificuldade dos decisores é determinar quais são as

informações relevantes para a execução de seu trabalho. “O impacto das informações nas decisões será o instrumento de medida para determinar o valor da informação, que também está relacionado ao tempo de utilização e à utilidade da informação”.(ABREU, 1999, p. 23).

Assim, tanto mais dinâmica será uma organização quanto melhor e mais adequadas forem as informações que os gestores dispõem para o seu processo decisório, pois o resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Com efeito, o uso da informação envolve a seleção, e o processamento da informação, de modo a “responder uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação”.(CHOO, 2003, p. 107).

É inquestionável a importância da informação, independente do adjetivo que ela receba, para o processo de tomada de decisão no contexto organizacional. A informação é ao mesmo tempo, produto e insumo do processo decisório. Observa-se, assim, que, além de ter a informação correta, é necessário que a informação seja comunicada à pessoa certa, no momento certo, a fim de garantir um alto nível de eficácia no processo decisório. Logo, para a tomada de decisões eficazes, é preciso cuidado com a integridade, a precisão, a fidedignidade, a confiabilidade, a qualidade e o valor geral da informação, entre outros requisitos.

Como bem observa Beal (2004, p. 9-10), para serem eficazes, as organizações necessitam ter “seus processos decisórios e operacionais alimentados com informações de qualidade. [...]”.

É preciso lembrar também que a informação é matéria prima para a elaboração de estratégias. (SOUZA JÚNIOR, 1994; PORTER, 1996a). Assim, é preciso contextualizar o significado da palavra estratégia e da informação estratégica.

3.1.1 Informação estratégica

O termo estratégia originou-se na Grécia Antiga, derivando-se da palavra *estratégos*, e está relacionado diretamente à função dos generais no comando de um exército, e, sobretudo à formulação de planos de guerra, organizações militares, habilidades comportamentais e gerenciais (Péricles, 450 a.C.). Com o passar do tempo, a estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios (durante a II Revolução Industrial e início do século XX) e começou a ser utilizada pelas empresas, significando o modo como as organizações se comportam e tomam decisões frente às alterações do ambiente.

O significado de estratégia foi estudado por diversos autores e nem todos compartilham da mesma visão, pelo menos quanto aos métodos usados na sua formulação.

Um dos precursores do tema, Chandler (1962) define estratégia como a determinação de objetivos básicos em longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance desses objetivos. Já para Ansoff (1977, p. 100), a estratégia “é uma regra para a tomada de decisões”.

Segundo Mintzberg (2003, p. 24-25), a estratégia pode ser

vista como uma força mediadora entre a organização e seu ambiente. Por essa razão, a formulação de estratégia envolve a interpretação do ambiente e o desenvolvimento de padrões consistentes em uma série de decisões organizacionais (estratégias) para lidar com essa estratégia principal.

Na opinião de Beal (2004), a estratégia deve ser vista como o conjunto de decisões tomadas para definir os objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e a identificação dos meios considerados mais adequados para que a organização supere seus desafios e alcance esses objetivos.

Para Silva, Fonseca e Fernandes (2001, p. 104), estratégia é “optar por determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças ou oportunidades ambientais”.

Cinco definições de estratégia que se complementam entre si são apresentadas por Mintzberg e Quinn (2001):

1. estratégia como plano: algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação;
2. estratégia como manobra: são elaboradas com a finalidade de ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor;
3. estratégia como padrão: a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não;
4. estratégia como posição: a estratégia é força de mediação entre a organização e o ambiente (contextos interno e externo);
5. estratégia como perspectiva: a estratégia é entendida não apenas como uma posição, mas também como uma maneira enraizada de perceber o futuro.

Pela visão de Miranda (1999, p. 287), a estratégia é a ação gerada a partir de informações

que levam à criatividade, à originalidade e à inovação, que permite à organização diferenciar-se dos concorrentes, assumindo vantagem competitiva no mercado, por apresentar exclusividade na realização de um processo, no oferecimento de um produto ou no serviço ou na exploração de um segmento de mercado.

O desenvolvimento do conceito de estratégia levou a sua aplicação ao ambiente das organizações e à busca de informações tanto no ambiente interno quanto no externo, para auxiliar as empresas na avaliação de seus pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, para conquistar uma posição favorável à organização.

Para Rezende e Abreu (2001, p. 3), "a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada".

Assim, as informações estratégicas se constituem nas

informações, tanto de origem interna, como externa, usadas na definição dos objetivos e estratégias, assim como as informações utilizadas no monitoramento da evolução desses ambientes, ou no acompanhamento dos resultados conseguidos pelas ações estratégicas. (LEITÃO, 1993b, p. 121).

Informação estratégica, para Oliveira (2003), pode ser definida como aquilo que a empresa precisa saber sobre o ambiente empresarial para poder mudar e desenvolver estratégias apropriadas, que sejam capazes de criar valor para os clientes e de, no futuro, obter vantagens em novos mercados ou setores.

Como bem salienta Porter (1996, p. 64), “a essência da estratégia é a decisão por executar atividades de forma diferente do que as executam os seus concorrentes”.

Entende-se que informação estratégica é aquela que apóia o processo de tomada de decisão, ou seja, “é a informação obtida no monitoramento estratégico, que subsidia a formulação de estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização”.(MIRANDA, 1999, p. 287).

Como a informação estratégica é obtida no monitoramento do ambiente tanto interno quanto externo para a tomada de decisão, e a inteligência competitiva também aborda estes aspectos, apresentam-se então algumas considerações sobre a informação na ótica da inteligência competitiva.

3.1.2 A informação sob a ótica da inteligência competitiva

Para os tomadores de decisão, o volume de informações aumenta vertiginosamente a cada dia. Entretanto, esse crescimento não é proporcional ao volume de conhecimento útil para as decisões gerenciais mais complexas (DAVENPORT; BECK, 2001).

Por isso, o acesso rápido e eficiente a uma informação confiável, autêntica e precisa, permite ao decisor adotar uma posição adequada, no momento da tomada de decisão, para solucionar problemas com menor custo para as organizações.

Como bem ressaltam Leidner e Elam (1994), a disponibilidade de fontes de informações confiáveis é um componente chave da tomada de decisões em nível executivo.

Para Besson e Possin (1996, p. 35), “a informação é a razão de ser e o campo de atividade da inteligência”. O uso da inteligência comenta Kátia Carvalho

(2001), está relacionado aos sistemas de apoio à tomada de decisões visando à administração estratégica da empresa.

Na opinião de Fuld (1995), a nova solução para decidir, selecionar e apresentar uma informação inteligente para o processo de tomada de decisão denomina-se inteligência competitiva.

Embora a inteligência competitiva vá além da tomada de decisão, proporcionando assim um suporte muito maior a qualquer organização, seja ela pública ou privada, neste estudo, está se adotando, com base nos autores pesquisados, o conceito de que a inteligência competitiva se constitui num ferramental importantíssimo de apoio à tomada de decisão, que busca “alertar as ameaças e as oportunidades, presentes e futuras (médio prazo), oferecendo aproximações e melhores visões para tratar com os mercados e a competitividade, a partir de informação de valor agregado” (CANONGIA; PEREIRA; ANTUNES, 2006, p. 26).

A definição de inteligência competitiva está muito ligada à noção de processo, de acordo com Canongia (1998, p. 2-3),

objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico.

Para Jakobiak (1997), a inteligência competitiva é, em essência, um sistema de gestão estratégica de Informação, que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem sobre as tendências dos mercados e a evolução da concorrência; detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentam no seu ambiente, para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da empresa.

Na opinião de Martinet e Mart (1995), a inteligência competitiva é um conjunto de ações sistematizadas de busca, de análise e de disseminação com vistas à exploração das informações úteis aos tomadores de decisão das organizações.

A inteligência competitiva é entendida por Cubillo (1997, p. 261) como um

conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva. (tradução nossa)¹

Na avaliação de Miller (2002), a inteligência competitiva está voltada para acontecimentos atuais e potenciais, relativos aos pontos fortes e fracos das atividades que têm relação com os produtos e serviços da organização em questão, dando um suporte para as decisões da organização.

A inteligência competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando a subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa. (COELHO, 1999).

Para Valentim et al. (2003, p. 2), a inteligência competitiva é

o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Opinião semelhante é encontrada em Teixeira e Beraquet (2005, p. 11), onde argumentam que, com o sistema de inteligência competitiva, “pode ser possível monitorar, coletar e analisar as informações tanto no ambiente externo como interno da concorrência, oportunizando maiores e melhores escolhas no processo de tomada de decisão”.

Assim, a inteligência competitiva oferece apoio à tomada de decisão, prevê oportunidades e riscos, avalia e acompanha os concorrentes e orienta a implementação eficaz. Nesse sentido, Laackman, Saban e Lanasa (2002, p. 225) conceituam a inteligência competitiva como “o processo pelo qual informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas”.

Já Miller (2002), Fuld (1995) e Kahaner (1998) compartilham da definição de inteligência competitiva como um “[...] processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações que visa a descobrir as forças que regem

¹ Documento original em espanhol

os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente.”

Menezes e Marcial (2001) apóiam a afirmação anteriormente descrita, entendendo que a inteligência competitiva está ligada diretamente com a tomada de decisões, na medida em que se constitui num processo sistemático, que tem o intuito de encontrar as forças que regem os negócios, minimizando os riscos e facilitando a tomada de decisão.

Corroborando com as definições apresentadas anteriormente, Kátia Carvalho (2001, p. 3) afirma que a inteligência competitiva oferece um “sistema de coleta, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica para a organização, tendo em vista a tomada de decisão em uma organização”.

Posição semelhante encontra-se na conceituação de Tarapanoff (2001) que entende a inteligência competitiva como um conjunto de procedimentos metodológicos para suportar o processo de tomada de decisão, transformando dados em conhecimento estratégico.

Para Prescott e Miller (2002), o objetivo da inteligência competitiva é obter informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para colocar a organização empresarial na fronteira competitiva.

Acredita-se que as universidades também possam se beneficiar de sistemas de inteligência competitiva, pois a capacidade de criar e disseminar conhecimento e incorporá-los em produto ou serviços parece ser um processo frágil nos modelos de gestão universitária (CASTILHO, 2004).

Num ambiente de tantas informações provenientes da globalização, as universidades passam a buscar mais o que pode ser útil para distinguir quais as informações são relevantes em meio à avalanche de dados que podem ser coletados. Na opinião de Teixeira e Beraquet (2005), a inteligência competitiva torna possível eliminar redundâncias e surpresas de forma que as organizações vão estar mais preparadas que as concorrentes.

Destaca Páez (1988) que as universidades latino-americanas funcionam como organizações desinformadas, tanto de suas próprias atividades como as de

outras instituições com o mesmo fim, que incidem em seu funcionamento. Além disso, se caracterizam por uma baixa capacidade de obtenção e utilização de inteligência externa e a produção de inteligência interna, no qual há repercussão no planejamento e na tomada de decisão. Declara, ainda, que na academia, as informações externas (informação extrainstitucional) combinadas com às informações internas permitem às universidades gerar inteligência institucional.

No contexto de instituições acadêmicas, a inteligência competitiva proporcionará alerta antecipado e atenderá a demandas que dizem respeito a:

- a) decisões e ações estratégicas, incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e ações táticas;
- b) situações emergenciais, incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações inesperadas do governo, e
- c) descrição dos principais atores que atuam no mercado de ensino de terceiro grau ou incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais. (CARDOSO JÚNIOR, 2003, p. 181).

As instituições de ensino superior deveriam estabelecer mecanismos adequados para transferir as informações das pessoas para a sua estrutura gerencial. A inteligência competitiva, sobretudo no ambiente complexo das universidades, pode identificar as fraquezas e as deficiências em torno das informações estratégicas em sua área de atuação.

É importante perceber que, quando as decisões passam a estar cada vez mais apoiadas em informações de alto valor agregado, a construção do futuro rumo à competitividade, inovação e desenvolvimento sustentado, adquire maiores chances de ser alcançada e transformada em ações concretas no dia-a-dia. (CANONGIA; PEREIRA; ANTUNES, 2006).

Concorda-se com a afirmação de Valentin (2002, p. 7) que a inteligência competitiva está ligada ao conceito de processo contínuo, “sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva”.

Desta forma, a inteligência competitiva compreende a “informação segundo a sua dimensão estratégica e utilizada para a redução de incerteza e instrumento de apoio à decisão”.(CARVALHO, K., 2001a, p. 5).

3.2 A informação arquivística

Observa-se que, na literatura da área, existe unanimidade em considerar a informação como insumo necessário ao processo de tomada de decisão. No entanto, até o momento, parece não existir um estudo que investigue o papel da informação arquivística na tomada de decisão.

É interessante notar que, até meados dos anos oitenta e noventa, assistia-se a uma predominância da forma sobre o conteúdo dos documentos. Neste sentido, Silva (2002, p. 3) afirma que:

não é, portanto, irrelevante o salto semântico da expressão “documento de arquivo” para “informação arquivística” (ou informação de arquivo), porque pressupõe uma nítida predominância do conteúdo sobre o suporte, mas sem negar a sua importância enformadora.

Embora, atualmente, exista uma forte tendência de se privilegiar o conteúdo informacional em detrimento do suporte, é preciso lembrar que a comprovação física da existência das informações são os documentos (forma). O suporte é tão importante quanto o conteúdo, pois sem eles não existiriam a propriedade e o direito, a legalidade, as ações e as decisões. Os documentos/informações arquivísticas dão suporte às atividades administrativas, legais, fiscais, contábeis, científicas, culturais, etc. de qualquer organização.

Como bem ressalta Heredia Herrera (1993, p. 32, grifo nosso), “importa muito que não percamos de vista a tríplice dimensão do objeto da Arquivologia e sua ordem: **arquivos – documento de arquivo – informação**”.

Utilizando-se dessa tríade, é interessante recuperar, na ordem proposta, alguns conceitos e definições encontradas na literatura da área para contextualização e reflexão.

Segundo Machado e Camargo (2000), a origem dos arquivos obedece a imperativos de ordem prática, corresponde à necessidade de constituir e preservar registros das ações e dos fatos, a título de prova e de informação.

Encontra-se, na literatura da área, uma infinidade de definições consideradas importantes sobre arquivo. Contudo, optou-se por selecionar algumas, a nosso ver, mais relevantes para o estudo. Etimologicamente, a palavra arquivo deriva-se do grego *archeon* e do latim *archivum*, significando, em ambos

os casos, "lugar onde são guardados os documentos públicos; registro histórico ou documento assim preservado"¹ (JENKINSON, 1965, p. 3, tradução nossa).

Para Casanova (1928, p. 9), arquivo é "a acumulação ordenada de documentos criados por uma instituição ou pessoa no curso de sua atividade e preservados para a consecução de seus objetivos políticos, legais e culturais, pela referida instituição ou pessoa". Os arquivistas holandeses Muller, Feith e Fruin (1973, p. 13), no final do século passado, definiram arquivo como

conjuntos de documentos escritos, desenhos e material impresso, recebidos ou produzidos oficialmente por um órgão administrativo ou por um de seus funcionários, na medida em que tais documentos se destinavam a permanecer sob a custódia desse órgão ou funcionário.

Arquivo é conceituado pelo arquivista inglês Jenkinson (1965, p. 11) como:

documentos produzidos ou usados no curso de um ato administrativo ou executivo (público ou privado) de que são parte constituinte e, subseqüentemente, preservados sob a custódia da pessoa ou pessoas responsáveis por aquele ato e por seus legítimos sucessores para sua própria informação.² (tradução nossa)

Já Schellenberg, em sua obra publicada em Chicago, em 1956 (Modern archives: principles and techniques) entendia que os arquivos são

documentos de qualquer instituição pública ou privada que hajam sido considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de referência e de pesquisa e que hajam sido depositados ou selecionados para depósito, num arquivo de custódia permanente (2002, p. 41).

As três últimas definições elencadas acima são consideradas pela literatura da área como clássicas e serviram de referência e alicerce para elaboração de conceitos de outros autores, como se pode verificar nas definições apresentadas a seguir.

Para Robert (1990, p. 137), os "arquivos constituem a memória de uma organização, qualquer que seja a sociedade, uma coletividade, uma empresa ou uma instituição, com vistas a harmonizar seu funcionamento".

¹ Documento original em inglês

² Documento original em inglês

A definição de arquivo, de uma forma bem objetiva e significativa, é encontrada em Lodolini (1991) que define arquivo como uma sedimentação documentária das atividades administrativas, cujos documentos estão ligados por um vínculo original, necessário e determinado.

No Brasil, a Lei 8.159 (08 de janeiro de 1991), em seu artigo segundo, assim conceitua arquivo:

Conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos (BRASIL, 1991).

Arquivo pode ser definido como o conjunto de documentos que, independentemente da natureza ou do suporte, são reunidos por acumulação ao longo das atividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas. (CAMARGO; BELLOTTO, 1996).

Desta forma, o papel dos arquivos, nas instituições/organizações, é fundamental para a sua gestão. Assim, pode-se afirmar que:

os arquivos constituíram sempre os instrumentos de base da administração, mas ao longo da sua utilização, foram-se tornando os produtos dos procedimentos do funcionamento administrativo. Por conseqüência, eles testemunham políticas, decisões, procedimentos, funções, actividades e transações das instituições. Em virtude de seu caráter oficial e do seu estatuto jurídico, eles representam as fontes de informação mais seguras e mais completas às instituições e ao seu papel na sociedade. (ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 16).

A definição de arquivo elaborada por Fuster Ruiz (2001, p. 9-10) tem relação estreita com as características fundamentais de um documento arquivístico, ao afirmar que arquivos são

[...] um ou mais conjuntos orgânicos de documentos, de qualquer data ou suporte, produzidos, recebidos e acumulados, como resultado do exercício da função ou atividade de uma pessoa ou entidade pública ou privada, organizados e conservados cientificamente, respeitando sua ordem natural, em um depósito que reúna as devidas condições e atendidos por profissional capacitado, para servir ao sujeito produtor ou a qualquer pessoa, como testemunho da gestão de atos administrativos e/ou jurídicos,

ou como informação para fins científicos ou culturais. (tradução nossa)¹

Nas definições de arquivo apresentadas, observa-se que alguns elementos são comuns e consensuais, conforme demonstrado no QUADRO 4.

QUADRO 4 - Elementos comuns e consensuais das definições de arquivo

	ELEMENTOS CONSENSUAIS
Do que se constituem os arquivos?	Dos documentos e da informação contida nos documentos.
Como se forma um arquivo?	Por meio das atividades, ações, transações próprias de cada organização ou indivíduos. É uma acumulação natural e espontânea de cada entidade.
Quem produz ou gera um documento?	Qualquer pessoa física ou jurídica, ou seja, indivíduo, organizações públicas ou privadas.
Para que se produz o documento?	Para cumprir necessidades legais, administrativas, fiscais, contábeis etc., num segundo momento, para a preservação da memória institucional, investigação e difusão cultural.

Nota: Elaborado pela autora a partir das leituras realizadas.

¹ Documento original em espanhol

O que difere os arquivos de outras fontes de informação reside no fato de que a produção documental ocorre de forma natural, espontânea (constitui um conjunto orgânico, único, indivisível e estruturado), cujo conteúdo e significado só podem ser entendidos na medida em que seja possível ligar o documento ao seu contexto de produção.

Os arquivos acumulam experiência organizacional, isto é, permitem resgatar a memória e a história institucional, preservando as informações relativas a cada problema enfrentado, o contexto em que foi gerado, registrando, assim, as decisões tomadas por meio dos documentos.

Na opinião de Bellotto (2002), a natureza dos arquivos é administrativa, é jurídica, é informacional, é probatória, é orgânica, é serial; é contínua, é cumulativa. E esta natureza, soma de todas essas características, faz do arquivo uma instituição única e inconfundível.

Concorda-se com Heredia Herrera (1993, p. 121, grifo nosso, tradução nossa), que arquivos e informação “são inseparáveis, enquanto **os arquivos estão formados por documentos e estes são portadores de informação**”.¹

A origem da palavra documento, *documentum*, em latim, deriva-se de *docere*, o verbo ensinar, evoluiu para significado de “prova” e, no início do século XIX, para o sentido moderno de testemunho histórico. (LE GOFF, 1990).

Em grego, documento, *doxein* significa parecer, opinião. “Etimologicamente é ressaltado o aspecto do objeto que serve para informar, instruir.” (GLEZER, 1989, p. 5).

Existem múltiplos e variados enfoques em relação ao significado da palavra documento. A título de exemplo, López (1997, p. 43, tradução nossa) define que o documento “é o instrumento inventado pelo homem para tornar possíveis seus desejos; conservar e descrever a realidade pensada, vivida ou imaginada em todas as suas formas”.

Assim sendo, os documentos registram a informação formada por meio de diversos meios, em qualquer suporte e, além disso, agrega um contexto, um conteúdo e uma estrutura que fornece evidências de uma atividade (PEÑA VERA;

¹ Documento original em espanhol

MENDÉZ, 2003). Já os documentos arquivísticos são fontes primordiais de informação, pois se constituem em subprodutos e instrumentos das atividades institucionais e pessoais.

Por mais diversificados que possam ser os documentos, algumas de suas características mais comumente encontradas se referem ao suporte, forma, formato, gênero, espécie, tipo e contexto de produção.

Os documentos de arquivo são os produzidos por entidades públicas ou privadas ou por uma família ou pessoa no transcurso das funções que justificam sua existência como tal, guardando esses documentos relações orgânicas entre si, isto é, a informação contida num documento complementa a informação existente em outro. Tem características próprias e bem definidas, que o distingue dos demais, não pelo suporte sobre o qual está constituído, mas pela razão de sua origem ou função pela qual é criado. Surgem, pois, por razões funcionais administrativas e legais. “Tratam, sobretudo de provar, de testemunhar alguma coisa. Sua apresentação pode ser manuscrita, impressa ou audiovisual; são, via de regra, exemplares únicos e sua gama é variadíssima, como forma e suporte.” (BELLOTTO, 1992, p. 15).

Documento arquivístico, para o Conseil International dês Archives, “é um conjunto constituído por um suporte e pela informação que ele contém, utilizável para fins de consulta ou como prova.” (1989 p. 63).

Para o Arquivo Nacional (1995, p. 11), documento arquivístico “é toda informação registrada em um suporte material, suscetível de ser utilizada para consulta, estudo, prova e pesquisa, pois comprovam fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar”.

Conforme salienta Romero Tallafigo (1994, p. 112), o documento de arquivo nasceu como uma ferramenta da administração que tinha por objetivo:

manter informada a continuidade de gestão ou “continuidade administrativa”, apesar da troca natural de sucessivos gestores, sucessivas administrações (valor administrativo); para servir de respaldo para justificativas de contas (receita e despesa) e um pressuposto financeiro (valor contábil); para mostrar como se obtém, como se assinala, como se gasta e como se justificam os tributos públicos (valor fiscal); para se ter referências e reconstruir notícias sobre pessoas, lugares e assuntos, em caso necessário

(valor informativo); para salvaguardar e derivar direitos e obrigações de patrimônio, direitos e rendas (valor jurídico) para cumprir as exigências de uma lei (valor legal) e para reconstruir e revisar o passado (valor histórico e cultural). (tradução nossa)¹

Com efeito, “os documentos proporcionam prova oficial da atividade das transações que documentam. Os documentos devem ser confiáveis e fidedignos. A confiabilidade de um documento está vinculada com sua criação”.(BARRÁN et al., 2004, p. 24).

Assim, a confiabilidade de um documento, segundo MacNeil (2000, p. xi), possui “duas dimensões qualitativas: fidedignidade e autenticidade². Fidedignidade significa que o documento é capaz de representar os fatos que atesta, enquanto autenticidade significa que o documento é o que diz ser”.

Um documento arquivístico então é “a evidência de um fato, consolidado em ato jurídico-administrativo e que precisa de um registro para se fazer valer”.(BELLOTTO, 2000a, p. 4).

Definição semelhante encontra-se em Vega de Deza (1996), onde afirma que o documento de arquivo é uma expressão da memória coletiva; uma evidência de ato jurídico; um instrumento jurídico e administrativo, demonstrando uma função estática (isto é, cumpre dispositivo) e uma função dinâmica (passa mensagens).

Para Tanodi (1981/1982, p. 5), o documento de arquivo é o

suporte que contém um texto, que é o resultado de uma atividade administrativa de uma entidade, efetuada em cumprimento de seus objetivos e finalidades. A atividade administrativa adota em seu sentido amplo, as gestões internas e trâmites internos e externos considerados de caráter administrativo, contábil (econômico-financeiro) e jurídica (que se constituem em provas sobre direitos e deveres)³.

Na conceituação de documento de arquivo de Romero Tallafigo (1994, p. 110), tem-se:

¹ Documento original em espanhol

² De acordo com Duranti (1996, p. 29, tradução nossa), a autenticidade pode ser legal, histórica e diplomática. O termo aqui está se referindo a documentos diplomaticamente autênticos, que “são aqueles que foram escritos de acordo com as práticas do tempo e lugar indicados no texto e assinada pelas pessoas competentes para criá-los”.

³ Documento original em espanhol

o documento que contém informação ou testemunho em qualquer suporte, formato ou data, por qualquer meio ou linguagem, e que tenha sido recebido ou expedido no exercício de funções legais ou transações de negócios por uma instituição ou pessoa que o conserva para testemunho, prova e continuidade de gestão.”¹ (tradução nossa).

Os documentos de arquivo, na opinião de Evans (1994, p. 6-7), são

todas as informações registradas, independentemente de sua forma física ou características, geradas ou recebidas e mantidas por uma instituição ou organização, na administração de suas atividades. Não se devem entender apenas as tradicionais formas de registro textual, mas também toda a documentação audiovisual, cartográfica ou eletrônica, publicada ou não, desde que tal documentação diga respeito ou se relacione com as atividades de uma empresa, instituição ou organização.

O Arquivo Nacional (1995) considera documentos de arquivos, todos os que foram produzidos e/ou recebidos por uma pessoa física ou jurídica, pública ou privada, no exercício de suas atividades. Constituindo-se em elementos de prova ou de informação. Formam um conjunto orgânico², refletindo as atividades a que se vinculam, expressando os atos de seus produtores no exercício de suas funções.

Um conceito de documento de arquivo, de forma mais ampla, agregando as características e sua relação com a entidade produtora, é apresentado por Ruiz (1999), em que documento arquivístico,

- é toda expressão de prova, em qualquer linguagem, forma ou suporte, geralmente em exemplar único;
- tem caráter autêntico, objetivo e imparcial, essencialmente administrativo ou jurídico, produzido em qualquer data, de forma automática e espontânea, conservado íntegro em forma original, indivisível, seriado, ou seja, unido a outros de sua espécie por um vínculo originário e necessário, interdependente, ou seja, inter-relacionado, e formando parte de um fundo ou conjunto orgânico.

¹ Documento original em espanhol

² Orgânico é relativo ou pertencente à constituição ou estrutura (de qualquer conjunto, totalidade etc); caracterizado pelo arranjo sistemático de suas partes. (DICIONÁRIO HOUAISS, 2001, p. 2078-79)

- é produzido, recebido e acumulado, como resultado do processo natural da atividade ou gestão de uma pessoa ou entidade pública ou privada, em cumprimento de suas funções com fins jurídicos e/ou administrativos e conservados como prova, informação e continuidade de gestão.

Além de fornecer informação, que pode ser obtida de uma variedade de outras fontes, os registros documentais¹ são os "resíduos e vestígios tangíveis das transações para cuja últimação foram criados e constituem a memória escrita e a primeira prestação de contas de um agente".(DURANTI, 1994, p. 55).

Os documentos de arquivo são reflexos das funções e atividades do homem, produto e testemunho de uma gestão. Aponta Ruiz (1999, p. 107) que as características básicas do documento de arquivo são objetividade, autenticidade e originalidade. Em relação à originalidade ressalta:

O documento de arquivo é único e não se repete, e por isso há um grande perigo de perdê-lo. É um original produzido de forma natural por meio do trabalho habitual da vida administrativa, pública ou privada.² [tradução nossa].

Reforçando as características dos documentos arquivísticos, Duranti (1994) aponta cinco peculiaridades inerentes a esses documentos:

- **Imparcialidade:** os registros são inerentemente verdadeiros. Assim, os documentos fornecem provas originais porque constituem uma parte real do corpus dos fatos, do caso. Isto porque trazem uma promessa de fidelidade aos fatos e ações que manifestam e para cuja realização contribuem;
- **Autenticidade:** está relacionada ao processo de criação, manutenção e custódia. Os documentos são produtos de rotinas processuais que visam ao cumprimento de determinada função, ou consecução de alguma atividade, e são autênticos porque são criados, mantidos e conservados, de acordo com procedimentos regulares que podem ser comprovados.

¹ Registros documentais são documentos que apresentam uma condição oficial e legal, de acordo com o seu contexto institucional e organizacional". (EVANS, 1994, p. 7).

² Documento original em espanhol

- **Naturalidade:** os documentos de arquivo não são coletados artificialmente, mas acumulados de forma natural nas organizações/instituições, em função de seus objetivos. Acumulam-se de maneira contínua e progressiva, como sedimentos de estratificações geológicas, e isto determina um elemento de coesão espontânea, ainda que estruturada.
- **Inter-Relacionamento:** os documentos de arquivo estabelecem relações no decorrer do andamento das transações e de acordo com suas necessidades. Estão ligados entre si por um elo que é criado no momento em que são produzidos ou recebidos, determinado pela razão de sua produção e que é necessária à sua própria existência, à sua capacidade de cumprir seu objetivo, ao seu significado, confiabilidade e autenticidade. Os registros arquivísticos são um conjunto indivisível de relações (organicidade).
- **Unicidade:** cada documento arquivístico assume um lugar único na estrutura documental do grupo ao qual pertence. Cópias de um registro podem existir em um mesmo grupo ou em outros grupos, mas cada cópia é única em seu lugar, porque o complexo das suas relações com os outros registros é sempre único.

A referida autora salienta ainda que, sendo imparciais no que diz respeito à criação, autênticos no tocante aos procedimentos, e inter-relacionados no que tange ao conteúdo,

os registros documentais estão aptos a satisfazer os requisitos da legislação sobre o valor probatório e constituem melhor forma não só de prova documental, mas de prova em geral. De fato, os registros, além das necessidades do direito e da história, servem "transparência das ações", um novo e atraente nome para o que mais tradicionalmente constitui a obrigação de prestar contas tanto do ponto de vista administrativo quanto histórico" (DURANTI, 1994, p. 55).

Os documentos de arquivo, de acordo com Menne Haritz (1998), são ferramentas úteis da comunicação, usadas no curso dos atos administrativos, frisando que são os próprios processos de tomada de decisão autodocumentados.

Para Billotta et al. (1984, p. 74), “os documentos arquivísticos, porque nascem do próprio agir da organização, espelham fielmente sua evolução, tempo e relação com o meio ambiente”.

Como documentos de arquivo entendem-se aqueles

que contêm uma informação seja qual for a data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por qualquer pessoa física ou moral, e por qualquer serviço ou organismo público ou privado, no exercício da sua actividade. Ou seja, um documento é constituído por um suporte ou peça e por um conteúdo (a informação nele registrada). (CONSEIL INTERNATIONAL DES ARCHIVES, 1984, *apud* ROUSSEAU; COUTURE, 1998, p. 137).

A distinção entre a informação arquivística e o documento de arquivo está em que “o segundo forma sempre a unidade entre informação e suporte, seja este tradicional, como o papel, ou informático, virtual” (BELLOTTO, 2002, p. 22-23).

O último elemento da tríade constitui-se da informação arquivística ou informação orgânica¹. A noção de informação arquivística é recente na literatura da área e ainda precisa de aprofundamento teórico. É entre os arquivistas canadenses e norte-americanos que se vem consolidando, desde os anos 90, o conceito de informação arquivística. Embora recorrente à definição de arquivo, o esforço abre um importante espaço de reflexão em torno das questões mais específicas do fenômeno informacional (JARDIM; FONSECA, 1998; SILVA, 2002).

A diferença da informação arquivística em relação às informações de outra natureza está diretamente relacionada ao organismo produtor. Ou seja, ela é produzida dentro do contexto do exercício das funções/objetivos a que se propõem as entidades. Desta forma, está se tentando definir uma informação que apresenta como características básicas, estar registrada em um determinado suporte e ser o resultado das ações e transações da organização.

Esse tipo específico de informação recebe a qualificação de orgânica, por guardar entre si as mesmas relações que se formam entre as competências e atividades das organizações, sejam públicas ou privadas.

¹ Nesta pesquisa e utilizam-se os termos informação arquivística e informação orgânica como sinônimos.

Com o trabalho de Elizabeth Leão de Carvalho (2001), observa-se uma inovação na forma de apreender a relação entre o documento de arquivo e a informação arquivística, ou seja, o conteúdo informacional.

Para Carvalho e Longo (2002, p. 115), a informação contida em um documento complementa a informação existente em outro. Essa informação, denominada de informação orgânica (informação arquivística), é considerada pelas autoras, como:

um conjunto de informações sobre um determinado assunto, materializado em documentos arquivísticos que, por sua vez, mantêm relações orgânicas entre si e foram produzidos no cumprimento das atividades e funções da organização. As informações orgânicas, quando organizadas e ordenadas, formam os arquivos da instituição.

O Conselho Internacional de Arquivos - CIA (organismo internacional vinculado à UNESCO, em 1980) aponta uma dupla função para a informação arquivística:

- 1) no interesse da eficácia administrativa, ela será produzida, organizada, conservada, utilizada e, em parte, eliminada;
- 2) no interesse da pesquisa, seja relativa à evolução das organizações acumuladoras, seja à história da sociedade que a produziu e conservou.

Foi acrescida uma terceira função por Bellotto (2000b, p. 2) aos interesses dos cidadãos, afirmando que “os documentos que estampam seus direitos e seus deveres relativamente às instituições civis e ao Estado acham-se nos arquivos”.

As propriedades da informação arquivística são novamente ressaltadas por Lopes (1996) como: organicidade; originalidade; capacidade de ser avaliada por sua idade e uso; ser registrada em suporte definido e acumulada por um sujeito que é emissor e receptor ao mesmo tempo; natureza limitada de seus suportes; noção de acumulação de informações produzidas/recebidas por um indivíduo ou organização e refere-se às atividades administrativas, técnicas ou científicas.

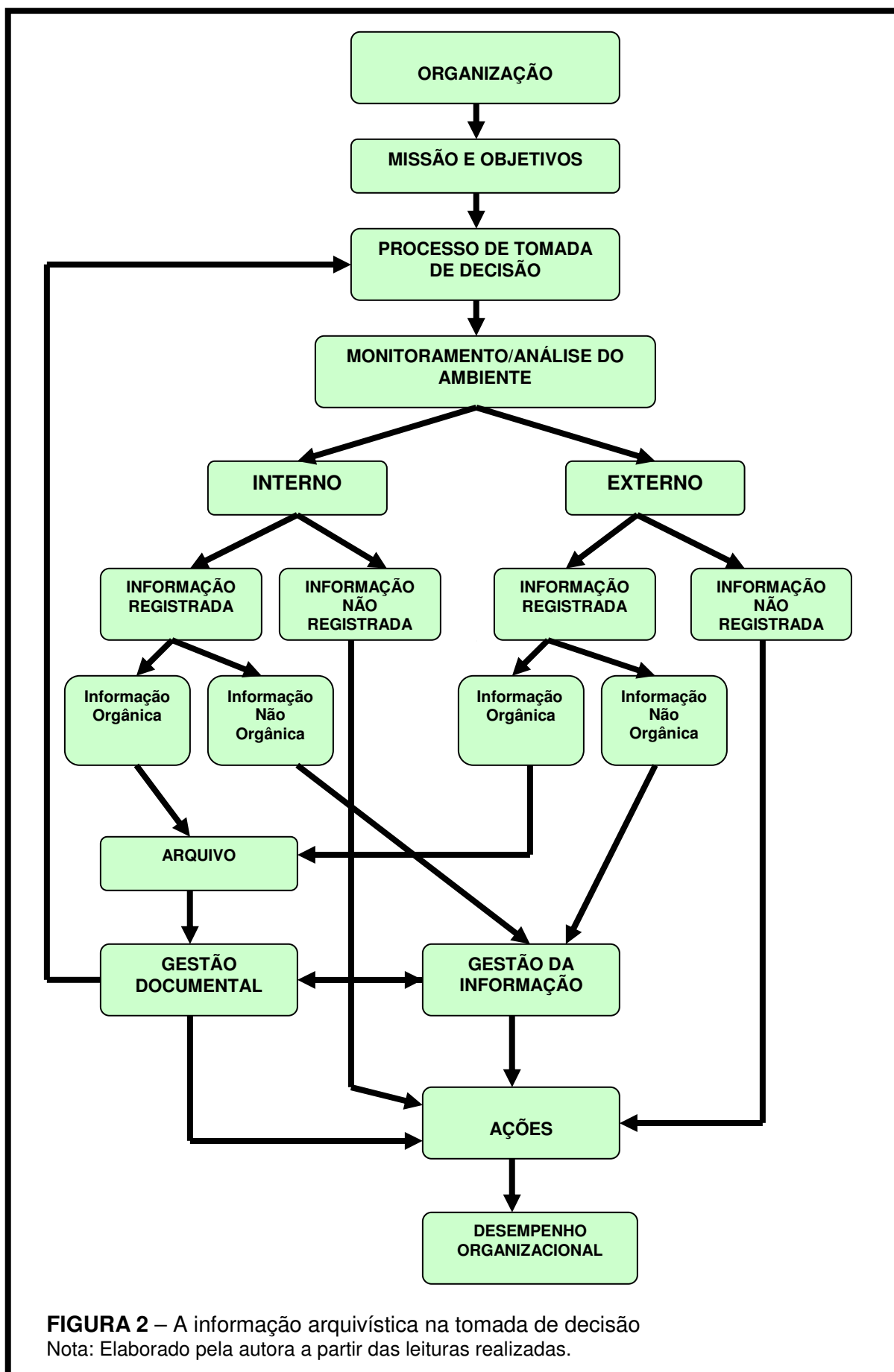
A informação arquivística constitui-se em prova documental extremamente necessária à vida das organizações/instituições, como fonte de sua história e

autenticidade e transparência de suas ações. É utilizada quer pelo seu valor primário (para decidir, para agir e controlar as decisões e ações empreendidas), quer pelo seu valor secundário (para efetuar pesquisas retrospectivas que põem em evidência decisões ou ações passadas).

O valor primário obedece à demanda gerencial, o uso para o processo decisório, a dimensão jurídica e administrativa (valor como prova – evidential value). “Detectar o valor primário dos documentos é, como tal, identificar seu potencial de uso no âmbito de um processo decisório, considerando suas dimensões gerenciais, legais e financeiras”.(JARDIM; FONSECA, 1998, p. 382-83).

Inserindo a informação arquivística no processo de decisão, delineou-se a Figura 2, que procura explicitar o seu papel neste processo. A dinâmica do modelo consiste que toda e qualquer organização, incluindo as universidades, independente de ser pública ou privada, considerando sua missão e seus objetivos, produz e recebe diariamente um volume significativo de informações. Com efeito, seus membros têm necessidade dessas informações para desempenharem suas respectivas funções dentro do organismo, sendo buscadas tanto no interior como no exterior da mesma. Podem ainda ser verbais ou registradas em qualquer suporte (papel, fita magnética, disco óptico, microfilme, vídeo etc). Essas informações darão suporte ao seu processo decisório, já que a atividade de tomar decisões é intrínseca às organizações.

Assim, os gestores poderiam se basear na teoria geral dos sistemas que parte do pressuposto de que as organizações hoje são sistemas abertos, isto significa dizer que são influenciadas pelo ambiente (interno e externo) e estão em constante interação com eles. Na opinião de Hall (1984), os fatores endógenos (ou internos) e exógenos (ou externos) são cruciais para o entendimento do ambiente. A grande vantagem competitiva das organizações contemporâneas está no conhecimento adquirido individualmente ou institucionalmente por organizações que funcionam como sistemas abertos. (PEREIRA, 2000).



Em um processo decisório, a busca de informações pode e deve ser realizada pelo monitoramento/análise do ambiente, tanto externo quanto interno à organização. Mintzberg (1995) enfatiza que a informação para o administrador não é um fim em si mesma, mas sim a entrada para o processo de tomada de decisão. A ação de decidir é a atividade que determina os rumos da organização, colocando na prática a execução dos seus objetivos.

A análise do ambiente, então, consiste no processo de monitoramento do ambiente organizacional, num esforço sistematizado e organizado pelas empresas, em busca de informações pertinentes para identificar riscos e oportunidades presentes ou futuros que possam, de alguma maneira, influenciar a organização a atingir suas metas. Compreende um diversificado conjunto de fatores, tanto internos como externos.

Na definição de Debertoli et al. (2002, p. 10-11), o monitoramento é o “processo pelo qual a organização adquire informações para subsidiar o processo de tomada de decisão”.

Como bem salienta Barbosa (1997, p. 11), “uma das características mais marcantes do ambiente profissional moderno é o crescimento exponencial do número de fontes internas e externas de informação”. E essas informações apuradas, na análise do ambiente, servem de base para consolidar o processo de formulação da estratégia. Desta forma, quanto mais eficaz for o sistema de informações, no interior da organização, maiores serão as chances de se efetuar uma análise ambiental consistente e rápida.

Desta forma, a análise do ambiente, na busca de informações pelas organizações, recebe na literatura da área, a denominação de inteligência competitiva que necessita de mapeamento e prospecção de dados, informações e conhecimentos produzidos, tanto externa como internamente à organização.

A busca de informações (internas e externas) resulta em informações não registradas e/ou registradas, que devem estar gerenciadas para otimizar sua recuperação. Conforme Facchini e Vargas (1992), cada vez mais a gestão da informação, desde a sua seleção, estruturação e recuperação, tornou-se um instrumento estratégico para assistir as organizações, quer sejam públicas ou

privadas, no processo de tomada de decisão e na obtenção dos objetivos propostos.

Nas informações registradas, encontradas no ambiente interno e externo, depara-se com as informações orgânicas (informações arquivísticas) e não orgânicas. De acordo com Rousseau e Couture (1998, p. 64), a informação pode ser orgânica, isto é “elaborada, enviada ou recebida no âmbito da sua missão, ou não orgânica isto é, produzida fora do âmbito desta”. Cabe aqui um esclarecimento sobre a informação orgânica registrada obtida no ambiente externo, oriunda do monitoramento ambiental. Um relatório, por exemplo, sobre a incidência da febre aftosa publicado pelo Ministério da Agricultura, para uma instituição de ensino superior que ofereça um curso de Medicina Veterinária, em princípio, acredita-se que esta informação (de caráter arquivístico) esteja relacionada às atividades didático-científicas do curso, que por sua vez engloba a missão e os objetivos da instituição. Por outro lado, estas mesmas informações deixam de ter o caráter orgânico, se a mencionada instituição não desenvolver nenhuma atividade relacionada à área.

Assim, as informações arquivísticas dão origem ao arquivo das organizações, onde são agrupados todos os documentos, seja qual for seu suporte e idade, produzidos e recebidos pelo organismo no exercício das suas funções.

Essas informações arquivísticas precisam ser gerenciadas para a otimização de seu uso. Portanto, um dos componentes da gestão da informação, é a gestão documental¹ que amplia a capacidade da gestão administrativa.

Com efeito, os documentos/informações arquivísticas, depois de submetidos à gestão documental, vão novamente realimentar o processo de tomada de decisão, além de permitir que a história e a memória institucional seja preservada.

As informações registradas (arquivísticas ou não, quando organizadas, facilitam a recuperação e disseminação, produzindo conhecimento) adicionadas as não registradas, vão desencadear em ações efetivas ou escolhas de

¹ Maiores informações sobre a gestão documental ver item 3.2.1

alternativas para o processo decisório que vai determinar o desempenho da organização. Como bem destaca Choo (2003, p. 29), "as organizações são redes de decisões, de pessoas que se ocupam de tomar decisões e da tomada de decisões. Estas resultam em um compromisso com cursos de ações".

Considerando-se que a informação estratégica é aquela capaz de apoiar às principais atividades de uma organização; é essencial para a tomada de decisão, reduzindo incerteza; e a informação arquivística, por sua vez, também apresenta características similares, então é possível afirmar que as informações estratégicas ou gerenciais amplamente utilizadas pelos administradores para a tomada de decisão nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, podem ter, uma parcela significativa de informações com característica e natureza arquivística.

É preciso esclarecer que nem toda informação, seja ela arquivística ou não, pode ser considerada estratégica. Por isso, concorda-se com Lopes (1996, p. 56) que "só seriam dignas deste qualificativo aquelas diretamente ligadas ao processo decisório".

Corroborando com essa idéia, deve-se considerar que:

- se as organizações são consideradas sistemas de tomada de decisão (ANSOFF, 1977; SIMON, 1979; BRAGA, 1987; MORGAN, 1996; FREITAS et al., 1997);
- se as decisões, na grande parte do tempo, são tomadas em ambientes turbulentos, onde as mudanças ocorrem em segundos, na maioria das vezes sob pressão e envoltas em grandes incertezas;
- se a informação diminui a incerteza provocada pelo meio ambiente no processo de tomada de decisão;
- se a informação arquivística nasce das ações e transações das organizações, espelhando seguramente sua evolução, tempo e a relação com o ambiente;
- se a informação arquivística é imparcial, autêntica, natural e espontânea, orgânica, está registrada em determinado suporte o que lhe confere confiabilidade e credibilidade;

- se a informação arquivística registra as transparências das ações emanadas pelas organizações;

- se a informação arquivística é utilizada para decidir, agir e controlar as decisões (valor primário) e para efetuar pesquisa retrospectiva evidenciando¹ decisões e ações que foram tomadas no passado (valor secundário); Então, enfatiza-se que aquilo que vem sendo denominado de informação estratégica pelos estudiosos da área apresenta o caráter, a natureza e as especificidades da informação arquivística. Entretanto, o que ocorre, na grande maioria das vezes, é a utilização da informação arquivística pelos gestores, sem que se tenha conhecimento de que se trata de uma informação com características especiais, que tem metodologia própria para seu gerenciamento, uma legislação a ser observada, entre outros.

Para que a informação arquivística seja eficazmente utilizada, é preciso que se efetue a gestão documental, como facilitador na recuperação da informação.

3.2.1 Gestão documental: importância para a recuperação da informação arquivística

A Constituição do Brasil (2004, p. 137) determina, em seu artigo 216, parágrafo segundo, que “cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem”.

A Lei 8.159, em seu artigo primeiro, preconiza que “é dever do Poder Público a gestão de documentos e a proteção especial a documentos de arquivos, como instrumento de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elemento de prova e informação”.

Na atualidade, observa-se, pela literatura da área, que há muito por se fazer, embora já existam algumas iniciativas consolidadas em diversas

¹ Evidência – aquilo que indica, com probabilidade, a existência de algo; indicação; indício, sinal, traço; qualidade ou caráter evidente, do que não dá margem a dúvida.” (DICIONÁRIO HOUAISS, 2001, p. 1278).

instituições. Conquanto seja de ordem legal, ainda não há o cumprimento à determinação da lei; esse é, infelizmente, o panorama brasileiro.

O termo gestão de documentos surgiu a partir de reformas administrativas ocorridas, no final da década de 40, nos Estados Unidos e Canadá. Busca-se, assim, a economia e a eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos. Provenientes da impossibilidade de se lidar, de acordo com os moldes tradicionais, com as massas documentais cada vez maiores produzidas pelas administrações, estabelecem, entre outras, as práticas de avaliação, seleção e eliminação de documentos de arquivo.

Entende-se que a gestão de documentos é o trabalho de assegurar que a informação arquivística seja administrada com economia e eficácia; que seja recuperada, de forma ágil e eficaz, subsidiando as ações das organizações e tornando mais seguro o processo de tomada de decisão.

A gestão de documentos, na opinião de Inojosa (1992, p. 262), “deve estar, primordialmente, preocupada com a agregação adequada das informações contidas nos documentos, e com a sua recuperação de forma ágil e articulada”.

A Lei 8.159 (artigo 3º) entende a gestão de documentos como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente” (BRASIL, 1991).

Para o Arquivo Nacional (1995), a gestão de documentos é operacionalizada por meio do planejamento, da organização, do controle, da coordenação dos recursos humanos, do espaço físico e dos equipamentos, com o objetivo de aperfeiçoar e simplificar o ciclo documental.

O Manual de Gestão de Documentos (1998, p. 8) define gestão de documentos como:

Um conjunto de procedimentos técnicos e operacionais referentes às atividades de produção, tramitação, classificação, avaliação e arquivamento dos documentos nas fases corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento ao Arquivo Permanente, e apresenta os seguintes objetivos:

- Organizar, de modo eficiente, a produção, administração, gerenciamento, manutenção e destinação dos documentos.

- Agilizar a eliminação de documentos que tenham valores administrativos, fiscais, legais, históricos ou científicos.
- Garantir o uso da informação governamental quando e onde se fizer necessária ao governo e cidadãos.
- Garantir a preservação e o acesso dos documentos de caráter permanente, reconhecidos por seu valor histórico e científico.

Para Roberge (1991, 1992), a gestão de documentos é entendida como o conjunto de operações e técnicas relativas à concepção, desenvolvimento, implantação e avaliação dos sistemas administrativos necessários, desde a criação dos documentos até a sua destruição ou transferência aos arquivos permanentes.

A gestão de documentos envolve, segundo Soares (1984, p. 42-43), “operações de controle do material produzido e recebido, plano de classificação dos documentos de arquivo, reprodução e publicação de documentos e, por fim, a recuperação da informação, seu grande objetivo”.

Em uma organização, a gestão de documentos traz importantes vantagens como: o aumento da eliminação dos documentos, na fonte, a diminuição do volume documental total; a aceleração e a sistematização da organização dos documentos; aumento da proteção da informação; a obtenção de forma mais rápida da informação pertinente; a tomada de decisão esclarecida graças à informação pertinente; o aumento da estabilidade, da continuidade e da eficácia administrativa da organização, e a racionalização das massas documentais. (ROSSEAU; COUTURE, 1998).

Nas definições acima sobre gestão de documentos, pode se constatar que, no Brasil este tema foi abordado de forma mais integrada, não acentuando a prática norte-americana em separar o “*records management*” (gestão de documentos) de “*archives*” (arquivos permanentes).

Nesta pesquisa, adotou-se o termo gestão documental baseado no contributo de Rousseau e Couture (1998), pois foram esses autores que abordaram a gestão documental de forma global, ou seja, o documento passa a ser gerenciado, simultaneamente, considerando-se seu valor primário e

secundário, o que foi denominado de Arquivística Integrada. Destacam os referidos autores que há três formas em que a Arquivística pode ser abordada:

- a) uma maneira unicamente administrativa (records management) cuja principal preocupação é ter em conta o valor primário do documento;
- b) uma maneira tradicional que põe a tônica exclusivamente no valor secundário do documento; e
- c) uma maneira nova, integrada e englobante que tem como objetivo ocupar-se simultaneamente do valor primário e do valor secundário do documento. (ROUSSEAU, COUTURE, 1998, p. 70).

Esta última abordagem parece ser mais lógica e abrangente, por isso a sua adoção. A gestão documental deve considerar o todo, ou seja, os documentos, nas fases corrente, intermediária e permanente. Entende-se que os documentos, na fase permanente, são importantes, na medida em que vão permitir que as informações possam ser recuperadas “para um reexame dos resultados e fundamentos de decisões passadas e para o esclarecimento de questões como a existência de precedentes, a composição de grupos decisórios e o procedimento adequado para uma situação de escolha” (CHOO, 2003, p. 411).

Neste sentido, concorda-se com Rousseau e Couture (1998) que a gestão da informação orgânica (informação arquivística), permitindo a pesquisa retrospectiva, reduz a incerteza e melhora a tomada de decisão, aprofundando o conhecimento da cultura institucional e do processo de decisão.

Como bem salienta Bustelo Ruesta (2004, p. 3), a gestão documental “é o desenvolvimento de um sistema organizado para a criação, armazenamento e acesso aos documentos produzidos no contexto de uma determinada organização”.

Segundo Ponjuán Dante (2004, p. 129), a gestão documental pode ser entendida como um

processo administrativo que permite analisar e controlar sistematicamente, ao longo de seu ciclo de vida, a informação registrada que se produz, recebe, mantém ou utiliza uma organização, em consonância com sua missão, objetivos e operações. (tradução nossa).¹

¹ Documento original em espanhol

A gestão documental é conceituada por Garcia-Morales Huidobro (2006, p. 1) como uma parte do sistema de informação da organização

desenvolvido com o propósito de armazenar e recuperar documentos, que deve estar desenhado para coordenar e controlar todas aquelas funções e atividades específicas que afetam a criação, recepção e armazenamento, acesso e preservação dos documentos, salvaguardando suas características estruturais e contextuais e garantindo sua autenticidade e veracidade”.

A gestão documental tem por objetivo:

- a) que cada pessoa conheça que documento tem que guardar, quando, como e onde; como encontrar em pouco tempo os documentos adequados quando necessita;
- b) facilitar que a informação seja compartilhada e se aproveita como um recurso coletivo, evitando que se duplique e se produzam cópias desnecessárias,
- c) conservar a memória da organização e poder aproveitar o valor dos conteúdos, evitando começar do zero sobre aspectos nos quais haja experiência acumulada. (BUSTELO RUESTA, 2005).

E, finalmente, pode-se dizer que a finalidade da gestão documental traduz-se em:

- a) assegurar e facilitar o acesso aos documentos, que implica recuperar os documentos verídicos e confiáveis entre as múltiplas cópias e versões que possam existir;
- b) garantir a manutenção dos critérios de organização dos mesmos;
- c) conservar e preservar a evidência das atividades, conhecimentos e transações da empresa,
- d) estabelecer uma política racional de conservação e eliminação de documentos em função das necessidades informativas da empresa.

Diante deste contexto, pode-se resumir que a gestão documental está entendida de forma global e integrada, considerando-se o valor primário (decisão,

ação e controle das decisões e ações empreendidas) e o valor secundário (efetuar pesquisas retrospectivas que evidenciam decisões ou ações passadas) dos documentos.

A gestão documental tem a capacidade de coletar, tratar, interpretar, recuperar e utilizar as informações arquivísticas, propiciando a reunião de informações confiáveis, bem como a capacidade de respostas às mudanças constantes e desafios que surgem diariamente em qualquer organização.

Desta forma, a gestão de documental vai contribuir positivamente em todas as ações da organização, reduzindo custos com armazenamento desnecessário, possibilitando agilidade na recuperação das informações indispensáveis ao processo de tomada de decisão gerencial, garantindo, desta forma, respostas rápidas, serviços eficazes e desburocratização dos processos e procedimentos, e permite, também, por meio desta gestão, a preservação da memória institucional, difusão cultural, pesquisa, entre outros.

3.2.1.1 Gestão documental em Universidades

As universidades públicas, assim como qualquer outra organização, dependem de documentos para seu funcionamento em qualquer nível (acadêmico, administrativo etc), produzindo um grande volume de massa documental cotidianamente. Devem implantar programas de gestão documental, pois esse programa permite sistematizar os procedimentos administrativos para que se alcance o controle da produção documental, sua utilização e seus prazos de vida e de destinação (BELLOTTO, 1992), além de permitir a recuperação da informação arquivística para as ações e transações da Instituição.

Como bem salienta Jardim (1990, p. 79),

não há nada mais comum na atividade cotidiana das administrações públicas que a produção, acumulação e consulta de documentos. Na verdade, não há ação alguma nas administrações públicas que não produza um documento, qualquer que seja o seu formato ou suporte material.

O documento arquivístico, objeto da gestão documental, é compreendido como a informação registrada, independente, da forma ou do suporte, produzida

ou recebida no decorrer das atividades da universidade e de pessoas que dela fazem parte, dotada de organicidade, que possui elementos constitutivos suficientes para servir de prova dessas atividades. Como ressaltam Martins e Figuerôa (2004, p. 4)

os documentos arquivísticos produzidos e acumulados refletem as atribuições da universidade relativas ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, ou seja, ao cumprimento de sua missão, nas diversas áreas do conhecimento em que atua.

Todavia, como alerta Kurtz (2004, p. 2), a organização considera os arquivos importantes, mas a ação sobre eles nem sempre é urgente, podendo esperar por outro momento; e alerta que os gestores não tomaram consciência do papel do arquivo, “como órgão que exige soluções complexas para problemas complexos, como são o gerenciamento e a preservação das informações”.

É necessário, portanto, o gerenciamento eficaz, o que demanda um reconhecimento oficial da organização e até de uma formalização estrutural que permita conceder importância tanto quanto a que é geralmente concedida aos outros recursos da instituição.

Os arquivos, que armazenam o documento/informação arquivística, segundo Carvalho e Longo (2002, p. 115), “precisam estar devidamente organizados e estruturados para atingirem seus objetivos, que são atender à administração, evitar erros e repetições desnecessárias, produzir conhecimento para assessorar as tomadas de decisão e dar continuidade aos trabalhos das instituições”. Assim, a gestão documental arquivísticos proporcionará a transparência do funcionamento da instituição e a agilização do processo decisório.

3.2.2 Sistema de Arquivos Universitários

Para que uma organização consiga adotar uma estratégia eficaz de gestão da informação, segundo Cândido, Valentim e Contani (2005), é necessário que ela desenvolva algumas atividades, dentre as quais: prospectar/monitorar informação (captação/coleta/aquisição, seleção/filtragem); tratar informação

(análise, interpretação, transformação, agregar valor); comunicar informação (circulação, difusão, disseminação, transferência, mediação); usar informação (compartilhar/socializar, retroalimentar o sistema).

Neste sentido, as atividades das organizações, incluindo as universidades, devem estar centradas no intercâmbio de informações como condição *sine qua non* de sua performance e para manter-se competitiva neste cenário globalizado. Por isso, se faz necessário o estabelecimento de um sistema de informação documental que permita a organização, o tratamento e recuperação das informações arquivísticas de maneira eficaz, adequada e confiável, como suporte ao processo de tomada de decisão, ao controle da organização, ao apoio das ações, bem como a preservação da história e da memória institucional.

As universidades públicas produzem diariamente um estoque muito grande de informações. Essas informações precisam estar facilmente recuperadas, adequadamente armazenadas, entre outros requisitos, para serem consumidas, utilizadas. Nesse aspecto, a coordenação, orientação e as normas devem ser emanadas de um Sistema de Arquivos.

Por Sistema de Arquivos entende-se um conjunto de arquivos inter-relacionados que, independente da posição que ocupa nas respectivas Unidades e Sub-Unidades da Universidade, funcionam de forma integrada e articulada na consecução de objetivos comuns.

Assim, pode-se afirmar que um sistema de arquivos é um conjunto orgânico de processos orientados a organizar e gerenciar o conjunto de documentos produzidos por uma instituição, desde o momento em que são gerados, tramitados ou enriquecidos por meio de seu uso, até finalmente ser eliminados ou conservados em definitivo (LANDA MOLINA, 2005).

O sistema de arquivos agrega os diversos arquivos existentes nas organizações. Os arquivos universitários, na opinião de Glezer (1989, p. 33), devem “existir e ser preservados, pois indicam o respeito ao saber, ao conhecimento desenvolvido, ao trabalho intelectual realizado, e são, acima de tudo, um direito de cidadania”.

Analisando, na década de oitenta, o cenário nacional, em relação aos arquivos das universidades, Witter (1984, p. 119) alerta que

As universidades brasileiras não despertaram ainda para a questão dos seus próprios arquivos em parte por se tratarem de instituições criadas há pouco tempo, em parte por não considerarem a produção administrativa como parte de um complexo que resulta da própria História Institucional ressalvadas possíveis exceções, pois desconheço a realidade de cada universidade brasileira e também das faculdades isoladas existentes em todo o país e creio que nenhuma delas tem um sistema de arquivos universitário. E é esse sistema implantado em cada instituição universitária que permitirá preservar a história de cada uma e, ao mesmo tempo, facilitará ao administrador melhor gerenciar os próprios processos em andamento.

Nessa mesma década, Bellotto (1989, p. 16) apresenta as características dos arquivos nas universidades, onde estes desempenham papel fundamental não só para apoiar a administração, como também para desempenhar outras funções:

o papel principal dos arquivos universitários é o de: reunir, processar, divulgar e conservar todos os documentos relativos à administração, história e ao funcionamento/desenvolvimento da universidade; avaliar e descrever estes documentos tornando possível seu acesso, segundo as políticas e procedimentos elaborados especificamente para estes fins; supervisionar a eliminação, ter controle da aplicação das tabelas de temporalidade, a fim de que nenhum documento de valor permanente seja destruído.

Afirma, ainda, a autora que outro grande papel dos arquivos universitários é o de fornecer aos gestores as informações solicitadas no menor prazo possível e ser a informação para a própria universidade como um todo.

Em seu trabalho de doutorado sobre as universidades brasileiras e a administração de arquivos, Santos (1998) aponta que as primeiras publicações sobre os arquivos universitários apareceram por volta dos anos 50 na literatura americana e inglesa. Na América Latina, os primeiros artigos encontrados só aparecem muito mais tarde, posterior aos anos 80, mas afirma que os arquivos universitários se encontram num estágio de desenvolvimento nesse Continente.

A referida pesquisa possibilitou traçar um diagnóstico preliminar da situação dos arquivos em 89 universidades brasileiras, apresentando como resultados principais:

- Algumas universidades já implantaram setores de arquivos em suas estruturas organizacionais com as responsabilidades basicamente voltadas para a documentação de cunho administrativo, recebendo denominações que variam entre Arquivo Central, Arquivo Geral ou simplesmente Arquivo e são geralmente vinculados às administrações centrais;
- As bibliotecas universitárias também foram identificadas como participantes do processo de coleta e administração de arquivos, por meio dos setores denominados “Memórias da Universidade”, dentro de suas próprias estruturas organizacionais, com o objetivo de administrar as teses, dissertações e as publicações da universidade;
- Outros setores da estrutura universitária foram identificados como participantes do processo de coleta e administração de arquivos como os centros de estudos ou pesquisa e os centros de documentação, que tendem a custodiar arquivos gerados no ambiente externo à Universidade, para subsidiar estudos e pesquisas;
- Nas universidades, onde são mantidos vários órgãos voltados para a administração de arquivos, não se detectou sinais de coordenação dos programas arquivísticos e as experiências que congregam a administração dos programas arquivísticos sob a responsabilidade de um mesmo setor são mais raras.

A partir dos anos 90, observou-se uma alteração significativa neste contexto descrito na década anterior, em relação aos arquivos universitários. Registra-se a iniciativa de algumas universidades brasileiras (como exemplo, a Universidade de São Paulo, Universidade de Campinas etc) que fizeram a implantação de sistemas de arquivos para subsidiar a gestão documental e da informação arquivística da instituição.

Embora existam iniciativas já consolidadas e em consolidação, ainda é incipiente a gestão documental nos arquivos das universidades brasileiras. Na

pesquisa realizada por Selfrin et al. (2004, p. 2), foi efetuada uma análise sobre a situação dos arquivos universitários brasileiros, aferindo que

algumas universidades já possuem seus arquivos organizados, sistemas em pleno funcionamento, porém, essas universidades representam ainda uma minoria no cenário nacional. Nas demais universidades, os arquivos onde são recolhidas as informações orgânicas geralmente não estão providos de metodologias arquivísticas, por vezes, armazenando-se, indiscriminadamente, todos os documentos produzidos, enquanto outras vezes são eliminados documentos sem critério de avaliação, seleção e descarte, correndo-se o risco de perder registros que têm valor permanente, contendo informações de relevância para a administração, ou até mesmo fatos históricos.

O que se verifica, neste cenário competitivo, é que hoje os arquivos universitários estão se reestruturando em todo o mundo para possibilitar o rápido acesso às informações armazenadas, de forma a apoiar as decisões político-administrativas, as pesquisas, a extensão etc.

O papel principal dos arquivos universitários, na opinião de Bellotto (1992) é o de:

1. reunir, processar, divulgar e conservar todos os documentos relativos à administração, à história e ao funcionamento/ desenvolvimento da universidade;
2. avaliar e descrever estes documentos, tornando possível seu acesso, de acordo com as políticas e procedimentos elaborados especificamente para estes fins;
3. supervisionar a eliminação, ter o controle da aplicação das tabelas de temporalidade, objetivando que nenhum documento de valor permanente seja descartado;
4. fornecer aos gestores as informações requeridas no menor tempo possível;
5. propor e coordenar uma uniformização de métodos de classificação dentro das diversas unidades universitárias com objetivo de recuperar rapidamente os documentos necessários aos dirigentes.

A Society of American Archivists (1979), em sua publicação sobre diretrizes para arquivos de faculdades e universidades, apresenta a missão do arquivo universitário, conforme pode ser observado no QUADRO 5.

QUADRO 5 - Missão do Arquivo Universitário - Society of American Archivists

- a) Avaliar, recolher, organizar, descrever, disponibilizar e preservar acervos arquivísticos institucionais de valor histórico, legal, fiscal, administrativo;
- b) Proporcionar instalações adequadas à preservação desses arquivos;
- c) Proporcionar serviços de informação para subsidiar as atividades da instituição;
- d) Servir como recurso e laboratório para estimular criativamente o ensino e o aprendizado;
- e) Subsidiar a pesquisa disponibilizando e encorajando o uso dos acervos pela comunidade universitária e pela sociedade;
- f) Promover o conhecimento e o entendimento das origens, missão, programas e objetivos da instituição e do desenvolvimento desses objetivos, programas e missão;
- g) Promover os fundamentos para uma gestão de documentos eficiente.

Fonte: Society of American Archivists. Committee on University Archives. **Guidelines for College and University Archives**. Chicago, 1979, p. 2. (tradução. nossa)

Analisando pontos de convergência entre arquivos e universidade, Bellotto (1989, p. 20-21) destaca cinco vertentes que demonstram essa convergência:

1. arquivo na universidade enquanto sistema documental oficial da informação administrativa e da científica dentro das próprias unidades e órgãos diretivos;
2. arquivos científico-culturais com fundos e coleções de origem privada e de interesse da comunidade e de história da região;
3. arquivos de universidades como integrante de um sistema maior dentro da esfera jurídico-administrativa a qual a entidade está ligada;
4. assistência técnica das universidades aos arquivos públicos especialmente os municipais, tão carentes de recursos e de metodologias atualizadas,

5. ensino arquivístico em níveis de graduação, pós-graduação, especialização e extensão com que a universidade pode enriquecer a própria área e os profissionais.

As finalidades de um sistema de arquivos universitários consiste em assegurar e facilitar o acesso aos documentos (não só recuperá-los, mas também encontrar os que são verídicos e confiáveis, dentre as múltiplas cópias e versões); garantir a manutenção dos critérios de organização dos mesmos; salvaguardar e preservar a evidência das atividades, conhecimentos e transações da organização e estabelecer uma política racional de conservação e eliminação de documentos em função das necessidades informacionais da organização (GARCIA-MORALES HUIDOBRO, 2006); facilitar que a informação seja compartilhada e se faça uso como um recurso coletivo, evitando a duplicação, fotocópias desnecessárias, etc. (BUSTELO RUESTA, 2005).

Corrobora-se com a opinião de Bellotto (1989), pois com a otimização da informação administrativa, histórica e técnico-científica, os sistemas de arquivos universitários estariam cumprindo cabalmente sua própria finalidade e apoiando as mudanças necessárias nas universidades.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no estudo em questão. Entretanto, antes de mencionar os procedimentos adotados, nesta investigação, é preciso lembrar que a pesquisa “é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito”.(VIEIRA, SILVA; MENEZES, 2001, p. 9).

Enfatiza Gramsci (1999, p. 234-35) que “toda pesquisa cria para si um método adequado, uma lógica própria, cuja generalidade e universalidade consiste apenas em ser ‘conforme ao fim’”.

Para desenvolver esse estudo, buscou-se encontrar procedimentos que permitissem, entre outros critérios, obter fatos reais e não somente opiniões das pessoas; obter informações de pessoas que participaram diretamente dos fatos; examinar um acontecimento específico com maior profundidade, possibilitar a interação entre investigador e sujeitos da pesquisa.

Assim sendo, utilizou-se a pesquisa de caráter qualitativo, adotando-se três técnicas diferentes: o estudo de caso, a análise documental e a técnica do incidente crítico.

A adoção de várias técnicas é interessante, pois permite a triangulação dos dados. Por triangulação, entende-se o emprego de técnicas de pesquisa diferentes de coleta dos mesmos dados e comparação dos resultados.

A abordagem qualitativa justifica-se, de acordo com Liebscher (1998), quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Para aprender métodos qualitativos, é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas.

A pesquisa qualitativa desenvolve-se numa situação natural, é rica em dados descritivos, possui um plano flexível e focaliza a realidade de forma complexa e num determinado contexto. Significa dizer que o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento chave.

A abordagem qualitativa é utilizada principalmente para preencher lacunas do conhecimento existente, é o caso deste estudo. Conforme Marshall e Rossman

(1989), essas lacunas geralmente se referem à compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição ou comunidade.

Para Merriam (1998), a pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva que cobre várias formas de indagações que nos ajudam a entender e a explicar o sentido dos fenômenos sociais com a menor ruptura do ambiente natural quanto possível.

Na pesquisa qualitativa, Godoy (1995a, p. 58) menciona que o investigador parte de focos de interesse amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo avança. Desta forma, "envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos".

As características comuns para os estudos de caráter qualitativo, na opinião de Bogdan e Birten (1982); Straus e Corbin (1990); Minayo (1997), Denzin e Lincoln (1998) podem ser resumidas em:

- a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- b) a pesquisa qualitativa é descritiva;
- c) pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
- d) pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
- e) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa;
- f) o estudo dos fenômenos sociais tem como foco os significados dos sujeitos que os constroem; parte-se do princípio de que o estudo precisa também ser analisado na perspectiva dos sujeitos. Os dados são coletados, de preferência, nos contextos onde os fenômenos são construídos;
- g) a análise dos dados é desenvolvida, de preferência, no decorrer do processo de levantamento de dados.

Em relação ao método de estudo de caso, é interessante ressaltar que ele é utilizado para obter conhecimento em profundidade de uma situação, mostrando o significado dos envolvidos, cujo interesse reside no processo.

Na visão de Busha e Harter (1980) e de Chizzotti (2001), o estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou para avaliá-la, analiticamente, objetivando a tomada de decisão a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

A investigação de estudo de caso, segundo Yin (2001, p. 32-33)

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado;
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados

No entendimento de Ludke e André (1986), o estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples e específico ou complexo e abstrato, é sempre bem delimitado e seus contornos são claramente definidos no desenrolar do estudo. O estudo de caso é escolhido quando se quer pesquisar algo singular, que tenha valor em si mesmo.

O estudo de caso qualitativo é a descrição e análise de uma simples entidade, fenômeno ou unidade social, de forma intensiva e holística, sendo uma rica fonte de dados descritivos. (MERRIAM, 1998).

As principais características do estudo de caso podem ser assim apontados:

- visam à descoberta, assim, o quadro teórico inicial serve de estrutura básica a fim de que novos elementos ou dimensões sejam acrescentados;
- enfatizam a “interpretação em contexto”;
- buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- usam uma variedade de fontes de informação;
- procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes, pontos de vista presentes numa situação social;

- os relatos de um estudo de caso utilizam linguagem e forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18)

Entre outras características básicas do estudo de caso, Benbasat, Goldstein e Mead (1987) e Trauth e Oconnor (2004) apontam:

- o fenômeno é observado em seu ambiente natural;
- os dados são coletados por diversos meios;
- uma ou mais entidades (pessoa, grupo ou organização) são examinadas;
- a complexidade da unidade é estudada intensamente;
- não são utilizados controles experimentais ou manipulações;
- o pesquisador não precisa especificar previamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- os resultados dependem fortemente do poder de integração do pesquisador;
- podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de coleta de dados à medida que o pesquisador desenvolve novas hipóteses,
- a pesquisa está envolvida com questões “como” e “por que” ao invés de freqüências ou incidências.

De acordo com Triviños (1987, p. 111), o grande valor do estudo de caso é “fornecer conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

O propósito do estudo de caso não é produzir conhecimento com grande potencial de generalização, “mas sim permitir uma visão global do problema, ou de identificar possíveis fatores que o influenciaram ou são por eles influenciado.” (GIL, 2002, p. 55).

A vantagem do estudo de caso, ressalta Blau (1973), está, sobretudo, em tratar de um universo claramente definido, homogêneo, no qual as variáveis

podem ser consideradas de modo aprofundado e nas mesmas condições de observação e análise.

Na perspectiva de Bogdan e Birten (1982), pode-se classificar essa pesquisa como um estudo de caso histórico-organizacional, em que o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Que materiais podem ser remanejados, que estão disponíveis para o pesquisador (ainda que isso represente dificuldades para seu estudo). Significa, segundo os autores, que existem arquivos, publicações, estudos pessoais etc, com os quais é possível realizar entrevistas, análise documental, entre outras.

A utilização do estudo de caso justifica-se, ainda, tendo em vista a necessidade de uma análise mais profunda dos dados a serem pesquisados. Quando se faz a opção por um estudo de caso, seja ele único ou múltiplo, pode ser investigada mais de uma unidade de análise. Quando se deseja estudar uma realidade, o estudo da mesma pode considerá-la como uma totalidade única, de forma global, ou também, ser importante considerá-la constituída por uma série de unidades, cuja característica peculiar exige um tratamento diferenciado, isto é, estudo de um caso único, incluindo mais de uma unidade de análise, como é o caso da presente investigação.

Por se tratar de uma abordagem qualitativa baseada no desenvolvimento de estudo de caso, existe o risco do estudo limitar-se exclusivamente a uma análise descritiva de processos (superficialidade). Na tentativa de evitar esse risco, buscou-se trabalhar com algumas sugestões de Eisenhardt (1989), tais como: não se trabalhar com hipóteses, mas pressupostos de pesquisa; amostra teórica e não randômica (focalizar esforço em casos que possam enriquecer a pesquisa proposta – ênfase na qualidade e não na quantidade), e coleta de dados utilizando múltiplos métodos (triangulação).

A técnica de análise documental, adotada nesta investigação, foi selecionada porque os documentos são capazes de fornecer um conhecimento mais objetivo da realidade a ser investigada e se constituem numa fonte

inesgotável, estável e rica, Pode-se consultá-los diversas vezes e servem de base para diferentes estudos.

Posição essa corroborada por Ludke e André (1986, p. 39), quando salientam que os documentos representam “ainda uma fonte natural de informação. Não é apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto”.

Para Witter (1990, p. 22), a análise documental é “aquela cujos objetivos ou hipóteses podem ser verificados por meio da análise de documentos bibliográficos ou não-bibliográficos, requerendo metodologia (coleta, organização, análise dos dados) compatíveis com os mesmos”.

A análise documental vale-se de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2002), o que vem atender a proposta deste estudo.

Na opinião de Valentim et al. (2005), a análise documental apresenta o conteúdo de um documento, de forma fiel e sintética, objetivando o estabelecimento da veracidade e posterior consulta.

Assim, além da pesquisa ser de caráter qualitativo, adotar o estudo de caso proceder à análise documental, também foi aplicada a técnica do incidente crítico formalizada por John C. Flanagan (American Institutes for Research) em 1954.

A Técnica do Incidente Crítico (TIC) é um método que consiste num conjunto de procedimentos para obter fatos importantes sobre o comportamento humano em situações definidas.

Essa técnica permite o registro de comportamentos específicos, ou seja, de incidentes, que Flanagan (1973, p. 100) assim a define:

qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou a intenção do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas conseqüências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos.

A essência da técnica consiste em solicitar dos sujeitos envolvidos numa atividade, relatos de situações e fatos que são avaliados pelo pesquisador em função da concordância/discordância desses relatos, de acordo com o objetivo e natureza da situação que se deseja estudar.

É preciso ressaltar que

os incidentes críticos representam somente a matéria-prima e não fornecem, automaticamente, solução para os problemas. Entretanto, a aplicação de tal técnica constitui um procedimento que ajuda na coleta de amostras representativas de dados diretamente relevantes para problemas importantes, tais como estabelecimento de padrões, determinação de exigências ou avaliação de resultados, deve ter ampla aplicação. (FLANAGAN, 1973, p. 136).

A técnica de incidente crítico se baseia na teoria de que é mais fácil para as pessoas se lembrarem do que elas fizeram, numa determinada ocasião, do que se lembrarem do que fazem “em geral”.

4.1 Pressupostos da Pesquisa

A investigação, baseada na literatura consultada, permitiu levantar quatro pressupostos básicos, quais sejam:

- 1) A informação arquivística é a informação mais utilizada pelos gestores universitários na tomada de decisão;
- 2) Os documentos de arquivo encontram-se de alguma maneira organizados nas unidades e subunidades da Universidade Estadual de Londrina;
- 3) Os contatos pessoais são menos utilizados pelos conselheiros na obtenção/recuperação de informações para a tomada de decisão,
- 4) A ausência de uma política de gestão documental e da informação arquivística é um dos elementos que mais dificulta o processo decisório, em relação à obtenção/recuperação das informações.

4.2 Cenário da Investigação

O estudo de caso foi efetuado na Universidade Estadual de Londrina - UEL, Estado do Paraná e teve como foco:

- a) os Conselhos Deliberativos Superiores (Conselho Universitário; Conselho de Administração; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e suas Câmaras);
- b) análise documental de processo¹ que tenha sido concluído em 2004/primeiro trimestre de 2005. A opção pelo referido período deveu-se ao fato da coleta de dados ter se iniciado em abril de 2005. Desta forma, pretendeu-se pesquisar, em profundidade, um processo que tenha sido objeto de deliberação no âmbito dos Conselhos Superiores.

4.2.1 Caracterização da Instituição

A Universidade Estadual de Londrina – UEL surgiu da junção de cinco faculdades (Faculdade Estadual de Direito de Londrina; Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Londrina; Faculdade Estadual de Odontologia de Londrina; Faculdade de Medicina do Norte do Paraná, Faculdade Estadual de Ciências Econômicas e Contábeis de Londrina). É uma instituição de direito público, fundada pelo governo do Estado do Paraná, por meio do Decreto Estadual nº 18.110, de 28/01/70, sendo reconhecida oficialmente pelo do Decreto Federal nº 69.324/71.

A UEL está localizada em Londrina, Estado do Paraná, sendo a terceira maior cidade do Sul do Brasil, com aproximadamente 450.000 habitantes, considerada um pólo regional com influência econômica sobre os municípios localizados no Norte do Estado do Paraná, Sul de São Paulo e Mato Grosso do Sul.

¹ Desenvolvimento de um expediente, incluindo tipos diversos de documentos e que, recebendo informações, pareceres e despachos, tramita até que se cumpra o ato administrativo que gerou a sua criação. Unidade documental em que se reúnem oficialmente documentos de natureza diversa, no decurso de uma ação administrativa ou judiciária, formando um conjunto materialmente indivisível. (BELLOTTO, 2004, p. 101).

A instituição, em 1991, transformou-se em Autarquia Estadual, e de acordo com seu Estatuto (2004a), nos artigos 2º e 3º tem:

Por princípios:

- a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, assegurado seu compromisso social;
- a interação entre ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviço, assegurado seu compromisso social;
- a igualdade de condições para o acesso e permanência discente na Instituição;
- a integração com os demais níveis e graus de ensino;
- a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte, a cultura e o saber;
- o pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- a garantia de qualidade acadêmica;
- a gestão democrática e colegiada;
- a eficiência, probidade e racionalização na gestão dos recursos;
- a valorização de seus servidores;
- a gratuidade do ensino de graduação e pós-graduação *stricto sensu* acadêmico.

Por finalidades:

- gerar, disseminar e socializar o conhecimento em padrões elevados de qualidade e equidade;
- formar profissionais nas diferentes áreas do conhecimento;
- valorizar o ser humano, a vida, a cultura e o saber;
- promover a formação humanista do cidadão, com capacidade crítica perante a sociedade, o Estado e o mercado;
- promover o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico, social, artístico e cultural da sociedade;
- conservar e difundir os valores éticos e de liberdade, igualdade e democracia;

- estimular a solidariedade humana na construção da sociedade e na estruturação da vida e do trabalho;
- educar para a cidadania, estimulando a atuação coletiva;
- propiciar condições para a transformação da realidade, visando justiça e eqüidade social;
- estimular o conhecimento e a busca de soluções de problemas contemporâneos;
- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.

Na área de ensino, em 2006, a Universidade mantém 42 cursos em nível de graduação (11 na área de Ciências Biológicas e da Saúde; 09 na área de Ciências Exatas e Tecnológicas e, 22 na área de Humanidades). Na pós-graduação, oferta 169 cursos, sendo 95 Lato Sensu, 33 Stricto Sensu (25 em nível de Mestrado e 08 Doutorados), 30 Residências Médicas, 02 Residências em Fisioterapia, 05 em Enfermagem e 04 em Medicina Veterinária. Encontram-se matriculados 14.000 alunos de graduação e 3.129 alunos de pós-graduação.

O corpo docente da instituição é formado por 1.640 professores, sendo 623 doutores (38%); 658 mestres (40%), 235 especialistas (14,4%) e 124 graduados (7,56%). No quadro funcional, conta com 3.754 servidores técnico - administrativos distribuídos em várias unidades e subunidades.

Na área de pesquisa, encontra-se em andamento 873 projetos e 308 grupos de pesquisa, envolvendo 859 docentes e 3.016 discentes. Na extensão, 158 projetos estão cadastrados, englobando aproximadamente 442 docentes e 2.125 alunos e cerca de 150.000 pessoas atendidas na comunidade.

4.2.2 Estrutura organizacional

Em abril de 2002, a Universidade teve o seu Estatuto modificado, substancialmente, pelo Conselho Universitário e a partir daí iniciou-se, com a nova administração da Universidade (gestão 2002/2006), a discussão para readequação do Regimento Geral (2004b), visando adequá-lo ao novo Estatuto.

Por meio das Resoluções números 01/04 e 02/04, foram aprovadas a nova redação do Estatuto e Regimento Geral, respectivamente, que entrou em vigor em 22 de Janeiro de 2004, efetuando alterações significativas na composição e atribuições dos Colegiados Superiores.

A estrutura organizacional da Universidade (ANEXO A) tem como órgãos executivos a Reitoria e 6 (seis) Pró-Reitorias (Graduação, Pesquisa e Pós Graduação, Extensão, Administração e Finanças, Recursos Humanos e Planejamento). São órgãos da Reitoria ainda: Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores, Prefeitura do Campus, Coordenadoria de Processos Seletivos, Coordenadoria de Comunicação Social, Procuradoria Jurídica, Assessoria de Auditoria Interna, Assessoria de Relações Internacionais, Órgãos de Apoio e Órgãos Suplementares.

A UEL, como a maioria das universidades públicas brasileiras, apresenta, em sua estrutura organizacional, conselhos superiores de caráter deliberativo, sendo eles: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e suas Câmaras, e o Conselho de Administração. Conta ainda com um órgão consultivo denominado Conselho de Interação Universidade-Sociedade.

O Conselho Universitário é a instância máxima de deliberação coletiva para assuntos referentes à supervisão da Universidade e definição da política universitária. Apresenta a seguinte composição:

- Reitor, como Presidente;
- Vice-Reitor;
- Seis (6) Pró-Reitores;
- Nove (9) Diretores dos Centros de Estudos;

- Nove (9) representantes do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, respeitada a representação mínima de dois (2) representantes por Câmara;
- Nove (9) representantes da categoria docente, sendo um de cada Centro de Estudos, não vinculado a qualquer instância administrativa;
- Cinco (5) representantes da categoria docente, sendo um de cada classe;
- Cinco (5) representantes discentes, sendo no mínimo um (1) da pós-graduação;
- Cinco (5) representantes dos servidores técnico-administrativos;
- Um (1) representante do poder executivo municipal;
- Um (1) representante do poder legislativo municipal;
- Dois (2) representantes das classes patronais;
- Dois (2) representantes das classes trabalhadoras.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE é órgão deliberativo em matéria referente a essas atividades. Compõe-se também de quatro (4) Câmaras deliberativas, a saber: Câmara de Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Pós – Graduação e Câmara de Extensão.

O CEPE compõe-se de:

- Reitor, como presidente;
- Vice-Reitor;
- Pró-Reitor de Graduação;
- Pró-Reitor de Extensão;
- Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação;
- Nove (9) docentes, sendo um de cada Centro de Estudos, membro da Câmara de Graduação;
- Cinco (5) docentes da Câmara de Pós-Graduação;
- Cinco (5) docentes da Câmara de Pesquisa;
- Cinco (5) docentes da Câmara de Extensão;

- Cinco (5) representantes dos Diretores de Órgãos Suplementares;
- Nove (9) representantes de alunos de graduação, sendo um (1) de cada Centro de Estudos;
- Três (3) representantes de alunos de pós-graduação;
- Dois (2) representantes dos servidores técnico-administrativos de nível superior, indicados entre os pares, e representando diferentes Câmaras do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Como órgão deliberativo, o Conselho de Administração – C. A. tem, entre outras, a função de exercer a orientação administrativa de toda a Universidade, sendo composto por vinte e um (21) membros:

- I. Reitor, como presidente;
- II. Vice-Reitor;
- III. Diretores de Centros (9);
- IV. Pró-Reitores (6);
- V. representantes discentes, com percentual de quinze por cento (15%) do número dos membros, sendo no mínimo em número de dois (2) os representantes;
- VI. representantes dos servidores técnico-administrativos, com percentual de quinze por cento (15%) do número dos membros, sendo no mínimo em número de dois (2) os representantes.

O Conselho de Interação Universidade–Sociedade constitui-se de 44 membros, tem caráter consultivo e é um espaço de interlocução com os vários setores da sociedade, com a finalidade de analisar o plano de gestão da UEL e discutir e propor ações conjuntas da Universidade com a Sociedade.

Em sua estrutura organizacional, a Universidade conta também com os 10 Órgãos Suplementares que têm por finalidade complementar as atividades acadêmicas de um ou mais cursos, integrando as atividades de ensino, pesquisa e extensão. São subordinados administrativamente à Reitoria e vinculados academicamente aos Centros de Estudos.

Os Órgãos de Apoio prestam suporte às finalidades da Universidade e são subordinados à Reitoria, São constituídos da: Assessoria de Tecnologia de Informação, Coordenadoria de Comunicação Social, Biblioteca Central, Editora, Laboratório de Tecnologia Educacional, Serviço de Bem Estar à Comunidade e Sistema de Arquivos da Universidade Estadual de Londrina.

A UEL possui nove (9) Centros de Estudos assim discriminados: Centro de Letras e Ciências Humanas; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências Exatas; Centro de Estudos Sociais Aplicados; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Educação, Comunicação e Artes; Centro de Ciências Agrárias; Centro de Tecnologia e Urbanismo e Centro de Educação Física e Desportos.

A gestão de cada uma dessas unidades universitárias é feita pelo Conselho de Centro e pela diretoria executiva. O Conselho de Centro é uma instância deliberativa e consultiva.

A Instituição possui atualmente cinquenta e seis (56) departamentos distribuídos entre os nove (9) Centros de Estudos. O Conselho do Departamento é o órgão de deliberação coletiva do departamento, com a competência de orientação e coordenação de suas atividades, atribuindo encargos de ensino, pesquisa e extensão aos seus docentes, de acordo com suas especializações. Sua composição está definida no Estatuto em seu artigo 38.

Os Colegiados de Cursos de Graduação exercem a coordenação pedagógica dos cursos. São administrados por uma Comissão Executiva.

A coordenação pedagógica e administrativa dos Cursos e Programas de Pós-Graduação fica a cargo das Comissões Coordenadoras, de acordo com a legislação vigente. A constituição e atribuições destas Comissões Coordenadoras são estabelecidas nos respectivos regulamentos de cada Programa.

Em 2001/2002, a UEL rediscutiu com todos os seus segmentos, a modificação de seu Estatuto. No mês de janeiro de 2004, teve seu Regimento geral adequado ao modelo do Estatuto em vigor, alterando sobremaneira a forma, composição e competências de seus Conselhos Superiores.

4.3 Participantes do estudo

Na pesquisa qualitativa, é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual se destaca a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra em que seja possível obter as informações necessárias para o estudo. A lógica e o poder da amostra intencional residem na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade. (MERRIAM, 1998).

As amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com objetivos da pesquisa, sendo que esse tipo de amostra consiste em integrar um grupo constituído por sujeitos que proporcionem informação profunda e rica para a investigação.

Na opinião de Gil (2002), a amostragem intencional consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser representativo de toda a população.

Adotando-se a amostra intencional nesse estudo, procurou-se investigar os componentes dos Conselhos Superiores Deliberativos que atuam, interferem ou influenciam na Instituição, e que representem tanto a estrutura acadêmica como a administrativa.

No estudo de caso, como afirma Triviños (1987, p. 132), pode-se utilizar a intencionalidade, considerando um rol de condições, tais como “sujeitos que seriam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para encontrar as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc., o tamanho da amostra”.

Desta forma, a intencionalidade, neste estudo, constituiu-se nos seguintes critérios:

- a. um processo que tenha sido objeto de tomada de decisão por no mínimo dois Conselhos Superiores, visto que se pretende estudar um caso único incluindo mais de uma unidade de análise;
- b. um processo que tenha sido analisado o mais recente possível, considerando-se a técnica do incidente crítico, pois, conforme alerta Lancaster (1978), geralmente as pessoas vão se lembrar mais

- claramente do último incidente de um tipo particular, esse último evento torna-se o “incidente crítico”;
- c. conselheiros que tenham participado das reuniões onde foi analisado e deliberado o processo selecionado, pois se acredita que as pessoas que participaram diretamente de um determinado evento possam contribuir mais com o estudo em questão (técnica do incidente crítico);
 - d. Representação de categorias nos Conselhos Superiores:
 - I Reitor
 - II Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
 - III Conselho de Administração;
 - IV Pró-reitores, principalmente ligados às áreas de planejamento e finanças, recursos humanos e ensino (graduação e pós-graduação);
 - V Docente dos Centros de Estudos da Universidade sem vínculo a qualquer instância administrativa;
 - VI Docente que represente uma das classes de Professor Auxiliar, Professor Assistente, Professor Adjunto, Professor Associado e Professor Titular;
 - VII Servidores técnico-administrativos;
 - VIII. Discentes.
 - e. tempo de serviço na Universidade Estadual de Londrina para a seleção dos conselheiros dentro de uma mesma categoria (aplicados aos incisos V a VII), e para o inciso VIII, o tempo de representação dos discentes nos Conselhos Superiores, pois, no entender da pesquisadora, a experiência adquirida com o tempo, na academia, muito contribuirá para o resultado da investigação.

Para a escolha dos sujeitos, utilizou-se como referência as recomendações de Minayo (2000), quando afirma que uma amostra ideal é aquela que privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que se pretende conhecer, ou seja, aquela que, por meio de um número suficiente de entrevistas,

fornece informações relevantes que conduzam à formulação de categorias e que seja capaz de refletir a totalidade nas suas dimensões.

Considerando os critérios acima elencados e as informações que os Conselheiros dispunham em torno do tema proposto, a amostra intencional ficou assim distribuída:

a) Conselho Universitário

- Reitor
- Três (3) Pró – reitores (Planejamento, Recursos Humanos, Graduação)
- Dois (2) Representantes do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.
- Um (1) Representante docente dos Centros de Estudos não vinculado a qualquer instância administrativa
- Um (1) Representante da categoria docente (auxiliar de ensino, assistente, adjunto, associado e titular)
- Um (1) Representante da categoria discente
- Um (1) Representante dos servidores técnico-administrativos

b) Conselho de Administração

- 09 Diretores de Centro de Estudos
- 01 Representante discente
- 01 Representante dos servidores técnico-administrativos.

É preciso registrar que um dos membros do Conselho Universitário recusou-se a tomar parte do estudo, embora se tenha explicitado a importância de sua participação e da pesquisa.

Foram excluídos da amostra os representantes do Conselho Universitário externos à Instituição, uma vez que eles, segundo a visão da pesquisadora, não teriam uma contribuição significativa, considerando-se os objetivos do estudo.

O processo selecionado permitiu, ainda, identificar seis (6) servidores (um docente e 5 técnico-administrativos), em cada uma das unidades e subunidades da Instituição, que foram os responsáveis pelas informações anotadas no mesmo.

Assim sendo, os participantes do estudo totalizaram vinte e seis (26), sendo vinte (20) dos Conselhos Deliberativos Superiores (11 membros do Conselho de Administração e 9 membros do Conselho Universitário) e seis (6) servidores que registraram as informações no processo 22.389/2004. Embora todos os sujeitos sejam considerados atores do processo, para efeito de distinção dos mesmos, utilizou-se a terminologia de **“atores do processo”** para os servidores identificados pelas respectivas assinaturas no mencionado processo, os quais foram caracterizados nas entrevistas pela letra **A**. Os membros dos Conselhos Deliberativos Superiores foram qualificados como **“decisores”**, sendo identificados nas entrevistas pela letra **D**.

4.4 Coleta de Dados

De acordo com Martucci (1996), “a coleta de dados qualitativos ocorre por meio de um contato profundo com uma pequena amostra de sujeitos”.

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados o formulário (APÊNDICE A) e entrevista semi-estruturada (APÊNDICES B e C). O formulário teve como alvo identificar, no processo objeto de análise, as informações, verificando a natureza das mesmas.

O formulário apresenta, como uma das vantagens, a assistência direta do investigador e a garantia da uniformidade na interpretação dos dados e dos critérios pelos quais são fornecidos. (CERVO; BERVIAN, 2002).

A entrevista semi-estruturada “valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Na coleta de dados, utilizou-se um enfoque triangular composto por análise documental, aplicação de entrevista com roteiro semi-estruturado e a

técnica do incidente crítico. Optou-se pela multiplicidade de métodos, pois permite, ao mesmo tempo, comparar as respostas levantadas com base na percepção de diferentes pessoas que pertencem à instituição.

A coleta de dados foi realizada em três etapas, que são descritas a seguir.

4.4.1 Análise documental

A consulta de documentos é “uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas as evidências que fundamentam as afirmações e declarações do pesquisador.” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 38).

Foram consultadas todas as atas¹ das reuniões ordinárias e extraordinárias dos Conselhos Deliberativos Superiores no período de 2004 ao primeiro trimestre de 2005, buscando identificar um processo que tivesse sido analisado e deliberado por, no mínimo dois Conselhos, e que fosse o mais recente possível, visto que, na adoção da técnica do incidente crítico, os dados coletados devem ser recentes para evitar lapsos de memória dos informantes.

Assim, selecionou-se o Processo 22.389/04 – Reestruturação da Coordenadoria de Comunicação Social (COM), analisado pelo Conselho de Administração em 25 de agosto de 2004 e pelo Conselho Universitário em 18 de fevereiro de 2005.

A cópia integral de todo o processo foi obtida junto à Divisão de Comunicação e Arquivo da Universidade. As informações contidas, neste processo, foram agrupadas e analisadas, minuciosamente, à luz do referencial teórico adotado neste estudo.

Deve-se esclarecer que um determinado processo, depois de formalizado, tramita por todas as unidades e subunidades da Instituição, para ser instruído, ou seja, provido de informações, para que, ao serem analisados pelos Conselhos Deliberativos Superiores, esteja com todas as informações necessárias e com

¹ As atas são criadas no contexto das atividades colegiadas de decisão e no exercício da ação do poder representativo na universidade, implicando ou exigindo a aprovação de pessoas oficialmente reunidas (GAGNON-ARGUIN; VIEN, p. 67, 1999).

parecer¹ da Procuradoria Jurídica da Instituição. Quando ainda persistir alguma dúvida, geralmente, o processo é retirado de pauta e retorna para complementação das informações para então, novamente, ser objeto de análise e decisão.

4.4.2 Estudo piloto

Nas pesquisas qualitativas, o instrumento de coleta de dados denominado “roteiro de entrevista” deve sofrer modificações sucessivas, em decorrência da aplicação do estudo piloto.

O estudo piloto permite ao investigador esclarecer áreas de conteúdo não delimitadas do todo nas primeiras etapas, comprovar as adequações das questões norteadoras, descobrir novos aspectos que não foram contemplados inicialmente.

Para o desenvolvimento das entrevistas, foram elaborados dois roteiros (decisores e atores do processo) com questões norteadoras, sendo aplicadas aleatoriamente a cinco pessoas, sendo três (3) conselheiros, que atuam, mas não participam nesta gestão dos Conselhos Deliberativos Superiores, e dois (2) servidores técnico-administrativos (docente ou funcionário) das Pró - Reitorias que normalmente instruem os processos e não tiveram atuação no processo 22.389/04.

Assim, foram testadas as questões do roteiro-piloto, na segunda quinzena de abril de 2005, quando se observou a pertinência e as adequações das questões aos objetivos da pesquisa.

4.4.3 Entrevistas

Na amostra intencional, havia sido prevista a entrevista de 21 decisores, sendo 11 do Conselho de Administração e 10 do Conselho Universitário e, na pesquisa documental, identificou-se seis atores do processo, o que totalizaria vinte e sete entrevistas. Entretanto, só foi possível realizar vinte e seis entrevistas visto

¹ Parecer é um documento de opinião técnica ou científica sobre um ato, servindo de base para a tomada de decisão. (BELLOTTO, 2004, p. 100).

que um dos decisores do Conselho Universitário (que representava a categoria docente, sendo o único que compareceu à reunião que discutiu o processo da COM) não manifestou interesse em tomar parte da investigação, em que pese todos os esforços despendidos no sentido de sensibilizá-lo da importância de sua participação.

As entrevistas foram realizadas em duas fases, sendo a primeira junto aos decisores e a segunda aos atores do processo selecionado. Para Ludke e André (1986, p. 34), a “grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante”.

A opção pela entrevista com roteiro semi-estruturado deve-se ao fato de que ela permite criar um ambiente propício, onde os entrevistados podem discorrer livremente sobre seus pontos de vista.

A pesquisadora seguiu um breve roteiro com questões norteadoras, não com a intenção de padronizar as perguntas, mas para garantir que determinado questionamento fosse exposto a todos os sujeitos do estudo. Como bem salientam Ludke e André (1986), é preferível e mesmo aconselhável o uso de um roteiro que guie a entrevista pelos tópicos principais a serem abordados.

As questões estavam dispostas numa seqüência próxima a uma conversa informal, de forma a permitir a expressão livre, com o objetivo de deixar o entrevistado à vontade para declarar suas opiniões.

As entrevistas foram realizadas no período de maio até a primeira quinzena de julho de 2005. O roteiro da entrevista foi planejado para conduzir uma conversa por aproximadamente 40 minutos. Todas foram gravadas com a permissão dos participantes e posteriormente transcritas para análise. Foi assegurado o anonimato aos sujeitos da investigação. A gravação utilizada como recurso para a investigação impede a perda de detalhes, a desaleceração do ritmo de conversação e o efeito sobre a espontaneidade e fluidez do informante. (VALLES, 1997).

Para a identificação dos decisores foram consultados alguns documentos oficiais na Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores - SGOCS. Essa

Unidade encontra-se diretamente subordinada ao Reitor, cuja competência é dar apoio administrativo e logístico na condução e execução dos trabalhos concernentes a todos os Conselhos Superiores. O acervo da SGOCS é composto basicamente por documentos textuais (Resoluções, Atas, Portarias, Atos Executivos entre outros), fitas k-7 onde são gravadas as reuniões dos Conselhos e disquetes com as atas efetuadas. Os documentos consultados compreenderam:

- a) Estatuto da Universidade Estadual de Londrina;
- b) Atas das reuniões número 926 de 25 de agosto de 2004 do Conselho de Administração, e reunião número 419 de 18 de fevereiro de 2005 do Conselho Universitário, na qual foi discutido o referido processo;
- c) Lista de presença dos conselheiros às referidas reuniões;
- d) Portaria de nomeações dos atuais conselheiros, o que permitiu identificar a categoria de representação;
- e) Portaria de nomeação para o cargo (servidores, docentes e técnicos administrativos), obtida junto à Pró-Reitoria de Recursos Humanos, identificando a data de admissão dos conselheiros, quando houve mais de um representante da mesma categoria presente às citadas reuniões,
- f) Portaria de nomeações dos discentes, nos últimos quatro anos de representação nos Conselhos Superiores, para identificar o tempo de representação desta categoria, quando houve mais de um representante presente às reuniões mencionadas.

Em relação aos atores do processo, a identificação foi pelo nome/assinatura e unidade/subunidade constante no referido processo.

Identificados todos os participantes da investigação, o caminho percorrido para a realização das entrevistas compreendeu os seguintes passos:

1. contato via *e-mail* com todos os sujeitos escolhidos, apresentando os objetivos da pesquisa e informando que eles seriam contatados via telefone, posteriormente, para agendamento das entrevistas;

2. agendamento por telefone, deixando por conta do entrevistado a escolha da data, horário e local, já que era importante deixá-lo à vontade;
3. apresentação dos objetivos do estudo e outras informações que permitissem situar os participantes sobre o tipo de informações que se buscava colher;
4. solicitação de autorização prévia para se gravar as entrevistas, objetivando assegurar a possibilidade de recuperação das informações durante o procedimento da análise,
5. transcrição de todas as entrevistas, nas quais, para controle, os sujeitos foram identificados por categoria (decisores ou atores do processo) e dentro desta por numeração seqüencial agregado a letra de sua categoria, ou seja, a letra **D** para decisores e a letra **A** para os atores do processo.

A interpretação das entrevistas foi efetuada mediante a análise de conteúdo, por meio da qual foi atribuída relevância aos comentários diretos extraídos das entrevistas, considerando-se as palavras empregadas e os seus significados, o contexto em que foram colocadas as idéias, a freqüência, a extensão dos comentários e a especificidade das respostas.

4.5 Tratamento e Análise dos Dados

Na pesquisa qualitativa, a análise dos dados não é a última fase do processo, ou seja, ela é concomitante à coleta de dados ou é cíclica.

Os pesquisadores costumam encontrar três grandes obstáculos quando iniciam a análise dos dados recolhidos no campo “[...] O primeiro deles [...] ‘ilusão da transparência’ [...] O segundo [...] sucumbir à magia dos métodos e das técnicas [...] O terceiro [...] é a dificuldade de se juntarem teorias e conceitos muito abstratos com os dados recolhidos no campo”.(MINAYO, 2000, p. 197).

De acordo com Patton (1987), a análise dos dados qualitativos é um processo criativo que demanda rigor intelectual, possui uma grande quantidade de dificuldades e é um trabalho muito cuidadoso, pois as diferentes pessoas dirigem sua criatividade, seu esforço intelectual e seu trabalho de modos diferentes, não existindo apenas uma forma correta para organizar, analisar e interpretar dados qualitativos.

Para Yin (2001), a análise do estudo de caso é um dos últimos e mais difíceis aspectos desenvolvidos dentro do estudo de caso, sendo que o tratamento da evidência e o desenvolvimento das conclusões analíticas devem ser as mais importantes na finalização da pesquisa bem sucedida.

A análise de conteúdo é uma estratégia de pesquisa utilizada no intuito de tornar objetivo o conteúdo dos dados coletados na investigação. Esta análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, c1977).

Com essa técnica, é possível analisar as “entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas diretamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um respondente” (PERRIEN; CHÉRON; ZINS, 1984, p. 27).

Para efetuar a análise de conteúdo, utilizou-se a técnica de análise categorial (ou temática), pois se tratava do “desmembramento do discurso em categorias, em que os critérios de escolha e de delimitação orientam-se pela dimensão da investigação dos temas relacionados ao objeto de pesquisa, identificados nos discursos dos sujeitos pesquisados” (BARDIN, c1977, p. 80-81).

4.5.1 Organização dos dados para análise

As fases da análise de conteúdo organizam-se cronologicamente em: pré-análise, análise do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Pré-análise é a fase da organização e sistematização das idéias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados; a retomada dos pressupostos e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final.

Essa fase engloba quatro etapas: a leitura flutuante, na qual deve haver um contato exaustivo com o material de análise; constituição do corpus, que envolve a organização do material de forma a responder a critérios de exaustividade (contemplando todos os aspectos levantados no roteiro); representatividade (contendo a representação do universo pretendido); homogeneidade (obedecendo a critérios precisos de escolha, em termos de temas, técnicas e interlocutores); pertinência (os materiais analisados devem ser adequados aos objetivos do estudo); formulação de hipóteses e objetivos iniciais flexíveis que permitam a emergência de hipóteses a partir de procedimentos exploratórios; referenciação dos índices, elaboração de indicadores a serem adotados na análise e preparação do material.

A fase de **análise do material** consiste essencialmente na operação de codificação, transformando os dados brutos em dados que consigam alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação é um processo pelo qual os dados brutos são, sistematicamente, transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo. Desta forma, a codificação é uma transformação que segue regras específicas para os dados de um texto. Envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação ou enumeração em função de regras previamente estabelecidas na pré-análise. Nesta investigação, utilizaram-se frases ou fragmentos de frases, nesse processo de corte e recortes do conteúdo das falas dos decisores e dos atores do processo.

No **tratamento dos resultados, inferência e interpretação** os dados brutos foram submetidos a operações de codificação e categorização, o conteúdo codificado foi traduzido em informações relevantes que exprimem o significado

daquele conteúdo para o objeto de investigação. Após o tratamento, passou-se à fase de interpretação e inferência sobre os mesmos. É um momento de forte trabalho intelectual em que o pesquisador propõe suas inferências e realiza interpretações de acordo com o referencial teórico, os objetivos e os pressupostos do estudo, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material.

Conforme Franco (2003, p. 25), se a descrição (enumeração das características do texto, resumida após tratamento inicial) é a primeira etapa necessária e se a interpretação (significação concedida a essas características) é a última fase, “a inferência é o processo intermediário que vai permitir a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação”.

Uma vez estando o universo claramente definido, inicia-se o processo de categorização, é determinação das dimensões que serão analisadas e que irão definir a teia da grade de análise. Nesse estudo, as categorias não foram definidas a priori, ou seja, as categorias emergiram das falas, do conteúdo das respostas dos sujeitos e implicaram uma constante ida e volta do material de análise à teoria. Optou-se pela elaboração de um sistema categórico não-apriorístico, pois se considerou a possibilidade de obtenção de dados novos e diversificados que poderiam surgir.

Para a criação das categorias devem-se observar alguns princípios, tais como:

- a) exclusão mútua – cada elemento não pode existir em mais de uma divisão. Um único princípio de classificação deve orientar a sua organização;
- b) pertinência – a categoria deve se adaptar ao material de análise escolhido e ao quadro teórico definido,
- c) objetividade e fidelidade – as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica uma determinada categoria, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises.

O processo de análise de conteúdo “tem início com a decisão sobre a unidade de análise” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 41), o que pode ser encarada, segundo Holsti (1969) como uma unidade de registro (todo o excerto de texto que isoladamente seja pertinente); como uma unidade de contexto (a própria entrevista), dependendo a escolha do método de codificação, “da natureza do problema, do arcabouço teórico e das questões específicas da pesquisa.” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 42).

Para a construção das categorias, foi efetuada uma leitura flutuante e várias releituras das entrevistas, o que resultou numa categorização inicial. Após esse processo, efetuaram-se as leituras verticais de cada uma das entrevistas realizadas, seguida das leituras horizontais do conjunto das entrevistas, o que permitiu pensar e repensar o sistema de categorização a ser adotado, não perdendo de vista os objetivos e o referencial teórico da investigação. Lembrando que a categorização dos incidentes críticos, de acordo com Estrela e Estrela (1994), também encerra a mesma dificuldade e obedece aos mesmos critérios que qualquer análise de conteúdo.

Essa fase de categorização implicou o agrupamento e reagrupamento do material idêntico, decorrendo as categorias em função do significado dos indicadores, num processo constante de definição, redefinição e comparação (LUDKE; ANDRÉ, 1986), procurando que sua validade fosse assegurada por critérios de homogeneidade, coerência, exclusividade recíproca e exaustividade. (BARDIN, c1977; LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Findo esse processo, fez-se, outra vez, uma leitura vertical e horizontal das entrevistas codificadas e categorizadas, o que possibilitou analisá-las integralmente e efetuar algumas alterações que se consideravam necessárias.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo apresenta-se o relato e a interpretação dos dados pesquisados na Universidade Estadual de Londrina, Paraná. Efetuou-se uma pesquisa qualitativa, com amostra não probabilística e intencional, sendo entrevistados vinte e seis informantes. Utilizou-se também a técnica de análise documental.

A revisão da literatura constituiu-se em uma etapa contínua, para que se pudessem relacionar os dados obtidos durante a investigação de campo com as teorias da área.

Os dados foram coletados em fontes primárias, por meio da análise documental em documentos oficiais da Instituição, tais como Atas, Resoluções, Processo, Regimento Geral, Estatuto, entre outros. E, em fontes secundárias, por entrevistas dirigidas aos atores do processo (6) e aos decisores (20).

Os roteiros orientadores das entrevistas e que se encontram nos APÊNDICES B e C são resultados da adequação do modelo original elaborado a partir da base conceitual teórica, dos objetivos da investigação e do resultado de um teste piloto, englobando cinco entrevistados.

Na análise das entrevistas utilizou-se a análise temática (ou categorial), apresentando-se também, nas tabelas, a análise quantitativa (frequência) das categorias estabelecidas. Isto foi possível porque se acredita que “a análise de conteúdo atua, portanto, combinando técnicas com características quantitativa e qualitativa, com o fim de obter maior riqueza de detalhes do objeto/fenômeno pesquisado” (VALENTIM, 2005, p. 133).

Como salienta Bardin (c1977, p. 21),

[...] numa análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo e na análise qualitativa é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração. (BARDIN, c1977, p. 21).

As categorias de análise de conteúdo determinada *a posteriori* compreenderam:

1. Procedimentos adotados para instrução dos processos (informações) para a decisão dos Conselhos Deliberativos Superiores;
2. Características das informações mais utilizadas para instruir/ informar os processos;
3. Forma de organização das fontes mais utilizadas/consultadas;
4. Elementos facilitadores na obtenção/recuperação das informações;
5. Elementos dificultadores na obtenção/recuperação das informações;
6. Recebimento das informações necessárias para a tomada de decisão nos processos em pauta das reuniões dos Conselhos Superiores;
7. Características das informações mais utilizadas e imprescindíveis para a tomada de decisão;
8. Forma de obtenção/recuperação das informações que necessita para a tomada de decisão;
9. Solicita informações antes de tomar decisões;
10. Informações constantes do processo 22.389/04 para a tomada de decisão.

Autores como Bardin (c1977); Kerlinger (1980) e Krippendorff (1990) sustentam que a análise de um corpus de dados consiste em transformar grandes quantidades desses mesmos dados brutos em informações concisas a respeito de situações, de acontecimentos e de pessoas, que expressam significações e possibilitam a interpretação.

O conjunto de informações construídas obedece a seguinte ordem de exposição: a) a análise documental; b) análise das entrevistas com os atores do processo, e c) análise das entrevistas com os decisores, efetuando análise comparativa entre os resultados alcançados em cada fase. A análise dos dados obedeceu à ordem original das questões das entrevistas e dos dados obtidos na análise documental.

5.1 Análise Documental

A análise documental foi efetuada no processo 22.389/04 (QUADRO 6) que tratava da reestruturação da Assessoria de Relações Universitárias - ARU da Universidade, protocolado em 20 de agosto de 2004, sendo interessado a Pró-Reitoria de Planejamento.

A motivação de tal processo se deu em razão da criação da Coordenadoria de Comunicação Social (COM). Para que essa implementação ocorresse foram extintos, num primeiro momento, dois Órgãos de Apoio da Instituição (Assessoria de Relações Universitárias e a Gráfica), continuando a COM a ser um órgão ligado administrativamente à Reitoria.

É preciso esclarecer que, na folha de número 1, encontra-se a capa do mencionado processo e nas seguintes (folhas de números 2 a 14) verifica-se a proposta para a implementação da Coordenadoria de Comunicação Social., seguido da proposta do Regimento Interno da COM.

Em 20 de agosto, a Divisão de Organização e Métodos da Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN, anexou ao referido processo (folhas 15 a 20), a planilha de custos com a nova estrutura proposta, organograma do órgão, minuta de Resolução da criação, bem como apontou as alterações a serem efetuadas no Regimento Geral da Universidade.

Na reunião ocorrida em 25 de agosto de 2004, o Conselho de Administração – C.A. aprovou a criação da COM, ocasião ainda em que não havia, nos autos do processo, o parecer da Procuradoria Jurídica – P.J.U. da Instituição (folha 14).

No início de setembro (02/09/04), o processo foi encaminhado à Procuradoria Jurídica – P.J.U. para análise e parecer, com vistas ao seu encaminhamento à Câmara de Legislação e Recursos do Conselho Universitário (folha 14).

QUADRO 6 - Análise documental do processo número: 22.389/04 – proposta de implementação da Coordenadoria de Comunicação Social (COM). de 20 de agosto de 2004.

DATA	UNIDADE/ SUBUNIDADE	RESP. PELA INFORMAÇÃO	INFORMAÇÃO REGISTRADA	FOLHA
20/08/04	Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN)	Divisão de Organização e Métodos	Incorporação da planilha de custo com as alterações estruturais no organograma da UEL, minuta de Resolução e aponta as alterações a serem efetuadas no regimento Geral.	15 a 20
30/08/04	Gabinete da Reitora para Conselho de Administração (C. A.)	Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores - SGOCS	Aprovação pelo Conselho de Administração – C. A.	14
02/09/04	Gabinete da Reitora para Procuradoria Jurídica (P.J.U.)	Chefia Gabinete	Solicitação de análise da P.J.U., antes de ser enviada à Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário.	14
14/09/04	P.J.U. para Gabinete da Reitora	P.J.U.	Recomendação de alteração na redação de artigos da minuta de Resolução e aponta alterações no Regimento e Estatuto Geral da UEL. Parecer ratificado pela Reitora	21 a 24
30/09/04	Gabinete da Reitora para COM	Secretária do Gabinete	Encaminhamento à COM para as providências e adaptações apontadas pela P.J.U.	25
30/09/04	COM para PROPLAN	Coordenador	Encaminhamento à PROPLAN para formatar a minuta de Resolução com as adequações já efetuadas, seguindo parecer jurídico.	25
04/10/04	PROPLAN para COM	Divisão de Organização e Métodos	Incorporação de minuta de Resolução e Ato Executivo com as adequações sugeridas pela P.J.U. Informa que o Regimento da Reitoria, do qual a COM faz parte, está sendo reformulado. Solicita ouvir a Comissão de Coordenação dos regimentos para verificar o Regimento da COM.	25 verso

Fonte: Dados da pesquisa

CONT. QUADRO 6

DATA	UNIDADE/ SUBUNIDADE	RESP. PELA INFORMAÇÃO	INFORMAÇÃO REGISTRADA	FOLHA
11/10/04	COM para Assessor Especial		Solicitação de informações sobre o Regimento da COM.	31
15/10/04	Assessor Especial para gabinete da Reitora	Assessor Especial	O regimento da COM será incorporado no Regimento da Reitoria e que, o mesmo encontra-se em reformulações.	32
25/10/04	Gabinete da Reitora para SGOCS/ Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário.	Chefe de Gabinete	Solicitação de parecer da Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário.	33
15/12/04	Câmara de Legislação e Recurso pra gabinete da Reitora.	Relator da Câmara de Legislação e Recurso.	Análise do processo e envia sugestões para alteração na minuta de Resolução.	35
25/01/05	Gabinete da Reitora para SGOCS	Chefe de Gabinete	Efetuadas as alterações na minuta de Resolução pela PROPLAN (que foram apontadas pela Câmara de Legislação e Recurso.) Envia minuta corrigida para ser distribuída aos membros do Conselho Universitário na próxima reunião.	36 a 39
18/02/05	Reunião do Conselho Universitário		Aprovação das alterações no regimento Geral da UEL. Cria a COM e transfere também a Radiodifusão Educativa para a estrutura organizacional desse órgão.	39
01/03/05	SGOCS para Gabinete da Reitora	secretário	Aprovação do Conselho Universitário.	39
03/03/05	Gabinete da Reitora para PROPLAN	Chefe de gabinete	Solicitação de nova planilha de custos, alteração de organograma funcional e Ato Executivo, considerando a aprovação do Conselho Universitário.	39

Fonte: Dados da pesquisa

CONT. QUADRO 6

DATA	UNIDADE/ SUBUNIDADE	RESP. PELA INFORMAÇÃO	INFORMAÇÃO REGISTRADA	FOLHA
04/03/05	PROPLAN para COM	Divisão de Organização e Métodos	Encaminhamento para manifestação e sugestões sobre a situação organizacional da Rádio Difusão Educativa, considerando a incorporação desse órgão à COM.	39 verso
10/03/05	COM para PROPLAN	Coordenador	Sugestões sobre a estrutura administrativa e organizacional da COM, conforme Resolução número 05/05. Informação sobre a situação funcional dos servidores lotados na COM.	39 a 54
11/03/05	Rádiodifusão Educativa para Conselho Universitário	Diretora Superintendente e jornalistas	Solicita reconsideração da decisão do Conselho Universitário.	61 a 63
30/05/05	Gabinete da Reitora para COM	Chefe de Gabinete	Determinação da Reitora, no sentido de se confeccionar livreto de divulgação da Política de Comunicação da UEL, lembrando a necessidade da incorporação das adequações e modificações aprovadas pelo Conselho Universitário.	55

Fonte: Dados da pesquisa

Em 14 de setembro, a P.J. U, em seu parecer, sugere alterações na minuta de Resolução, que são acatadas pelos órgãos envolvidos. Já a Câmara de Legislação e Recurso, em dezembro, é pela aprovação do referido processo, alertando, entretanto, que se faça ainda alguns ajustes na minuta de Resolução que cria a Coordenadoria de Comunicação Social (COM).

Os ajustes foram todos efetuados e, posteriormente, a minuta de Resolução, bem como partes do processo 22.389/04 foram reproduzidas e enviadas aos conselheiros na pauta da reunião do Conselho Universitário.

Na reunião, que ocorreu em 18 de fevereiro de 2005, após discussão e análise, o Conselho Universitário aprovou a criação da COM e, foi mais além, ou seja, incorporou também a Rádiodifusão Educativa como uma das diretorias na

estrutura organizacional da Coordenadoria de Comunicação Social (COM), extinguindo-se assim outro Órgão de Apoio da Instituição (Resolução número 05/05, de 18 de fevereiro de 2005).

Com esse novo fato, o mencionado processo foi reencaminhado à Divisão de Organização e Métodos da PROPLAN para as adequações da planilha de custos e da minuta de Ato Executivo (Ato Executivo, número 14, de 14 de março de 2005 – Estabelece a estrutura organizacional da COM).

No dia 14 de abril de 2005, o Coordenador da COM solicita, no mesmo processo, as readequações funcionais dos servidores lotados nesse órgão, em função da nova estrutura administrativa criada.

Encontra-se também anexado ao processo o Ato executivo número 050 de 8 de setembro de 2005, que transfere a competência dos serviços de publicações legais e institucionais da COM para a Pró-Reitoria de Administração e Finanças – PROAF.

Entretanto, por meio do processo 6.094 de 11 de março de 2005, a Diretora Superintendente da rádio universidade FM à época, com mais três jornalistas, solicitam reconsideração ao Conselho Universitário sobre a decisão de agregar a Radiodifusão Educativa (Rádio Universidade FM) à estrutura organizacional da COM.

O assunto foi bastante discutido pela comunidade universitária, principalmente pela lista comunidade (na rede intranet/UEL), onde figuravam posições favoráveis e contrárias à decisão do Conselho Universitário de incorporar a Radiodifusão Educativa à COM. Em reunião que ocorreu em 10 de maio de 2005, o Conselho Universitário decidiu pelo indeferimento do pedido de reconsideração solicitado, ou seja, manteve a decisão já tomada anteriormente.

O processo foi arquivado em 20 de setembro de 2005, decorridos exatamente um ano e um mês da data de início do processo.

Foi possível observar que este processo caminhou por oito (8) unidades/subunidades da Universidade, sendo que, em algumas delas, retornou várias vezes, totalizando vinte e um (21) encaminhamentos. Constam trinta e três

(33) assinaturas referentes às informações prestadas pelos servidores (atores do processo) e visto das chefias imediatas.

Detectou-se que seis (6) servidores foram os responsáveis pela instrução do processo, ou seja, registraram uma série de informações que serviram de subsídios para a tomada de decisão dos Órgãos Colegiados Superiores da Universidade.

Foi verificado que as informações registradas e os documentos mencionados, no referido processo (folhas 15 a 20, 21 a 24, 25 e verso, 35, 36 a 39 e verso, e 55 a 60), são consideradas informações de natureza arquivística, pois se trata de informações registradas em suporte definido (no caso, o papel), acumuladas por um indivíduo ou por um organismo que é, ao mesmo tempo, produtor e receptor.

Entende-se por informação arquivística, a informação que está diretamente relacionada ao organismo produtor, isto é, ela é produzida dentro do contexto do exercício das funções/objetivos a que se propõem as organizações/instituições. A informação arquivística por meio de seu conteúdo informacional forma o documento de arquivo.

A informação arquivística/documento de arquivo tem como traço característico o fato de ser produzido de forma espontânea, natural e rotineira, por imperativos de ordem prática, sem qualquer intenção de se transformar em fonte para a história. No âmbito do funcionamento de uma instituição, apresenta caráter evidencial congênito, ou seja, nasce para servir de instrumento ou prova de determinadas ações e é alheio a um eventual uso secundário que dele se possa fazer. (CAMARGO, 2003).

Portanto, pode-se concluir que, nesse processo, as informações registradas pelos atores e que se tornaram subsídios essenciais para a tomada de decisão gerencial dos Conselhos de Administração e Universitário, são, na sua totalidade, informações de natureza arquivística.

5.2 Análise das Entrevistas junto aos Atores do Processo

Os atores do processo 22.389/04 foram seis (6), sendo cinco (5) servidores técnico-administrativos e um (1) docente, responsáveis pelas informações que se encontram registradas no processo.

Observa-se, na FIG. 3, que a maioria dos informantes (66%) está na Instituição há mais de vinte e cinco anos, denotando assim, uma experiência/vivência na academia, o que foi muito significativo para o estudo em questão.

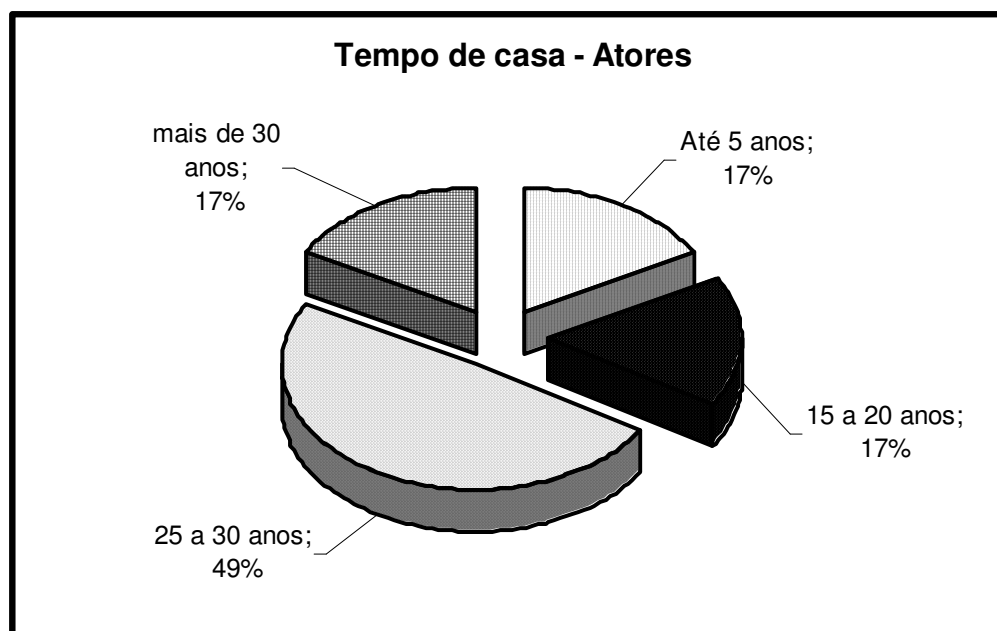


FIGURA 3 - Tempo de casa na Universidade – Atores do processo

Fonte: Dados da pesquisa

Na entrevista aplicada aos atores do processo, dispunha-se de um roteiro com questões norteadoras (APÊNDICE B), sendo que os informantes tiveram liberdade e tempo necessários para responder as questões.

Procurou-se conhecer os procedimentos adotados pelos entrevistados para instrução dos processos que são, normalmente, objeto de deliberação dos Conselhos Superiores.

Conforme apresentado na TABELA 1, a preocupação maior dos informantes, ao instruir os processos, está concentrada na documentação (6 pontos = 55%). Assim, consultam principalmente a legislação interna da

Universidade, ou seja, o Estatuto, Regimento Geral, Resoluções, Atos executivos, entre outros, como também a legislação federal na área de educação.

Outro procedimento adotado pelos respondentes foi em relação ao processo em si (5 pontos = 45%). É importante esclarecer que, na tramitação de cada processo nas unidades e subunidades da universidade, os servidores vão registrando as informações por meio de parecer técnico e de acordo com seu conhecimento pessoal. Entretanto, esses mesmos servidores conferem as demais informações registradas no processo, para verificar se todas as informações necessárias estão registradas, de acordo com o seu ponto de vista e experiência institucional.

Com efeito, os procedimentos iniciais adotados pelos entrevistados, ao instruir os processos, podem ser resumidos em duas etapas, ou seja, consultar a legislação interna e externa, bem como a preocupação de conferir se as informações anotadas no mesmo estão completas, em que pese toda a subjetividade inerente a essa conferência.

TABELA 1 - Procedimentos adotados para instrução dos processos (informações) para a decisão dos Conselhos Deliberativos Superiores

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
PROCEDIMENTOS EM RELAÇÃO À DOCUMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consulta legislação interna da Universidade (estatuto, Regimento, Resoluções, Atos executivos etc) e legislação federal. ▪ Anexo documentos oficiais se a matéria já estiver formalizada. ▪ Pesquisa a Internet e a intranet para obter informações de ordem legal mais atualizada, pois nem sempre os documentos impressos é a versão mais atualizada da legislação. 	4 1 1	6	55
PROCEDIMENTOS EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiro o processo com o objetivo de identificar se ele se encontra com todas as informações necessárias. ▪ Consulta pareceres de processos similares que tenham sido objeto de decisão. ▪ Se propuser uma mudança que implique em aspectos políticos, o processo é então submetido à apreciação da Reitora para que seja orientado o procedimento a ser adotado. 	3 1 1	5	45

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos procedimentos explicitados (indicadores) e não a partir do número de atores do processo.

Fonte: Dados da pesquisa

Procurou-se conhecer quais eram as características da informação que os sujeitos mais utilizavam para registrar as devidas informações aos processos. Observa-se que a maioria das informações apontadas é registrada (18 pontos= 90%), sendo que os contatos pessoais também são utilizados em menor escala (2 pontos= 10%).

Verifica-se que, dentre as informações registradas (TABELA 2), destacam-se mais o Regimento Geral (5 pontos) e Estatuto (5 pontos), seguidos das Resoluções (3 pontos). O Estatuto e o Regimento podem ser considerados como carta magna de uma instituição. Eles registram a existência de uma pessoa jurídica, desde seus fundamentos legais, gerando direitos e deveres institucionais até a regulação de seu funcionamento organizacional. (GAGNON-ARGUIN; VIEN, 1999).

As Resoluções são atos administrativos normativos expedidos pelos Conselhos Deliberativos Superiores da Instituição, para disciplinar matéria de competência específica a cada Conselho. Por meio delas são traçadas as políticas acadêmicas, administrativas e financeiras, permitindo, desta forma, resgatar a história e a memória institucional da universidade.

É importante notar, pelas respostas dos sujeitos, que alguns documentos, tais como Atas das reuniões dos Conselhos Superiores, Regimentos Internos das Unidades, legislação federal sobre educação e Atos Executivos, foram citados como fontes complementares, principalmente em relação ao Estatuto e Regimento Geral da Instituição. Esse fato denota que, sem dúvida, para os sujeitos, o Estatuto e Regimento Geral são as fontes mais importantes dos processos, tanto que um dos atores do processo afirmou que:

Por outro lado, nós temos o regimento e o estatuto que é a fonte principal de todas as informações que a gente queira dar para um determinado processo. (A1)

Estes resultados apontam para um modelo de decisão burocrática da Instituição, se levar em consideração uma das características deste modelo apresentada, no QUADRO 3, onde os atos, as decisões e regras, tanto administrativas como acadêmicas são escritas e registradas em estatuto, regimentos e regulamentos gerais e específicos.

TABELA 2 - Características das informações mais utilizadas para instruir/ informar os processos

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQUÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
INFORMAÇÃO REGISTRADA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regimento Geral. ▪ Estatuto. ▪ Resoluções. ▪ Atas de reuniões dos Conselhos Superiores. ▪ Regimento Interno dos órgãos que possuem. ▪ Pareceres de processos similares. ▪ Legislação Federal. ▪ Atos Executivos 	<p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">5</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>	18	90
CONTATOS PESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizo as pessoas para identificar e recuperar as informações sobre em qual documento eu consigo a informação que procuro. ▪ Procuro servidores que detenham informações sobre o assunto do processo. 	<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>	2	10

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir das características das informações explicitadas (indicadores) e não a partir do número de atores do processo.

Fonte: Dados da pesquisa

O contato pessoal com os servidores da Instituição foi apontado por dois atores (2 pontos = 10%). Por meio deles localizam e obtêm as informações que necessitam para a instrução dos processos. Cabe destacar que a maioria dos atores do processo não só já estão trabalhando na UEL há mais de 15 anos e conhecem as tarefas, bem como a experiência profissional de alguns servidores em determinados assuntos e, como na Instituição as informações encontram-se

dispersas, esses servidores são procurados como fonte para a recuperação e obtenção das informações.

Considerando-se a utilização, em maior escala, das informações registradas para a instrução dos processos, indagou-se como estavam organizadas essas mesmas fontes.

Identificou-se que a grande maioria dessas informações (TAB. 3) encontram-se organizadas em ordem cronológica seqüencial por ano (5 pontos=62,5%). Isto ocorre porque, na UEL, as Resoluções e os Atos Executivos são arquivados em ordem cronológica, encadernados anualmente e, em cada volume, na primeira página, contém um sumário indicando o número/ano da Resolução e o seu título. Assim, observa-se uma multiplicidade de arquivos dessa natureza em seus diversos órgãos. Essa forma de organização pode ser observada na fala de um dos atores ao afirmar que:

Por numeração e por ano, e não há separação nem por assunto, nem por conselho, é uma seqüência, seqüência de datas, de números do documento, mas também da data dele, quer dizer uma seqüência até para poder localizar em ata se for necessário a data corresponde mais ou menos àquela mesma. (A6)

É interessante destacar que um dos sujeitos mencionou como informação formal o arquivo interno do Órgão que registra a história e memória da evolução estrutural, que foi sendo organizado ao longo do tempo por força das tarefas que executam. Entretanto, esse arquivo é mais utilizado internamente, na Unidade, embora quando alguém tem conhecimento de sua existência, o acesso é permitido.

Os atores utilizavam-se também de informações registradas em meio eletrônico mediante a rede interna da Universidade (Intranet/UEL) e Internet. É conveniente registrar que um dos atores, por estar há mais de 28 anos na Instituição, utiliza a memória pessoal para tentar lembrar de determinado assunto, depois consulta um sistema informatizado (de uso apenas no gabinete do Reitor) por meio de palavra-chave do assunto para efetuar a busca: Entretanto, existe uma demora considerável na recuperação dessas informações, pois, se a memória falhar e a pessoa não souber quais foram as palavras-chave adotadas (já

que não existe um tratamento tecnicamente adequado desses materiais) há que se fazer buscas até que o documento seja identificado e recuperado. Observe o excerto do discurso desse ator.

TABELA 3 - Forma de organização das informações registradas mais utilizadas/consultadas

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
ORDEM CRONOLÓGICA	▪ Encadernadas por ano, em ordem cronológica seqüencial de resoluções e Atos executivos.	3	5	62,5
	▪ Atas das reuniões arquivadas em ordem numérica seqüencial, por ano e por conselho.	1		
	▪ Arquivo interno do órgão com a memória (história) das alterações, em especial, as estruturais, que estão organizadas em ordem cronológica.	1		
MEIO ELETRÔNICO E IMPRESSO	▪ Estatuto e Regimento na forma impressa e eletrônica.	2	3	37,5
	Para recuperar os Atos executivos utilizo a memória pessoal, daí consulto um sistema de computador simples que se encontra organizado por palavra-chave que é utilizado apenas no gabinete.	1		

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir da forma de organização das informações registradas explicitadas (indicadores) e não a partir do número de atores do processo.

Fonte: Dados da pesquisa

Pelo fato que eu já trabalho há algum tempo no gabinete, na universidade muitas vezes o assunto eu sei que aconteceu que tem algum documento que formalizou aquele documento ou quando não sei alguém me pede e eu vou procurar, mas pelo

assunto eu localizo no computador um sistema simples, não é o ideal, só atende ao gabinete, é específico nosso, nós simplesmente registramos todos os Atos, todas as Resoluções e ali você busca por uma palavra chave ele me traz o documento. Normalmente a gente lembra de algum documento que eu posso utilizar para instruir num primeiro momento eu lembro pela memória, eu já tenho 28 anos de universidade, principalmente é pela memória antes desse programa era memória pura. (A5)

Esse cenário vem demonstrar que existem iniciativas, ainda que isoladas, na Instituição, na tentativa de organizar as informações, para que, de alguma forma, seja possível a sua recuperação.

Os sujeitos apontaram também que o Estatuto e o Regimento da Universidade estão disponíveis tanto na forma eletrônica como na impressa.

Averiguou-se, junto aos atores do processo, quais elementos classificariam como facilitadores e dificultadores para a obtenção/recuperação das informações na tarefa de instrução de cada processo.

Conforme pode ser observado, na TABELA 4, os elementos facilitadores apontados pelos informantes constituem-se, em sua maioria, da legislação interna e documentos da Universidade (8 pontos=73%). Indicam as normas internas, os Atos Executivos, Resoluções e o histórico/evolução da legislação interna da Instituição (que se encontra arquivada na Procuradoria Jurídica, cujo acesso é permitido aos interessados). Constata-se então que parte da memória institucional, no que diz respeito às mudanças estruturais ou de legislações internas, é arquivada em algumas unidades/subunidades responsáveis pela organização, coleta e manutenção dos dados.

É interessante destacar que um dos entrevistados apontou como facilitador a perspectiva da criação do Sistema de Arquivos da Universidade – SAUEL que, na época, ainda estava tramitando, faltando apenas a aprovação pelo Conselho Universitário, que se constitui na última instância de aprovação.

Os contatos pessoais também foram apontados como elementos facilitadores do processo de obtenção/recuperação das informações (3 pontos=27%), utilizando-se a memória e o conhecimento pessoal dos servidores da Instituição para esse fim.

TABELA 4 - Elementos facilitadores na obtenção/recuperação das informações

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQUÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
RELACIONADOS COM A LEGISLAÇÃO/ DOCUMENTAÇÃO DA UEL	▪ Atos executivos e Resoluções encadernadas por ano.	2	8	73
	▪ Arquivo retrospectivo da documentação oficial da procuradoria jurídica.	2		
	▪ O processo que já vem com todas as informações necessárias.	1		
	▪ Arquivo interno da unidade que permite recuperar a história estrutural de alguns órgãos da Instituição.	1		
	▪ Perspectiva da criação do Sistema de Arquivos da UEL.	1		
	▪ Internet e Intranet que permite que eu resgate o histórico dos documentos oficiais, formando a cadeia de documentos até chegar à origem dos mesmos.	1		
RELACIONADOS A CONTATOS PESSOAIS	▪ A memória, conhecimento pessoal dos funcionários da Universidade.	2	3	27
	▪ Servidores lotados no gabinete do reitor que são eficazes, profissionais, éticos e dotados de boa vontade no sentido de procurar as informações, independente de onde elas estejam.	1		

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos elementos facilitadores mencionados (indicadores) e não a partir do número de atores do processo.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos elementos dificultadores para obter e recuperar as informações pode-se verificar, pela TABELA 5, que esses fatores encontram-se relacionados à dificuldade de recuperar as informações na Instituição (10

pontos=58,8 %); ao tempo (3 pontos=17,6%); à burocracia (2 pontos= 11,8%), e aos equipamentos (2 pontos= 11,8%).

Um dos aspectos nevrálgicos mais citados pelos entrevistados refere-se à dificuldade de recuperação, à fragmentação e à dispersão das informações nas diversas unidades e subunidades da Universidade (5 pontos), ocasionado pela ausência de uma política de gestão documental e pelo acúmulo de documentos produzidos e armazenados, sem a existência de instrumentos que permitam a recuperação global dessas informações. A fragmentação e dispersão das informações, na Instituição, impossibilitam, entre outros, a eficácia das informações requeridas para o processo decisório.

Esse problema é bastante significativo, pois um dos atores lembra das alterações constantes que ocorrem em alguns documentos oficiais da instituição, dificultando a recuperação do histórico dos atos de alterações dessa legislação interna. O referido ator afirma:

em relação às normas internas aqui da UEL eu acho que a dificuldade que a gente tem é nunca saber o que está valendo, porque às vezes muda aqui, muda ali então a gente tem que primeiro fazer um levantamento para a gente se situar Tem muita norma aqui que já está até caducando, por exemplo, o regimento da reitoria, o Regimento da Reitoria, hoje está desatualizado, então não adianta você pegar ele lá e estudar em cima dele ele já foi modificado por outras resoluções, então isso é a parte que eu acho difícil a recuperação das informações. (A4)

É preciso esclarecer que, com as modificações/alterações do Estatuto e Regimento Geral da Universidade, as unidades e subunidades que já possuíam os regimentos internos (que totalizava cerca de 10%) tiveram que se adequar à essa nova legislação vigente. Como a grande maioria ainda não dispunha desse documento, a atual administração, a partir de 2004, esforçou-se no sentido de que fosse regulamentado o regimento interno para estas unidades. Até o primeiro semestre de 2006, cerca de 90% desses documentos já se encontravam devidamente aprovados pelos órgãos competentes. O Regimento da Reitoria, mencionado pelo ator do processo (A4), à época, estava ainda sendo adequado.

TABELA 5 - Elementos dificultadores na obtenção/recuperação das informações

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQUÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
RELACIONADOS À INFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fragmentação e dispersão das informações nos diversos órgãos, dificultando a recuperação das informações. ▪ Ausência de informações corretas e insuficiência de informações, aumentando o percurso do mesmo e retardando o processo de tomada de decisão. ▪ Insuficiência de recursos humanos para organizar/tratar/recuperar as informações. ▪ Alterações constantes de alguns documentos oficiais da UEL, dificultando a recuperação de toda a gama de atos que alteraram esses documentos. ▪ Volume e variedade de informações internas e externas que são recebidos no gabinete do Reitor. ▪ Ausência de indexação por assunto dos atos emanados dos Conselhos Superiores e da administração superior, via Intranet. 	5 1 1 1 1	10	58,8
RELACIONADOS AO TEMPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo dispendido para recuperar as informações na Universidade. ▪ Reuniões convocadas muito em cima da hora, não permitindo a checagem das informações nos processos e, conseqüentemente, dificultando a obtenção da informação. 	2 1	3	17,6
RELACIONADOS À BUROCRACIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracia excessiva em alguns órgãos da instituição. 	2	2	11,8
RELACIONADOS A EQUIPAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os equipamentos são insuficientes e obsoletos. ▪ Equipamentos, quando não estão obsoletos, são inadequados. 	1 1	2	11,8

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos elementos dificultadores citados (indicadores) e não a partir do número de atores do processo.

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao tempo, foi apontado que, na Instituição, é dispendido muito tempo para recuperar as informações (2 pontos) e o fato de que a maioria das reuniões dos Conselhos Superiores é convocada muito em cima da hora, não permitindo a verificação/conferência das informações necessárias em cada processo. Uma das vantagens da gestão documental reside no fato de que esse processo acelera e sistematiza a organização dos documentos; proporcionando a obtenção de forma mais rápida da informação pertinente e a tomada de decisão esclarecida graças a essa informação pertinente. (ROSSEAU; COUTURE, 1998).

A burocracia excessiva presente em alguns órgãos da UEL (2 pontos) e equipamentos inadequados e insuficientes são outros dois fatos apontados pelos informantes como dificuldade, na recuperação e obtenção das informações, para subsidiar os processos que serão objeto de análise e decisão dos Conselhos Superiores.

Reconhece-se que a maioria dos elementos dificultadores apontados giram em torno da dificuldade de obtenção e recuperação das informações, que hoje se encontram dispersas na Universidade, não recebendo qualquer organização/avaliação sistemática. Além disso, em determinadas unidades e subunidades, algumas informações são encontradas nas diretorias, divisões, seções, ou seja, uma determinada informação pode estar, muitas vezes, duplicada ou parcialmente completa, entretanto, não existe um mecanismo de controle e de conhecimento desses acervos para se efetuar sua recuperação.

Numa segunda parte da entrevista, foi aplicada a técnica do incidente crítico, quando se solicitou aos atores do processo que respondessem algumas questões relativas ao processo 22.389/04 que versava sobre a reestruturação da Coordenadoria de Comunicação Social (COM), atendendo os critérios explicitados na metodologia.

Observou-se existir uma coerência das respostas obtidas tanto nas questões em relação aos processos em geral como no processo da COM. Em relação aos procedimentos adotados nesse processo, verificou-se haver uma preocupação com a conferência das informações (2 pontos) e com a redação da minuta de resolução, alterando o Estatuto e Regimento Geral (2 pontos).

As fontes mais utilizadas pelos atores foram o Estatuto e Regimento da universidade, sendo estes documentos considerados por todos os atores (6 pontos) como um dos elementos facilitadores para a obtenção e a recuperação das informações. Outro acontecimento que facilitou foi o parecer com as informações provenientes das unidades/subunidades registradas no processo.

Especificamente, no processo da COM, uma das maiores dificuldades apontadas referiu-se à dificuldade de obtenção e recuperação das informações necessárias, nos diversos órgãos da UEL, na ação de instruir o processo (3 pontos). Outro fator indicado foi a existência de burocracia em excesso na tramitação do processo (2 pontos= 33%). Um dos informantes mencionou que a ausência de informação jurídica no processo foi um dos elementos que dificultou a sua instrução.

5.3 Análise das Entrevistas com os Decisores

Os vinte (20) decisores foram, intencionalmente, selecionados de acordo com os critérios explicitados na metodologia desse estudo.

Pode-se detectar, pela FIGURA 4, que a maioria dos decisores (57%) está trabalhando na Universidade há quinze (15) anos, seguido dos informantes com tempo de casa entre 21 e 30 anos (22%) e com 16 a 20 anos (16%), evidenciando, assim, uma experiência significativa na academia, o que muito enriqueceu a investigação.

A entrevista foi dividida em duas partes: na primeira, foram inseridas questões relativas aos procedimentos de rotina adotados pelos decisores, no processo de tomada de decisão, nas reuniões dos Conselhos Superiores e, na segunda etapa, tratava-se das mesmas questões, embora direcionadas ao processo 22.389/04 (Reestruturação da Coordenadoria de Comunicação Social), atendendo a técnica do incidente crítico.

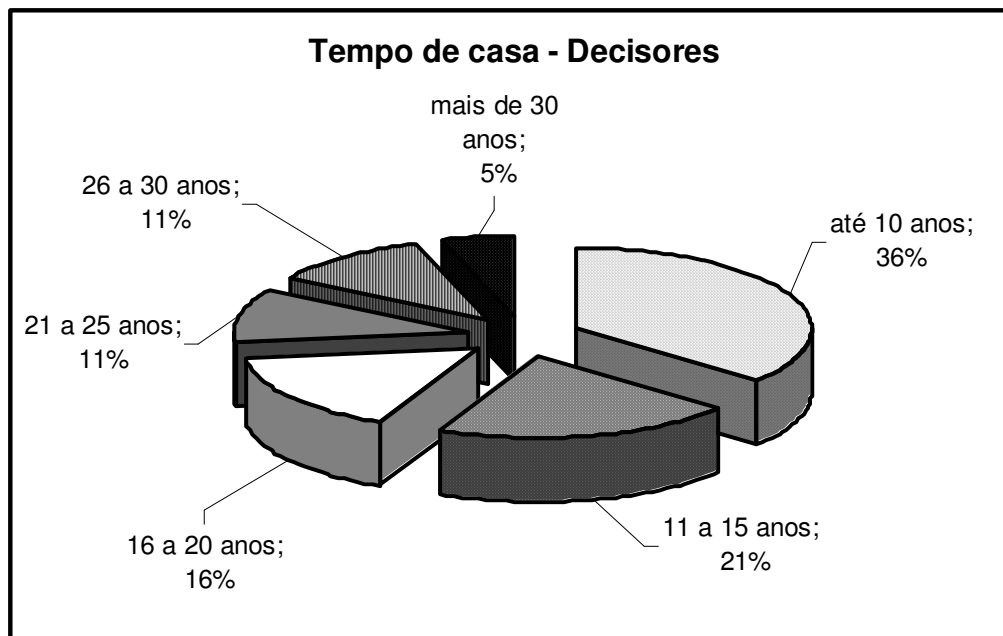


FIGURA 4 – Tempo de casa – decisores
Fonte: Dados da pesquisa

Foi questionado aos decisores se eles recebiam as informações necessárias para a tomada de decisão nos processos em pauta das reuniões. É preciso esclarecer que, ao pautar um determinado processo, a Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores – SGOCS e a Chefia de Gabinete do Reitor selecionam as principais informações registradas no processo para serem reproduzidas e inseridas na pauta distribuída aos conselheiros. Utiliza-se esse critério, considerando a extensão da maioria dos processos e o volume de documentos a serem fotocopiados.

A TABELA 6 evidencia que a grande maioria dos informantes (11 pontos = 55%) não recebe as informações necessárias, na maioria das vezes, e, 20% dos sujeitos (4 pontos) afirmaram não receber as informações indispensáveis à tomada de decisão.

TABELA 6 - Recebimento das informações necessárias para a tomada de decisão nos processos em pauta das reuniões dos Conselhos Superiores

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
NÃO RECEBE NA MAIORIA DAS VEZES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na maioria das vezes não, pois a pauta é muito extensa e as informações relativas a cada processo é incompleta e muito resumida. ▪ Na maioria das vezes não recebo. Então procuro sanar as dúvidas solicitando o processo para análise ou procurando alguns servidores que tenham conhecimento sobre o assunto para me esclarecer alguns pontos. ▪ Não, nem sempre. Eu percebo que quando vou fazer relatos aos Conselhos, é necessário frisar pontos que às vezes não estão necessariamente reproduzidos na pauta, mas está no processo. 	9 1 1	11	55
RECEBE SEMPRE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recebo sim, embora tenho dificuldade em analisar todo o processo por se tratar muitas vezes de informações muito técnicas. ▪ Sim recebo, embora a pauta, na maioria das vezes, é extensa e para se fazer a leitura, leva em média de 2 a 3 horas. ▪ Recebo todas as informações de que preciso na pauta que é enviada pela Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores, além do que é incluído sempre o parecer da Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário que são informações úteis e necessárias para fundamentar a minha decisão. ▪ Como sou responsável por fazer a pauta, eu já tenho todas as informações necessárias, e quando tenho alguma dúvida procuro os Pró-Reitores para a complementação de algumas informações antes de encaminhar o assunto às reuniões dos Conselhos Superiores. 	2 1 1	5	25

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos indicadores e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

CONT. TABELA 6

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
NÃO RECEBE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não recebo, e as informações muitas vezes são complementadas por meio dos relatores dos processos. ▪ Olha na verdade não recebo não. existe uma metodologia clara para se fazer o recorte de informações 	3	4	20

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos indicadores e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

O motivo pelo qual os informantes alegam não receber as informações na maioria das vezes, se prende ao fato de que a pauta de reuniões, geralmente, é muito extensa; alguns processos estão com as informações muito resumidas ou incompletas, dificultando a tomada de decisão. Este fato pode ser verificado no extrato da fala de um decisor:

Não recebo na maioria das vezes. Quando são processos mais rotineiros e que já existe um consenso, as informações são suficientes, mas nos temas mais polêmicos, as informações constantes nos processos não são suficientes, tendo muitas vezes que resgatar uma memória que não está registrada para poder subsidiar a discussão. (D5)

Contraditoriamente, na opinião de um dos entrevistados, as informações anotadas no processo são suficientes. O que ocorre, segundo o seu ponto de vista, é a necessidade de frisar algumas informações que estão registradas no processo, mas que não estão reproduzidos na pauta, conforme parte de sua fala:

percebo que quando estou preparando o relato é necessário frisar pontos que às vezes não se encontram na pauta, se encontram no processo, mas não estão necessariamente reproduzidos na pauta, então quando eu percebo isso, friso esse ponto esclareço que ele não está na pauta, mas está no processo porque ele às vezes é um pouco definidor já da situação. (D19)

Os decisores que declararam não receber as informações necessárias à decisão destacaram que, muitas vezes, as informações são complementadas

verbalmente pelos relatores de cada processo (3 pontos). Já, na opinião de dois decisores, inexistiu uma metodologia clara para se fazer o recorte das informações, argumentando que:

Olha na verdade não recebo não. O que se verifica é que não existe uma metodologia clara para se fazer o recorte de informações do processo em pauta, daquilo que o conselheiro vai receber. (D8)

O que a gente nota é que muitas vezes as informações que estão ali na pauta são as que mais chamam a atenção do setor que encaminhou o processo aos Conselhos e não necessariamente aquela que é a melhor. Traduzindo isso em miúdo nem sempre o contraditório está espelhado dentro das informações e é muito comum ter apenas o parecer da procuradoria Jurídica, da Pró-Reitoria de Planejamento quanto àquela decisão. As questões de contradição que são importantes serem conhecidas não estão na pauta e, quando colocadas fazem com que o processo de decisão seja muito mais demorado, até que essa informação seja colocada e compreendida. (D4)

Apreende-se que o problema apontado pelos decisores está relacionado com a seleção das informações que vão compor a pauta de reuniões e não com a insuficiência das informações que se encontram registradas no processo.

Estas afirmativas levam a crer que a forma de organização da pauta não está atendendo as necessidades informacionais dos decisores, resultando, muitas vezes, numa morosidade na tomada de decisão.

Adicionando os decisores que não recebem as informações ou as recebem de forma parcial, depara-se com um percentual muito expressivo (80%) e preocupante para a Instituição, visto que esses dois Conselhos Superiores (de Administração e Universitário) tomam decisões que vão afetar, diretamente, as ações e, conseqüentemente, o desempenho da Universidade. Como bem argumentam Gomes e Braga (2005), na maioria das organizações, os decisores trabalham freqüentemente com grande quantidade de dados em estado bruto, pequena quantidade de informação com valor agregado derivado de análises e muito pouca inteligência para a tomada de decisões.

Este fato dá evidências de que as decisões menos se tomam e muito mais acontecem, denotando uma das características do modelo da anarquia organizada.

Os decisores que afirmaram receber sempre as informações para a tomada de decisão somam 20% e, dois sujeitos da investigação complementaram que têm dificuldade em entender as informações registradas no processo, por ser de origem muito técnica.

Questionado quais as características das informações mais utilizadas e consideradas imprescindíveis para a tomada de decisão junto aos conselheiros, constatou-se que 79,5% (35 pontos) são informações registradas e apenas 20,5% (9 pontos) constituem os contatos pessoais, conforme apresentado na TABELA 7.

Dentre as informações registradas de natureza arquivística, destacam-se as Resoluções (7 pontos), Regimento e Estatuto (6 pontos cada um), Atos Executivos (4 pontos), Pareceres e análise da Procuradoria Jurídica (3 pontos) e o próprio processo, pelas informações registradas em seu interior (3 pontos).

Aqui está clara uma das características do modelo burocrático idealizado por Weber (1978, 1979), em que os atos, as decisões são registradas e escritas sob a forma de regras e normas, tais como o estatuto, regimentos, resoluções, etc.

Verifica-se que as informações registradas mais citadas, tanto para os decisores como para os atores do processo, são, em essência, informação/documentos de natureza arquivística. Em primeiro lugar, há que se destacar que essas informações foram produzidas e/ou acumuladas organicamente no decorrer das atividades e ações da Instituição. Isto é, foram criadas umas após as outras, em decorrência das necessidades legais, sociais, acadêmicas, entre outras, na história de vida da Universidade.

TABELA 7 - Características das informações que mais utiliza e imprescindíveis para a tomada de decisão.

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQUÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
INFORMAÇÃO REGISTRADA	▪ Resoluções.	7	35	79,5
	▪ Estatuto.	6		
	▪ Regimento.	6		
	▪ Atos Executivos	4		
	▪ Processo em si, por meio dos pareceres/informações que estão registrados nele.	3		
	▪ Pareceres e Análise da Procuradoria Jurídica da instituição.	3		
	▪ Documentos em arquivo pessoal.	1		
	▪ Estatuto dos Funcionários Públicos do Estado do Paraná.	1		
	▪ Informações publicadas nos meios de comunicação interno e externo à academia.	1		
	▪ Pareceres das Câmaras do Conselho Universitário.	1		
	▪ Pareceres de processos com assuntos similares	1		
	▪ Regulamento de Pessoal da Universidade.	1		
CONTATOS PESSOAIS	▪ Recorro aos servidores ou aos setores que estão envolvidos no processo para obter as informações.	5	9	20,5
	▪ Memória dos Conselheiros mais experientes.	2		
	▪ Diretores de Centro de Estudos no qual as questões estão vinculadas para resgatar o histórico do fato e obter um caminho para buscar essa informação.	2		

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir das características das informações explicitadas (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

É preciso, no entanto, esclarecer que a questão da organicidade das informações de natureza arquivística se deve ao fato de que um documento não tem importância isoladamente (embora possa conter informações que sejam valiosas), mas no conjunto de documentos do qual faz parte, pois só assim evidencia, comprova, demonstra, recupera a realidade que se busca descobrir e compreender. Em segundo lugar, os documentos de arquivo são produzidos com finalidades específicas para atender as demandas de informações. (RONCAGLIO; SZVARÇA; BOJANOSKI, 2004).

Constata-se que as informações registradas imprescindíveis mais utilizadas e indicadas pelos decisores para o processo de tomada de decisão são documentos normativos da instituição e apresentam características e peculiaridades de informações/documentos arquivísticos.

O que está evidenciado é a preocupação da maioria dos informantes (79,5%) em utilizar as informações registradas em determinado suporte e qualificadas como imprescindíveis à tomada de decisão. Este fato denota a preocupação dos decisores em obter a informação mais fidedigna possível para uma decisão mais tranqüila e segura.

Os contatos pessoais (9 pontos = 20,5%) são mantidos com os servidores da Universidade, seja ele docente ou técnico-administrativo, pela sua experiência nos Conselhos Superiores ou pelo seu conhecimento pessoal e técnico sobre o assunto em questão. Esse fato pode ser explicitado em parte do discurso de um dos conselheiros, ao declarar que:

É eu falo a memória porque assim as pessoas que passaram pelo CEPE pelo Conselho Universitário, já há algum tempo, passaram vários processos, tiveram várias comissões. Então tem condições de estabelecer relações para subsidiar discussão e para que possa aperfeiçoar a decisão que elas muitas vezes não estão ali, é um know - how e uma experiência e que ela não esta socializada, eu acho isso engraçado, participei de uma comissão a para discutir bolsa há 04 anos atrás e ai mudou quase todos os conselheiros do Conselho Universitário, e do CEPE. Ai vai discutir bolsa agora e às vezes, toda a discussão acumulada ela não esta presente nessa nova discussão então a memória de quem já passou por alguns processos faz com que a gente possa oferecer as pessoas que estão debatendo nesse momento uma série de subsídios que não estão expressos, e, além disso, é a experiência e a vivência

por mais que você coloque em relatório você não consegue repassar a qualidade da experiência que foi um processo de discussão. (D14)

O decisor 14 está se referindo não só ao conhecimento dos servidores, mas também à memória dos fatos. Esta fala é reforçada por mais dois decisores, ao afirmarem que fazem uso da memória dos próprios conselheiros (considerado por eles como mais experientes) como gerador de informações para a decisão.

Os decisores obtêm e recuperam as informações de que necessitam para a tomada de decisão de várias formas. As que mais se destacaram (TABELA 8) compreendem informações obtidas nos próprios processos e nos arquivos da Instituição (9 pontos cada um, totalizando 32,1% respectivamente). Em relação aos arquivos, foram apontados pelos informantes que a consulta mais freqüente ocorre nos arquivos das secretarias dos Centros de Estudos, onde as Resoluções e os Atos Executivos estão encadernados em ordem seqüencial e por ano (5 pontos), sendo significativa, também, as buscas efetuadas nos arquivos da Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores – SGOCS (3 pontos).

A recuperação/obtenção das informações pelos decisores é efetuada também pelos meios de comunicação eletrônicos e impressos, onde se destaca a rede interna (INTRANET/UEL) como fonte de consulta (4 pontos).

É preciso lembrar que a informação pode ser recebida das mais diversas fontes, armazenadas de várias formas e são muito os meios utilizados para obtê-las. Entretanto, se não forem organizadas e gerenciadas com critérios pré-estabelecidos, de maneira a tornarem-se utilizáveis, de nada adiantará o esforço em obtê-las, e não alcançarão um de seus objetivos, que é o de apoiar a decisão estratégica da organização. (MOLINA, 2003).

Registre-se, ainda, que alguns entrevistados conseguem obter as informações necessárias ao processo de tomada de decisão, por meio dos servidores técnico-administrativos e na Procuradoria Jurídica da Universidade (2 pontos cada indicação).

TABELA 8 - Forma de obtenção/recuperação das informações que necessita para a tomada de decisão.

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
POR MEIO DO PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu consigo as informações de que necessito por meio do próprio processo. 	9	9	32,1
POR MEIO DE ARQUIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivo das secretarias dos Centros de Estudos que possuem as Resoluções e os Atos executivos encadernados. 	5	9	32,1
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivo da Secretaria dos Órgãos Colegiados Superiores. 	3		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu consulto meu arquivo pessoal, onde tenho os documentos mais importantes que dizem respeito à Instituição. 	1		
POR MEIO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DIGITAIS E IMPRESSOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu obtenho as informações por meio da INTERNET/INTRANET. 	4	6	21,5
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recupero as informações pelo jornal interno da Instituição. 	1		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu consulto os meios de comunicação impresso. 	1		
POR MEIO DAS UNIDADES E SERVIDORES DA UEL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu consigo com os servidores técnico-administrativos da Universidade. 	2	4	14,3
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtenho as informações por meio da Procuradoria Jurídica da UEL. 	2		

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir da forma de obtenção/recuperação das informações mencionadas (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se junto aos decisores, quais seriam os elementos facilitadores e/ou dificultadores na obtenção e recuperação das informações para a tomada de decisão.

Num primeiro momento, foram apontados os elementos facilitadores (TABELA 9), dos quais se destacaram os documentos relacionados com a legislação da Universidade (19 pontos= 55,9%); com os contatos pessoais (10 pontos= 29,4%), e com as tecnologias (5 pontos= 14,7%).

Dentre os elementos facilitadores relacionados à documentação da legislação da Instituição, os entrevistados indicaram os pareceres emitidos pela Procuradoria Jurídica e pela Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário (3 pontos cada indicação). Destacam-se, também, outros documentos oficiais como o Estatuto, Regimento Geral, Resoluções e Atas de reuniões dos Conselhos Superiores (2 pontos para cada indicação). Nota-se que quatro desses elementos facilitadores (Estatuto, Regimento Geral, Resoluções e Atos Executivos) apontados pelos decisores, também se constituem em fontes imprescindíveis à tomada de decisão, conforme pode ser identificado na TAB. 7.

Um dos decisores indicou os arquivos das unidades como facilitador, o mesmo ocorrendo com um dos atores do processo (TABELA 4). É oportuno destacar que esse ator e o decisor pertencem à mesma unidade administrativa da Universidade e o arquivo, neste setor, encontra-se de alguma forma organizado, ainda que não dentro das normas arquivísticas, mas mesmo assim já facilita o acesso à informação. Talvez o fato de os arquivos, na Instituição, estarem dispersos e sem uma organização sistemática explique a razão dos decisores não se referirem aos arquivos como elemento facilitador para a recuperação e obtenção de informações.

Este cenário leva a uma reflexão, uma vez que os arquivos, na atualidade, são componentes essenciais dos sistemas de informação, asseguram uma garantia do direito constitucional à informação que atinge a todos os cidadãos e, também porque se precisa dos arquivos para cumprir os deveres de prestação de contas, transparências administrativas, entre outras. (RIVAS FERNÁNDEZ, 2003).

TABELA 9 - Elementos facilitadores na obtenção/recuperação das informações

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
RELACIONADOS À LEGISLAÇÃO/ DOCUMENTAÇÃO DA UEL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pareceres da Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário. ▪ Pareceres da Procuradoria Jurídica. ▪ Atas das reuniões ▪ Estatuto ▪ Regimento da UEL. ▪ Resoluções. ▪ Atos Executivos. ▪ Arquivo das Unidades. ▪ Burocracia presente no trâmite dos processos ▪ Pauta das reuniões com as informações anexadas. ▪ Criação do Sistema de Arquivos da UEL. 	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>	19	65,5
RELACIONADOS A CONTATOS PESSOAIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatores dos processos. ▪ Bom relacionamento pessoal com os servidores que detêm as informações relativas aos processos. ▪ Debate entre os conselheiros sobre o processo no momento da reunião, enriquecendo a decisão, pois se obtêm muitas informações advindas desses debates. ▪ Assessoria eficiente dos Pró-Reitores. ▪ Intercâmbio de comunicação mais ágil entre a administração e os conselheiros. ▪ Memória pessoal dos servidores da Instituição. 	<p style="text-align: center;">3</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">1</p>	10	34,5

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos elementos facilitadores mencionados (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

CONT. TABELA 9

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
RELACIONADOS ÀS TECNOLOGIAS	▪ A Internet é o que mais facilita na obtenção e localização das informações.	3	5	14,7
	▪ A informatização de algumas informações/procedimentos administrativos e financeiros que propiciam maior agilidade na obtenção das informações.	2		

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos elementos facilitadores mencionados (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

Foi explicitado por um decisor (TABELA 8) e por um ator do processo (conforme TABELA 4) que a perspectiva de criação do Sistema de Arquivos da Universidade (cujo processo encontrava-se à época tramitando pelos Órgãos Colegiados Superiores, sendo oficialmente criado pelo Conselho Universitário em maio de 2005, posterior à realização das entrevistas) seria um elemento facilitador na obtenção e recuperação das informações para a decisão, ao apontar que:

Uma coisa que vai funcionar bastante é o sistema de arquivo, ele vai ajudar bastante os processos, vai permitir recuperar e esclarecer como é que este trâmite acontece, porque a gente fica em dúvida. Eu acho que seria interessante todo o administrador, desde o chefe de departamento, coordenador e também o diretor, ter algum período no início de seu mandato que ele pudesse ter o conhecimento específico de como a coisa flui no pondo de vista das informações para ele se posicionar e trabalhar mais tranqüilo. O professor em si, ele não conhece e ele cai no chefe, que cai na direção e a direção sobe e as informações são controversas, assim o Sistema de Arquivos poderia facilitar ou até minimizar as dificuldades de acesso às informações nas instâncias da universidade. (D11)

Observa-se que os decisores também consideram os contatos pessoais como facilitadores na obtenção e recuperação das informações (11 pontos = 32,4%). Dentre esses contatos informais, os relatores designados para cada processo é o que mais se destaca.

Outro fator destacado diz respeito ao bom relacionamento pessoal dos entrevistados com os servidores da Instituição e aos debates que ocorrem entre os conselheiros no momento de análise e discussão de cada processo (2 pontos cada indicação).

É muito interessante a referência à memória pessoal dos servidores (conhecimento tácito¹), quer seja pelo tempo de serviço ou pelo conhecimento adquirido na Instituição, como facilitador na obtenção e na recuperação das informações. Tanto que um dos decisores citou:

Eu acho que a UEL tem um corpo de servidores experientes, antigos, que tem uma memória institucional muito grande. É, não tem sistema de informação, é na memória mesmo na cabeça de cada um, as pessoas lembram, mas **o problema não está no sistema e nas informações, está no como encontrar essas informações**, de um histórico que não está em sistema nenhum. (D19) (grifo nosso)

A fala do decisor 19 aponta, simultaneamente, uma facilidade (memória e experiência dos servidores) e uma dificuldade muito grande da Instituição no que se refere à recuperação da informação. Pela TAB. 4, pode-se constatar que os atores do processo também consideram os servidores da Universidade como facilitadores nesse processo.

Em relação às facilidades advindas das tecnologias, foram apontadas a Internet (3 pontos) e a informatização de algumas informações/procedimentos administrativos e financeiros na UEL, que agilizaram a obtenção e a recuperação das informações, contribuindo para um processo de decisão mais tranquilo. É importante destacar que os atores do processo, em momento algum, fizeram qualquer menção às tecnologias como facilitador. Talvez esta situação se deva ao fato de o servidor já ter incorporado, em sua rotina diária de trabalho, as tecnologias, como o computador, Internet etc, sem se dar conta das facilidades que elas proporcionam.

Pode-se observar, entretanto, por meio da TABELA 10, que foram citados mais elementos que dificultam do que facilitam a obtenção e recuperação das

¹ O conhecimento tácito é pessoal, por isso torna-se difícil sua formalização e comunicação aos outros indivíduos, ou seja, ele não está sistematizado em nenhum tipo de suporte, e é de difícil acesso e compartilhamento (CHOO, 2003, p. 37).

informações. Assim, nesse cenário, os fatores dificultadores encontram-se relacionados às informações/documentação recebidas de várias unidades e subunidades da Instituição (25 pontos= 53,2%); ao tempo (9 pontos= 19,1%); burocracia (6 pontos = 12,8%), e aos servidores (4 pontos = 8,5%). Por outro lado, deparou-se com decisores que não encontram nenhuma dificuldade para obter e recuperar a informações na UEL (3 pontos= 6,4%).

Uma das maiores dificuldades ressaltadas, tanto pelos decisores como pelos atores do processo, refere-se à fragmentação e à dispersão das informações, no interior da Universidade, impedindo a recuperação por inteiro das informações procuradas (12 pontos).

O contexto descrito pode ser exemplificado por meio de excertos do discurso de dois decisores que argumentaram:

Principalmente o sistema de informação muito fragmentado. Você não consegue cruzar informações de diversas naturezas para ter dados agregados com mais qualidade. Às vezes também você tem lá disponível no sistema, mas eventualmente você não tem disponibilidade de tempo das pessoas para fazer o levantamento por que o próprio sistema dependendo de ele estar integrado com outro ou não ele não está muito bem dimensionado ou desenhado para fornecer informações rapidamente. (D16)

Acho que esta questão de informação aqui na UEL, falta mesmo. Quando você procura, por exemplo, às vezes uma resolução em coordenadorias, em pró-reitorias, as pessoas não sabem, eu ouvi falar mas não sabe procurar mesmo, acho que isso é uma coisa que dificulta muito a recuperação da informação, eu acho que isso é uma coisa que dificulta muito. (D5)

Este é um fator preocupante, pois, como afirma Billota et al. (1984), os documentos públicos, quando não são avaliados e nem recebem tratamento adequado, tendem, portanto, a ser percebidos pelos administradores não como uma fonte de informações, mas como uma carga pesada e cheia de poeira, da qual é necessário livrar espaços preciosos para ocupações “mais nobres”.

Afirmam Angeloni e Dazzi (2004) que não se justificam mais decisões inadequadas por falta de informações, mas sim pelo fato de as mesmas não serem bem gerenciadas.

TABELA 10 - Elementos dificultadores na obtenção/recuperação das informações

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQUÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
RELACIONADOS À INFORMAÇÃO/ DOCUMENTAÇÃO RECEBIDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fragmentação/dispersão das informações na Instituição, dificultando sempre a recuperação das informações e dos documentos. 	12	25	53,2
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informações e documentos anexados à pauta de reuniões muito resumidos e não muito claros. 	3		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pareceres com informações superficiais de ordem legal sobre o assunto efetuado pela Procuradoria Jurídica. 	2		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de um sistema informatizado que permitisse a recuperação das informações. 	2		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de parecer da Procuradoria Jurídica. 	1		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de critérios para efetuar o recorte das informações que serão anexadas na pauta 	1		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forma de redação muito tecnicista de alguns documentos. 	1		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pareceres da Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário. 	1		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pareceres divergentes de alguns órgãos num mesmo processo. ▪ Próprios documentos 	1		

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos elementos dificultadores explicitados (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

CONT. TABELA 10

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
RELACIONADOS AO TEMPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O tempo insuficiente entre a convocação e a realização da reunião, na maioria das vezes, não permite a obtenção das informações necessárias à decisão. 	7	9	19,1
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A extensão da pauta, não dando tempo suficiente para analisar as informações no processo. 	2		
RELACIONADOS À BUROCRACIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A existência de uma burocracia excessiva na Instituição. 	6	6	12,8
RELACIONADOS AOS SERVIDORES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonegação de informações por parte de alguns servidores, que só repassam as informações solicitadas parcialmente. 	2	4	8,5
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependência da memória pessoal dos servidores para recuperar as informações. 	2		
SEM DIFICULDADES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não tem dificuldade. 	3	3	6,4

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir dos elementos dificultadores explicitados (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

É preciso revelar que a documentação/informação arquivística, na Universidade, encontra-se dispersa, concebendo instâncias isoladas de acesso à informação em cada unidade e subunidade da Instituição, resultando assim, na ausência de integralização da informação institucional de natureza arquivística, ocasionando uma visão fragmentada da organização denominada universidade.

Constata-se que, na UEL, a ausência (pode se dizer histórica) de uma política de gestão documental nesses seus 36 anos de existência, produziu, ao longo do tempo, uma grave deficiência na organização, no armazenamento, na recuperação e na eficácia da informação arquivística.

Um dos problemas dessa ausência de uma política global de gestão documental implica acumulação de documentos sem tratamento adequado, a dificuldade de manutenção dos arquivos de processos acadêmicos, administrativos, jurídicos e técnicos, a falta ou inadequação de espaço para guarda de documentos, o descarte sem avaliação, entre outros.

O termo gestão está relacionado à administração, ao ato de gerenciar. Isso significa que é preciso ir além do ato de registro da informação em um determinado suporte, é preciso também que se tenha um planejamento de tal forma que, mesmo com uma quantidade exacerbada de documentos gerados, principalmente diante das ferramentas tecnológicas disponíveis nos dias atuais, seja possível localizar e utilizar essa informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão.

As instituições de ensino superior, embora cada vez mais dependentes da informação e com escassez de recursos, devem ser capazes de otimizar esses mesmos recursos ao criarem sistemas eficientes nos processos de produção, tratamento, organização e uso da informação arquivística, principalmente no que tange ao suporte à tomada de decisão, à comprovação de seus atos de caráter legal e à transparência de suas ações.

Nesse panorama, destaca-se a importância do sistema de arquivos universitários como órgão normativo e gestor das informações/documentos arquivísticos produzidos nas instituições.

A gestão documental é extremamente importante, uma vez que a “função primordial dos arquivos é disponibilizar as informações contidas nos documentos sob guarda para a tomada de decisão e para comprovação de direitos e obrigações”.(PAES, 1998, p. 48).

Como alerta Lopes (2000, p. 217), não havendo gestão, planejamento e operação da informação arquivística, não se pode:

- planejar e desenvolver atividades, considerando o capital informacional prévio;
- tomar decisões político-administrativas ou pessoais baseadas em dados acumulados;
- atender às necessidades legais e técnicas;

- evitar a repetição completa ou parcial de atividades, economizando recursos materiais e humanos;
- recuperar a história.

Em estudo realizado por Carvalho junto ao Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina, já se identificava a necessidade de uma política de gestão documental. Em suas considerações finais, a autora afirma:

Julga-se ter neste estudo identificado problemas específicos, como a insuficiência de informações nos processos decisórios do Conselho de Administração, ocasionados pela falta de uma política arquivística adequada. Portanto, o que se propõe com esta conclusão não só resolveria as dificuldades apontadas, neste caso, como também seria uma solução para outros problemas existentes nos diversos setores e instâncias da instituição, como a racionalização da produção documental; maior agilidade na identificação e recuperação das informações; e agilidade nas tomadas de decisão. (CARVALHO, E. L., 2001, p. 88).

Outra dificuldade apontada pelos decisores refere-se a informações e documentos muito resumidos e não muito claros que são anexados à pauta das reuniões dos Conselhos Superiores (3 pontos). Dois entrevistados apontaram que uma das dificuldades para a decisão são os pareceres da Procuradoria Jurídica, pois muitas vezes as informações advindas desse órgão são superficiais em relação ao aspecto legal, sobre o assunto em análise (2 pontos). A ausência de um sistema informatizado que permitisse a obtenção e a recuperação da informação foi um dos fatores apontados como dificultadores. Conforme explicita um decisor:

Eu acho que se a gente tivesse uma forma, um mecanismo informatizado de busca por temas, palavras-chave das informações na UEL facilitaria bastante. Na verdade você tem alguns milhares de resoluções, em que a indexação delas em termos numéricos é cronológica e crescente, e a gente depende muitas vezes da memória das pessoas que "tal semestre", "tal ano". Então há coisas importantes que são definidoras que elas não estão acessíveis para não só para os conselheiros, mas para comunidade universitária como um todo. (D13)

Também foi citado como elemento dificultador a ausência de critérios para selecionar as informações que devem constar na pauta, o que vem corroborar com um dos resultados já apontados na TABELA 6.

Com relação às dificuldades relacionadas ao tempo, a mais citada é a insuficiência de tempo entre a convocação e a realização das reuniões (7 pontos), que, na maioria das vezes, segundo os entrevistados, não permite a obtenção das informações que proporcione uma tomada de decisão com tranquilidade. Selecionaram-se partes do discurso de três decisores que explanam:

É o recebimento da pauta muito em cima da hora algumas vezes. Isso é muito difícil porque muitas vezes você não tem nem tempo de ler a pauta, apesar da pauta chegar para você em 72 horas, algumas vezes a pauta é extremamente extensa. (D5)

Na realidade até o tempo que esta pauta chega na minha mão é complicado, é muito complicado, por que eu não tenho tempo hábil para procurar as informações que eu preciso para decidir ou para tomar as decisões que são necessárias. As informações que chegam na minha mão nem sempre são claras principalmente para mim que não tenho muita experiência dentro da administração da UEL. (D13)

Muitas vezes não vou negar que nos tomamos alguma decisão por impulso e talvez por falta de tempo, porque muitas vezes nós não vamos partir para uma reunião onde nos recebemos a pauta um dia ou dois de antecedência, se os processos fossem bem instruídos talvez nós não teríamos problemas, mas tem muitos assuntos complexos e que realmente a gente precisa de um tempo bastante grande, tanto é que hoje nós estamos recebendo pauta de uma reunião é para daqui a dois dias e está difícil pelas outras atividades que nós temos. Então talvez com uma antecedência de no mínimo 05 dias para a gente procurar todas as informações isso facilitaria e às vezes aquilo que consta que vem na pauta também as informações não são sempre aquelas que a gente necessita que a gente precise para tomar decisão. (D2)

Constata-se que os atores do processo (TABELA 5) também apontam dificuldade em relação ao tempo dispendido para a recuperação das informações, fato esse que está diretamente imbricado na fragmentação e na dispersão das informações, decorrentes da inexistência de política de gestão documental na Universidade.

A extensão da pauta (2 pontos) é outro elemento dificultador significativo, ainda que, conforme apontado anteriormente, os processos apresentam informações muito resumidas. Um dos decisores salienta:

Você tem uma pauta enorme, às vezes a gente tem uma pauta de 18 itens, super extensa e que você fica[...] Na última reunião do Conselho de Administração que eu participei, fiquei 3 horas lendo a pauta, todos os anexos, não sobrou uma virgula que eu não tivesse lido. Agora eu me pergunto, isso eu fiz na minha casa à noite porque durante o dia, no horário de trabalho, é impossível. Mas eu acho que uma pauta menos extensa facilitaria o trabalho de todo mundo. (D5)

A dificuldade em relação ao tempo também é mencionada pelos atores do processo (TABELA 5), uma vez que nem sempre é possível efetuar a conferência das informações nos processos.

Veja, se por um lado as informações são resumidas; a pauta é muito extensa; não existe tempo hábil para esclarecimentos do processo no que diz respeito à obtenção e à recuperação das informações necessárias e as decisões têm que ser tomadas, vale a pena refletir como estão sendo tomadas essas decisões, qual a qualidade e a certeza das mesmas,

Um dos elementos dificultadores apontados pelos entrevistados diz respeito à burocracia excessiva na Instituição (6 pontos), com conseqüente morosidade na tramitação dos processos. Este fato também foi apontado pelos atores do processo (TABELA 5). Essa burocracia traz, entre outros prejuízos, a lentidão na tramitação dos processos na Instituição, com conseqüente demora na tomada de decisão. Esse cenário pode ser evidenciado por parte da fala dos decisores, ao apontar que:

Eu posso falar que os processos da administração em si eu acho que os órgãos, eles têm que estar dentro da instituição, colocado de forma tal que o andamento administrativo seja mais ágil, mais eficiente, porque o que a gente observa aqui na UEL é uma burocracia terrível, a coisa não anda, é emperrado, às vezes coisa simples demora tempo.[...]. (D8)

Dentro da UEL, dentro da coisa pública, por que eu acho muito lento, até você propor uma coisa e ter aprovação final leva uma enormidade de tempo, eu não sei, acho que isso cria uma coisa assim que vai retardando tudo e as pessoas vão se acostumando com isso, é ineficiente mesmo, é burocrático mesmo. Tem que passar pelo órgão tal, o fulano de tal tem que ver, todo mundo tem que ver. Você pega esse processo mesmo (processo 22.389/04), quantas assinaturas têm aqui? Um dia desses, eu peguei um processo, aí uma coisa simples, agora não estou me recordando

qual foi, tinha 23 assinaturas. Gente, era uma coisa simples, era um negócio de uma benfeitoria aqui no Centro. (D16)

Depara-se, pela fala dos decisores acima elencadas, indícios do modelo de burocracia profissional na Universidade, pois a sua estrutura organizacional é essencialmente burocrática.

Os decisores citaram, ainda, que a sonegação de informações por parte de alguns servidores da Instituição (que só as repassam de forma parcial) e a dependência da memória pessoal dos funcionários para recuperar as informações são obstáculos que dificultam a obtenção da Informação. Um dos decisores, ao explicar sobre essa situação, descreve:

Dificultador também é quando a pessoa deliberadamente resolve sonegar informação. Acontecia muito quando a gente trabalhou no processo, deliberadamente mesmo, ou se fazendo de morto, para não passar informação, daí às vezes você tinha que usar de expedientes não muito agradáveis (como as chefias, fazer a solicitação de maneira formal etc) para poder ter a informação que você queria, é muito difícil. (D17)

Em investigação realizada por Elizabeth Leão de Carvalho (2001, p. 87), na Universidade Estadual de Londrina, um dos resultados obtidos já apontava a questão da memória e dependência dos servidores para obter e recuperar as informações, tanto que declara:

muitas vezes as informações ficam retidas nos setores, aguardando a chegada do responsável que a detem para disponibilizá-la. Isso ocorre nos casos em que existe uma pessoa responsável pelas informações de uma determinada atividade, sendo esta a única pessoa a ter seu conhecimento. Geralmente, esse conhecimento não está explicitado -“o arquivo está em sua cabeça” – e no caso de a pessoa estar ausente ou mesmo em férias, não é possível seu acesso, dificultando sobremaneira a resolução de certos problemas.

Este panorama vem, outra vez, demonstrar o papel fundamental do sistema de arquivos universitários, pois depender de uma única pessoa e da memória para recuperar as informações é um risco muito grande para a gestão de qualquer organização, especialmente as universidades.

Ao se comparar os resultados obtidos na TABELA 5 (atores do processo) com a TABELA 10 (decisores), nota-se que a maioria das dificuldades indicadas são comuns a todos os entrevistados. O que diferencia é que os atores do processo declararam ainda encontrar dificuldades em relação à inadequação, insuficiência e obsolescência dos equipamentos e os decisores não apontaram esse fato, embora esse cenário exista, ainda, em grande parte dos órgãos da Instituição, como em qualquer outra universidade pública do país.

Como penúltima questão da primeira parte, perguntou-se aos entrevistados se eles tinham por procedimento solicitar informações antes de tomar decisões nas reuniões dos Conselhos Superiores (TABELA 11), visto que foi salientado por uma grande maioria (75%, conforme TABELA 6) o fato de não receber as informações necessárias à tomada de decisão na maioria das vezes. Constatou-se que 55% dos informantes (11 pontos) solicitam informações sempre, embora leiam todos os documentos anexados à pauta (6 pontos); outros sanam as dúvidas antes e durante a realização das reuniões (4 pontos).

É interessante notar que um dos decisores afirma que só solicita informações quando o assunto está ligado diretamente ao Centro ao qual dirige ou a assuntos de determinado órgão complementar que tem vinculação acadêmica a esse Centro de Estudo. Interessante porque o Conselho de Centro, que se constitui o órgão máximo deliberativo dessa instância, é presidido pelo diretor e todos os processos que exigem decisões, quer seja do Centro de Estudos ou do órgão complementar com vínculo acadêmico, obrigatoriamente, passa pelo Conselho de Centro. Assim, pelo menos em tese, poderia se afirmar que o diretor teria todas as informações sobre esses processos, não necessitando efetuar questionamentos sobre eles durante as reuniões dos Conselhos Superiores.

Por outro lado, é bastante preocupante o fato de 45% dos decisores (9 pontos) não terem por hábito solicitar informações antes de tomar as decisões, em que pese todos os elementos facilitadores e dificultadores apontados por eles. Para justificar o não questionamento, afirmam que lêem todas as informações que se encontram na pauta das reuniões (3 pontos). Contraditoriamente, um número bastante significativo de decisores já afirmou, anteriormente (de acordo com a

TABELA 6), que só as informações constantes na pauta não são suficientes para esclarecer as dúvidas relativas a cada assunto.

TABELA 11 - Solicita informações antes de tomar decisões.

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
SOLICITA INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eu sempre pergunto, embora leia toda a pauta, mas mesmo assim, ainda necessito sempre de mais informações. ▪ Sempre pergunto e procuro sanar as minhas dúvidas sobre os processos em pauta antes e durante as reuniões. ▪ Só solicito quando o assunto está ligado ao meu Centro ou ligado a um determinado órgão suplementar que tem vinculação acadêmica ao meu Centro. 	6 4 1	11	55
NÃO SOLICITA INFORMAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não me lembro de ter solicitado informações sobre os processos antes de tomar decisões, pois procuro sempre prestar atenção no que está sendo relatado. ▪ Nem sempre a gente toma esses cuidados. ▪ Não solicito porque leio as informações que vêm na pauta. ▪ Nem sempre, pois o acúmulo de tarefas e a exigüidade do tempo, não me permitem que eu solicite informações, pois muitas vezes recebo a pauta em cima da hora. ▪ Não tenho hábito de solicitar informações suplementares, pois as que recebo normalmente na pauta das reuniões são suficientes. 	1 1 3 3 1	9	45

Obs: as porcentagens foram calculadas a partir das respostas explicitadas (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: dados da pesquisa

Outra justificativa apontada diz respeito ao acúmulo de tarefas e à exigüidade de tempo (3 pontos), pois o fato de receberem, muitas vezes, a pauta das reuniões em cima da hora, não permite que solicitem informações. Esse fato é bastante preocupante, pois, se o espaço de tempo entre o recebimento da pauta e a realização da reunião é muito pequeno, parte-se do pressuposto de que não foi possível ao entrevistado ler todos os documentos anexados e, portanto, nestes casos, deveria haver muitos questionamentos, no sentido de se obter informações que clareasse os assuntos que serão objetos de decisão, levando-se em conta a decisão a ser tomada.

Para evidenciar esse cenário descrito acima se apresentam excertos do discurso de alguns decisores:

Não, sinceramente não. Então eu leio o que vem na pauta. É aquilo que eu já te falei antes do esclarecimento do relator são pontos que têm colaborado para a tomada de decisão, mas eu não pego a pauta e vejo ali o processo tal, preciso ler integralmente e não tenho ido atrás para ver. Isso é uma verdade. (D7)

Olha vou ser muito franco nem sempre isso é possível. Sempre que é possível ter tempo para levantar informações eu solicito como te falei, como eu tenho uma estrutura que me permite solicitar que a informação seja buscada, isso me facilita. Mas é muito comum você viajar, chegar de manhã, ter que providenciar vários despachos e ter uma reunião à tarde e aí na hora do almoço você vai ver a pauta, e se a informação falta, o que você sabe é que qual pergunta você fará na reunião, ao passo que se fosse possível acessar isso com alguma agilidade você talvez contribuisse mais no processo de decisão tendo essas informações requerida, então o ritmo de trabalho nem sempre permite que o que falta possa ser buscado por todos que compareceram a reunião previamente. (D13)

Nem sempre. Às vezes a gente tem uma dificuldade. Sendo muito sincero, a quantidade e o acúmulo de tarefas que algumas pessoas têm e, às vezes você não tem um tempo hábil pra poder fazer uma leitura tão minuciosa de todos os processos. Então o ideal seria que a gente pudesse ter acesso a essa documentação com tempo, e a gente tivesse tempo para analisá-la com calma e pedir as informações antes da reunião. (D14)

Na última questão, perguntou-se aos informantes, o que significava para eles, fazer parte de um Conselho Superior de uma instituição de ensino superior e como encarava o fato de ser um tomador de decisão. Alguns decisores fizeram

uma reflexão sobre a ausência de experiência administrativa, o que dificulta o seu papel na tomada de decisão, exemplificado na fala de um dos decisores:

Eu acho que para você ser um decisor é muito importante. É muito complicado para um professor que sempre só foi professor nunca exerceu uma função administrativa, caiu de pára-quadras dentro de um conselho. A pessoa teria que ter alguma experiência administrativa. Eu fui me sentir segura, confiante, sabendo realmente o que eu estava fazendo sem me assustar depois de algum tempo já como conselheira. Porque assim que o professor chega, por exemplo, às vezes ele é professor, é eleito pela primeira vez coordenador do colegiado, calha dele cair no CEPE, e depois calha dele cair no Conselho Universitário. Essa pessoa cai numa reunião do Conselho Universitário e não sabe, às vezes o que está acontecendo. Pode até ler, estudar, mas ela nunca viveu aquilo. Eu acho que é necessário uma experiência administrativa para a pessoa chegar lá dentro, e saber o que está acontecendo e saber o que é uma universidade, o que aquele conselho está querendo. (D17)

Na literatura, encontram-se estudos que alertam para esse fato, que é crucial na gestão universitária. Na opinião de Vahl (1990), um dos problemas da universidade brasileira é de natureza administrativa e relaciona-se à baixa qualificação de seus gestores. A falta de conhecimentos teóricos da função administrativa por parte dos dirigentes universitários faz com que a administração das universidades seja desenvolvida de forma empírica, submetendo-a a riscos e ao conservadorismo. Resultado da consequência desastrosa desse empirismo, seus atos ficam na dependência das circunstâncias cotidianas ou das prescrições de outros ocupantes da mesma posição, em contextos diferentes, ou, na pior das hipóteses, passam a encarar as funções administrativas do ponto de vista de suas expectativas pessoais, sem refletirem definições adequadas de tais funções.

Afirma Reesor (1995) que os administradores de unidades de instituições universitárias não são preparados de forma adequada. Ela estudou dez professores-gerente de uma grande universidade americana e mostrou que eles tiveram quase nenhum treinamento formal para assumir seus cargos.

Em pesquisa realizada em universidades americanas, Ahmad (1994) pode observar que os gestores e líderes de universidade se caracterizam por limitado aprendizado administrativo, limitada experiência gerencial e carência de

preparação formal para as responsabilidades administrativas. Na visão desse autor, os requisitos básicos que os professores, enquanto gestores universitários, deveriam aprender quando assumem seus papéis e que, na maioria das vezes, não têm, se constituem em: conhecimentos, competências e atitudes que facilitem suas interações com outras pessoas; conhecimento em relação à instituição e ao ambiente, e competência para conduzir as suas responsabilidades como administrador (conhecimentos e habilidades técnicas).

Outros entrevistados se atentaram para o fato de ter assento em vários Conselhos Superiores, o que dificultaria muito a busca das informações para uma decisão mais acertada. Isso pode ser evidenciado no excerto do discurso de dois decisores:

Nós temos uma seqüência de assentos em tantos níveis de decisão dentro da UEL que geralmente é aquela correria de ver a pauta da reunião de amanhã, de preferência ver o que eu tenho que relatar, ver de forma muito rápida nos assuntos que os outros vão relatar. E a gente não tem, acho que um momento de reflexão, de buscar uma informação a mais sobre alguma coisa [...] (D1)

Eu realmente acho que é uma responsabilidade muito grande pra nós em termos administrativos, mas eu acho que uma coisa é totalmente cabível, mais informações. O Conselho de Administração tinha que ter um respaldo muito grande precisava ter um acesso às informações globais da Universidade para a tomada de decisão [...]. É fundamental isso, na UEL é fundamental. (D10)

Um dos entrevistados enfatizou o lado político de ser um decisor. Afirmou a necessidade de convencimento, de articulações etc., objetivando que a decisão seja representativa para a maioria dos conselheiros, o que pode ser evidenciado em suas palavras:

Eu costumo brincar que seus adversários fazem, como é o termo conchavo e seus amigos fazem articulação. Mas eu acho que é natural que os conselhos sejam o lugar dos desfechos, dos conchavos e articulações, qualquer que seja o nome que se queira dar a isso, mas há momento em que eles acontecem ou não. Eu acho me fizeram ver isso e quanto mais polêmico for à questão, eu tenho para mim o seguinte, só tem um jeito de ganhar uma coisa no conselho vamos ser convincentes, convencer significa ouvir, significa compor, o convencimento ele passa pelo diálogo eu acho que isso que é interessante porque aí você passa a ter decisões

que são representativas na maioria da comunidade universitária e das pessoas que estão ali e os representados por ela. (D13)

Na segunda parte da entrevista, utilizou-se a técnica do incidente crítico, reportando-se ao processo número 22.389/04 – reestruturação da Coordenadoria de Comunicação Social. Desta forma, inquiriu-se junto aos informantes se o referido processo se encontrava com as informações necessárias para a tomada de decisão. A grande maioria (65% = 13 pontos) afirmou que o processo estava bem instruído, com todas as informações necessárias, o que permitiu uma decisão tranqüila (TABELA 12).

Entretanto, para 25% dos decisores (5 pontos), no mencionado processo, faltaram algumas informações, as quais seriam interessantes para a elucidação de alguns pontos.

É interessante ressaltar que dois decisores (2 pontos) não se lembravam do assunto ter sido discutido no Conselho de Administração. Justificaram que talvez não estivessem presentes à reunião que ocorreu no dia 25 de agosto de 2004. Entretanto, apresentou-se o processo reproduzido na íntegra, durante a entrevista, permitindo aos informantes o manuseio do mesmo, antes da gravação. Informou-se aos decisores que os mesmos estavam na reunião, pois a lista de presença estava devidamente assinada e a cópia da ata da reunião os registrava como presentes, mas mesmo assim, não quiseram comentar o assunto.

Na segunda questão, perguntou-se quais as fontes de informação mais utilizadas e consideradas imprescindíveis para a decisão sobre o processo da COM. Observou-se que 87% das informações apontadas são registradas (20 pontos), destacando-se, nesta categoria, as registradas no processo (15 pontos), Resolução e Regimento Geral (2 pontos cada indicação) e o estatuto (1 ponto). Esses dados, comparados com as respostas obtidas na TABELA 7, são coerentes, uma vez que as fontes citadas constituem as mesmas citadas para o processo 22.389/04. O que diferencia apenas é a ordem de citação das mesmas.

TABELA 12 - Informações constantes do processo 22.389/04 para a tomada de decisão.

CATEGORIAS	INDICADORES	FREQÜÊNCIA DOS INDICADORES	TOTAL POR CATEGORIA	PERCENTUAL POR CATEGORIA (%)
BEM INSTRUÍDO COM AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estava bem instruído e permitiu uma decisão tranqüila nos Conselhos Superiores. ▪ Sim, os dados foram muito claros, se tratava de uma reestruturação organizacional, adequando-a às mudanças estatutárias e regimentais. ▪ Estava bem instruído, mas depois das repercussões políticas reavaliei que deveria ter tido uma discussão mais ampla, ter outras informações subsidiando o processo. ▪ Estava bem instruído em relação às informações que se encontravam no processo. ▪ O processo estava com informações em excesso e descontextualizadas na pauta, e que gerou confusão, pois informações importantes não foram anexadas à pauta de reuniões. 	8 2 1 1	13	65
NÃO ESTAVA BEM INSTRUÍDO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achei que faltaram algumas informações. ▪ As informações contidas no processo não elucidaram todos os pontos necessários à tomada de decisão. ▪ No momento da reunião foi proposta a inserção de nova questão, cujas informações não foram suficientes para a decisão. 	3 1 1	5	25
NÃO LEMBRAVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não me lembro 	2	2	10

Obs: As porcentagens foram calculadas a partir das respostas explicitadas (indicadores) e não a partir do número de decisores.

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos contatos pessoais, somou-se 13% das respostas (3 pontos), destacando-se a memória pessoal dos servidores e o relator do processo como fontes imprescindíveis na obtenção das informações.

Na opinião da totalidade dos decisores, o elemento facilitador na obtenção e recuperação das informações, constituiu-se no processo em si, pelas informações apensadas ao mesmo. Contraditoriamente, os decisores declararam obter e recuperar as informações que precisam por meio dos processos (TABELA 8), embora não o tenham citado como elemento facilitador em nenhum momento como pode ser evidenciado na TABELA 9.

É interessante notar que, em que pese os fatores dificultadores na obtenção e recuperação das informações elencados na TABELA 10, os quais foram muito maiores em relação aos elementos facilitadores, 95% dos decisores declararam não existir, para o referido processo, nenhum tipo de dificuldade na obtenção das informações. Dado esse que pode ser confirmado pelo voto, pois o referido processo foi aprovado por unanimidade no Conselho de Administração e apenas uma abstenção foi registrada na reunião do Conselho Universitário.

Mesmo considerando que, no momento da discussão do processo no Conselho Universitário, tenha sido adicionada uma nova proposta que se constituía na inserção da Rádio universidade FM (então no status de Órgão de Apoio) na estrutura organizacional da Coordenadoria de Comunicação Social (órgão da Reitoria) como uma das Diretorias, fato esse que não se tornou uma dificuldade no momento da decisão dos conselheiros, considerando-se o resultado da votação.

Apenas um decisor ressaltou que as informações não foram suficientes, não havendo transparência sobre o processo. Declarou que sentiu necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre o assunto antes de tomar uma decisão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral investigar o papel da informação arquivística no processo de tomada de decisão em Universidades Públicas.

Embora não fosse objetivo da investigação identificar os modelos decisórios adotados pelos gestores universitários, na Universidade Estadual de Londrina, foi possível detectar que existe uma linha muito tênue que perpassa por alguns modelos. Por exemplo, em dado momento, adota-se o modelo burocrático com normas escritas e registradas como o Estatuto e o Regimento Geral. Outras vezes, prevalece o modelo colegiado, não só na estrutura organizacional, mas também nas ações por meio de consenso entre os pares. Em alguns momentos, observa-se a adoção do estilo anárquico, pois seus profissionais requerem autonomia para execução das tarefas, exigindo participação no processo decisório, ou muitas vezes não comandam, mas sim negociam.

Por isso é interessante destacar que, num determinado assunto, pode-se ter um continuum de modelos adotados, dependendo de valores intrínsecos aos sujeitos, tais como o estilo decisório, a forma de perceber o assunto, da complexidade e importância diferentes para pessoas diferentes.

Assim notou-se que a decisão na academia é complexa demais para ser captada por um modelo ou mesmo um conjunto deles. De fato, conforme Leitão (1993b, p. 71),

os modelos que descrevem o funcionamento e a tomada de decisão na universidade apresentam ou refletem visões parciais, segmentadas, representando contribuições limitadas a seu conhecimento. Não há acordo ao modelo que melhor reproduz a administração na academia.

A tomada de decisão é definida por McClure (1978) como a conversão da informação em ação, de forma que o recurso informação adquira um papel imprescindível neste processo.

Deve-se admitir que poucas decisões são tomadas com informações precisas e exatas, seja por alguma insuficiência de informação e/ou devido a um volume significativo de informações desnecessárias.

Detectou-se que as informações registradas são mais utilizadas pelos sujeitos, denotando uma preocupação com as informações confiáveis para a

decisão, sendo as mais citadas os documentos oficiais da Instituição tais como as Resoluções, Regimento Geral, Estatuto, Atos Executivos, evidenciando que, em sua totalidade, são documentos/informações de natureza arquivística, o que confirmou o primeiro pressuposto da pesquisa.

Fato este constatado novamente, pois as informações registradas identificadas, na análise documental, e qualificadas como indispensáveis ao processo de tomada de decisão, tanto para os atores do processo como para os decisores, são informações com características e peculiaridades de informações arquivísticas, sendo a mais utilizada pelos gestores universitários da Universidade Estadual de Londrina no contexto de suas ações.

Os participantes da pesquisa obtêm as informações necessárias ao processo de tomada de decisão por meio de consulta aos próprios processos e aos arquivos das unidades (especialmente as Resoluções e Atos Executivos que são encadernados anualmente pelas unidades e subunidades, apontando uma duplicidade de documentos). O arquivo da Secretaria Geral dos Órgãos Colegiados Superiores e a Procuradoria Jurídica são outros locais muito procurados para a obtenção das informações como subsídio à decisão.

No segundo pressuposto, asseverava-se que, na UEL, as informações encontram-se de alguma forma organizada em suas diversas Unidades e Subunidades. O cenário que se descortina na Instituição é a constituição, ao longo da existência da Universidade, de acervos isolados, algumas vezes com documentos duplicados, sem nenhuma organização sistemática do ponto de vista da Arquivística. Constataram-se poucas iniciativas, ainda que de forma parcial, de organização dos documentos arquivísticos, visando a facilitar a recuperação da informação.

Na estrutura organizacional interna, constata-se que os documentos de arquivo estão, em sua grande maioria, apenas organizados de maneira cronológica, encadernados anualmente pelas suas unidades e subunidades, especialmente as fontes mais consultadas pelos sujeitos da investigação, tais como as Resoluções, Atos Executivos etc., evidenciando, assim, a duplicidade explícita de documentos com conseqüente gasto de recursos financeiros.

Com efeito, pode-se afirmar que, de alguma maneira, identifica-se uma organização, ainda que não seja eficaz o que vem constatar o segundo pressuposto do estudo.

Detectou-se que o contato pessoal é menos utilizado pelos conselheiros na obtenção/recuperação das informações ao processo de tomada de decisão. Observou-se que tanto os atores do processo como os decisores, fazem uso, em menor escala, desses contatos, tais como com os servidores técnico-administrativos da Instituição, recorrendo também à memória pessoal de alguns conselheiros mais experientes, o que confirmou o terceiro pressuposto desta pesquisa. O conhecimento tácito é adquirido pela prática, está associado às habilidades pessoais, às aptidões pessoais, não sendo passível de transmissão por meio de manuais e descrição, mas via socialização (POLANYI, 1998). É um conhecimento complexo e difícil de articular, talvez por isso seja uma fonte menos utilizada pelos sujeitos deste estudo.

A maioria dos decisores afirma não receber as informações necessárias ao processo de tomada de decisão, na maioria das vezes, pois a pauta é sempre extensa e as informações anexadas à mesma, ou são muito resumidas ou estão incompletas. Observa-se que a forma de organização das informações que irão compor a pauta de reuniões não está atendendo as necessidades informacionais dos decisores, necessitando urgentemente rever a metodologia adotada para a seleção dessas informações. Identificou-se que, muitas vezes, a informação encontra-se registrada no processo, mas não necessariamente reproduzida na pauta. A consequência desse panorama é a morosidade da decisão, visto que os conselheiros necessitam de um tempo maior a ser gasto até que as informações sejam todas colocadas e compreendidas.

Outro ponto a ser ressaltado refere-se ao fato de que quase metade (45%) dos decisores não solicita informações antes de tomar as decisões nas reuniões dos Conselhos Superiores. A justificativa do não questionamento pelos decisores é que lêem todas as informações anexadas à pauta. É uma justificativa contraditória, visto que a maioria dos decisores afirmou que as informações na pauta não são suficientes, são resumidas, incompletas, aliadas ao fato de que há

um acúmulo de tarefas e exigüidade de tempo. Essas justificativas não procedem; muito pelo contrário, devido a esses fatores, as questões deveriam emergir para que a decisão fosse tomada sem nenhuma dúvida.

Este fato é preocupante, pois a decisão com dúvidas, ou a omissão em questionar determinado processo no ato da análise, implica uma decisão sem muita consistência e, com certeza, trará repercussões à Instituição em relação ao seu desempenho e gestão organizacional.

No caso da Universidade Estadual de Londrina, observa-se que, por parte de alguns gestores, há uma inexperiência administrativa, ou seja, ausência de conhecimentos teóricos e práticos da função administrativa e inexistência de treinamento formal aos decisores. Desta forma, concorda-se com Marins (2004), que os desafios internos mais significativos que a Universidade enfrenta, ainda nos dias atuais são, dentre outras, a estrutura organizacional ineficiente; a descontinuidade administrativa; e um certo amadorismo gerencial, em que alguns gestores não estão devidamente preparados para exercer a sua função.

Em relação aos elementos facilitadores na obtenção e recuperação das informações ao processo decisório, os mais apontados foram documentos referentes à legislação interna da Universidade (Regimento Geral, Estatuto e Resoluções), aos arquivos de algumas unidades/subunidades e os pareceres da Câmara de Legislação e Recurso do Conselho Universitário.

Observou-se também que os contatos pessoais, principalmente com os relatores dos processos, o bom relacionamento com os servidores, debate dos conselheiros ao analisar cada processo; tecnologias por meio da Internet e Intranet; informatização de alguns procedimentos administrativos observados na Instituição são elementos facilitadores de obtenção e recuperação de informações necessárias à tomada de decisão.

Foi possível verificar que os sujeitos (atores do processo e decisores) apontaram muito mais os elementos dificultadores do que os facilitadores na obtenção/recuperação das informações. Em relação aos dificultadores, o maior problema concentra-se na fragmentação e dispersão das informações na Instituição, dificultando sua recuperação. Na UEL, verifica-se um modelo de

organização antigo, com hierarquização piramidal, fragmentação do trabalho e a incorporação progressiva de novas tecnologias da informação; desconhecimento sobre a produção documental oriundo da ação da Universidade; ausência de critérios de avaliação dessa produção documental, o que acarreta, entre outros resultados, o escasso compartilhamento da informação produzida, com tendência à confidencialidade, barreiras hierárquicas, na maioria das vezes com necessidade de intermediários na transmissão e recuperação da informação, bem como o tempo dispendido para obter a informação proveniente das dificuldades de acesso às mesmas. Este fato apontado pelos sujeitos deste estudo é decorrente da ausência de política de gestão documental na Instituição e é o maior dificultador na recuperação/obtenção de informações para subsidiar o processo de tomada de decisão, o que vem ao encontro do quarto e último pressuposto da investigação.

Outro elemento dificultador apontado refere-se à burocracia excessiva, na Universidade, resultando numa morosidade, não só na tramitação dos processos, mas também em relação ao tempo que se leva para tomar as decisões. Outros fatores que também dificultam o processo de obtenção/recuperação das informações se devem ao fato de os conselheiros pertencer a mais de um Conselho Superior; informações muito resumidas anexadas à pauta de reuniões decorrentes de ausência de critérios pré-definidos para seleção das informações; insuficiência de tempo entre a convocação e a realização da reunião, pois muitas vezes as informações estão incompletas e não há tempo hábil aos decisores para buscar ou complementar as informações para alicerçar as decisões.

Um dos elementos dificultadores apontados pelos decisores é o fato de que alguns servidores da Instituição repassam as informações de forma parcial, ou seja, na percepção desses existe uma sonegação de informações. Como não existe a gestão documental institucionalizada, ainda, as informações, em grande parte das vezes, se encontra na memória de cada um, isso se torna muito individualizado, pois esse conhecimento tácito precisa ser socializado, porque, a não ser que se torne explícito este conhecimento, não pode ser compartilhado e utilizado pela organização como um todo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Com a aplicação da técnica do incidente crítico, foi possível constatar que existe uma coerência das respostas dos atores do processo nos procedimentos adotados no processo da Coordenadoria de Comunicação Social (COM), com os adotados cotidianamente na instrução e fornecimento de informações dos processos em geral.

Em relação aos decisores, observaram-se alguns comportamentos contraditórios em relação ao procedimento que efetuam no dia a dia em comparação com aquele adotado no processo da COM. Como exemplo, pode-se citar o fato, onde afirmaram que o parecer da Procuradoria Jurídica da Instituição é um elemento importante e facilitador no processo de obtenção e recuperação de informações para a tomada de decisão. Entretanto, um dos Conselhos Superiores aprovou o processo número 22.389/04 sem este parecer, em que pese a alteração estrutural que estava sendo decidida.

Constatou-se que o relato verbal do processo, efetuado pelo então Coordenador da COM, foi suficiente para a decisão dos conselheiros, apesar de salientarem, em suas falas, que as informações registradas eram as mais utilizadas. Parece que, nesse caso específico, o relato oral foi suficiente e esclarecedor de todas as dúvidas que poderiam surgir nos decisores.

Outro ponto a ser destacado é que, em momento algum, os decisores apontaram o processo em si, por meio das informações registradas no mesmo, como um elemento facilitador na obtenção/recuperação das informações, entretanto, no processo da COM este foi o fator que mais se destacou.

É importante destacar que quanto mais complexo e dinâmico for o ambiente, como é o caso da universidade, maior será o nível de incerteza ambiental. Assim, as organizações necessitam processar mais informações para apoiar o processo de tomada de decisão. Entretanto, as informações precisam estar organizadas, disponíveis, devem ser precisas para que, eficazmente, subsidiem a tomada de decisão, pois o que se verifica, na Instituição, é um volume significativo de informações desnecessárias ou insuficiência de informações, decorrente da ausência de uma política de gestão documental.

Detectou-se que o que vem sendo denominado de informação estratégica pela literatura da área apresenta a natureza de informação arquivística. Esta informação apresenta características especiais, com metodologia própria para sua gestão, com legislação específica, entre outras. Na verdade, o que se verifica é o uso da informação arquivística na tomada de decisão, principalmente quando se menciona o monitoramento das informações registradas (informações orgânicas), entretanto, há um desconhecimento da natureza, especificidades e características dessa informação denominada de arquivística.

Com efeito, alerta-se aos estudiosos da área que abordam a informação estratégica e a inteligência competitiva, que existe uma informação com características especiais, denominada de informação arquivística, que é encontrada tanto no ambiente externo quanto interno, cujo gerenciamento é muito específico e que merece consideração em suas abordagens.

Diante de todo esse cenário descrito, foi possível detectar que a informação arquivística é indispensável, sendo utilizada e necessária como aporte ao processo de tomada de decisão.

Sugere-se que este estudo tenha continuidade, estendendo-se a todos os conselhos deliberativos da Instituição, tais como as Câmaras (Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselhos de Centros, Conselhos de Departamento, Conselhos Deliberativos dos Órgãos Suplementares, para se ter uma radiografia completa da utilização das informações para a tomada de decisão nessas instâncias. Como também pesquisar como a informação arquivística subsidia o processo de tomada de decisão em outras universidades (públicas e privadas).

Assim como, promover uma investigação em universidades privadas, adotando-se a mesma metodologia utilizada nesta tese, para que se efetue um estudo comparativo dos resultados.

Outra sugestão diz respeito à realização de outras investigações em universidades públicas e privadas, adotando-se a miscigenação e triangulação dos dados.

Recomenda-se que, em caráter de urgência, o Sistema de Arquivos da Universidade Estadual de Londrina elabore uma política de gestão documental para a Instituição, que permita uma avaliação, organização e disseminação das informações arquivísticas produzidas na Universidade nesses trinta e seis anos de existência.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. F. de. **Sistemas de informações gerenciais: uma abordagem orientada aos negócios.** Florianópolis: IGTI, 1999.
- AHMAD, Z. A. **Chief academic officers as learners: adult learning patterns within on organizational context.** Dissertation; Department of Leadership and Educational Policy Studies, Northern Illinois University, 1994.
- ALLISON, G. T. **Essence of decision: explaining the Cuban Missile Crisis.** Boston: Little Brown, 1971.
- ALMEIDA, G. J. **Fatores restritivos e facilitadores da integração universitária no MERCOSUL: na percepção dos representantes de governo especialistas e administradores universitários,** 1997. 163f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- AMARAL, N. C. Uma nova estrutura para as universidades: o modelo do NEPES. **Educação Brasileira,** Brasília, v. 17, n. 35, p. 131-51, 1995.
- ANASTASSOPOULOS et al. **Strategor: stratégie, structure, décision, identité – politique générale d'enterprise.** Paris: InterEditions, 1991.
- ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. S. **Gestão de empresas na era do conhecimento.** São Paulo: Serinews, 2004.
- ANGIELLO, R. S. **Organization theories and governance in higher education: an analysis of the literature.** Dissertation,. UMI, Michigan, 1997.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Gestão de documentos: conceitos e procedimentos básicos** Rio de Janeiro, 1995. (Publicações Técnicas, 47).
- BALDRIDGE, J. V. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations.** New York: John Wiley & Sons, 1971.
- _____. Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in education.** California: McCutchan, 1983.
- _____. Alternatives model of governance in higher education. In: BIRNBAUM, Robert (Org.). **Organization and governace in higher education.** Massachussets: Ginn Custon, 1971.

_____. **Policy making and effective leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.

_____. **Estruturación de políticas efectiva en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BARBOSA, R. R. Acesso e necessidade de informação de profissionais brasileiros: um estudo exploratório. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 5-35, jan./jun. 1997.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Gráfica Telles da Silva, c1977.

BARRÁN, A. C. de et al. **Gestión de documentos del sector público desde una perspectiva archivística**. Disponível em: <<http://www.irmt.org/downloadlist/education.html>>. Acesso em: 15 mar. 2004.

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.

BELLOTTO, H. L. Universidade e arquivos: perfil, história e convergência. **Transinformação**, v. 1, n. 3, p. 15-27, set./dez., 1989.

_____. Uma política de arquivos para a universidade brasileira. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS, 1., 1992, Campinas. **Atas...** Campinas: UNICAMP, 1992. p. 11-25.

_____. **Glossário de espécies documentais**. São Paulo: USP, 2000a.

_____. **A informação e o documento arquivístico**. São Paulo, 2000b. Mimeografado.

_____. **Arquivística: objetos, princípios e rumos**. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002. (Scripta, 1).

_____. **Arquivos permanentes: tratamento documental**. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, n. 4, p. 368-386, 1987.

BESS, J. I. **Collegiality and bureaucracy in the modern university: the influence of information and power on decision making structures**. New York: Teachers College, 1988.

BESSION, B; POSSIN, J. **Do serviço de informação à inteligência econômica.** Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BILLOTTA, S. et al. As experiências da FUNDAP na área das comunicações administrativas e arquivos. **Cadernos FUNDAP**, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 74-97, 1984.

BIO, S. R. **Sistemas de informação:** um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BIRNBAUM, R. **How colleges work:** the cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BLAU, P. M. **The organization of academic work.** New York: John Wiley & Sons, 1973.

BOGDAN, R. C.; BIRTEN, S. K. **Qualitative research for education:** an introduction for to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

BOTOMÉ, S. P. **Pesquisa alienada e ensino alienante.** Petrópolis: Vozes, 1996.

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

BRASIL. **Constituição** (1988). 33. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei n. 5.540 de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.** Brasília, 1968.

BRASIL. Lei n. 8.159 de 08 de janeiro de 1991. **Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências.** Brasília, DF, 1991.

BRASIL. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília: DF, 1996.

BRITO, D. M. A informação arquivística na Arquivologia pós-custodial. **Arquivistica.net**, v. 1, n. 1, p. 31-50, jan./jun. 2005.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations.** San Francisco: Jossey Bass, 1995.

BUARQUE, C. **A aventura da universidade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

BUSHA, C. H.; HARTER, S. P. **Research methods in librarianship: techniques and interpretation**. New York: Academic Press, 1980.

BUSTELO RUESTA, C. **Gestion documental em lâs empresas: uma aproximación prática**. Disponível em: <<http://www.inforarea.es/Documentos/fesabid.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2005.

_____. **Los sistemas de gestión electrónica de la documentación y la teoría del ciclo vital de los documentos en las organizaciones**. Disponível em: <<http://www.Infor@rea>>. Acesso em: 15 mar. 2004

CAMARGO, A. M. . Sobre o valor histórico dos documentos. **Revista do Arquivo de Rio Claro**, Rio Claro, n.1, p.11 - 17, 2003.

CAMARGO, A. M. de A.; BELLOTTO, H. L. (Coord.). **Dicionário de terminologia arquivística**. São Paulo: Associação dos Arquivistas Brasileiros – Núcleo regional de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 1996.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão
DataGramZero - Revista de Ciência da Informação, v. 6, n. 3, p. 1-17, jun. 2005. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm>. Acesso em: 22 ago. 2005.

CANONGIA, C. **Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E TICA, 1., 1998, Florianópolis, **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <<http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>>. Acesso em: 25 set. 2003.

CANONGIA, C. et al. Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE). **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 2, n. 3, p. 1- 16, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/F_I_art.htm>. Acesso em: 14 jun. 2003.

CANONGIA, C.; PEREIRA, M. N. F.; ANTUNES, A. Modelo de estratégia de prospecção de setores intensivos em P&D: sinergias entre Inteligência Competitiva (IC), Gestão do Conhecimento (GC), e Foresight (F). **Datagramazero- Revista de Ciência da Informação**, v. 7, n. 1, p. 1 -26 , fev. 2006 isponvel em: <http://www.dgz.org.br/fev06/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 mar. 200.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209f.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CARVALHO, E. L. de. **Informação orgânica**: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina. 2001. 102f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2001.

CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. **Informação & Informação**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-33, jul./dez. 2002.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **Datagramazero – Revista de Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 1-10, jun. 2001a. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/F_I_art.htm>. Acesso em: 14 jun. 2003.

CASANOVA, E. **Archivística**. Siena: [s.n], 1928.

CASTILHO, M. L. **A gestão de instituições de ensino superior e o capital humano dos docentes**: a perspectiva da gestão do conhecimento. 2004. 245f. Dissertação (Mestrado em Educação) – setor de Educação, Universidade Católica de Brasília, 2004.

CAVALCANTI, E. P. Revolução da informação: algumas reflexões. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40-46, jul./dez. 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structures**. Cambridge: Mit, 1962.

CHAUÍ, M. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, H. (Org). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

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

_____. **La organización inteligente**: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México: Oxford University, 1999.

COELHO, G. M. **Inteligência competitiva**: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil. São Paulo: IBC, 1999.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity**: the American college's presidents. New York: McGraw Hill, 1974.

COHEN, M. D.; MARCH J. G.; OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

CONSEIL INTERNATIONAL DES ARCHIVES. **Dictionnaire de terminologie archivistique**. New York: K. G. Saur Munchen , 1989.

CUBILLO, J. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 3, p. 235-242, set./dez. 1997.

CUNHA, C. J. A. C. **Planejamento estratégico em universidades**. Florianópolis: Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

CUNHA, L. A. Nova reforma do ensino superior: a lógica reconstruída. **Cadernos de Pesquisa**, n. 101, p. 20-49, jul. 1997.

CUNHA, A. A.; RODRIGUES, G. M. A pesquisa em Arquivística nas universidades brasileiras: um estudo da produção científica no âmbito dos programas de Pós-Graduação e de Iniciação Científica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2003, Belo Horizonte. **Anais eletrônicos...** Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. CD-Rom

CYERT, R.M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1963.

DACANAL, J. H. A marcha da irracionalidade. **UnB Revista**, Brasília, v. 1, n. 4, p. 67-69, out./dez. 2001.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto de organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAGNINO, R.; GOMES, E. **O processo decisório na universidade pública brasileira**: uma visão de análise política. Disponível em: <<http://www.campus-oei.org/salactsi/rdagnino4.htm>>. Acesso em: 3 nov. 2003.

DAMASIO, A.R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e cérebro humano. Sintra: Publicações Europa-América, 1994.

_____. (Entrevista). Cientista aponta erros de Descartes. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 fev. 1996. Caderno Mais.

DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. **A economia da atenção**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEBORTOLI, G. et al. Inteligência competitiva e o contexto ambiental: uma perspectiva evolutiva da teoria das organizações. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 9., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ABREPO, 2002

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Strategies of qualitative inquiry**. London: Sage Publications, 1998.

DICIONÁRIO Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

DURANTI, L. **Diplomática**: usos nuevos para uma antiga ciência. Carmona: S&C, 1996.

_____. Registros documentais contemporâneos como provas de ação. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 13, p. 49-64, jan. /jun. 1994.

DURHAM, E. R. O Sistema federal de ensino superior: problemas e alternativas. **Revista RCBS**, São Paulo, n. 23, p. 5-37, out. 1993.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

ELSTER, J. **Solomonic judgements**: studies in the limitations of rationality. Cambridge: Cambridge University, 1989 .

ESTRELA, M. T. ; ESTRELA, A. A. **A técnica dos incidentes críticos no ensino**. 2.ed. Lisboa: Estampa, 1994.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

EVANS, F. B. An archival perspective. **UNESCO Journal of Information Science, Librarianship and Archives Administration**, v. 4, n. 2, p. 78-83, abr./jun. 1982.

_____. Princípios fundamentais para um enfoque global da administração de arquivos e documentos. **Arquivos & Administração**, v. 15, n. 23, p. 5-11, 1994.

FACCHINI, A. R., VARGAS, L. M. Sistema de informação em uma organização do setor público. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 37-47, jul./set. 1992.

FINGER, A. P. Gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: _____. (Org). **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

_____. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: UFSC/CPGA, 1986.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivo Brasileiros de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, abr./jun. 1973.

FONSECA, L. G. S. et al. **Planejamento estratégico nas IFES**. Brasília: [s.n.], 1994.

FONSECA, M. O. **Direito à informação: acesso aos arquivos públicos municipais**, 1996. 163f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996.

FRANÇA, J. L. **Manual para elaboração de publicações técnico-científicas**. 6.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

FREITAS, I. M. A C.; SILVEIRA, A. **Avaliação da educação superior**. Florianópolis: Insular, 1997.

FREITAS, H. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FULD, L. M. **The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors**. New York: Wiley, 1995.

FUSTER RUIZ, F. **Archivística, archivo, documento de archivo: necesidad de clarificar los conceptos**. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00002471/01/A7-02.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2001.

GAGNON-ARGUIN, L. ; VIEN, H. **Typologie des documents des organizations**. Quebec: Université du Quebec, 1999.

GARCIA CABALLERO, R. ; MARTIN GALAN, B. **Herramientas para la gestión de los documentos electrónicos en los nuevos servicios de información y documentación**. Disponível em:< <http://www.cobdc.org/7es/home-cas.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2004

GARCIA-MORALES HUIDOBRO, E. **Gestión documental in Intranet**. Disponível em: < <http://www.inforarea.es/Documentos/expinte1.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2006.

GARON, R. Ce que la technique ne remplace pás: l'information. **Archives**, Montreal, v. 15, n. 4, p. 5-12, mar. 1984.

GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. What you don't know about making decisions. **Harvard Bussiness Review**, n. 8, p. 108-16, Sept. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, jan./abr. 1998.

GLEZER, R. Arquivos universitários: para quê? **Trans-informação**, v. 1, n. 3, p. 29-34, set. /dez. 1989.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2. p. 57-63, mar./abr. 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais . **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GOMES, E. ; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informações em um negócio lucrativo. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GOODMAN, P. **The community of scholars**. New York: Random House, 1962.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. v.1.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARDY, C. **The politics of collegiality**: retrenchment strategies in Canadian universities. Quebec: Mcgill-Queen's University, 1996.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teorias e casos. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

HARDY, C. et al. Strategy formation in the university setting. **Review of Higher Education**, v. 6, n. 4, p. 407- 433, 1993.

HARRISON. E. F. Inter-disciplinary models of decision making. **Management Decision**, v. 31, n. 8, p. 27-33, 1993.

HEREDIA HERRERA, A. **Archivística general**: teoría y práctica. 6.ed. Sevilla, 1993.

HOLSTI, O. **Content analysis for the social sciences and humanities**. Boston: Addison Wesley, 1969.

INOJOSA, R. M. Gerenciamento de documentos: avaliação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ARQUIVOS UNIVERSITÁRIOS, 1., Campinas, 1992. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 1992.

JAKOBIAK, F. **Pratique de la veille technologique**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1997.

JARDIM, J. M. Arquivos públicos brasileiros: modernidade ainda que tardia? In: SEMINÁRIO BASES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM ARQUIVO MODERNO: O Arquivo Público da cidade de Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 1990. p. 79

JARDIM, J. M.; FONSECA, M. O. Arquivos. In: CAMPELO, B. S.; CALDEIRA, P. da T.; MACEDO, V. A. A. (Orgs.). **Formas e expressões do conhecimento**: introdução às fontes de informação. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998. p. 367-390.

JENKINSON, H. **A manual of archive administration**. London: Percy Lund, 1965.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyse, and use information to move your business to the top. Nova York: Touchstone Books, 1998.

KATZER, J.; FLETCHER, P.T. The information environment of managers. **ARIST**, v. 27, p. 227-263, 1992.

KAUFMANN, R.; HERMAN, J.; WATTERS, K. **Educational planning**: strategic, tactical and operational. Lancaster: Technomic, 1996.

KAYE, D. An information model of organization. **Managing Information**, v. 3, n. 6, p. 19-21, june 1996.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KREMER, J. M. A técnica do incidente crítico. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 165-76, set. 1980.

KRIPPENDORF, K. **Metodologia de analisis de contenido**: teoría y práctica. Barcelona: Paidós, 1990.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information-seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society of Information Science**, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

KURTZ, C. M. Arquivística contemporânea. In: **TEXTOS de arquivologia**. Santa Maria: UFSM, AAB/RS, 1997. p. 91-99

_____. As instituições arquivísticas e as práticas de difusão. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 1., 2004, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Universidade de Brasília; Associação Brasileira de Arquivologia, 2004. CD Rom

LAACKMAN, C. L.; SABAN, K.; LANASA, J. M. Organização da função de inteligência competitiva: um estudo comparativo de indicadores de desempenho. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus. 2002. p. 225-246.

LANCASTER, F. W. **Critical incident techniques**. Urbana: University of Illinois Graduate School of Library Science, 1978.

LANDA MOLINA, L. M. **Gestión de documentos: el caso del consorcio SMS**. Disponível em: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Landa_M_L/t_completo.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2005.

LE GOFF, J. **História e memória**. Campinas: Unicamp, 1990.

LEIDNER, D.; ELAM, J. Executive information systems: their impact on executive decision making. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 3, p. 139-155, winter 1994.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out.-dez. 1985.

_____. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, jan. /mar. 1993a.

_____. A decisão na academia II. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 158-82, abr./jun. 1993b.

_____. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 137-151, mar. /abr. 1996.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **Revista Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

LIEBSCHER, P. Quantily with quality? teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-80, spring, 1998.

LINDBLOM, C. E. **O processo de decisão política**. Brasília: UnB, 1980.

LOBLER, M. **A utilização da ciência cognitiva nos trabalhos científicos da área de sistemas de informações e apoio à decisão**: revelações do estado da arte. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br/read31/artigos/artigo06.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2003.

LODOLINI, E. El problema fundamental de la archivística: la naturaleza y el ordenamiento del archivo. In: GUTIERREZ MUÑOZ, C. **Archivística**. Lima: Universidad Católica, 1991. p. 30-51.

LÓPEZ, J. **Los caminos de la información**. Madrid: Fragua, 1997.

LOPES, L. C. **A informação e os arquivos**: teoria e práticas. Niterói: EDUFSCar, 1996.

_____. **A nova arquivística na modernização administrativa**. Rio de Janeiro, 2000.

LUCIANO, E. M.; FREITAS, H. M. de; BECKER, J. L. **Um método para mapear as variáveis essenciais ao diagnóstico e suporte ao processo decisório**. Disponível em: <http://www.ppga.ufrgs.br/gesid/hfreitas/ArquivosWord/Henrique/ANPAD/anpad99_edi_paper.completo.doc>. Acesso em: 03 nov. 2003.

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

MACHADO, H.; CAMARGO, A. M. de A. **Como implantar arquivos públicos municipais**. São Paulo: Arquivo do Estado, 2000.

MACHADO, N. S.; COMASSETTO, V. **As configurações de poder e as escolhas estratégicas**: o caso da Universidade do oeste de Santa Catarina – Campus de Chapecó. Florianópolis, 1999. Monografia (Conclusão disciplina Controle Externos nas organizações) - Curso de Doutorado em Engenharia de produção. Universidade Federal de santa Catarina, 1999.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MACNEIL, H. **Trusting records**: legal, historical and diplomatic perspectives. Dordrecht: Kluwer Academic, 2000.

MARCH, J.; SIMON, H. **Teoria das organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

_____. **Organizations**. New York: London, 1958.

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

MARCOVICH, J. **A universidade (im) possível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARINS, M. I. **A universidade no século XXI**: tendências e desafios. Disponível em: <www2.pucpr.br/multimedia/proj_identidade/1/1_conferencia_a_universidade_do_seculo_xxi_victor_meyer.doc>. Acesso em: 23 nov. 2004.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Beverly Hills: Sage, 1989.

MARTINET, B. ; MART, Y. M. **L'intelligence économique**: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

MARTINS, N. do R.; FIGUERÔA, S. F. de M. Memória científica e tecnológica da Unicamp: projeto para gestão integrada de documentos científicos. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 1., 2004, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Universidade de Brasília; Associação Brasiliense de Arquivologia, 2004. CD-Rom

MARTUCCI, E. M. **Abordagem qualitativa de pesquisa em Biblioteconomia**: uma introdução. São Paulo: APB, 1996. (Ensaio APB, n. 33).

MASON, R. O. What is an information Professional? **Journal of Education for Library and Information Science**, v. 31, n. 2, p. 122-138, fall 1990.

MATTOS, M. C. **As informações que dão suporte ao processo decisório e a influência dos grupos que as processam**. 1998. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 1998.

MAZIKANA, P. C. **Archives and records management for decision makers**: a RAMP study. Paris: UNESCO, 1990.

McCLURE, C. R. The information rich employee and information for decision making: review and comments. **Information Processing and Management**, v. 14, n. 6, p. 381-94, 1978.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDES, S.F. de M. Gestão Orientada por um projeto acadêmico. **Revista Estudos**, v. 17, n. 24, jun. 1999. Disponível em: http://www.abmes.org.br/Publicacoes/Revista_Estudos/estud24/SergioFiuza.htm
Acesso em: 12 de jan. 2003.

MENEZES, J. G.; MARCIAL, E. C. A inteligência competitiva e o quarto canal. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2., 2001, SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 3., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: SENAI, 2001.

MENNE HARITZ, A. **What can be achieved whit archives?** In: STOCKHOLM CONFERENCE ON ARCHIVAL SCIENCE AND THE CONCEPT OF RECORD, 2., 1996. Stockholm: Riksarkivet, 1998. p. 11-24.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applis in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Beverly Hills: Sage, 1994.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 31-44.

MILLER, S. J. ; HICKSON, D. J. ; WILSON, D. C. Decision-making in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

MILLET, J. **The academic community: an essay on organization**. New York: McGraw-Hill, 1962.

_____. **New strutures of campus power: successs and failures of emerging forms os institutional governance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

_____. **Management, governance, and leadership: a guide for college and university administrators**. New York: AMACOM, 1980.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social teoria, método e criatividade** . Petropólis: Vozes, 1997.

_____. **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

_____. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

_____. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O contexto profissional. In: _____. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 271-282.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, jun. 1976.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresa. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.

MOLINA, L. G. **Prospecção e monitoramento informacional na área de Biotecnologia visando o processo de inteligência competitiva organizacional da ADETEC**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

_____. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 77-94, jul./set.1988.

MULLER, S.; FEITH, J. A.; FRUIN, R. **Manual de arranjo e descrição de arquivos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1973.

- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, J. F. **Tecnologias da informação e comunicação**. São Paulo: Érica, 2003.
- ORDORIKA, I. S. **Organización, gobierno y liderazgo universitario**. México: Unión de Universidades de América Latina, 1995.
- PAES, M. L. A importância da gestão de documentos para os serviços públicos federais. **Arquivo & Administração**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 45-57, jan./jun. 1998.
- PÁEZ, I. **La universidad latinoamericana y los retos actuales de la información para el desarrollo**. In: SEMINARIO REGIONAL SOBRE DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS UNIVERSITARIOS DE INFORMACIÓN, 1988, Caracas.
- PARANÁ. Departamento Estadual de Arquivo. **Manual de gestão de documentos**. Curitiba: Departamento Estadual de Arquivo, 1998.
- PATTON, P. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. Newbury: Sage, 1987.
- PENA VERA, T.; MENDEZ, E. El proceso de gestión de documentos en la Universidad del Zulia: su intervención en las decisiones. **Revista de Ciencias Humanas y Sociales**, v. 19, n. 40, p. 88-117, abr. 2003.
- PEREIRA, M. F. A empresa vista sob a ótica da totalidade. **Revista de Ciência Administrativa**, v. 2, n. 4, p. 21-30, set. 2000.
- PERRIEN, J.; CHÉRON, E. J. ; ZINS, M. **Recherche en marketing**: méthodes et décisions. Québec : Gaetan Morin, 1984.
- POLANYI, M. **Personal knowledge**: towards a post-critical philosophy. London: Routledge & Kegan Paul, 1998.
- PONJÚAN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosário: Nuevo Paradigma, 2004.
- _____. **Gestión de la Información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: Centro de Capacitación en Información (CECAPI), 1998.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov./dec. 1996b.

PRESCOTT, J; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REAL, M. L. Lês archives au service dès décideurs. **Lligall: revista catalana d'arxivística**, n. 12, 1997; **Janus**, n. 1, p.231-245, 1998. Publicação conjunta das Atas da V Conferência Europeia de Archivos: las bases de la profesión e VI Jornadas d'Arxivística de Catalunya, 1997.

REESOR, L. M. **Becoming an academic administrator: a case study approach**. USA. 195f. Tese (Doutorado em Educational Policy and Leadership) - Department of Educational Policy and Leadership, University of Wisconsin-Whitewater, 1995.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

RHOADS, J. B. **The role of archives records management in national information systems**: a RAMP study. Paris: UNESCO, 1989.

RIVAS FERNÁNDEZ, J. B. La gerência de informacion: el caso de los archivos. **Biblios**, v. 4, n. 16, p. 3-13, jul./dec. 2003.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROBERGE, M. La concepció, el desenvolupament i l'aplicació d'un sistema corporatiu i integrat de gestió automatitzada dels documents administratius.. **Lligall**, n. 4, p. 25-33, 1991.

_____. **La gestió dels documents administratius**. Barcelona: Diputació, 1992.

ROBERT, J.C. Lês rapports entre l'histoire e l'archivistique. In: LA PLACE de l'archivistique dans la gestion de l'information: perspectives de recherche. Montreal: Université de Montreal, 1990.

RODRIGUES, S. B. Processo decisório em universidades: teoria III. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 60-75, out. /dez. 1985.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Ed. UFBA, 1983.

ROMERO, J. **Concepções de universidade**. Florianópolis: FSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

ROMERO TALLAFIGO, M. **Archivística y archivos**: soportes, edificio y organización. Carmona: Asociación de Archiveros de Andalucía, 1994.

RONDINELLI, R. C. **Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos**: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

RONCAGLIO, C.; SZVARÇA, D. R.; BOJANOSKI, S. de F. Arquivos, gestão de documentos e informação. **Encontros BIBLI: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, jul./dez. 2004. Edição especial. Disponível em: http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_02/1_roncaglio.pdf Acesso em: 15 fev. 2003.

ROUSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

ROWLEY, D. J.; LUJAN, H. D.; DOLENCE, M.G . **Strategic change in colleges and universities**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

RUIZ, F. F. Archivística, archivo, documento de arquivo.necessidad de clarificar los conceptos. **Anales de Documentación**, v. 2, p. 103-20, 1999. Disponível em:< <http://eprints.rclis.org/archive/00002746/01/AD07-1999.PDF>>. Acesso em: 12 fev. 2004.

SÁNCHEZ VIGNAU, B. S.; RODRÍGUEZ MUÑOZ, J. V. La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas. **Anales de Documentación**, v 3, p. 155-165, 2000. Disponível em:< <http://eprints.rclis.org/archive/00002768/>>. Acesso em: 12 fev. 2004

SANTOS, R. N. M.; BERAQUET, V. S. M. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. **Datagramazero – Revista de Ciência da Informação**, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/Art_01.htm> Acesso em: 20 jan. 2004.

SANTOS, V. M. dos. Arquivos universitários e arquivos em universidades: alguns aspectos da administração de arquivos nas universidades brasileiras. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 78-84, jan. /jun. 1994.

_____. **Brazilian universities and the management of archives**: in search of new approach. 1998. 208f. Thesis (Doctors Philosophy) - University of Liverpool, 1998.

SANTOS, V. M. dos; SANTOS, S. A. S. dos. O projeto de gerenciamento de arquivos para a Universidade Federal de Minas gerais: o desafio e as perspectivas. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 1., 2004, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Universidade de Brasília; Associação Brasiliense de Arquivologia, 2004. CD-Rom

SANTOS FILHO, J. C. Universidade, modernidade e pós-modernidade. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 20, n. 40, p. 41-72, 1998.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SCHENINI, E. **Teoria e estratégia da administração acadêmica**. Florianópolis: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária, 1989.

SCHUCH JÚNIOR, V. F. A estruturação da UFSM em questão. **Cadernos de Pesquisa**, Santa Maria, n. 30, p. 1-39, maio 1995.

SELFERIN, C. et al. Gestão de documentos em arquivos universitários: estudo de caso no arquivo central da FAED-UDESC. In: CONGRESSO NACIONAL DE ARQUIVOLOGIA, 1, 2004, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Universidade de Brasília; Associação Brasiliense de Arquivologia, 2004. CD-Rom.

SILVA, A. M da. **A gestão da informação arquivística e suas repercussões na produção do conhecimento arquivístico**. Disponível em: <<http://www.Arquivonacional.gov.br/pub/virtual/virtual.htm>>. Acesso em: 11 maio 2002.

SILVA, C. M. Modelos burocrático e político de estrutura organizacional de universidades. In: **TEMAS de administração universitária**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1991. p. 78-133.

SILVA, C. M.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. p. 102-118.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

_____. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

SOARES, N. T. As novas funções dos arquivos e dos arquivistas. **Cadernos FUNDAP**, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 40-48, abr. 1984.

SOCIETY OF AMERICAN ARCHIVISTS.COMMETTEE ON UNIVERSITY ARCHIVES. **Guidelines for College and University Archives**. Chicago, 1979.

SOUSA, R. T. B. de. **Arquivos ativos e massas documentais acumuladas na nova administração pública brasileira**: busca de novas soluções para velhos problemas. 1995. 190f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) - Departamento de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 1995.

SOUZA, I. M. Estrutura e funcionamento das universidades brasileiras: uma proposta alternativa de estrutura para a UFSC. In: ENCONTRO DE ADMINISTRADORES ACADÊMICOS DA REGIÃO SUL, 1., 1995, Maringá-PR. **Anais...** Maringá-PR: UEM, 1995. p. 37-42.

SOUZA JÚNIOR, P. A. **Inteligência empresarial como base para a formulação de estratégias**: um estudo de caso. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG, Belo Horizonte, 1994.

SOUZA, P. N. P. de. **LDB e ensino superior**: estrutura e funcionamento. São Paulo: Pioneira, 1997.

STAREC, C. **A gestão estratégica da informação na Universidade**. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT07.htm>. Acesso em: 20 nov. 2003.

_____. Informação e Universidade: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para a tomada de decisão na universidade. **Datagramazero – Revista de Ciências da Informação**, v. 3, n. 4, p. 1-14, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 10 jun. 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: grounded theory procedures and techniques. Londres: Sage, 1990.

STROUP, H. **Bureaucracy in higher education**. New York: Free, 1966.

TANODI, A. **Introducción a la ordenación y clasificación en Archivística**. Santiago: PNUD, 1981-1982.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

_____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Habra, 1991.

TAYLOR, W. H. The nature of policy making in universities. **Canadian Journal of Higher Education**, v. 13, p. 17-32, 1983.

TEIXEIRA, A. **A universidade de ontem e de hoje**. Rio de Janeiro: UERJ, 1998.

TEIXEIRA, D.; BERAQUET, V. S. M. Informação utilizada nos processos decisórios de gestores universitários: estudo de caso na PUC – Campinas, SP.. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2006. CD-Rom

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, J. R.G. **Discutindo o processo decisório**: a contribuição dos principais modelos de análise. Disponível em: <<http://www.fiber.com.br/html/biblioteca/artigo02.htm>>. Acesso em: 03 nov. 2003.

TORRES, N. **Manual de planejamento da informação empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRAUTH, E. M.; OCONNOR, B. **A study of the interaction between information technology and society**: an illustration of combined qualitative research methods. Disponível em: < <http://www.cba.neu.edu/~etrauth/works/ifip5.txt>>. Acesso em: 27 jul. 2004.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo . Brasília: UnB, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. **Estatuto da Universidade Estadual de Londrina**. Londrina, 2004a.

_____. **Regimento Geral da Universidade Estadual de Londrina**. Londrina, 2004b.

VAHL, T. R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **TEMAS de Administração Universitária**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1991. p.111-134.

_____. O processo decisório e a gestão das universidades federais brasileiras. **Educação Brasileira**, v. 12, n. 2, p. 107-27, 1990.

_____. O papel da avaliação na gestão universitária. **Revista FIVA**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 26-34, jul./dez. 1992.

VALENTIM, M. L. P. Análise de conteúdo. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. p. 119-134.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 3., n. 4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 30 ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. et al. Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta e análise de dados. Parte II. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 3, p. 253-270, set./dez. 2005.

_____. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Datagramzero – Revista de Ciência da Informação**, v. 4, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 23 jan. 2004.

VALLES, M. **Técnicas cualitativas de intervención social**: reflexión, metodología y práctica profesional. Madrid: Síntesis, 1997.

VEGA DE DEZA, A. de la. Archivos e información. In: _____. **Nuestras palabras**: textos archivísticos panamericanos. Lima: IPGH, 1996.

VERGARA, S. C. Sobre a intuição na tomada de decisão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 130-57, abr. /jun. 1993.

VIEIRA, M. M. F.; SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

WEBER, M. **Economy and society**: an outline of interpretative sociology. Berkeley: University of California, 1978.

_____. **Ensaio de Sociologia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WILSON, I. E. Information, knowledge and the role of archives. **Canadian Journal of Information Science**, v. 25, n. 1, p. 19-34, 2000.

WITTER, G. P. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 5-30, jan. /jun. 1990.

WITTER, J. S. Os arquivos das e nas universidades. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE SISTEMAS MICROGRÁFICOS, 1984, Campinas. **Anais...** Campinas: UNICAMP, 1984. p.118-121.

XAVIER, A. L.; GOMES, S. B. A informação como vantagem competitiva. **Developers**, v. 3, n. 30, p. 26-9, fev. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - FORMULÁRIO PARA ANÁLISE DOCUMENTAL

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA
COM OS ATORES DO PROCESSO**

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS ATORES DO PROCESSO

1. Data da entrevista: ____ / ____ / ____
2. Nome (opcional): _____
3. Cargo: _____ Função: _____
4. Unidade/Sub-unidade: _____
5. Explicar sobre os objetivos da pesquisa.
6. Lembretes: - horário de início e término da entrevista, que deve durar no máximo em torno de 50 minutos;
 - solicitar permissão para gravar,
 - Ressaltar que não há nenhuma intenção de se fazer julgamentos pessoais ou comparações profissionais entre os conselheiros.

PRIMEIRA PARTE:

QUESTÕES NORTEADORAS DE CARÁTER GERAL

1. Quais são os procedimentos que você adota quando chega um processo que precisa ser subsidiado por informações para a decisão dos Conselhos Deliberativos Superiores?
2. Como estão organizadas essas informações na sua Unidade?
3. Quais são as informações que você mais utiliza para instruir os processos? (formais e informais)
4. Quais são os elementos que você classificaria como facilitadores e/ou dificultadores na obtenção/recuperação das informações necessárias à instrução dos processos? Justifique.
5. Comentários e sugestões que julgar necessário.

SEGUNDA PARTE:

QUESTÕES NORTEADORAS (INCIDENTE CRÍTICO)

Todas as questões abaixo estão relacionadas ao Processo número 22.389/2004, cujo assunto se refere à proposta de implementação da Coordenadoria de Comunicação Social (COM) da UEL, que foi objeto de decisão em reunião do Conselho de Administração (n. 926) em 25/08/04 e do Conselho universitário (n. 419) em 18/02/05.

1. Quais foram os procedimentos que você adotou quando o processo chegou em sua Unidade para ser subsidiado por informações para a decisão dos Conselhos Deliberativos Superiores?
2. Quais foram, especificamente neste processo, as fontes de informação que você mais utilizou para instruí-lo?
3. Você encontrou alguma dificuldade para obter as informações necessárias à instrução deste processo? Justifique.
4. Quais os elementos que você classificaria como facilitadores e/ou dificultadores na obtenção/recuperação das informações neste processo?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA DECISORES

**ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS MEMBROS DO CONSELHO
UNIVERSITÁRIO E DE ADMINISTRAÇÃO**

1. Data da entrevista: ____/____/____
2. Nome (opcional): _____
3. Cargo: _____ Função: _____
4. () Conselho de Administração () Conselho Universitário
5. Explicar sobre os objetivos da pesquisa.
6. Lembretes: - horário de início e término da entrevista, que deve durar no máximo em torno de 50 minutos;
- solicitar permissão para gravar,
- Ressaltar que não há nenhuma intenção de se fazer julgamentos pessoais ou comparações profissionais entre os conselheiros.

PRIMEIRA PARTE:

QUESTÕES NORTEADORAS DE CARÁTER GERAL

1. O (a) conselheiro (a) recebe todas as informações necessárias para o processo de tomada de decisão nos processos em pauta da reunião? Justifique.
2. Que tipo de informação o (a) conselheiro (a) mais utiliza e considera imprescindível para a tomada de decisão?
3. Quais são as informações que o senhor (a) mais recorre e considera indispensáveis para buscar subsídio à tomada de decisão? (formal e informal)
4. De que maneira o senhor (a) obtém as informações que necessita para a tomada de decisão?
5. Quais são os elementos que o senhor (a) classificaria como facilitadores e/ou dificultadores na obtenção/recuperação das informações necessárias ao processo de tomada de decisão?

6. O (a) Conselheiro (a) pede informações sobre os processos antes de tomar as decisões? Em caso afirmativo ou negativo, justifique sua resposta.

7. O que significa para o (a) conselheiro (a) fazer parte de um Conselho Deliberativo Superior de uma universidade e como encara o fato de ser um tomador de decisão?

8. O (a) Conselheiro (a) gostaria de fazer algum comentário ou sugestões para a pesquisa?

SEGUNDA PARTE:

QUESTÕES NORTEADORAS (INCIDENTE CRÍTICO)

Todas as questões abaixo estão relacionadas ao Processo número 22.389/2004, cujo assunto se refere a proposta de implementação da Coordenadoria de Comunicação Social (COM) da UEL, que foi objeto de decisão em reunião do Conselho de Administração (n. 926) em 25/08/04 e do Conselho universitário (n. 419) em 18/02/05.

1. O (a) conselheiro (a) recebeu todas as informações necessárias para a tomada de decisão no processo em questão? Justifique.
2. No referido processo qual foi a informação que o (a) Conselheiro (a) considerou mais importante para a decisão?
3. Qual (is) foi (ram) a(s) fonte(s) de informação que o Conselheiro considerou mais importante para a tomada de decisão neste processo? Justifique.
4. De que maneira o senhor (a) obteve as informações que necessitava para a tomada de decisão no citado processo?
5. Quais são os elementos que o senhor (a) classificaria como facilitadores e/ou dificultadores na obtenção/recuperação das informações necessárias a tomada de decisão sobre a COM?
6. O (a) conselheiro (a) sentiu que o processo 22.389/04 estava bem instruído, com as informações necessárias para a decisão na Reunião do Conselho? Em caso afirmativo ou negativo, qual foi o seu procedimento?

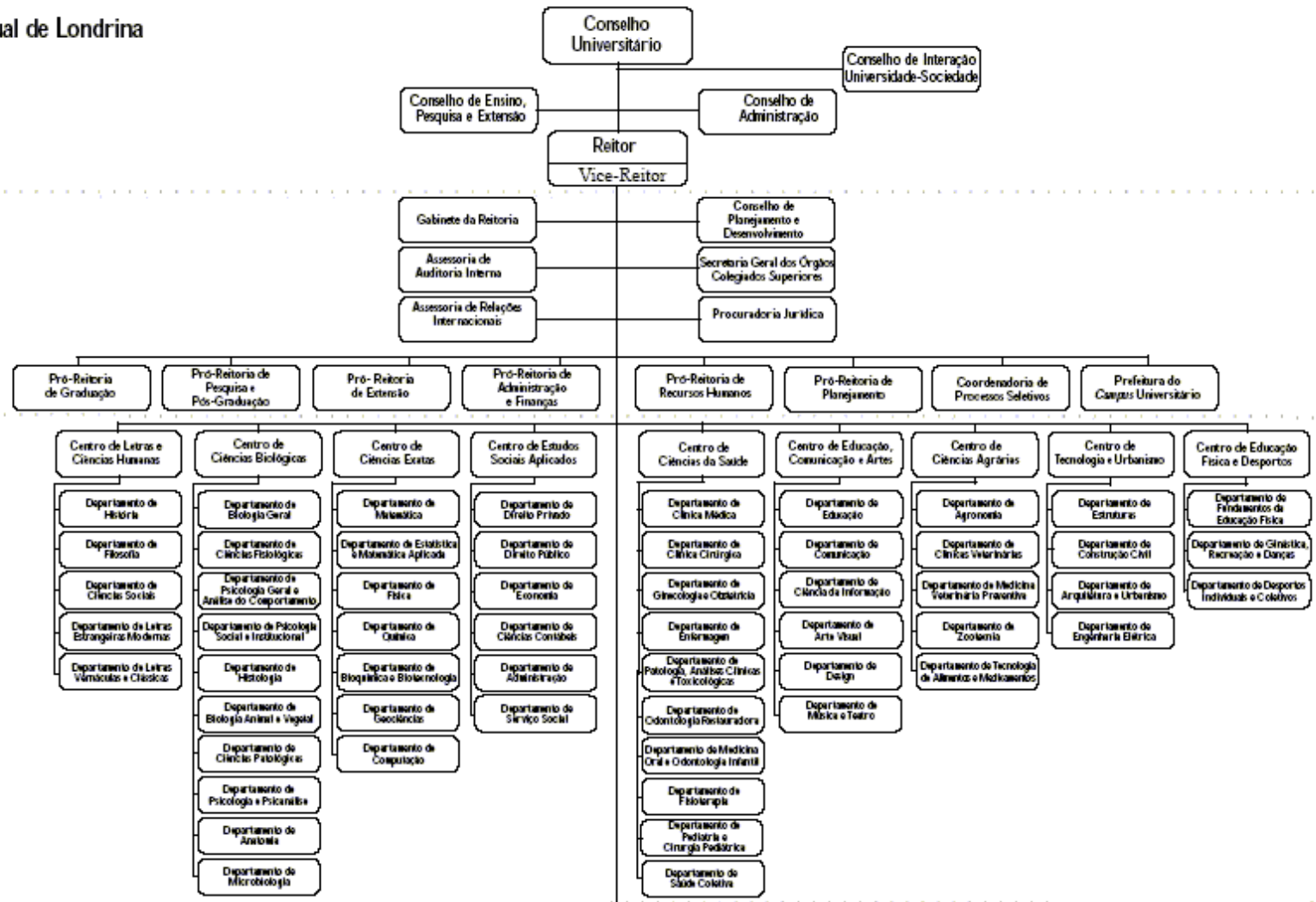
ANEXOS

ANEXO A - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA

Organograma da
Universidade Estadual de Londrina

PROPLAN/DFDA/DFOM
Última alteração:
Res. CU nº 119 de 26/08/2004

Órgãos da Reitoria



Centros de Estudos

