



## INFORMAÇÃO GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA SOLUÇÃO INTEGRADA APLICADA À GESTÃO UNIVERSITÁRIA

**SIMONE DUARTE LEONCIO SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
[duarte.simonedls@gmail.com](mailto:duarte.simonedls@gmail.com)

**ALEXANDRE MORAES RAMOS**  
DOCENTE UFSC  
[amrrms@gmail.com](mailto:amrrms@gmail.com)

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar a percepção do gestor de uma instituição de ensino superior quanto à importância e benefícios que um gerenciamento de informação eficiente pode proporcionar para a execução das suas atividades e para o bom desempenho da instituição. O estudo de caso foi feito no Departamento de Compras de uma instituição de ensino superior pública e federal, por ser um departamento que atende todas as unidades da instituição, percebendo-se então a necessidade de uma integração das informações. Para atender o objetivo proposto foi feito inicialmente um levantamento bibliográfico acerca do assunto. Em seguida, os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário aplicado ao gestor do departamento escolhido e consulta aos bancos de dados da instituição. Como resultado da pesquisa, foi comprovado que o gestor possui consciência da importância e influência da informação, mas que nem sempre consegue acessar as informações no momento e no formato que precisa, devido a algumas barreiras que foram identificadas pelo gestor. Por fim, foi identificada a necessidade de uma melhoria no gerenciamento da informação da instituição, que poderia ocorrer por meio de uma integração eficiente das necessidades informacionais dos gestores.

**Palavras-chave:** Informação. Gestão. Instituições de ensino superior.

# 1 INTRODUÇÃO

A informação está em todo lugar, em todas as organizações, e a velocidade como percorre as pessoas é muito grande. As informações se atualizam, se transformam e são essenciais à sobrevivência e qualidade de qualquer organização. Com as instituições de ensino superior (IES) não poderiam ser diferente. Estas instituições são centros de conhecimento, divulgando informações que são assimiladas e transformadas em novos conhecimentos, estes também sendo divulgados e se transformando ao longo do tempo.

A gestão correta das informações pode resultar no diferencial que vai proporcionar uma vantagem competitiva em relação às demais organizações. A informação vai permitir que a organização consiga identificar seus pontos fracos e fortes, provendo os gestores com argumentos para a tomada de decisão estratégica, que pode resultar em mudanças nas estruturas e nos processos da organização. No entanto, diversas organizações enfrentam o problema do excesso de informações, que não conseguem ser processadas pelos usuários e com isso, acabam perdendo o seu valor e utilidade para a organização. O desafio das organizações é distinguir, dentre a infinidade de informações com que somos bombardeados diariamente, aquelas que são necessárias ao objetivo proposto daquelas que não agregam nenhum valor naquele momento.

Segundo Starck, Rados e Silva (2013), a velocidade do raciocínio humano não consegue acompanhar a velocidade com que as informações são disponibilizadas e acessadas, dificultando o processo de tomada de decisão e, por consequência, podendo interferir no nível de qualidade da decisão tomada. Desta forma, a gestão da informação torna-se indispensável, atingindo desde níveis gerenciais intermediários como também os altos níveis de gerência.

As instituições de ensino superior, com toda a sua complexidade na estrutura organizacional, possui um enorme volume de informações circulando pelos seus diversos setores, o que implica na necessidade do aproveitamento e uso correto destas informações. O fluxo dos processos, com a burocracia que existe na estrutura das universidades, torna-se lento e com um grande volume de informações. Por muitas vezes, a decisão dentro de cada fluxo acaba sendo tomada num ponto distante ao da origem da informação. A informação vai se transformando, se desatualizando e se perdendo no meio a tantas outras informações. Ao mesmo tempo, o momento de tomada de decisão nem sempre permite um tempo hábil para a análise de toda a informação existente, ocasionando em decisões tomadas com urgência e sem o suporte necessário que o gestor precisa.

As IES tradicionalmente possuem uma estrutura departamentalizada, o que acaba tornando a informação mais concentrada em determinados lugares, nem sempre alcançando as demais áreas. No entanto, apesar dos departamentos possuírem características distintas, todos eles acabam interligando-se de alguma forma, em algum momento. Desta forma, informações que possam parecer corriqueiras e sem novidade para certa área pode ser essencial e de grande valor para outra área que não disponibiliza desta informação tão facilmente. A informação que o gestor precisa pode estar disponível em algum lugar da instituição, mas por falta de conhecimento ou dificuldade no seu acesso, a informação não é tão bem aproveitada como deveria ser e com isso não apenas o gestor perde, mas também a própria instituição, que deixa de utilizar um recurso estrategicamente importante e que já possui.

Diante desta realidade, o gestor necessita usar a informação como sua aliada na formação de estratégias e tomada de decisão. Assim como os processos tendem a ser mais lentos e burocráticos, uma escolha errada ou uma decisão mal tomada pode causar prejuízos que levam um longo prazo para serem recuperados. Ações do gestor podem atingir diversos departamentos, diversas pessoas envolvidas e o resultado pode ser visível por muito tempo. Deste modo, se a ação do gestor obtiver um resultado negativo para a instituição, conseguir corrigir o erro pode não ser tão rápido e nem tão fácil.

Sendo assim, o bom gerenciamento das informações torna-se um fator relevante para a instituição, que conseguirá fazer melhor proveito deste recurso que já possui e nem sempre é totalmente utilizado ou usado da melhor forma possível. A utilização de sistemas de informação proporciona aos gestores a oportunidade de gerenciar as informações de acordo com as necessidades da instituição, voltando as funções dos sistemas de informação para a realidade da instituição de ensino, com as suas particularidades, e atendendo aos objetivos da instituição.

A integração das informações através de um sistema de informações que as gerencie permite que todas as informações consigam atingir todos os usuários que delas necessitem, no formato que precisam. Com isso, as decisões tomadas pelos gestores tendem a ser baseadas em informações mais precisas, que, tendo em vista a sua integração com informações de outros departamentos, processos ou sistemas, consideram a situação como um todo e não apenas a análise de um fato isolado.

A partir destes pressupostos, esta pesquisa procurou identificar a percepção que o gestor de uma instituição de ensino superior possui em relação ao gerenciamento da informação na sua instituição e quais as dificuldades encontradas quando necessita utilizar as informações que estão disponíveis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão das instituições de ensino superior**

As instituições de ensino superior são consideradas por Tachizawa e Andrade (2002) como sendo um macrossistema que interage permanentemente com o meio ambiente, através dos insumos/recursos recebidos dos fornecedores (que podem ser tanto os professores ou entidades que fornecem serviços ou materiais), dos clientes internos (funcionários e alunos) e dos produtos (profissionais formados) que serão ofertados para os clientes finais ou mercado (organizações que irão absorver os profissionais formados pelas instituições de ensino). Desta forma, Tachizawa e Andrade (2002) consideram que o gestor da instituição de ensino deve integrar estes ambientes no seu modelo de gestão.

Concordando com este ponto de vista, Rinaldi (2002, p. 22) afirma que “As decisões estruturais tomadas pelos dirigentes para melhor alinhar suas organizações com o grau de incerteza no seu ambiente específico dependem da percepção dos mesmos a respeito das condições ambientais que os rodeiam”. Para Pessoa (2000, p. 55), “A universidade federal, por si só, já é uma organização bastante complexa; associada a essa característica, tem o fato de ser uma organização de serviço e, por fim, uma entidade pública”. Diante deste fato, modelos de gestão empresarial apenas copiados para as instituições de ensino superior não conseguem resultados positivos e semelhantes.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2002) as mudanças que estão acontecendo no ambiente organizacional também passam a ser percebidas nas IES, que necessitam renovar seu modelo de gestão para atender, dentre outros, a garantia do nível de qualidade dos seus processos e a diminuição dos custos operacionais.

Santos (2009, p. 43) ainda completa que “O futuro das organizações educacionais encontra-se nas mãos de líderes com capacidade e habilidade de compreender e adequar sua gestão à realidade complexa dessas instituições”. Desta forma, Meyer Junior (2015, p. 43) acrescenta que “É importante ressaltar que não existem teorias prontas para ser aplicadas ao ambiente universitário. As teorias exigem uma grande sensibilidade dos administradores para ajustar métodos, abordagens e práticas às especificidades das organizações acadêmicas”.

## 2.2 Gestão da Informação

De acordo com Beal (2004, p. 21), “A informação possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão, permitindo que escolhas sejam feitas com menor risco e no momento adequado”. Percebe-se que o grau de segurança e confiança do gestor no momento de tomada de decisão aumenta quando ele está provido de informações e argumentos que justifiquem a escolha feita e o caminho a ser seguido. Uma decisão tomada com base em poucas informações corre o risco de não ser a melhor escolha, ou mesmo, fazer com que o gestor proceda com uma tomada de decisão tardia.

Para O’Brien e Marakas (2013, p. 348) “Informação desatualizada, imprecisa ou difícil de entender não tem muito sentido, utilidade ou valor para nenhum profissional de negócios. As pessoas precisam de informações de muita qualidade, ou seja, com características, atributos ou qualidades que as tornem mais úteis”. Sendo assim, o nível de qualidade da decisão tomada está relacionado com o nível de qualidade da informação que foi utilizada como suporte para a tomada de decisão.

A importância da informação nas estratégias organizacionais e nos processos de tomada de decisão também é salientada por Beuren (2000), que afirma que a informação pode intervir no processo de gestão, provocando inclusive mudanças organizacionais, e que os gestores sentem-se impotentes quando não possuem um fluxo de informações constantes e precisam tomar decisões. Segundo Nhasengo (2012, p. 22), “Para gerenciar a informação no contexto organizacional, torna-se essencial conhecer o ambiente que circunda os processos que a organização desenvolve, considerando a tecnologia, a cultura, as pessoas, os objetivos, metas e outros”.

De acordo com Starck, Rados e Silva (2013), para a informação conseguir ser vista como um recurso de valor estratégico pela organização o seu gerenciamento precisa permitir a identificação das necessidades informacionais, obtenção, tratamento, distribuição e uso da informação de maneira adequada. Para McGee e Prusak (1994), a coleta de material relevante e a sua disposição para análise e interpretação se apresenta como um desafio para o gestor que pretende utilizar as informações para definir as estratégias organizacionais.

Conforme apontado por Batista (2006), os maiores problemas enfrentados pelas organizações para a tomada de decisão são a indisponibilidade das informações para o nível tático da organização e os prejuízos causados pela rápida desatualização da informação. As informações necessitam ser controladas através de um sistema que permita o seu armazenamento, processamento e disponibilidade para o usuário sempre que for solicitado. Para gerenciar este conjunto de informações surgem os sistemas de informações que, segundo Batista (2006, p. 21), tais sistemas “obtem e armazenam informações e permitem a consulta e a emissão de relatórios de acordo com as necessidades dos gerentes e administradores”.

Os sistemas de informações são ferramentas que auxiliam o gerenciamento das informações obtidas através dos dados coletados, orientando a análise dos processos e a tomada de decisão. Os sistemas de informações baseados em tecnologia podem ser divididos em sistemas de informação operacional, sistemas de informação gerencial e sistemas de informação estratégica. Conforme Laudon e Laudon (2010, p. 12), “Além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam o gerente e os trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos”.

Quanto mais integrada estiver a informação, maior seu valor potencial dentro das organizações. Para explorar essa característica da informação surgiram os sistemas integrados de gestão, compostos de módulos interdependentes para dar suporte às diversas áreas operacionais, tais como finanças, produção, contabilidade e pessoal. A integração da informação permite a obtenção de uma visão sistêmica dos

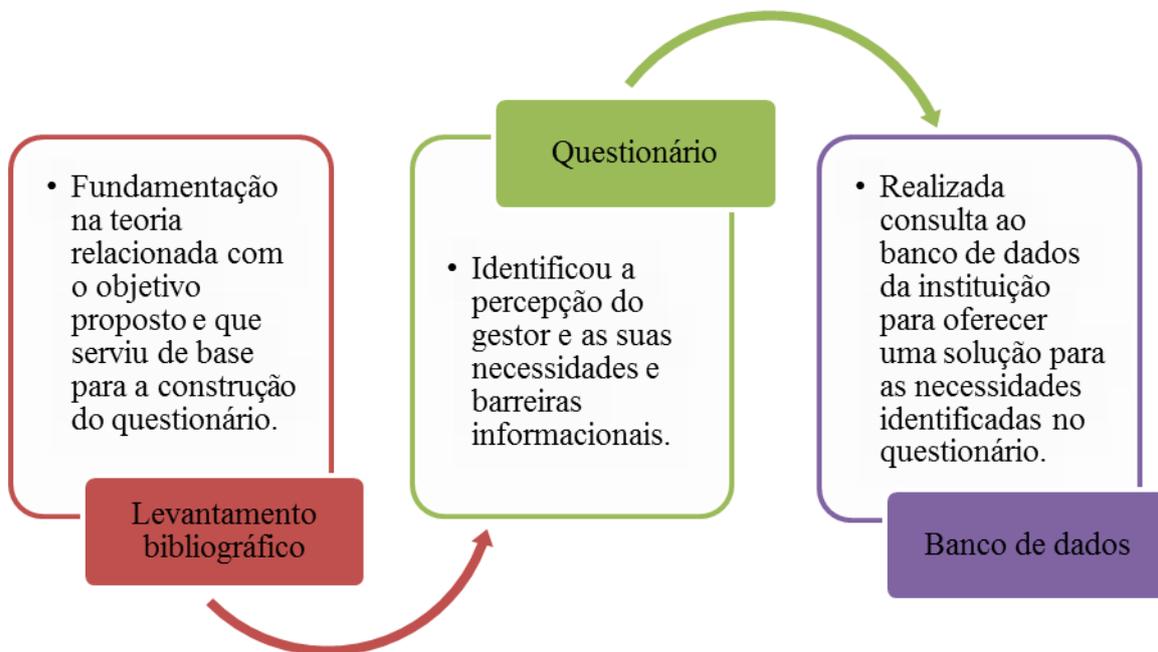
processos, em substituição à visão estanque de funções, departamentos e produtos (BEAL, 2004, p. 26).

Segundo Batista (2006, p. 41), “A qualidade das informações geradas pelo sistema de informações deve ser tão importante quanto as decisões que serão tomadas com base nelas, o que faz da qualidade uma das questões mais delicadas no que se refere aos sistemas de informações”. Côrtes (2008, p. 26) atenta para o fato de que “a qualidade dessas decisões dependerá da quantidade e qualidade dos dados disponíveis e do relacionamento efetuado. Um mesmo conjunto de dados, quando processado por sistemas diversos, poderá gerar informações qualitativamente diferentes”.

### 3 METODOLOGIA

Este artigo classifica-se como sendo uma pesquisa aplicada que, segundo Gil (2010) consiste numa pesquisa voltada para a aquisição de conhecimentos, visando a sua aplicação em uma situação específica. Quanto aos fins da pesquisa, ela é classificada como uma pesquisa descritiva, uma vez que tem como objetivo estabelecer correlações entre variáveis, expondo características de uma população ou fenômeno. Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso que tem como objetivo apresentar a percepção do gestor de uma instituição de ensino superior quanto à importância, influência e benefícios que um gerenciamento de informação eficiente pode proporcionar para a execução das suas atividades e para o bom desempenho da instituição.

Figura 1 – Procedimentos da coleta de dados



Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme apresentado na figura 1, os dados foram coletados por meio de levantamento bibliográfico sobre o tema escolhido; questionário misto, incluindo perguntas abertas e fechadas, aplicado ao gestor do Departamento de Compras da instituição e consulta aos bancos de dados utilizados por este departamento. A análise de dados tem uma abordagem

qualitativa. Com base nas informações coletadas por meio do levantamento bibliográfico foi elaborado um questionário com perguntas que possibilitou a identificação da percepção do gestor em relação ao gerenciamento da informação no seu departamento. A partir deste questionário e da consulta aos bancos de dados da instituição foi realizada a análise das respostas obtidas.

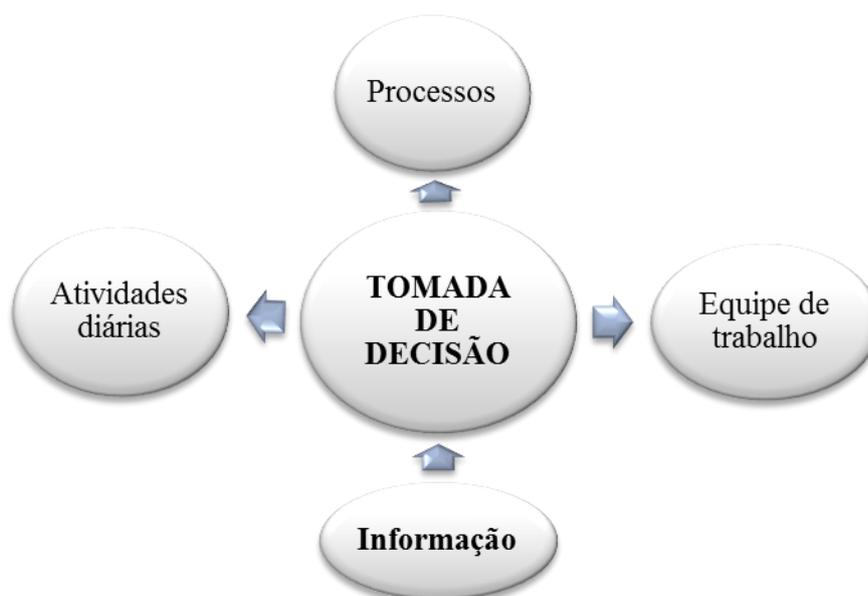
#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa procurou identificar a percepção que um gestor de uma IES possui em relação ao gerenciamento da informação no seu departamento e quais as dificuldades encontradas no acesso à informação. O departamento escolhido para este estudo de caso foi o Departamento de Compras de uma instituição de ensino superior pública e federal, no qual atende todas as demandas de materiais de consumo e materiais permanentes da instituição, sendo necessário assim possuir um gerenciamento da informação eficaz e que ofereça um suporte ao gestor na execução das atividades diárias, que se apresentam por meio de um grande fluxo contínuo de trabalho e processos.

O gestor respondeu um questionário com perguntas que permitiram identificar que o gestor é consciente da importância que a informação possui e que ela exerce influência não apenas nas atividades administrativas e nos processos em si, mas também na forma como lidar com as situações e com os desafios enfrentados.

Ao ser questionado sobre os desafios enfrentados ao assumir um cargo de gestão na instituição, o gestor identificou como maior desafio a recomposição da sua equipe, que sofreu várias mudanças por conta da troca de gestão, uma vez que alguns servidores solicitaram a sua remoção para outros departamentos quando a gestão anterior chegou ao fim. Tendo em vista o grande volume de trabalho apontado pelo gestor, a redução da equipe torna-se assim um problema a ser enfrentado e que não poderia levar muito tempo para ser solucionado, pois o departamento atende todas as unidades da instituição e um atraso no trabalho da equipe poderia repercutir por toda a instituição.

Figura 2 – Influência da informação na percepção do gestor

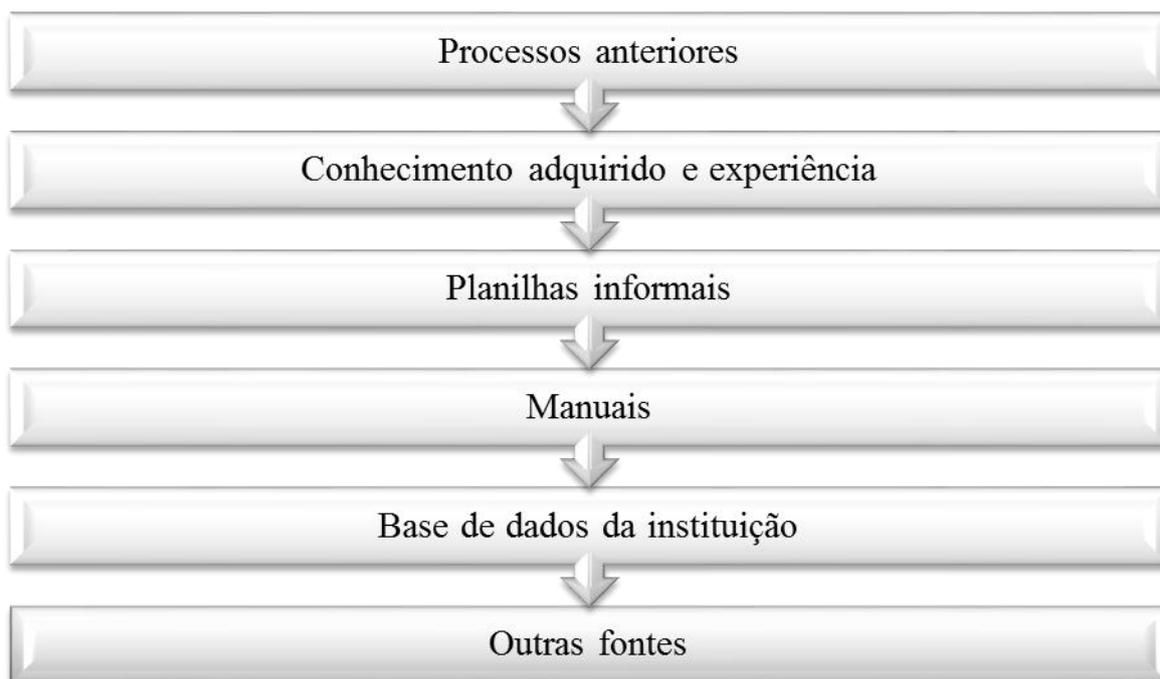


Fonte: Elaborado pelos autores.

Juntamente com a alteração na equipe, o departamento também sofreu mudanças relacionadas com as prioridades a serem atendidas pelo departamento e também, na nova gestão, surgiu uma intenção de buscar uma gestão voltada para os resultados, diferente do que vinha ocorrendo nas gestões anteriores, em que a atenção estava voltada para o atendimento das formalidades burocráticas. Na visão do gestor, este considerou que a informação, ou a sua ausência, exerce uma grande influência no auxílio aos desafios que mencionou enfrentar. Desta forma, pode-se considerar que a informação é a base para todas as atividades do gestor, conforme ilustrado na figura 2.

Em relação às fontes de informações utilizadas para auxiliar no processo de tomada de decisão, de acordo com o gestor, é considerado o seguinte fluxo na busca por estas fontes:

Figura 3 – Fluxo da coleta de informações para tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se aqui que a base de dados da instituição, que deveria ser a primeira fonte de informação a ser utilizada pelo gestor, pois armazena todas as informações que tramitam pela instituição, inclusive gerando relatórios, aparece em quinto lugar de prioridade pelo gestor, dando espaço para a utilização de planilhas informais que são elaboradas no departamento. Ou seja, a partir desta observação surge uma questão que merece ser trabalhada futuramente, de que é possível que os sistemas de informações utilizados pela instituição apresentem alguns dos seguintes problemas: podem não estar apresentando as informações no formato que o gestor necessita; não estão transmitindo confiabilidade suficiente para que seja a primeira escolha do gestor no momento de buscar informações ou; não existe uma política de incentivo a utilização das bases de dados da instituição como uma ferramenta que proporcione um auxílio em atividades como planejamento ou tomada de decisão, e não apenas como um sistema de informação que sirva para inclusão de dados dos processos tramitados, como um simples procedimento burocrático.

O gestor ainda afirma que sempre é necessário buscar a informação em mais de uma fonte, para conseguir chegar à informação que realmente precisa e também sempre gasta mais

tempo do que gostaria para coletar todas as informações que precisa quando necessita se preparar para uma reunião com os seus superiores ou mesmo com a própria equipe.

Em relação à disponibilidade das informações no momento em que surge uma tomada de decisão inesperada e urgente, sem poder despende muito tempo, o gestor considera que as informações estão disponíveis, mas o seu acesso demanda um tempo maior do que o desejado. De modo que já ocorreu do gestor precisar tomar uma decisão imediata e não possuir as informações que gostaria para analisar melhor as alternativas, sendo que neste caso o gestor precisou basear-se nos processos anteriores para proceder a tomada de decisão.

Quando questionado sobre o grau de segurança e certeza na tomada de decisão quando não possui informação suficiente para a análise e escolha das alternativas, o gestor afirmou que considera possuir um grau médio de segurança e certeza. E dentre as dificuldades encontradas pelo gestor para acessar as informações, ele identificou poucas informações disponíveis, informações incompletas e informações desatualizadas, sendo necessário sempre estar cruzando as informações disponíveis para conseguir chegar numa informação mais precisa e completa. Desta forma, percebe-se que a disponibilidade das informações e o tempo gasto com a coleta destas informações é uma barreira para o gerenciamento da informação e que já é identificada pelo próprio gestor.

O gestor ainda concorda plenamente que as informações geradas dentro do seu departamento, assim como as decisões tomadas podem interferir nas decisões tomadas por outros departamentos da instituição, e vice-versa. Tal fato identifica não apenas a necessidade de uma integração de informações dentro do próprio departamento, mas também, uma integração entre todos os departamentos da instituição, uma vez que, em algum momento, as informações geradas em um determinado departamento influenciará a decisão tomada por outros gestores da instituição.

Finalizando o questionário, em uma pergunta aberta foi solicitado ao gestor a sua opinião sobre um gerenciamento de informação que permitisse ao gestor visualizar as informações de maneira integrada e agregando valor, para servir de suporte nas tomadas de decisão e quais os benefícios para os processos e para o departamento que poderiam ser visualizados devido à utilização deste gerenciamento de informação. Em resposta, o gestor que participou desta pesquisa relata o seguinte:

A minha percepção é que existem muitos sistemas e nem sempre a integração é completa, o que dificulta a obtenção de certos dados, estatísticos ou não. Com as ferramentas que temos hoje, não é possível verificar sem um grande dispêndio de tempo e conhecimento dos diversos sistemas, por exemplo, quais os tipos de processos que demandam mais tempo para análise, quais os materiais mais solicitados, qual o volume de trabalho executado por cada divisão ou coordenadoria. A análise é muito empírica, o que abre espaço para decisões tendenciosas ou privilégios que ocasionam desequilíbrio na divisão do trabalho e, em última instância, queda na qualidade ou aumento do tempo de atendimento dos serviços executados no Departamento, além da insatisfação por parte dos servidores que são preteridos. Assim, entendo que a disponibilização de informações de maneira clara e consolidada, entre outras ações, pode proporcionar uma melhor divisão e organização do trabalho em casos, como o nosso, em que o volume é muito grande, melhorando o atendimento por meio da otimização dos processos, da priorização de tarefas ou mesmo eliminação daquelas que não geram resultado.

As necessidades informacionais mencionadas pelo gestor na resposta acima fazem parte do banco de dados da instituição, uma vez que estas informações já foram inseridas no banco de dados no momento de tramitação do processo, apenas não estando facilmente disponibilizadas, ou não sendo claras o suficiente, demandando um tempo maior do que deveria para a sua coleta e interpretação.

O procedimento adotado pela instituição para a aquisição dos materiais é formalizado por meio da inserção do pedido de compras no sistema de informação da instituição, que armazena em seu banco de dados todos os itens solicitados, assim como também, todas as quantidades solicitadas por item e quais foram as unidades requerentes que solicitaram estes itens, como demonstrado nas figuras 4 e 5. São informações necessárias para o andamento do processo de compras e por isso estão presentes nos bancos de dados da instituição.

Figura 4 – Cadastro do pedido de compras

**Origem da Solicitação**

Órgão origem\*: UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina

Setor origem\*: CCMC/DCCOM/PR | Coordenadoria de Material de Consumo

Interessado\*: |

Documento: | Nº: |

**Responsável pela Compra/Licitação**

Órgão responsável\*: UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina

Setor responsável\*: DCL/PROAD | Departamento de Compras e Licitações

**Informações Adicionais**

Categoria\*: 4 | Material de consumo

Objeto\*: |

Justificativa\*: |

Fonte: UFSC – SOLAR

Figura 5 – Cadastro de itens no pedido de compra

**Itens a Licitar**

Item	Descrição	Embalagem	Quantidade Det.
099.26.000296	ALICATE PARA ANÉIS EXTERNOS - BICO RETO - TAMANHO 7"		

Item\*: 099.26.000296 | ALICATE PARA ANÉIS EXTERNOS - BICO RETO - TAMANHO 7"

Família: 099.26 | FERRAMENTAS

Esp. técnica: FABRICADO EM AÇO CROMO VANÁDIO. APLICAÇÃO: COLOCAR E RETIRAR ANÉIS DE RETENÇÃO. PARA ANÉIS EXTERNOS. BICO RETO. ATENDIMENTO A DIN 5254. TAMANHO 7".

Detalhamento: |

Unid. medida\*: UNIDADE

Qt. licitar\*: 35 | Ata RP

Entrega/execução\*: Imediata por imóvel

Qt. fornecer\*: 35

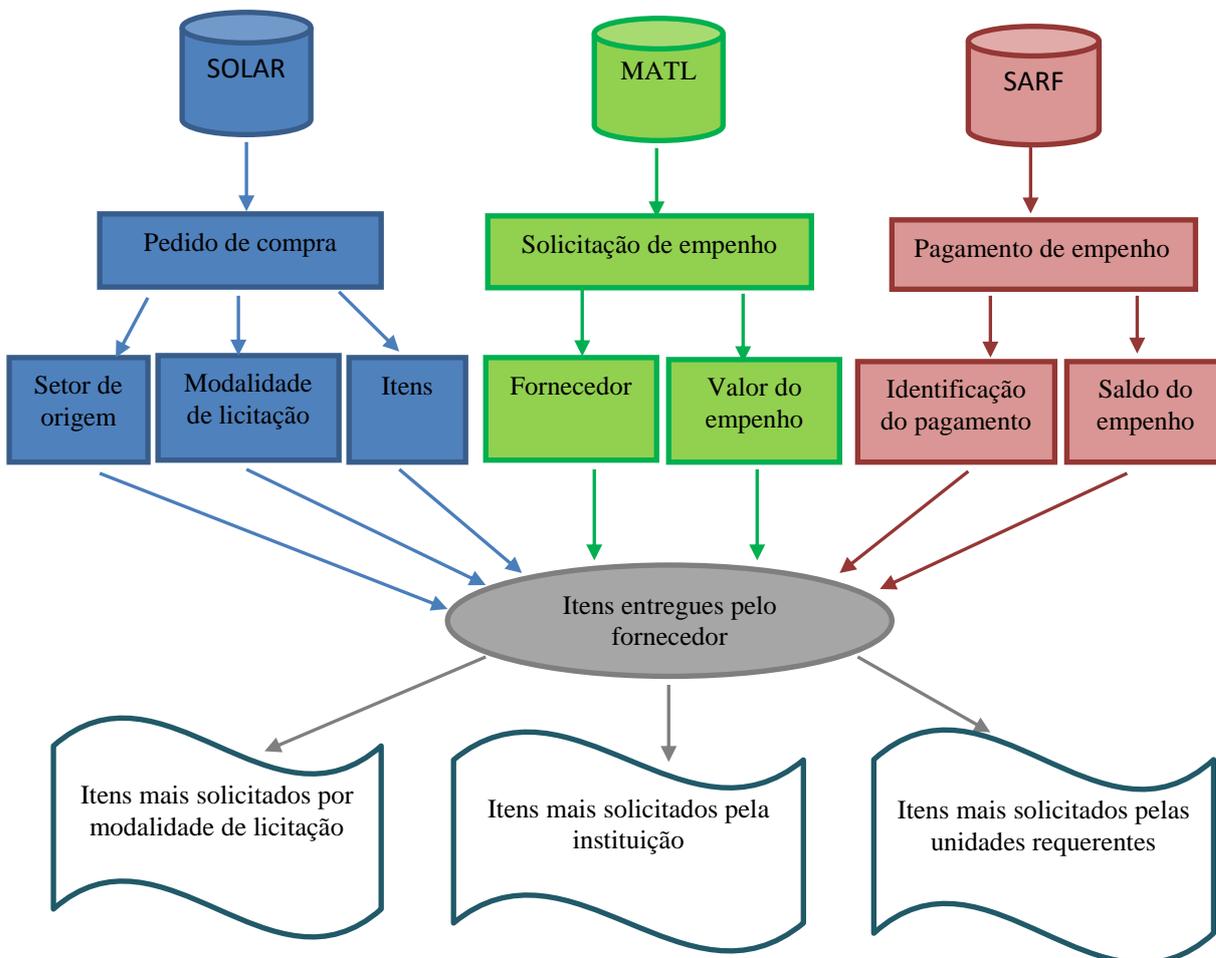
Confirmar

Fonte: UFSC - SOLAR

Todos os itens adquiridos são solicitados e formalizados ao fornecedor nas solicitações de empenho emitidas pelo banco de dados do MATL. Infelizmente alguns itens solicitados aos fornecedores acabam não sendo entregues, por diversos motivos, levando ao cancelamento da solicitação de empenho. O SARF é um banco de dados utilizado pela instituição, onde são cadastrados os pagamentos das solicitações de empenho enviadas ao fornecedor. A confirmação do pagamento é uma informação que pode identificar os itens que realmente foram adquiridos pela instituição.

Evidencia-se que o gerenciamento da informação de maneira integrada possibilitaria uma redução no tempo gasto com a coleta de informações consideradas importantes e essenciais ao bom desempenho das atividades do departamento, possibilitando maiores chances de se atingir uma gestão voltada para resultados. Como sugestão de solução para as necessidades informacionais deste gestor, considera-se a criação de um modelo informacional baseado na integração das informações já coletadas pelos bancos de dados da instituição, com vistas a disponibilizá-las em forma de indicadores gerenciais que proporcionem o suporte necessário ao gestor no processo de tomada de decisão.

Figura 6 – Solução integrada



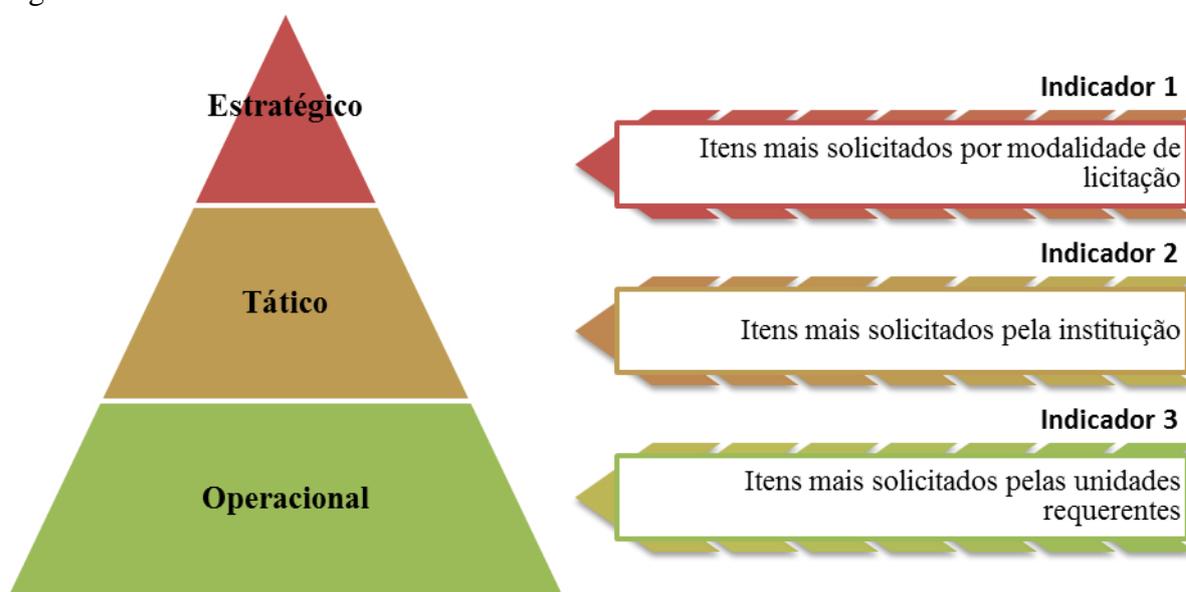
Fonte: Elaborado pelos autores

A figura 6 permite a visualização, de forma simplificada, de como poderia ser estabelecida esta integração de informações, a partir da identificação das necessidades informacionais do gestor. A solução integrada disponibilizaria dados atualizados, sendo alimentada automaticamente cada vez que os bancos de dados da instituição fossem

alimentados pelos seus servidores, à medida que os processos fossem tramitados e as atividades executadas. Sendo assim, os gestores poderiam contar com informações que descreveriam a realidade atual da instituição, possibilitando melhores tomada de decisões.

Para visualizar esta solução integrada foi utilizada como exemplo uma das necessidades informacionais identificadas pelo gestor, que foi o conhecimento dos materiais mais solicitados. As informações já existem dentro da instituição, mas nem sempre estão facilmente disponibilizadas ou exigem que o gestor execute manualmente este processo de integração, demandando tempo e conhecimento dos sistemas informacionais utilizados pela instituição. Ao cruzar as informações dos pedidos de compras com as solicitações de empenho e as solicitações de pagamento de empenho é possível verificar os itens que foram solicitados e entregues pelo fornecedor, gerando, por exemplo, os indicadores apresentados na figura 6 e identificados por níveis decisórios, conforme a figura 7.

Figura 7 – Indicadores e os níveis decisórios



Fonte: Elaborado pelos autores.

De posse destas informações é possível ao gestor analisar situações com informações mais concretas e atualizadas, permitindo melhores decisões em relação a cada indicador, como demonstrado respectivamente:

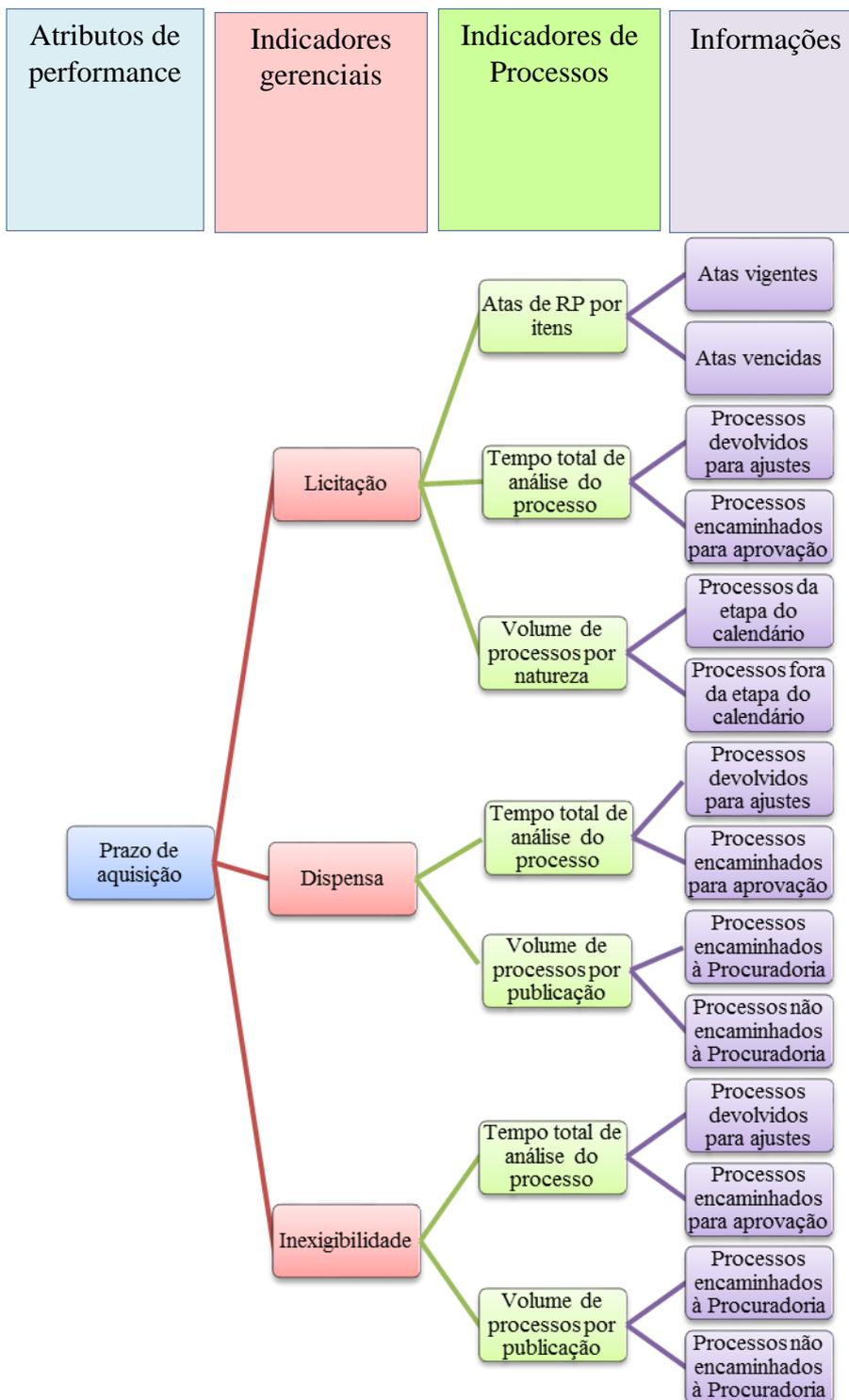
**Indicador 1** – A identificação dos itens mais solicitados por modalidade de licitação possibilita o questionamento da situação quando, por exemplo, um item é mais solicitado por dispensa de licitação do que por processo licitatório, possibilitando analisar se a situação está ocorrendo por falha no processo licitatório ou por falta de conhecimento por parte da unidade requerente. Em se tratando de instituições públicas, a dispensa de licitação deve ser utilizada conforme regulamentação, não ultrapassando os limites estabelecidos pela legislação e pelos órgãos de controle.

**Indicador 2** – A identificação dos itens mais solicitados pela instituição permite um melhor planejamento das futuras aquisições, possibilitando uma melhor distribuição dos processos entre os servidores e uma melhor gestão das compras públicas, evitando a falta de itens que são sempre necessários para a instituição.

**Indicador 3** – Auxílio na elaboração do calendário anual de compras da instituição, evitando que itens muito solicitados não sejam contemplados dentro das necessidades das unidades requerentes, inclusive de período do ano em que são mais necessários.

Outro exemplo de indicadores que podem ser criados a partir da integração das informações pode ser visualizado na figura 8, que destaca o prazo de aquisição de materiais por modalidade de licitação como indicador gerencial.

Figura 8 – Indicador gerencial de prazo de aquisição por modalidade



Fonte: Elaborado pelos autores.

O atributo de performance utilizado na figura 8 permite que o gestor identifique os gargalos relacionados com os prazos de aquisição dos materiais, possibilitando ações que

evitem o volume excessivo de trabalho acumulado sem necessidade em determinadas épocas do ano, sem deixar de garantir o suprimento dos materiais solicitados. Este indicador torna-se importante à medida que, quando uma instituição de ensino adquire materiais destinados para a pesquisa por meio de dispensa de licitação ou inexigibilidade, seus recursos orçamentários são destinados ao ano corrente, devendo assim, a aquisição ser concluída até o final do exercício financeiro para que os recursos não sejam perdidos e o processo não precise ser reiniciado no ano seguinte com nova programação orçamentária. Além da extensão no prazo para a aquisição do material, este fato reflete também nas pesquisas em andamento na instituição, que ficam prejudicadas com a falta de material.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando a intenção é a gestão por resultados, a informação torna-se peça fundamental e um recurso muito importante que deve ser utilizado da melhor maneira possível, o que nem sempre acaba acontecendo. Muitas informações estão disponíveis, mas nem sempre o gestor tem conhecimento ou consegue acessá-las e assim ela perde o seu valor e torna-se apenas mais uma entre as demais informações disponíveis na instituição. A informação precisa estar no formato que o gestor necessita. Se isto não acontece o gestor se vê obrigado a procurar por outros tipos e fontes de informações que podem auxiliá-lo, mas que também podem não serem suficientes para a atividade que precisa ser desempenhada naquele momento.

A estrutura da IES permite diversas mudanças no quadro de gestores. Junto com a eleição do novo reitor da instituição pode acontecer também a mudança de alguns gestores. Esta mudança de gestão precisa acompanhar as ações estabelecidas na gestão anterior. Desta forma, as informações precisam estar gerenciadas para darem o suporte necessário que os novos gestores precisarão, ainda mais levando em conta que estes gestores não teriam tempo hábil para a procura por informações quando solicitadas tomadas de decisões imediatas.

A decisão tomada pelo gestor afeta o dia a dia e a sobrevivência da organização e também as pessoas envolvidas em todo o processo. Um sistema de informações pode exercer um papel positivo se ele for criado direcionado para as particularidades e os objetivos organizacionais da IES. Ele necessita atender às necessidades dos gestores, possuir informações de valor e disponíveis e ser desenhado de acordo com o fluxo de processos da instituição. Se o sistema de informação possuir um volume muito grande de informação, mas não conseguir distinguir as informações necessárias para determinadas situações, este sistema vai divulgar um excesso de informações que, ao invés de auxiliar o gestor, tende a confundir-lo, podendo prejudicar a tomada de decisão.

Salienta-se também que se torna necessária a qualificação por parte dos gestores que receberão as informações para estarem aptos a receber as informações sem perdê-las. Os gestores precisam saber o que fazer com as informações, como utilizá-las da melhor maneira possível, relacionando com outras informações e, desta forma, as interpretando da maneira correta. Informação de valor que não foi aproveitada perde a sua utilidade e justificativa de obtenção. Apesar da sua importância, o que acaba prevalecendo quando a informação com um bom nível de qualidade não é utilizada pode ser o custo proveniente de todo o processo de identificação, aquisição e distribuição desta informação.

Uma política de incentivo ao uso dos sistemas de informação de maneira que aproveite melhor os recursos disponibilizados faz parte de um gerenciamento eficaz da informação. Assim como um bom aproveitamento da informação por parte dos gestores e demais servidores, procurando transformar as informações coletadas e distribuídas em conhecimento para a instituição.

Este bom aproveitamento da informação pode partir do que Meireles (2001) chama de cultura da informação, ou seja, a forma como a informação é utilizada pelas pessoas que fazem parte da organização, caracterizando a valorização da cultura da informação dentro da organização, como parte da cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, E. de O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2006.

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.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistemas de informação.** São Paulo: Saraiva, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELES, M. **Sistemas de informação: quesitos de excelência dos sistemas de informações operativos e estratégicos.** São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MEYER JUNIOR. **Administrando o imensurável.** Cad.EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, Jan./Mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00040.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

NHASENGO, B. C. D. **Informação como recurso para fortalecer a gestão organizacional: estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública de Moçambique.** Dissertação de Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. Curitiba: UFPR, 2012.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de sistemas de informação.** 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras – Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard.** Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2000.

RINALDI, R. N. **Adaptação estratégica em universidades públicas: o caso da Unioeste.** Cascavel: Edunioeste, 2002.

SANTOS, A. M. dos. **Gestão universitária: a complexidade na era do conhecimento**. Florianópolis: AMS, 2009.

STARCK, K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, E. L. da. **Os estilos e os modelos de gestão da informação**: alternativas para a tomada de decisão. *Biblios*, Lima, v. 52, p. 59-73, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/161/16129466006.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2016.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

UFSC. **MATL** – Sistema administrativo. Disponível em: <<http://setic.ufsc.br/sistemas-administrativos/>>. Acesso em: 09 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **SARF** - Sistema administrativo. Disponível em: <<http://setic.ufsc.br/sistemas-administrativos/>>. Acesso em: 09 set. 2016.

\_\_\_\_\_. **SOLAR** – Solução integrada para gestão pública. Disponível em: <<https://sistemas.ufsc.br/login?service=https%3A%2F%2Fsolar.egestao.ufsc.br%2Fsolar%2F>>. Acesso em: 09 set. 2016.