



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Mestrado Profissional em Administração Pública**

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A POLÍTICA DE INFORMÁTICA: O  
CASO DO CONSELHO DE INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE DE  
BRASÍLIA**

HALLEY FERREIRA PINTO

**BRASÍLIA – DF**  
**2012**

**HALLEY FERREIRA PINTO**

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A POLÍTICA DE INFORMÁTICA: O  
CASO DO CONSELHO DE INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE DE  
BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andréa de Oliveira Gonçalves

**BRASÍLIA – DF  
2012**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Acervo 1000885.

P659g Pinto, Halley Ferreira  
Gestão universitária e a política de informática :  
o caso do conselho de informática da Universidade  
de Brasília / Halley Ferreira Pinto. -- 2012.  
xiv, 174 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília,  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade  
e Ciência da Informação e Documentação, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, 2012.

Inclui bibliografia.

Orientação: Andréa de Oliveira Gonçalves.

1. Universidades e faculdades públicas - Administração.
2. Informática - Política pública. I. Gonçalves, Andrea de Oliveira. II. Título.

CDU 378.4

**HALLEY FERREIRA PINTO**

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA E A POLÍTICA DE INFORMÁTICA: O  
CASO DO CONSELHO DE INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE DE  
BRASÍLIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Aprovada em:03/07/2012**

**Professora Doutora Andréa de Oliveira Gonçalves** - Orientadora  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

**Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães** - Membro Interno  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

**Professora Doutora Marília Costa Morosini** - Membro Externo  
Programa de Pós-Graduação em Educação – PUC - RS

Dedico esta dissertação  
a minha querida família.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora, Andréa de Oliveira Gonçalves, pela paciência, dedicação, críticas sempre pertinentes e sugestões ao longo do tempo.

Aos meus amigos de turma Ana, Barbara, Cecília, Cristiana, Eduardo, Érika, Fernanda, Júnia, Letícia, Paulo, Pena, Ricardo, Roger e Vladmir, pela atenção, companheirismo e apoio recebido.

Aos entrevistados, pelas contribuições.

Aos professores e servidores do PPGA/UnB e CPD/UnB, pelo apoio.

À Universidade de Brasília pelo apoio financeiro.

“O pensador vê em seus próprios atos, pesquisas e perguntas para obter esclarecimentos sobre alguma coisa: o sucesso ou o fracasso são para ele, antes de tudo, respostas.”

*(Nietzsche)*

## RESUMO

O Conselho de Informática da Universidade de Brasília (UnB) - conselho consultivo de assessoramento à Reitoria e ao Conselho Universitário (CONSUNI) - é o responsável por propor políticas de informática e adotar mecanismos de acompanhamento e controle dessas mesmas políticas. Este estudo examina o Conselho de Informática, desde discussões prévias acerca da sua criação, na década de 1980, até 2011 para analisar as barreiras que influenciam na efetiva implantação das políticas de informática na Universidade de Brasília. Realizou-se um estudo de caso com pesquisa documental e bibliográfica, abordagem mista, qualitativa e quantitativa de natureza descritiva e observacional, com recorte misto. A coleta de dados se dividiu em duas partes: pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos através de análise de conteúdo mostram que o modelo burocrático da UnB é predominantemente o modelo político proposto por Baldrige (1971). O Conselho de Informática só foi efetivo nos períodos em que teve apoio da alta administração, e seu comportamento, em todo o período, é um reflexo da estrutura burocrática em que está inserido. Para minimizar conflitos e tornar mais efetiva e menos fragmentada a arena deliberativa que propõe políticas de informática na UnB, sugeriu-se a criação da Câmara de Informática dentro do Conselho Universitário.

**Palavras-chave:** gestão universitária; modelo político; políticas de informática; conselhos.



## ABSTRACT

The Council of Informatics UnB is an advisory board to advise the Rectorate and the University Council (CONSUNI) is responsible for proposing policies and adopt mechanisms for computer monitoring and control of these same policies. This study examines the Information Council since its inception earlier discussions in the decade from 1980 to 2011 to analyze the barriers that influence the effective implementation of policies for informatics at the University of Brasilia. We conducted a case study with desk research and literature, the mixed approach, qualitative and quantitative descriptive and observational in nature, with mixed cropping. Data collection was divided into two parts: documentary research and semi-structured interviews. The results obtained through content analysis show that the bureaucratic model in the UnB is predominantly the political model proposed by Baldrige (1971). The Information Technology Council was effective only in the periods which had support from senior management and their behavior throughout the period is a reflection of the bureaucratic structure in which it appears. To minimize conflicts and make more effective and less fragmented arena deliberative proposing policies of informatics in UnB, suggested the creation of the Board of Computing within the University Council.

**Key words:** university management; political model; informatics policies; Councils.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resumo da Governança de TI na Administração Pública Federal.....	19
Figura 2: Governança de TI na UnB, alinhada a Administração Pública Federal.....	22
Figura 3: Conselho de Informática .....	51
Figura 4: Posicionamento do Conselho de Informática na UnB .....	51
Figura 5: Organograma extraoficial do CPD, incluindo o CIN ligado a Reitoria. ....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conselho de Informática (01/04/2010) x Grupo de trabalho (26/07/2011).....	21
Quadro 2: Modelo integrador de Ellström.....	33
Quadro 3: Gestão universitária segundo Dagnino (2006) .....	36
Quadro 4: Roteiro para análise qualitativa da fragmentação.....	45
Quadro 5: Documentos analisados do Conselho de Informática.....	56
Quadro 6: Roteiro de entrevista semiestruturada e seus constructos teóricos.....	60
Quadro 7: Relação dos entrevistados.....	61
Quadro 8: Categorias teóricas (parte 1).....	65
Quadro 9: Categorias teóricas (parte 2).....	66
Quadro 10: Categorias teóricas (parte 3).....	67
Quadro 11: Palavras-chave.....	68
Quadro 12: Modelo de análise da pesquisa .....	69
Quadro 13: Comparação das versões do “Plano de Informatização da UnB – junho/87” .....	76
Quadro 14: Comissões/Assessorias/Coordenações/Conselhos de Informática na UnB.....	87
Quadro 15: Normalização das participações e participação relativa.....	88
Quadro 16: Participação em reuniões do Conselho de Informática da UnB.....	89
Quadro 17: Classificação da participação nas reuniões.....	90
Quadro 18: Alguns problemas e soluções apontados por FUB (2010) na área de TI. ....	96
Quadro 19: Alguns problemas descritos pelos entrevistados .....	97
Quadro 20: Referências na documentação em relação ao prédio novo do CPD.....	99
Quadro 21: Entrevistados falam sobre regimento interno.....	100
Quadro 22: Entrevistados falam sobre a implantação do <i>Active Directory</i> .....	102
Quadro 23: Referências na documentação sobre vírus e antivírus.....	103
Quadro 24: Entrevistados falam sobre Antivírus.....	104
Quadro 25: Justificativa das escolhas do modelo proposto (parte 1) .....	111
Quadro 26: Justificativa das escolhas do modelo proposto (parte 2) .....	112
Quadro 27: Justificativa das escolhas do modelo proposto (parte 3) .....	113

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	<i>Active Directory</i>
BCE	Biblioteca Central
BIB	Departamento de Biblioteconomia
CCI	Comissão Central de Informática
CGU	Controladoria Geral da União
CEAG	Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública
CESPE	Centro de Seleção e Promoção de Eventos
CIC	Departamento de Ciência da Computação
CID	Faculdade de Ciência da Informação
CIN	Conselho de Informática
CME	Centro de Manutenção de Equipamentos
COBIT	<i>Control Objectives for Information and related Technology</i>
CONIN	Conselho Nacional de Informática e Automação
CONSUNI	Conselho Universitário
CPD	Centro de Processamento de Dados; Centro de Informática
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
DEX	Decanato de Extensão
DGCIT	Diretoria de Governança em Tecnologia da Informação
DOU	Diário Oficial da União
DPO	Decanato de Planejamento e Orçamento
DPP	Decanato de Pesquisa e Pós-graduação
ENE	Departamento de Engenharia Elétrica
EGTI	Estratégia Geral da Tecnologia da Informação
FACE	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FAV	Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária
FCI	Faculdade de Ciência da Informação
FE	Faculdade de Educação
FEF	Faculdade de Educação Física
FGA	Faculdade do Gama
FS	Faculdade de Ciências da Saúde

FUB	Fundação Universidade de Brasília
FUP	Faculdade de Planaltina
GSI	Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IdA	Instituto de Artes
IPOLE	Instituto de Ciências Políticas
ITGI	<i>Information Technology Governance Institute</i>
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
OCR	<i>Optical Character Recognition</i>
RedUnB	Rede de Comunicação de Dados da UnB
RNP	Rede Nacional de Pesquisa
PDI	Plano Diretor de Informática; Plano de Desenvolvimento Institucional
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PSI	Política de Segurança da Informação
PRC	Prefeitura do <i>Campus</i>
SECOM	Secretaria de Comunicação
SEFTI	Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (TCU)
SEI	Secretaria Especial de Informática
SISP	Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (MPOG)
SOC	Secretaria de Órgãos Colegiados
SOL	Departamento de Sociologia
TCU	Tribunal de Contas de União
TI	Tecnologia da Informação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UnB	Universidade de Brasília
UnBDoc	Sistema de Controle de Documentos da Universidade de Brasília
VRT	Vice-Reitoria

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problematização da pesquisa.....	16
1.2	Objetivo geral.....	22
1.3	Objetivos específicos.....	23
1.4	Justificativa da pesquisa.....	23
1.5	Estrutura da dissertação.....	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1	Modelos burocráticos de universidades.....	27
2.1.1	Modelo burocrático.....	27
2.1.2	Modelo político.....	28
2.1.3	Anarquias Organizadas.....	30
2.1.4	Burocracia Profissional.....	32
2.1.5	Modelo Integrador.....	32
2.1.6	Outras visões organizacionais de universidades.....	34
2.2	Gestão universitária.....	35
2.3	Descentralização nas organizações e Conselhos.....	37
2.4	Poder, tomada de decisão, conflitos e estratégias nas universidades.....	41
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1	Tipo de estudo e caracterização da organização.....	47
3.2	Coleta de dados.....	53
3.3	Tratamento e análise dos dados.....	62
3.4	Modelo de análise da pesquisa.....	69
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	70
4.1	Conselho de informática da UnB: histórico, estrutura e funcionamento.....	70
4.2	Participação.....	87
4.3	Barreiras.....	94
4.4	Efetividade.....	99
5	RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES.....	108
	REFERÊNCIAS.....	118
	APÊNDICES.....	129

APÊNDICE A – Documentos analisados.....	130
APÊNDICE B – Reconhecimento de texto nos documentos .....	140
APÊNDICE C – Constructos de efetividade .....	143
APÊNDICE D – Documentos selecionados .....	155

# 1 INTRODUÇÃO

Com a evolução dos computadores e da internet cria-se uma ferramenta poderosa que torna possível aumentar a produtividade das instituições públicas de ensino superior, seja na comunicação entre departamentos, seja no fornecimento de informações que permitam aos alunos uma interação com seus professores e departamentos ou mesmo como suporte às atividades acadêmicas. Quando se utilizam os computadores da esfera administrativa fora do escopo de atuação profissional dos usuários, prejudica-se a instituição, diminuindo a produtividade dos usuários, sobrecarregando a rede e os infectando com os mais variados vírus e programas maliciosos e espiões.

UnB (2011c, 2012a) mostra o tamanho do problema com relação a infecções por vírus: no período entre 01 de junho de 2011 e 30 de maio de 2012, doze meses, nos 2.142 computadores monitorados com um antivírus institucional específico, houve a detecção de 448.681 vírus (média de 209,47 vírus/computador/ano). O relatório listou os 15 vírus mais detectados no período, e, comparando com o relatório anterior disponível, em relação aos sete meses anteriores, houve um incremento de 13% na quantidade de computadores monitorados e 19% na detecção de vírus. Nesta mesma linha de pensamento, UnB (2011d) detalha os principais ataques a rede de computadores da universidade como um todo, no período compreendido entre 01 de janeiro de 2011 e 29 de setembro de 2011. Foram 161.316.367 tentativas de ataque. Isto corresponde a uma média de 595.263,35 tentativas de ataques/dia no período. O tipo de ataque mais comum foi tcp\_port\_scan correspondendo a 72,76% do total<sup>1</sup>.

Nesse contexto, faz-se necessária a definição de políticas de informática e de segurança da informação padronizadas e válidas para toda a instituição. Em 1987 foi criado, na UnB, o Conselho de Informática (CIN), consultivo, para definir, controlar e acompanhar a política de informática na instituição através do Centro de Processamento de Dados (CPD).

O desafio é o CIN funcionar adequadamente no ambiente universitário, pois esse tipo de organização possui um tipo de arranjo organizacional diferenciado em relação às burocracias tradicionais. Trigueiro (1999, p.85-86, grifo nosso) mostra como é difícil tomar decisões dentro de universidades:

---

<sup>1</sup> Trechos desses documentos, UnB (2012a) e UnB(2011d) estão no ANEXO-D.



Nada mais difícil, atualmente, que tomar decisões nas universidades públicas. Primeiro, há sempre o receio de ferir interesses, passar por cima de algum grupo, não ser bem compreendido, enfim, ser responsabilizado por **iniciativas que não teriam sido bem discutidas**, amadurecidas, refletidas e assim por diante. Com isso, cai-se na inoperância, anda-se no ritmo do imobilismo quase completo, travam-se decisões importantes, prejudicando inúmeros processos e ações acadêmicas ou administrativas nas universidades.

Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o modelo de gestão burocrático nas universidades e seu contexto de descentralização através de Conselhos, e mostrado os autores teóricos sobre poder, tomadas de decisão, conflitos e estratégias em universidades, para se analisar as barreiras encontradas na implantação de políticas de informática. Para isso dividiu-se a tarefa em cinco categorias teóricas: histórico, estrutura/funcionamento, participação, padronização de políticas e efetividade.

## 1.1 Problematização da pesquisa

Todas as decisões importantes na UnB são realizadas através de colegiados. Em geral, seus integrantes possuem visões bastante particulares e, às vezes, antagônicas em relação ao que deve ser ou não ser realizado, por isso, essas decisões têm um período muito grande de maturação e realização. O mais importante deles é o Conselho Universitário (CONSUNI), órgão de deliberação máxima na Universidade, e, de acordo com o artigo 4º do Regimento Geral, é o responsável por formular as políticas globais da Universidade.

O Conselho de Informática (CIN) foi criado em 22 de dezembro de 1987, por meio da Resolução do Conselho Diretor da FUB número 114/87, tem por atribuições “propor ao Conselho Universitário a Política de Informática da UnB, no que concerne a hardware e software” e também “definir e adotar mecanismos de acompanhamento e controle da execução da Política de Informática, através do Centro de Processamento de Dados” (FUB, 1987). Ou seja, o CIN é um Conselho consultivo do CONSUNI e de acompanhamento e controle por intermédio do Centro de Processamento de Dados (CPD).

De acordo com UnB (2011b), em 1991 foi criado o Centro de Informática (CIn) para suceder o Centro de Processamento de Dados (CPD). Em 1993, a sigla do Centro de Informática retornou à sigla CPD, antiga sigla do Centro de Processamento de Dados da qual

foi sucessora, pois a sigla CIn (Centro de Informática) gerava muitas dúvidas, pois era confundida com a sigla CIN (Conselho de Informática). A denominação permaneceu a mesma. Atualmente, 20 anos após a mudança, observa-se a utilização da sigla CPD em referência ao Centro de Processamento de Dados como se pode observar no Relatório de autoavaliação Institucional de 2010 (UNB, 2011g, p.91 e p.204).

Sottovia (1994, p.128, grifo nosso) destaca que:

A atual estrutura da Universidade de Brasília ainda apresenta o **Conselho de Informática** como órgão definidor da política de informática na Universidade, porém, no ano de 1993, este órgão parou de atuar e exercer suas funções, estando, na verdade, extinto 'informalmente'.

[...]

**Não existindo**, portanto, até agosto de 1994, época da conclusão deste estudo, uma definição formal de **um órgão para a atuação na definição de política de informática**.

O Conselho de Informática, como definido pela resolução do Conselho Diretor de 1987, só foi recomposto em julho de 2008 (UNB, 2009a), após solicitação do CPD por meio do memorando CPD 189/2008. Essa recomposição foi motivada pela Instrução Normativa 4/2008 da Secretaria de Logística da Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), que passou a vigorar a partir de 02/01/2009 e que, entre outras coisas, determina que as contratações de Tecnologia da Informação nos órgãos públicos devem obedecer ao Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI). O autor ressalta que o planejamento de TI e a elaboração do PDTI são atribuições do Conselho de Informática (UNB, 2009a).

Após a indicação de seu novo presidente, a recomposição integral foi finalizada e oficializada em 29 de outubro de 2009, com a publicação da resolução de reitoria n. 79/2009 (grifo nosso):

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO E REITOR DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, no uso de atribuições estatutárias, considerando o contido na Resolução do Conselho Diretor n. 114/1987, e o constante do Memorando n. 025/CIN, de 19/5/2009 (UnBDoc n. 4737/2009),

RESOLVE:

Art. 1º **Constituir o Conselho de Informática** da Universidade de Brasília com os seguintes membros: (UNB, 2009c)

Especificamente a gestão da tecnologia da informação na universidade está inserida dentro de um contexto maior, o da Administração Pública Federal, suas instâncias normativas e fiscalizadoras. Deste ponto de vista, a Gestão e a Tecnologia da Informação são preocupações atuais. O Tribunal de Contas da União realizou uma auditoria por intermédio de sua Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (SEFTI), para verificar a situação da Governança de TI na Administração Pública Federal, culminando com o Acórdão 1603/2008 de 13 de agosto de 2008, que sugere, entre outras coisas, aos órgãos da Administração Pública Federal, a promoção de ações de implantação/aperfeiçoamento de planejamento de TI e o que eles identificam como Comitê Diretivo de TI (TCU, 2008). Esse Comitê Diretivo de TI realiza determinações sobre ações e investimentos de TI, determina prioridades de investimentos e alocação de recursos em projetos e ações de TI (TCU, 2008), isto é, um Comitê para determinar ações de Políticas de Informática. Esse acórdão foi encaminhado a SLTI/MPOG, para várias providências:

Proposta de encaminhamento

33. Recomendar à **Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação** (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público que promovam ações com objetivo de disseminar a importância do planejamento estratégico e **induzir, mediante orientação normativa**, os órgãos/entidades da Administração Pública Federal a realizarem ações para implantação e/ou aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, **planejamento estratégico de TI e comitê diretivo de TI**.

[...]

**ACORDAM** os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em Sessão Plenária, ante as razões expostas pelo Relator, em:

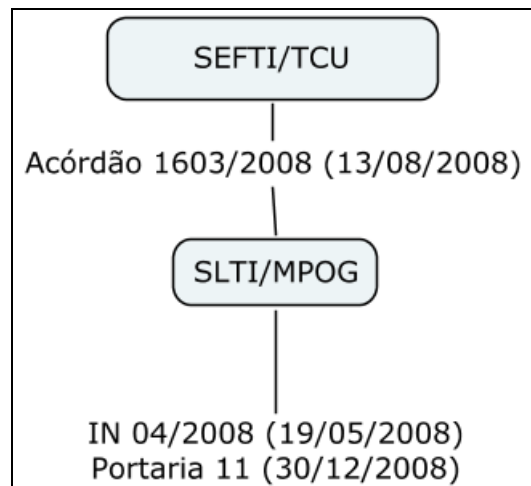
[...]

9.1.1. **promovam ações** com o objetivo de disseminar a importância do planejamento estratégico, procedendo, inclusive mediante **orientação normativa, ações voltadas à implantação** e/ou aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, planejamento estratégico de TI e **comitê diretivo de TI**, com vistas a propiciar a alocação dos recursos públicos conforme as necessidades e prioridades da organização;

[...]

9.9. **determinar à Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação - Sefti** que realize fiscalizações nas áreas consideradas mais críticas da governança de TI nos órgãos/entidades fiscalizados e organize outros levantamentos com o intuito de acompanhar e manter base de dados atualizada com a situação da **governança de TI na Administração Pública Federal**; (TCU, 2008, item 33 e acórdão, grifo nosso)

Essa indução, mediante orientação normativa, já havia sido realizada pela SLTI/MPOG, através da Instrução Normativa 04/2008, de 19 de maio de 2008 (MPOG, 2008a), que, em seu artigo IV parágrafo único, informa alguns elementos que devem constar da Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), entre eles, um específico para orientar a Criação de Comitês de Tecnologia da Informação nos diversos órgãos. Em 30 de dezembro de 2008, a SLTI/MPOG através da portaria número 11, (MPOG, 2008b), aprova a EGTI, que, em seu anexo, informa que a aplicação da Instrução Normativa 04/2008 acontecerá de forma gradual, até o fim de 2009, sendo implementado por etapas nos diversos órgãos. Essa mesma portaria mostra, no anexo, item 3.2.1.2 que uma das práticas de Governança é o funcionamento efetivo do Comitê de TI (MPOG, 2008b). A estratégia pode ser resumida na figura 1.



**Figura 1:** Resumo da Governança de TI na Administração Pública Federal  
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

A Estratégia Geral de Tecnologia da Informação na sua revisão mais recente (MPOG, 2011a) partiu de padrões internacionais já estabelecidos, o COBIT 4.1 do *Information Technology Governance Institute*. Segundo este padrão “A governança de TI é de **responsabilidade** dos executivos e da **alta direção**, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização” (ITGI, 2007, p.7). Para atingir estes objetivos e estratégias, o COBIT auxilia no desenvolvimento de políticas claras e boas práticas para o controle de TI (ITGI, 2007, p.10). Este mesmo padrão recomenda que para determinar as diretrizes de tecnologia, é necessário a criação de um conselho deliberativo de arquitetura de TI cuja finalidade é definir diretrizes, orientar a sua aplicação e verificar a sua conformidade (ITGI, 2007, p.40).

Em 07 de dezembro de 2010, a UnB cria uma nova estrutura organizacional de planejamento, o Decanato de Planejamento e Orçamento (DPO), por força da resolução do CONSUNI 29/2010 (UNB, 2010), e em 18 de março de 2011, define a estrutura organizacional do DPO, através do Ato da Reitoria 0385/2011 e entre as suas atribuições descritas no artigo 2 parágrafos VIII, XII e XIV, estão as de

VIII apoiar o Reitor no desenvolvimento do **planejamento global**, da programação orçamentária e financeira, **de informática**,

[...]

XII **assessorar Comissões Específicas (sic), Câmaras e Conselhos Superiores nos assuntos referentes** ao planejamento, orçamento, finanças, **informática** e avaliação institucional;

[...]

XIV [...] Parágrafo único. **Caberá ao DPO a supervisão e coordenação das atividades desenvolvidas pelo Centro de Informática (CPD)** (UNB, 2011a, grifo nosso, artigo 2º)

Posteriormente, em 20 de abril de 2011, o DPO, respondendo ao questionamento da CGU sobre as políticas de segurança da informação (PSI), responde:

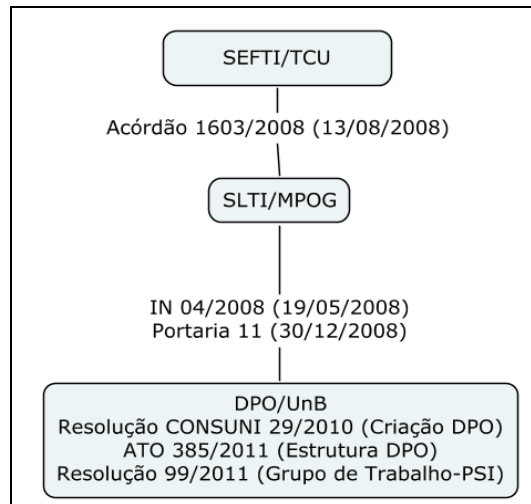
Questionado sobre a existência ou não de uma PSI por intermédio da Solicitação de Auditoria nº 201108921/001, de 6.4.2011, o Gestor apresentou o **Memorando nº 092/DPO, de 20.4.2011**, respondendo o seguinte:

*'A FUB ainda não possui uma área específica responsável pela implementação da Política de Segurança da Informação. No entanto, o Conselho de Informática tem a responsabilidade de propor políticas e a Unidade de TI da FUB é responsável pela implementação destas políticas após a homologação. A comprovação desta atribuição está respaldada pela Resolução nº 114/87 (vide item 34, letra e)'*.

A Unidade também informou que **não existe uma PSI** implementada até o momento. (CGU, 2011b, p.37, grifo nosso)

O DPO, desde 18 de março de 2011, é responsável pelo planejamento da política de informática. Inclui-se, nessas atribuições, o planejamento de políticas de segurança da informação, além da supervisão e coordenação do órgão de TI da FUB, o CPD. O documento não é claro porque, ao mesmo tempo em que atribui ao DPO a responsabilidade pelo planejamento de informática, informa ao CGU que essa responsabilidade é do Conselho de Informática e de TI da FUB.





**Figura 2:** Governança de TI na UnB, alinhada a Administração Pública Federal  
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

Diante do exposto, alguns questionamentos apresentam-se em tela:

- De que forma o Conselho de Informática da Universidade de Brasília está organizado ?
- Qual a forma de atuação do Conselho de Informática da Universidade de Brasília?
- Qual a efetividade das ações do Conselho de Informática da Universidade de Brasília?
- Existem barreiras que prejudicam a efetividade do Conselho de Informática da Universidade de Brasília ?

Nessa perspectiva, este estudo se propõe a um questionamento fundamental: em que medida as barreiras de funcionamento do Conselho de Informática, influenciam na efetiva implantação da política de informática da Universidade de Brasília?

## 1.2 Objetivo geral

Avaliar em que medida as barreiras de funcionamento do Conselho de Informática, influenciam na efetiva implantação da política de informática da Universidade de Brasília.

### **1.3 Objetivos específicos**

- a) Descrever o histórico do Conselho de Informática da Universidade de Brasília.
- b) Identificar a estrutura e o funcionamento do Conselho de Informática da Universidade de Brasília.
- c) Descrever o perfil dos recursos humanos disponíveis no Conselho de Informática da Universidade de Brasília.
- d) Identificar as barreiras enfrentadas pelo Conselho de Informática da Universidade de Brasília.
- e) Avaliar a efetividade do Conselho de Informática da Universidade de Brasília, segundo as variáveis frequência e participação dos conselheiros nas reuniões e normatização de atividades em um regimento interno.

### **1.4 Justificativa da pesquisa**

Trigueiro (1999) diz que a UnB deixa de ser instituição original passa a adquirir característica excessivamente burocratizada, lenta nas decisões, quando deveria buscar uma política voltada para “a necessidade de avaliação ampla, que refletisse a sua realidade interna, seus conflitos, dificuldades e problemas” (TRIGUEIRO, 1999, p.11). É nesse contexto que se justifica a importância deste estudo de caso, procurando contribuir para o aumento de conhecimento sobre as universidades de uma forma geral, e a UnB em particular, e sua forma peculiar de gestão, entendendo o Conselho de Informática como uma forma de descentralização e de representatividade na tomada de decisão sobre políticas de informática.

O acesso aos documentos do Conselho de Informática na UnB viabilizou parte importante da pesquisa. Com as entrevistas semiestruturadas, tem-se uma visão privilegiada da gestão universitária, especificamente da tecnologia da informação, no contexto da Universidade de Brasília.



Além do acesso aos documentos, abriram uma janela de oportunidades para o presente estudo as mudanças recentes na estrutura da universidade e sugestões de órgãos de fiscalização e controle, no nível federal, para que se realizasse gestão de informação, entre elas, políticas de segurança da informação. Algumas mudanças ainda podem ocorrer, com a eleição para a Reitoria.

A relevância deste estudo dá-se, sobretudo, pela análise de vários documentos e pela profunda apreciação de problemas estruturais, no âmbito da instituição em análise, mais precisamente, na sua política de informática.

Esta pesquisa apresenta a gestão universitária duas contribuições. Uma de caráter teórico que é sistematizar as várias visões existentes dentro de uma organização complexa que é a universidade com relação a sua burocracia, considerando que os autores não possuem um consenso a respeito e mostrar que especificamente na UnB, o modelo político é o predominante em relação aos outros modelos. Outra contribuição é a proposta de uma estrutura de decisão, a Câmara de Informática vinculada ao Conselho Universitário, para minimizar as barreiras a implantação de políticas de informática. Estas contribuições darão a oportunidade a UnB de contextualizar e aprofundar a sua própria gestão.

Nesta perspectiva, a Universidade de Brasília, orientada pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União (CGU), no seu relatório de auditoria anual de contas de 2010, recebeu os seguintes pareceres sobre o CIN, em um documento em duas partes:

#### 4.15 Avaliação da Gestão de Tecnologia da Informação

[...] a FUB-UnB também possui um comitê responsável por determinar as prioridades de investimento e alocação de recursos nos diversos projetos e ações de TI dentro da Universidade, sendo este o **Conselho de Informática** instituído pela Resolução do Conselho Diretor nº 114/87, de 22 de dezembro de 1987, expedido pelo Gabinete do Reitor da UnB. Apesar do PDTI (2010-2011) não ter sido submetido à homologação por parte da alta administração da FUB-UnB, e mesmo diante da constatação de que esse plano não foi publicado no Diário Oficial da União, foi possível verificar que o mesmo foi elaborado em sintonia com os objetivos estratégicos institucionais do ministério, conforme documentos apresentados pela Unidade. Entretanto, verificamos que fragilidades relacionadas com a ausência de explicitação de um cronograma de ações bem definido pode prejudicar a efetividade do PDTI (2010-2011). No que se refere à segurança da informação, verificamos que **a FUB-UnB não possui um área específica que trate do estabelecimento de padrões e da proposição de políticas voltadas à segurança dos ativos de TI** e da distribuição de responsabilidades pelo tratamento de questões pontuais de segurança dentre as áreas que a compõem. Também podemos apontar como

fragilidade a **ausência de uma Política de Segurança da Informação** – PSI formalmente constituída dentro da Universidade, o que pode prejudicar a gestão dos ativos de TI. **O Conselho de Informática instituído pela Resolução do Conselho Diretor nº 114/87, de 22 de dezembro de 1987, foi apontado como sendo aquele capaz de propor políticas de TI dentro do órgão**, entretanto, vale frisar que a referida resolução não contém atribuição específica que verse sobre política de segurança da informação. Na estrutura regimental da Unidade de TI da FUB-UnB (CPD/UnB e CESPE) também não existe área específica para a coordenação das ações de segurança da informação. (CGU, 2011a, p.23, grifo nosso)

De acordo com o texto, a CGU reconhece a existência do CIN, e informa que o Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI) 2010-2011 não foi submetido à homologação pela alta administração da FUB-UnB, leia-se CONSUNI. Também reconhece que não possui uma área específica que estabeleça padrões e proposições de políticas de segurança de Tecnologia da Informação (TI), embora essa atribuição também seja do CIN.

Na segunda parte do documento da CGU, também há referência ao CIN:

Também foi verificado que a universidade possui uma área específica responsável por determinar as prioridades de investimento e alocação de recursos nos diversos projetos e ações de TI, sendo este o **Conselho de Informática** instituído pela Resolução do Conselho Diretor nº 114/87, de 22 de dezembro de 1987, expedido pelo Gabinete do Reitor da UnB. Pela leitura da referida resolução, verificamos que **as atribuições do conselho estão à altura de suas responsabilidades**, dentre elas a de estabelecer modelo básico do Plano Diretor de Informática (PDI) com as características peculiares da UnB (item “d” do art. 6º da Resolução do Conselho Diretor nº 114/87).

Também constatamos que **a composição do Conselho de Informática é adequada para suas atribuições**, uma vez que o referido comitê é composto por um representante de cada decanato (art.4º da resolução), por representantes do Corpo Docente das Unidades Acadêmicas (art. 1º da resolução) e do Reitor (alta administração) e de representantes dos alunos de graduação e pós-graduação, a partir do qual suas decisões podem ter o aval de todas as Unidades da FUB-UnB. (CGU, 2011b, p.32-33, grifo nosso)

A CGU recomenda, nesse mesmo documento, que seja feita uma solicitação ao Reitor para alterar a resolução 114/1987, para que o Conselho de Informática passe a propor, homologar e aprovar a Política de Segurança da Informação (PSI) e crie um grupo de trabalho para elaborar a PSI de acordo com as metas da Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) (CGU, 2011b).

## 1.5 Estrutura da dissertação

O trabalho está dividido em cinco capítulos. Na introdução, são descritos o problema da pesquisa, seu objetivo e a justificativa.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico que dá suporte à pesquisa, parte em que se discorre sobre os modelos burocráticos de universidades e sua gestão. Em seguida, são abordados temas fundamentais, como descentralização nas universidades e sua gestão e a descentralização, com a formação dos Conselhos. Concluindo o capítulo, faz-se uma discussão sobre poder, tomada de decisões, conflitos e estratégias, além das barreiras à implantação de políticas.

No terceiro capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, parte que apresenta o tipo de estudo realizado, a caracterização da organização, o tratamento e o modelo de análise da pesquisa.

No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados encontrados. Essa parte inicia-se pelo histórico, estrutura e funcionamento do Conselho de Informática e sua participação nas suas reuniões, além das barreiras ao funcionamento do Conselho de Informática. Item debatido com o intuito de avaliar em que medida essas barreiras influenciam na implantação das políticas de informática. Finalizando o capítulo, será proposta uma estrutura que viabilize a implantação de tais políticas.

No quinto capítulo, são apresentadas as recomendações e conclusões, feitas as referências bibliográficas e os apêndices desta pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico que se apresenta compreende os modelos burocráticos aplicáveis as universidades, gestão universitária, descentralização nas organizações e conselhos, poder, conflitos, estratégias e barreiras à implantação de políticas nas universidades. Esta literatura objetiva principalmente em compreender o problema de pesquisa proposto, avaliar em que medida as barreiras de funcionamento do Conselho de Informática, influenciam na efetiva implantação da política de informática, da Universidade de Brasília.

### **2.1 Modelos burocráticos de universidades**

As universidades são entidades altamente complexas e são vistas por vários autores (WEBER, 2009, BARBOSA, 1981, LAPASSADE, 1977, BALDRIDGE, 1971, PUSSEY, 2003, COHEN, MARCH e OLSEN, 1972, BENDOR, MOE E SHOTTS, 2001, MINTZBERG, 2009, ELLSTRÖM, 1983, HARDY e FACHIN, 1996, MORGAN, 2010, RIZZATTI e DOBES, 2004) de formas muito diferentes, cada um, a seu modo, enfatizando determinado aspecto de interesse dentro desta organização. A seguir, são apresentados vários modelos burocráticos e suas principais características, tendo em mente que não há uma visão consensual entre os autores, quando o tema é burocracia universitária, sobretudo quando sua organização influencia na tomada de decisão.

#### **2.1.1 Modelo burocrático**

Publicada em 1921, “Economia e sociedade” (WEBER, 2009) tornou-se a obra definitiva sobre burocracia, atualmente é conhecida como burocracia weberiana. Para o autor, poder significa “toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 2009, p.33), e dominação é “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado

conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (WEBER, 2009, p.33), ou seja, Weber indica que dominação é alguém mandando nos outros. Para ele, existem três formas de dominação legítima: a racional, a tradicional e a carismática.

O interesse aqui é a dominação racional, que tem o caráter legal porque é exercida por alguém que, legalmente, tem o direito de mando e, para que seja possível esta dominação, possui um quadro administrativo burocrático no seu tipo mais puro. A administração puramente burocrática, segundo Weber, é “a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade” (WEBER, 2009, p.145).

Barbosa (1981), mostra que, após a reforma universitária do fim da década de 60 e início da década de 70, as Universidades Federais podem ser vistas a partir desse ponto de vista burocrático, pois “fundamentando-se em critérios de racionalidade instrumental, supervalorizou as categorias ‘neutras’ de eficiência operacional e competência técnica, em detrimento da participação e da representatividade” (BARBOSA, 1981, p.109, grifo do autor). Essa forma burocrática remete à visão weberiana de gestão na universidade, conhecida como modelo burocrático.

Lapassade (1977) mostra que, naquele momento, este tipo de burocracia universitária era um sistema hierárquico de decisões -os professores não participavam do sistema de autoridade-, mas altamente eficientes do ponto de vista burocrático. Nesse mesmo sentido Barbosa (1981, p.84, grifo nosso) conclui que “a estrutura administrativa criada pela legislação da Reforma Universitária assumiu **características extremamente formais e centralizadoras**”.

### 2.1.2 Modelo político

Baldrige (1971) analisou os dois modelos de burocracia universitária então existentes, o burocrático e o colegiado, e chegou à conclusão que os sociólogos e os teóricos da administração ainda não tinham construídos modelos satisfatórios de administração universitária. Para o autor, o modelo burocrático não consegue lidar com tipos não formais de

poder/influência e nem com o processo pelo qual as políticas são formuladas, e o modelo colegiado não lida adequadamente com o conflito, por isso é necessário um novo modelo que possa lidar com jogos de poder, conflitos e política. O autor a partir de pesquisa sobre como são os processos decisórios dentro da estrutura burocrática da *New York University* em 1968, criou um novo modelo burocrático, o modelo político. A motivação política é percebida a partir da fala de um Diretor de Faculdade, relatada por Baldrige:

Diretor: [...] **a gestão desta universidade é um processo de equilíbrio. É uma tarefa de equilibrar as demandas de vários grupos uns contra os outros e contra os recursos da universidade.** As pessoas costumam chamar os administradores universitários de "burocratas", sugerindo que eles são burocratas especialistas, mas que é uma compreensão ingênua de infantil do nosso papel. Claro, existem de fato alguns administradores de nível inferior que são trabalhadores de escritório e burocratas, no velho sentido da palavra, **mas os homens nos papéis críticos não são burocratas, são os políticos** que lutam para transformar sonhos em realidade e **lutam para equilibrar grupos de interesses uns contra os outros.** Este lugar é mais como uma **selva política**, viva e gritando, do que uma burocracia rígida e silenciosa. (BALDRIDGE, 1971, p.9, grifo nosso, tradução nossa)

O autor enumera os pressupostos que servem de base para essa análise política:

1. **O conflito é natural** e é de se esperar em uma organização dinâmica. [...]
2. **A universidade está fragmentada em blocos de poder e muitos grupos de interesse**, e é natural que eles irão tentar influenciar o política de que seus valores e objetivos [...]
3. [...] **pequenos grupos de elites** políticas governam a maioria das decisões importantes [...] as decisões são divididas, com diferentes grupos de elite que controlam decisões diferentes.
4. Apesar de este controle por elites, há uma **tendência democrática** na universidade, assim como existe na sociedade em geral
5. **Autoridade formal**, como prescrito pelo sistema burocrático, **é severamente limitada pela pressão política e poder de barganha que os grupos podem exercer contra as autoridades.**
6. **Grupos de interesses externos** têm uma grande influência na universidade. **Grupos internos** não têm o poder de fazer políticas em um vácuo. (BALDRIDGE, 1971, p.9, grifo nosso, tradução nossa)

A partir desses pressupostos, Baldrige (1971, p.11) define cinco estágios do seu modelo: (a) estrutura social; (b) articulação de interesses; (c) transformação legislativa; (d) resultados das políticas e (e) execução das políticas.

Para o autor, existem muitos conflitos por causa da estrutura social universitária, pois os vários grupos possuem valores e metas diferentes, e essas diferenças podem ser antagônicas. A articulação de interesses é realizada por grupos diferentes, e, na fase legislativa, ocorre a dinâmica na qual os interesses articulados são traduzidos em políticas. As políticas são o resultado final das etapas anteriores do processo, em que os interesses articulados passaram pela aprovação, e o ciclo se fecha quando grupos perdedores podem novamente se articular repetindo o ciclo. Esse ciclo é resumido a seguir:

as grandes linhas do sistema político da universidade é assim: há uma **estrutura social complexa**, que gera **conflitos**, há muitas **formas de poder** e de pressão que afetam os tomadores de decisão, há uma **fase legislativa** em que essas pressões são traduzidas em política, e há uma fase de execução política, que eventualmente gera feedback com o **potencial de novos conflitos**. (BALDRIDGE, 1971, p.9, grifo nosso, tradução nossa)

Pusser (2003) realiza uma pesquisa sobre tomadas de decisão na Universidade da Califórnia, cujo objetivo é avaliar o grau em que tais organizações podem ser vistas como instituições políticas, e conclui que “uma universidade pública pode ser vista como uma instituição política e as políticas de uma universidade pública têm grande importância, visibilidade e valor político” (PUSSEY, 2003, p.136). O autor estende o modelo político proposto por Baldrige (1971) afirmando que esse modelo é mais eficaz quando se alarga o quadro de interesses e inclui perspectivas teóricas de Estado (PUSSEY, 2003, p.121)

### 2.1.3 Anarquias Organizadas

Cohen, March e Olsen (1972) definem as anarquias organizadas como um modelo organizacional, conjuntamente com o seu modelo de tomada de decisão. Definem, também, o modelo da lata de lixo (*garbage can model*). Neste, os autores mostram o tipo de organização a que ele se aplica:

**Anarquias organizadas** são organizações caracterizadas por preferências problemáticas, tecnologia pouco clara e participação fluida. Recentes estudos de **universidades, uma familiar forma de anarquia organizada**, sugerem que organizações como estas podem ser vistas de algumas formas, como coleções de opções à procura de problemas, questões e sentimentos à procura de situações de decisão em que poderão ser utilizadas, soluções de questões

para as quais poderiam ser respostas e tomadores de decisão a procura de trabalho. (COHEN, MARCH e OLSEN, 1972, p.1, grifo nosso, tradução nossa)

De acordo com os autores, as anarquias organizadas possuem três características gerais: preferências problemáticas, tecnologia pouco clara e participação fluida.

Os autores indicam que as preferências problemáticas mostram que essas organizações têm como base preferências inconsistentes e mal definidas. A tecnologia pouco clara indica que processos internos não são entendidos por seus próprios membros. Em relação à participação fluida, a dedicação de tempo e esforço varia de acordo com as situações.

No modelo da lata de lixo, a decisão é uma resposta de várias correntes independentes que ocorrem dentro da organização. Nesse modelo, problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha se juntam para chegar a um denominador comum. Quando um fluxo de escolhas encontra uma corrente de problemas e um fluxo de energia dos participantes, ocorre uma taxa de fluxo de soluções. Os autores indicam que diferentes quantidades de energia são necessárias para resolver o mesmo problema em épocas diferentes, dependendo das oportunidades.

Uma das principais características desse modelo é o desacoplamento parcial dos problemas e escolhas. Sobre seu funcionamento, os autores descrevem quatro fatores que podem ter efeito sobre o modelo: a carga líquida de energia da organização (oportunidades que os tomadores de decisão têm de investir o seu tempo), a distribuição dessa energia, a estrutura da decisão e a estrutura do problema.

Por outro lado, Bendor, Moe e Shotts (2001), reavaliando o texto original de Cohen, March e Olsen (1972), inclusive o programa de computador que realiza a simulação do modelo da lata de lixo, mostram que os padrões são diferentes da teoria. Para esses autores, falta rigor à teoria, já que esta é incompatível com a simulação apresentada. Eles concluem que “uma reforma fundamental é necessária se a teoria é para realizar sua promessa inicial” (BENDOR, MOE E SHOTTS, 2001, p.169).



#### **2.1.4 Burocracia Profissional**

Mintzberg (2009) desenvolveu a ideia de burocracia profissional e argumenta que ela é muito comum em universidades, sistemas escolares, empresas de auditoria, entre outras. Essas organizações têm em comum, o trabalho complexo e são controlados diretamente pelos profissionais que o executam. Devido ao tipo de trabalho e controle exercido, esse tipo de organização permite padronização e descentralização, conhecida como padronização das habilidades. Isso leva o profissional a controlar o seu próprio trabalho, e que ele é independente dos outros profissionais, mas relacionado diretamente aos seus clientes. As burocracias profissionais são também chamadas de colegiadas, pois o profissional, na base, tem o controle coletivo das decisões administrativas que os influenciam diretamente.

Para que funcionem corretamente, as estruturas de apoio possuem um controle burocratizado ao estilo weberiano, também chamada de burocracia mecanicista. Esta estrutura de apoio é focada no atendimento ao núcleo operacional. O administrador tem um controle indireto na estrutura. Dele é requerido um tempo considerável, para lidar com distúrbios estruturais, além de atuar no limite entre profissionais internos e externos. Mintzberg mostra que a principal forma de coordenação na burocracia mecanicista é a padronização dos processos de trabalho, e uma parte importante dela é a padronização de políticas.

O autor cita vários tipos de problemas associados a este tipo de funcionamento burocrático, entre eles destacam-se problemas de coordenação, autonomia e inovação, levando a respostas disfuncionais.

#### **2.1.5 Modelo Integrador**

Ellström (1983) propõe um modelo integrador para descrever as organizações educacionais. Para isso, ele concatena quatro modelos organizacionais conhecidos, designados como modelo racional, político, de sistema social e anárquico. O autor

ênfatiza que cada um deles representa diferentes aspectos da realidade organizacional de organizações educacionais.

O modelo racional preconiza uma estrutura com papéis específicos e procedimentos muito claros, aproximando-se muito da visão clássica da burocracia.

O modelo político é o modelo criado por Baldrige (1971), empregado quando há diversidade de interesses, falta de consistência e quando os problemas são resolvidos por negociação e acordo mútuo. O conflito é uma característica marcante desse modelo. O modelo de sistema social encontra respostas adaptativas espontâneas a problemas internos e externos.

O modelo anárquico é o descrito por Cohen e colaboradores (1972) (mostrados, no tópico anterior), isto é, anarquia organizada e o modelo da lata de lixo.

Esses quatro modelos são resumidos por Ellström (1983) a duas características: objetivos e preferências organizacionais e processos organizacionais/tecnologia, reproduzidos no quadro 2. O autor conclui que a estrutura proposta pode indicar uma forma de compreensão das organizações educacionais.

**Quadro 2:** Modelo integrador de Ellström

		Objetivos organizacionais e preferências	
		Claros e compartilhados (consenso)	Pouco claro e/ou discordante (conflito)
Processos organizacionais/ tecnologia	Transparentes/ claros	<b>Modelo racional</b> Palavras-chave: Verdade, Pensamento, tarefa orientada.	<b>Modelo político</b> Palavras-chave: Poder, conflito, luta.
	ambigos/ não claros	<b>Modelo de Sistema Social</b> Palavras-chave: Confiança, aprendizagem, colaboração.	<b>Modelo Anarquista</b> Palavras-chave: insensatez, aleatoriedade, jogo.

**Fonte:** Ellström (1983, tradução nossa, grifo nosso)

### 2.1.6 Outras visões organizacionais de universidades

No conceito de Morgan (2010), as visões organizacionais poderiam ser descritas através de várias metáforas: a do cérebro (processadores de informação, aprender a aprender), mecanicista (órgãos de apoio), sistemas políticos (interesses, conflitos, poder), com todas as forças e limitações das metáforas. Na metáfora política, o autor, analisa a política organizacional através das relações entre interesses, conflitos e poder. Ao analisar o interesse do indivíduo dentro da organização, o autor mostra que ele é um equilíbrio entre o cargo ocupado, a carreira e o exterior da organização, e que “o conteúdo político aumenta muitas vezes quando se começa a reconhecer a existência de outros atores, cada um com programações baseadas em interesses próprios a serem perseguidos” (MORGAN, 2010, p.155). Para este autor, a metáfora política mostra uma organização, com uma rede de pessoas com independência que possuem interesses divergentes e que estão lá juntas por causa da oportunidade. O autor mostra várias forças desta metáfora, entre elas a de que “os objetivos organizacionais podem ser racionais para o interesse de algumas pessoas, mas não para outras. [...] **A racionalidade é sempre política.**” (MORGAN, 2010, p.200, grifo nosso) e alerta que ela deve ser utilizada com cuidado, pois a mesma pode levar a um aumento da politização da organização e ainda, “começa-se a ver política em todos os lugares e a olhar para as intenções ocultas, **mesmo quando não haja nenhuma**” (MORGAN, 2010, p.202, grifo nosso).

Para Rizzatti e Dobes (2004, p.185), “a universidade é instituição singular, dividida em várias subculturas, caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos”. Eles mostram que as universidades se enquadram em modelos teóricos de governo acadêmico, entre eles, o burocrático, o colegiado, o político e a anarquia organizada, sendo que o modelo escolhido é que determinará ações para influenciar o processo decisório. Os autores destacam que as decisões são principalmente vinculadas aos modelos colegiado e político.

Hardy e Fachin (1996), a partir dos vários modelos já existentes de universidades e pesquisa realizada a partir de dados coletados em universidades brasileiras entre setembro de 1987 e fevereiro de 1988, desenvolvem uma tipologia própria em dez configurações, a partir de seis critérios identificados a seguir: (1) distribuição do poder na organização; (2) objetivos compartilhados ou aceitos pelo corpo docente; (3) meios para atingir os objetivos; (4) exercício do controle sobre os meios; (5) mudança organizacional e (6) grupos de pressão

política. Das seis universidades estudadas pelos autores, duas são universidades federais: a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que segue o modelo da anarquia organizada e a Universidade Federal da Bahia (UFBA), segue o modelo político, na época em que foram coletados os dados, 1987-1988, como ressaltam os autores.

## 2.2 Gestão universitária

Quando se fala em governança, fala-se em gestão; ambiente universitário, em gestão universitária. Os autores que falam da gestão universitária são: Baldrige (1971); Pusser (2003); Cohen, March e Olsen (1972); Barbosa (1981); Ellström (1983); Hardy e Fachin (1996); Trigueiro (1999); Cunha (1999, 2000); Vieira e Vieira (2004); Rizzatti e Dobes (2004); Flores e Colossi (2004); Dagnino (2006); Mintzberg (2009). A maior parte do tema gestão universitária já foi tratada no item 2.1 quando descreveu-se os modelos burocráticos presentes nas universidades, e a parte relacionada ao poder, tomada de decisão, conflitos e estratégias são discutidos no item 2.4.

São muito acanhados os estudos sobre gestão na universidade brasileira (CUNHA, 2000). O autor argumenta que as universidades possuem uma racionalidade própria que não se confunde com a racionalidade empresarial chegando à conclusão que métodos e técnicas de gestão empresarial levam a efeitos limitados e, às vezes, negativos, quando são aplicados às universidades (CUNHA, 2000). Essa racionalidade própria existe, pois, em sua atividade essencial, a busca do conhecimento, conduz a visões alternativas de mundo, não existentes em sistemas monolíticos. Para que isto ocorra, são necessários sistemas dotados de falhas e fissuras, o que é incompatível com outros tipos de instituições, entre elas, empresariais, militares e administrativas (CUNHA, 1999). O autor aponta que “a reiterada tentação de se instituir uma administração ‘profissional’ nas universidades, paralela ao corpo acadêmico, separando as atividades-fim das atividades-meio, deve ser combatida decididamente” (CUNHA, 1999, p.95).

Hardy e Fachin (1996) mostram a complexidade da gestão universitária, descrevendo que vários modelos burocráticos estão presentes em uma mesma instituição:

Uma instituição pode ser caracterizada como ‘lata de lixo’ quando delibera um assunto rotineiro, como ‘colegial’ quando tratar de mudanças em política acadêmicas, e como ‘política’ durante decisões orçamentárias. As instituições podem tender em direção a um tipo ideal em particular, como resultado de tais fatores como **história, estrutura formal, liderança e ambiente**” (HARDY e FACHIN, 1996, p.31, grifo nosso)

Dagnino (2006) sistematiza o processo de decisão e o exercício da autoridade estudando quatro modelos burocráticos de universidade, entre eles o modelo político e o modelo da anarquia organizada que estão descritos no quadro 3.

**Quadro 3:** Gestão universitária segundo Dagnino (2006)

	Processo de Decisão	Exercício da Autoridade
Modelo político	Processo decisório não é por consenso, nem burocrático, mas por <b>alinhamento político</b> ; Grupos com interesses e objetivos distintos, como consequência da especialização e da <b>disputa por poder e recursos</b> , convivem numa estrutura descentralizada e com pouco acoplamento.	Nem burocracia formal rígida, nem 'colégio' acadêmico tranqüilo: <b>estudantes tomam o campus, professores formam sindicatos e fazem greve</b> , administradores defendem vantagens corporativas, <b>grupos de interesse externo e governantes</b> invadem o ambiente acadêmico quando <b>interesses políticos são disfarçados como 'bem comum'</b> , a aparência é de colegialidade.
Modelo da anarquia organizada	Enfatiza a dimensão de processo; Atores não têm propósito definido no processo decisório; O comportamento da instituição não pode ser deduzido das intenções e interesses individuais; Ações individuais não produzem decisões racionais em nível institucional; Decisões carecem de intencionalidade, são determinadas por ausência de ação ou por acidente.	administração não propositiva; problemas são permanentes e não resolvidos por processos de escolha; respostas buscam perguntas; agenda de decisão ocupada por temas irrelevantes; gestão congestionada pelo cotidiano; base de informação deficiente.

**Fonte:** Dagnino (2006, p.97-98, grifo nosso), adaptado pelo autor.

O processo de decisão e o exercício da autoridade no modelo político levam a muitos conflitos no ambiente universitário, que serão discutido no item 2.4.

Em 20 de dezembro de 1996, a lei 9394/96 conhecida como Lei das diretrizes e bases da educação nacional (LDB) trata no seu capítulo IV da educação superior e fala da gestão universitária:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da **gestão democrática**, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, **os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão**, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes. (BRASIL, 1996, art.56, grifo nosso)

O artigo 52 coloca as universidades como instituições multidisciplinares e o artigo 54 reconhece que devido as peculiaridades da sua estrutura, organização e financiamento elas possuem um estatuto jurídico especial. Neste contexto de estrutura colegiada e instituição multidisciplinar é que se mostra as várias formas de gerenciamento universitário, determinados pelos modelos burocráticos descritos anteriormente, aplicáveis as universidades.

### 2.3 Descentralização nas organizações e Conselhos

Na década de 1950, surgiu a teoria neoclássica da administração, que era a abordagem clássica com uma roupagem nova, ampliada e mais abrangente, adaptada à realidade atual. Peter Drucker é a sua principal referência. Objetivos e resultados são importantes para um neoclássico, segundo o qual, é para alcançá-los que existe a organização. Para Lodi (1970, p.97-98, grifo do autor) “a Administração por Objetivos parte do princípio de que todo trabalho deve estar organizado para atingir certas condições específicas de quantidade, qualidade, prazo e custo. [...]. A Administração por Objetivos é *um método de planejamento e avaliação*”.

Para Drucker (1999), pessoas diferentes são administradas de formas diferentes. Os funcionários são administrados como voluntários, pois dessa forma, aumentam a satisfação pelo trabalho e, para isso, precisam de um desafio.

A dicotomia entre centralização e descentralização foi abordada pelos neoclássicos. Um tipo de organização como as universidades, a descentralização já está presente na sua base, pois todas as decisões importantes no ambiente universitário são tomadas por colegiados. É nesse contexto que se insere o Conselho de Informática. De acordo com Motta e Bresser Pereira (2004, p.77-94), a centralização possui várias vantagens, entre elas: decisões mais importantes são tomadas por pessoas mais capazes; uniformidade de diretrizes e normas;

coordenação mais fácil e melhor aproveitamento do trabalho de especialistas. Por outro lado, a descentralização tem como vantagem: atendimento mais eficiente de particularidades das situações locais; concentração o foco da administração nos resultados e alívio de carga de trabalho dos administradores de cúpula.

Dentro da abordagem neoclássica, Dale (1952) apresenta quatro elementos, a seguir, que concorrem para aumentar a descentralização: (1) complexidade de problemas organizacionais; (2) delegação de autoridade; (3) mudança e incerteza e (4) estabilidade. Newman (1981) mostra que existem razões pelas quais há uma relutância em delegar poderes, entre elas, a falta de habilidade em dirigir e a falta de confiança nos subordinados. Segundo Newman (1981,p.207) “Apenas depois que um executivo aceita emocional e intelectualmente a idéia de que seu trabalho requer muitas coisas sejam feitas por outras pessoas é que será feito um completo uso da descentralização”.

Em decorrência do processo de descentralização é que se apresentam as comissões. Comissões podem ser definidas como “um grupo de pessoas especificamente designadas para desempenhar determinado ato administrativo” (NEWMAN, 1981, p.217). Neste mesmo sentido, Koontz e O’Donnel (1980, p.415, grifo nosso) fazem um significativo comentário sobre o assunto. “Quer seja chamada de **comitê, junta, comissão, grupo de trabalho** ou **equipe**, sua natureza essencial é a mesma, pois a comissão é um grupo de pessoas às quais – como grupo – se submete um assunto para estudo”. Os autores apresentam vários motivos por que se criam comissões dentro de organizações, dentre os quais pode-se destacar (KOONTZ E O’DONNEL, 1980, p.418-421) : (1) o medo da autoridade, isto é, o medo de delegar muita autoridade a uma única pessoa; (2) representação de grupos interessados; (3) coordenação de planos e diretrizes; (4) transmissão de informação; (5) participação, pois as pessoas ficam mais motivadas quando participam de um planejamento ou decisão; (6) medidas que evitem determinada ação. Em relação a essa última motivação, os autores dizem que:

um dos meios mais seguros de conseguir **retardar** a solução de um problema e até mesmo **adiar indefinidamente** a sua solução, é nomear uma comissão para estudar o assunto. Em todos os tipos de organização, os presidentes de conselho e gerentes hábeis recorrem a esta ação retardadora **quando isso lhes parece conveniente.** ( KOONTZ E O’DONNEL, 1980, p.421)

Segundo Mintzberg (2009, p.113-114), há várias razões para uma organização descentralizar, entre elas, porque (1) algumas decisões podem não ser entendidas em um

centro; (2) ela permite respostas rápidas às condições locais; (3) é um estímulo à motivação. O autor mostra dois tipos de descentralização, a vertical e a horizontal. A descentralização vertical ocorre quando é delegado o poder de decisão a escalões inferiores dentro da estrutura formal do poder; a descentralização horizontal, quando é transferido o poder dos gerentes aos não gerentes. O autor destaca que, “quanto mais profissional uma organização, mais descentralizada é sua estrutura em ambas as dimensões” (MINTZBERG, 2009, p.128).

As cinco configurações de descentralização, segundo o autor (MINTZBERG, 2009, p.132-135) são:

- Centralização vertical e horizontal. Quando o poder de decisão está concentrado com o executivo principal, a coordenação é realizada por supervisão direta.
- Descentralização horizontal limitada (seletiva). Quando na burocracia existem tarefas não especializadas e confiam na padronização dos processos de trabalho para a coordenação. Esta padronização diminui a importância do mecanismo da supervisão direta na coordenação.
- Descentralização vertical limitada (paralela). Quando a organização é dividida em divisões e gerentes com delegação de muito poder.
- Descentralização vertical e horizontal seletivas. Quando na descentralização vertical o poder é delegado em vários níveis hierárquicos e na descentralização horizontal utiliza-se seletivamente os especialistas de acordo com as decisões técnicas das decisões. A coordenação é realizada por ajustamento mútuo.
- Descentralização vertical e horizontal. Quando o poder está concentrado no núcleo operacional, o trabalho é coordenado pela **padronização das habilidades**.

A descentralização apresenta algumas desvantagens, como apontam Koontz e O'Donnel (1980) e Newman (1981): (1) ação lenta e dispendiosa; (2) indecisão; (3) diluição das responsabilidades; (4) soluções de compromisso, isto é, soluções conciliatórias quando existem divergências de pontos de vista.

A maior parte da literatura brasileira sobre conselhos se refere a Conselhos de Administração nas organizações (órgãos colegiados responsáveis pelo processo de decisão na organização) e a Conselhos de Políticas Públicas. Os Conselhos de



Administração são deliberativos e os Conselhos gestores de políticas públicas podem ser deliberativos ou consultivos (CARNEIRO, 2006). Utilizar-se-ão alguns conceitos desenvolvidos nesta literatura, para avaliação do Conselho de Informática da UnB, que é um Conselho consultivo.

Na análise de conselhos de administração, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no seu Código de melhores Práticas de Governança Corporativa, mostra que deve ser realizada anualmente uma avaliação formal do Conselho e dos Conselheiros, com relação à frequência, assiduidade e envolvimento/participação nas reuniões (IBGC, 2009). Este mesmo órgão enfatiza que os princípios e práticas de governança corporativa servem a qualquer tipo de organização, sejam quais forem seu tamanho, natureza jurídica ou tipo de controle (IBGC, 2009). Aos comitês, no Conselho, é recomendado adotarem um regimento interno que seja composto por, no mínimo, três membros e que todos eles tenham conhecimentos sobre os tópicos discutidos (IBGC, 2009). Além disso, o IBGC recomenda para que não exista concentração de poder, que o Presidente do Conselho não seja, também, Diretor-Presidente. Isto é, separação entre o Conselho e a execução.

Carneiro (2006), analisando conselhos de políticas públicas, refere-se à dimensão de representatividade e participação, analisando a qualidade da participação sugerindo que o índice de frequência às reuniões é importante, pois pode mostrar o grau de comprometimento e a prioridade dada à participação. De acordo com esta autora, a participação residual de grande parte dos membros dos Conselhos pode mostrar um descompromisso e a não prioridade dessa forma de debate. O ausente não utiliza o seu direito de debater e/ou de interferir nas decisões e encaminhamentos das políticas.

Outra dimensão importante da governança relativa a Conselhos é a normatização das atividades em um regimento interno (IBGC, 2009).

Em relação aos Conselheiros, Fonseca, Bursztyn e Moura (2010) mostram que os conhecimentos técnicos sobre a área de atuação dos Conselhos é importante, pois a falta desse conhecimento dificulta o entendimento de questões específicas e “os grupos detentores do saber técnico utilizam o discurso especializado para legitimar seus interesses” (FONSECA, BURSZTYN E MOURA, 2010, p.5).

## 2.4 Poder, tomada de decisão, conflitos e estratégias nas universidades

Simon, em 1945, em sua obra seminal “Comportamento Administrativo”, descreve o processo de tomada de decisão nas organizações administrativas. Este autor tem uma abordagem comportamental, pois o foco é o comportamento dos indivíduos dentro da organização, para isso, ele estuda a racionalidade no comportamento administrativo. Simon indica que a autoridade é “o poder de tomar decisões que guiam as ações de outrem” (SIMON, 1979, p.131), uma relação entre duas pessoas em que o superior espera que suas decisões sejam aceitas pelo subordinado. O autor mostra que existem vários tipos de racionalidades na tomada de decisão, sugerindo a utilização de advérbios para melhor qualificá-la: “uma decisão é *organizativamente* racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é *pessoalmente* racional se visar aos objetivos do indivíduo.” (SIMON, 1979, p.80, grifo do autor). Além disso, “a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção” (SIMON, 1979, p.84), o que, na prática não é possível. Neste mesmo sentido “indivíduos responsáveis por decisões enfrentam sérias limitações de atenção, memória, compreensão e comunicação” (MARCH, 2010, p.8). Por tudo isso ela é chamada de “racionalidade limitada”.

Pagès e colaboradores estudando uma empresa multinacional indicam que “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões” (PAGÈS et al, 1990, p.51). É nesse contexto que entram as políticas de informática na universidade, pois qual é o local escolhido para que se definam as políticas? É uma questão de escolha dos detentores do poder, não se esquecendo do tipo de estrutura burocrática em que está inserida a universidade, e de sua forma peculiar de resolver conflitos.

March e Simon (1981) falam de conflito intergrupar nas organizações. Para os autores, existem três variáveis que levam a isso: (1) percepção da necessidade de decisões coletivas; (2) diversidade de objetivos; (3) diferenças de percepção da realidade por parte dos integrantes da organização. Considerando que universidades são burocracias profissionais com decisões colegiadas (MINTZBERG, 2009), anarquias organizadas com preferências

problemáticas (COHEN, MARCH e OLSEN, 1972), com seres humanos que tomam decisões com racionalidade limitada (SIMON, 1979) e (MARCH, 2010), que levam a diferentes percepções de realidade, apresentam-se aí os pressupostos de conflitos intergrupais na própria estrutura burocrática universitária. Para que esses conflitos sejam resolvidos, entra a política que é “um processo em que a situação básica é a mesma da negociação – existência de um conflito de interesse intergrupais - mas em que a arena de negociações não é considerada fixa pelos participantes” (MARCH, SIMON, 1981, p.183).

Morgan (2010) aponta que uma das fontes de poder nas organizações é o controle da tecnologia que, além de ser utilizada para aumentar o poder central, tem um grande impacto nas relações de poder. A informação e a busca do controle da informação estão conectadas a questões de estrutura organizacional. O poder é o instrumento no qual os conflitos de interesse são resolvidos. O autor afirma que se cria um conflito quando existem interesses divergentes, e estes conflitos não são necessariamente ruins, porque:

[...] muito podem fazer para **estimular a aprendizagem e a mudança**, ajudando a manter a organização ligada com aquilo que está ocorrendo no ambiente

[...]

O **conflito** pode, assim, servir em algumas situações para estimular mudanças e em outras para ajudar a **manter o status quo**. (MORGAN, 2010, p.196, grifo nosso)

Para Bourdieu (1983, p.122) a ciência “é um campo social como outro qualquer, com suas relações de força e monopólios, suas lutas e estratégias, seus interesses e lucros” e isto se reflete dentro de uma organização universitária, pois segundo Morgan (2010) o controle da tecnologia é utilizado para aumentar o poder central. Segundo Bourdieu a ciência não é neutra e está dividida em dois grupos, os dominantes que se utilizam de estratégias de conservação do *status quo* e dos dominados, que estão na posição inferior da hierarquia.

Hardy e Fachin (1996, p.28) analisando modelos burocráticos em universidades, mostram que “o modelo político enfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse”. Os autores indicam que o interesse próprio aparece quando existem situações em que os objetivos são conflituosos, os grupos de interesse são interdependentes e os recursos são escassos (HARDY e FACHIN, 1996, p.31)

Vieira e Vieira (2004) apontam vários conflitos no ambiente universitário, entre eles, a resistência a mudanças e o corporativismo. Eis a proposição dos autores: “A reestruturação das universidades federais em modelos organizacionais mais simples, flexíveis e de ampla interatividade sistêmica na área de apoio, por meio de redes cibernéticas, é um imperativo da pós-modernidade” (VIEIRA e VIEIRA, 2004, p.188).

Para Rizzatti e Dobes (2004), em universidades, os conflitos de interesse são os principais fatores que interferem de forma permanente no processo decisório. Esses conflitos advêm, entre outros motivos, da diversidade de seus atores. Os autores destacam que a comunicação e a delegação são muito importantes:

as universidades, mesmo sendo **organizações complexas** e de grandes estruturas, terão facilitado seu processo de tomada de decisão nos diversos escalões se adotarem, com mais frequência e **eficiência**, a **delegação de competências** por meio de **um sistema de comunicação apropriado** (RIZZATTI e DOBES, 2004, p.190)

Na visão de Motta e Bresser-Pereira (2004), a imposição de um padrão de comportamento e a exigência de conformidade são próprias das burocracias, e isso pode trazer consequências imprevistas e indesejadas, tais como a resistência ativa ou passiva dos subordinados, na medida em que essa imposição se confronta com a necessidade de independência e liberdade dos indivíduos. Para esses autores, “a dominação deve ser entendida como um estado de coisas no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado, como seu, o conteúdo da vontade manifesta do dominante” (MOTTA e BRESSER PEREIRA, 2004, p.203).

A resistência a mudanças dentro do ambiente universitário é descrito por Flores e Colossi (2004). Os autores abordam a resistência que sofreram, quando foram implantar um software de gestão administrativa em uma instituição de ensino superior. Para vencer a resistência, eles sugerem a utilização das estratégias desenvolvidas por Kotter e Schlesinger (1986) como (1) educação e comunicação; (2) participação e envolvimento; (3) facilitação e apoio; (4) negociação e acordo; (5) manipulação e cooptação e (6) coerção explícita e implícita.

Para Dye (2010), a política é a luta entre grupos para influenciar políticas e a função do sistema político é “*administrar o conflito entre grupos*” (DYE, 2010, p.107, grifo do autor).

Lindblom (2010), analisando decisões políticas incrementais, diz que “Talvez [...] prevaleça a visão [...] de que somente passos pequenos ou incrementais – apenas avanços que demandem pouco esforço ou planejamento (*muddling-through*) são de fato, ordinariamente, praticáveis” (LINDBLOM, 2010, p.181, grifo do autor). O autor descreve três significados da análise de políticas incrementais: (1) análise incremental simples; (2) incrementalismo desconexo; (3) análise estratégica. A análise incremental simples é uma das formas do incrementalismo desconexo, que também é uma das várias formas da análise de estratégia. Ele afirma que ninguém tem condições de realizar uma análise completa de um problema complexo, devido à racionalidade limitada descrita por Simon (1979), por isso, a análise estratégica está no meio do caminho entre a análise sinóptica – que atende a todos os requisitos teóricos - e o que ele chamou de “análise grosseiramente incompleta” (LINDBLOM, 2010, p.184). O autor acredita que “a política incremental, ela oferece **a melhor chance** de se introduzir no sistema político as **modificações** e as mudanças intermediárias provocadoras de **mudança**” (LINDBLOM, 2010, p.191, grifo nosso). Por outro lado, Baumgartner e Jones (1991) formularam o modelo *punctuated equilibrium*<sup>2</sup>. Esse modelo explica por que grandes períodos de equilíbrio são suspensos por rupturas. São alterações que ocorrem em curto prazo. As mesmas forças que criam o equilíbrio são as que provocam as alterações. Nesse sentido, Baumgartner (2012, p.1, tradução nossa) afirma que “se o *status quo* é fortemente desacreditado, ao mesmo tempo em que um poderoso conjunto de novas idéias ganha grande credibilidade, mudança significativa pode muito bem ocorrer”

Bachrach e Baratz (1963) mostram que o conceito de não decisão é “ a prática de limitar o escopo da ação aos temas ‘seguros’ através da manipulação dos valores dominantes da comunidade, mitos, procedimentos e instituições politicamente constituídos” (BACHRACH E BARATZ, 1963, p.632, tradução nossa)

Martins (2003) estudou a fragmentação de políticas públicas e criou um modelo analítico de fragmentação. Esse modelo é composto por seis categorias: liderança executiva, estratégia, ajustamento mútuo, estrutura, processos e pessoas. O autor explica que elas são fatores estruturais fragmentadores, e seus elementos carregam potenciais de integração/fragmentação, conforme descrito no quadro 4. Observa-se que o modelo burocrático que descreve a universidade, a anarquia organizada (COHEN, MARCH, OLSEN, 1972) possui características - destacadas no quadro em **negrito** - que se enquadram como

---

<sup>2</sup> traduzido para o português como “equilíbrio pontilhado” ou “equilíbrio interrompido”

propensas à fragmentação, de acordo com o modelo de Martins (2003), ou seja, já está na própria estrutura burocrática da universidade a propensão a criar políticas fragmentadas.

**Quadro 4:** Roteiro para análise qualitativa da fragmentação

Grupo	Variável	Propensão à integração	Propensão à fragmentação
Liderança executiva	Gestão do poder	O executivo principal exerce forte liderança e governa (administra o conflito) buscando o consenso (e um networker)	<b>O executivo principal não exerce forte liderança</b> ou divide para governar, mediante incentivo à competição interna
	Visão	O executivo principal manifesta sua visão, e esta aparece de forma central no seu discurso político	O discurso político do executivo principal não revela claramente uma visão mobilizadora
Estratégia	Plano	Há um projeto nacional ou de governo expresso sob a forma de um plano	As diretrizes e os objetivos centrais de governo não estão integrados sob a forma de um plano
	Sistema de planejamento	Há um sistema de planejamento que estabelece objetivos, meios de alcance e mecanismos de monitoramento e avaliação	Os <b>objetivos são difusos</b> , os meios não são assegurados, o monitoramento e a avaliação não são sistemáticos
Ajustamento Mútuo		Há evidências de que predominam formas de coordenação negociada (coordenação negativa, barganha, solução de problemas e coordenação positiva)	Há evidências de que predominam formas de coordenação não-negociada (ajustamento paramétrico e ajustamento deferencial)
Estrutura	Desenho organizacional	A macroestrutura está agrupada de tal forma que as áreas de responsabilidade estão claras e sob supervisão do PR	<b>Há uma pulverização da macroestrutura, com perda de supervisão e sobreposições e paralelismos não-claros</b>
	Coordenação	Os mecanismos de coordenação conseguem promover o mínimo de integração horizontal e vertical necessária	<b>Os mecanismos de coordenação não logram promover integração lateral ou vertical</b>
Processos	Autonomia	Os processos pertinentes ao subsistema de política perpassam diversos domínios institucionais, tornando-os interdependentes	<b>Os domínios institucionais são preponderantemente autônomos na execução de atividades</b>
	Consenso Operacional	Procedimentos, produtos e habilidades estão razoavelmente especificados nos processos pertinentes ao subsistema de política	Há <b>conflito e ambigüidade</b> ou não há especificação satisfatória em relação a procedimentos, produtos e habilidades
	Integração vertical e horizontal	Poucos stakeholders, baixo conflito de autoridade dos domínios institucionais, resultados claros e formas de integração bem estabelecidas	<b>Grande diversidade de stakeholders, limitações na autoridade dos domínios institucionais, demandas conflitantes e múltiplas e complexas formas de integração</b>
Pessoas	Valores	Uma ou poucas comunidades epistêmicas dotadas de meios de interlocução	<b>Diversas comunidades epistêmicas sem meios de interlocução</b>

Fonte: Martins (2003, p.119, grifo nosso)

Em consonância com o pensamento de Martins (2003), Lindblom (1981) afirma que a maior parte da autoridade do processo de decisão política está nas mãos dos administradores e não de quem a formula:

Nenhum formulador de políticas pode enunciar completamente essas políticas, e poucos tentariam isso, pois sabem que não é possível elaborar um texto legal, por exemplo, que cubra todas as contingências, todos os casos possíveis. O que os formuladores de políticas fazem é **permitir que os responsáveis**

**pela sua administração** determinem muitos elementos da concepção que apenas esboçam. A burocracia fica com uma parte maior de autoridade, no processo de decisão política (LINDBLOM, 1981, p.60, grifo nosso)

As políticas, para serem adotadas, devem ser legitimadas por todas as instâncias da Universidade, pois, segundo Marciano (2006).

Uma política é uma linha de conduta coletiva, resultante da interação entre atores dentro de um quadro de cooperação-integração reciprocamente reconhecido. Nestes termos, é um fenômeno eminentemente social e como tal deve ser compreendido. (MARCIANO, 2006,p.119)

Identifica-se "Outro aspecto de grande impacto sobre o uso de sistemas de informação e, conseqüentemente, sobre a adoção de práticas de utilização desses sistemas, como as políticas de segurança da informação, é a resistência a mudanças" (MARCIANO, 2006, p.189).

Ruediger (2003,p.1271) mostra que barreiras são encontradas na implantação de políticas, e essas "barreiras refletem tanto dificuldades culturais, quanto receio de perda de poder e controle hierárquico". O autor define "uma proposta de planejamento estratégico para o governo eletrônico que supere as sérias dificuldades ao seu completo desenvolvimento" Ruediger (2003,p.1258).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo descrevem-se os métodos e procedimentos para se atingir os objetivos propostos nesta dissertação. Está dividido em quatro seções. A primeira seção descreve o tipo de estudo e caracteriza a organização estudada. A segunda seção descreve como foi realizada a coleta de dados. A terceira seção descreve o tratamento e analisa os dados coletados. O final deste capítulo apresenta o modelo de análise da pesquisa (quadro 12) que permitirá ao leitor, visualizar as escolhas metodológicas e os pontos centrais sintetizados tratados no decorrer deste capítulo.

#### **3.1 Tipo de estudo e caracterização da organização**

A pesquisa é um estudo de caso com pesquisa documental e bibliográfica, abordagem mista, qualitativa e quantitativa de natureza descritiva e observacional, com recorte misto (longitudinal e transversal).

Yin (2003) descreve o estudo de caso como uma investigação empírica em um contexto real, principalmente quando não estão bem definidos os limites entre o fenômeno e o contexto. Esse autor mostra o estudo de caso como método que abrange desde a lógica de planejamento, técnica de coleta de dados, especificidade da abordagem até a análise. Além disso, descreve quatro condições que dão qualidade ao projeto, a saber, a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade (YIN, 2003).

Outra autora, Bell (2008), indica que o estudo de caso possibilita que seja estudado, com alguma profundidade, um determinado aspecto de um problema, para acompanhar e mostrar detalhes de um levantamento e identificar questões-chaves. Por outro lado, essa autora identifica várias críticas ao estudo de caso, mostrando que é difícil para os pesquisadores verificarem e cruzarem informações, além de possibilitar relatos seletivos e distorções. A pesquisa foi escolhida como estudo de caso por permitir, no âmbito do Conselho de Informática, uma investigação profunda e detalhada para identificar questões-chave que permitem atingir os objetivos, considerando que o tipo de organização em que ele está



inserido possui uma estrutura complexa, descrita por vários autores (Mintzberg, 2009; Cohen, March e Olsen, 1972, Ellström, 1983).

No que tange à coleta de dados, Flick (2009) mostra que os documentos não são apenas representações de um determinado fato ou realidade, eles são vistos como um meio de comunicação. Devido ao fato de ele ser um método não intrusivo, e os dados serem produzidos com uma determinada finalidade, a pesquisa documental abriu novas perspectivas sem filtragem sobre o Conselho de Informática e seus processos. Esse autor destaca que a principal limitação do método é a definição entre o explícito, o significado implícito e o contexto.

Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa é relevante no estudo das relações sociais por conta da pluralização das esferas de vida. Esse autor enumera vários aspectos da pesquisa qualitativa, entre eles as perspectivas dos participantes e sua diversidade, a flexibilidade do pesquisador e da pesquisa, a variedade de abordagens e de métodos, a construção da realidade como base e a reconstrução de casos como ponto de partida (FLICK, 2009). Creswell (2010) ressalta que, no processo da pesquisa qualitativa, o foco do pesquisador deve ser a aprendizagem do significado que os participantes da pesquisa dão à questão, e não o significado que o pesquisador ou os autores possuem.

Tanto para IBGC (2009), quanto para Carneiro (2006), na avaliação dos constructos e efetividade do Conselho de Informática foi adotada a abordagem quantitativa. Segundo essas fontes, a efetividade está ligada diretamente à frequência do conselheiro nas reuniões. Foram analisadas as atas de reunião do Conselho de Informática, por meio da técnica de análise de frequência, contando a quantidade de reuniões de que o Conselheiro participou em relação ao total de participações possíveis. As atas analisadas foram as de reuniões do Conselho, dos Comitês e Comissões permanentes ou temporárias, com documentação disponível.

Serão propostas soluções que apontam um melhor desempenho do Conselho de Informática. Para isso, será utilizada a pesquisa bibliográfica. Cervo e Bervian (1983) indicam que ela é parte da pesquisa descritiva, quando o objetivo é recolher informações e conhecimentos prévios sobre um problema em que se procuram respostas. Segundo os autores, a pesquisa bibliográfica:

explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa

descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO E BERVIAN, 1983, p.55).

No final da década de 50 do século passado, antes da inauguração de Brasília, a Universidade de Brasília (UnB) foi pensada para ser algo inédito no Brasil. Darcy Ribeiro, em um depoimento, em 1978, descreve aquele momento:

O certo é que, já nos idos de 1958, fui estimulado a levar adiante os estudos que conduziram à criação da UnB. Afinal, em julho de 1960, o presidente criou por decreto uma comissão especial encarregada de projetar a Universidade de Brasília. Fui nomeado presidente; os outros membros eram Oscar Niemeyer e Cyro dos Anjos. (RIBEIRO, 1978, p.19)

No início da década de 1960, a Lei ordinária 3.998/61, de 15 de dezembro de 1961 e o Decreto 500, de 15 de janeiro de 1962, criam a Universidade de Brasília (UnB) e a Fundação Universidade de Brasília (FUB) sua mantenedora.

Seu modelo foi inovador. Não existia outro igual no Brasil.

[...] existiram no Brasil dois padrões opostos de organização universitária: o **obsoleto**, que regulava a estruturação de **todas as universidades existentes**, inclusive as recém-criadas pelo governo e o **novo**, que modelava a nascente **Universidade de Brasília**. (RIBEIRO, 1978, p.63, grifo nosso)

Segundo FUB (2005), a criação da Universidade e sua Fundação mantenedora em conjunto, proporcionaram características legais e organizacionais únicas, que refletiram na estrutura e processo de gestão posteriores. Morhy (2004) mostra que a FUB/UnB, na sua criação, seguia o modelo fundacional norte-americano com departamentos e não cátedras, adotando o sistema de institutos, faculdades e unidades complementares, com uma biblioteca centralizada, o que evitava a duplicação de obras.

Seu atual estatuto foi aprovado pela resolução 13/1993, do Conselho Diretor, em 19 de outubro de 1993 e publicado no Diário Oficial da União (DOU) n.7, de 11 de janeiro de 1994. O seu regimento atual foi aprovado e publicado no DOU de 25 de abril de 2001. O estatuto e o regimento geral atualizados estão disponíveis, *on-line*, em UnB (1994) e UnB (2001a) respectivamente.

Sua missão: “produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável” (UNB, 2011e), seus valores:

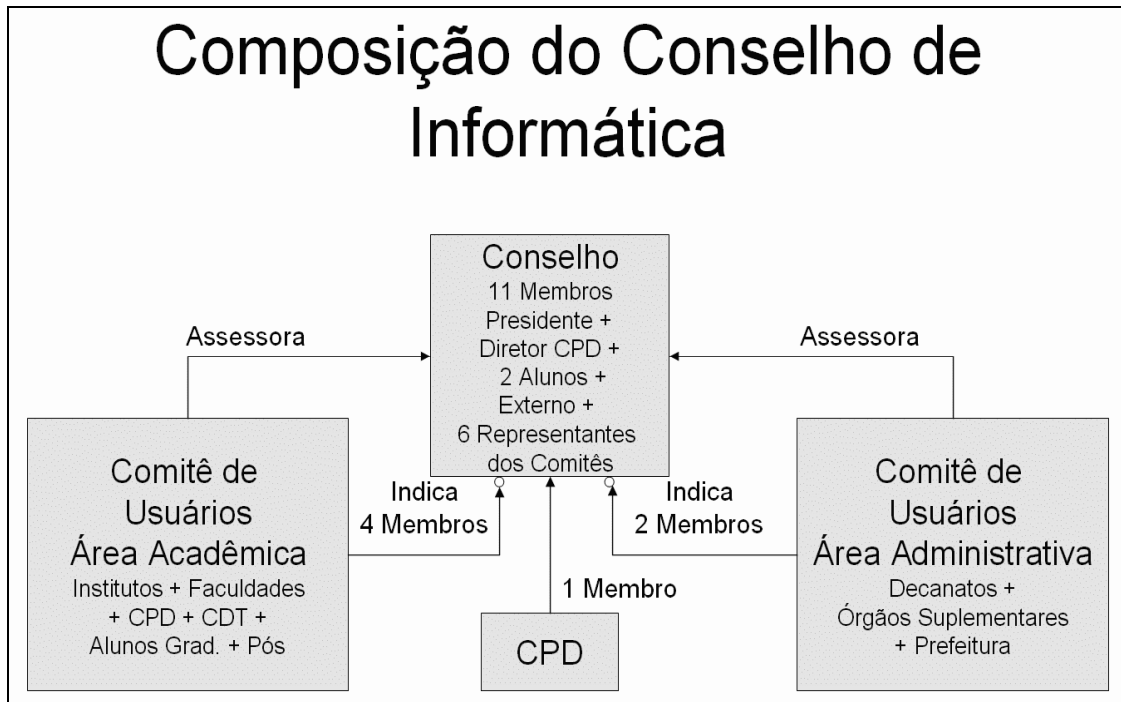
Ética e respeito à diversidade. Autonomia institucional com transparência e responsabilidade social. Busca permanente da excelência. Universalização do acesso. Respeito à dignidade, à liberdade intelectual e às diferenças. Preservação e valorização da vida. (UNB, 2011e)

Seu negócio: conhecimento (UNB, 2011e).

Segundo Oliveira, Dourado e Mendonça (2011, p.114), a UnB passou por três períodos marcantes, caracterizados pelos seus reitores: (1) 1961-1964 Reitores idealizadores e fundadores; (2) 1964-1985 Reitores interventores; (3) Reitores eleitos pela comunidade.

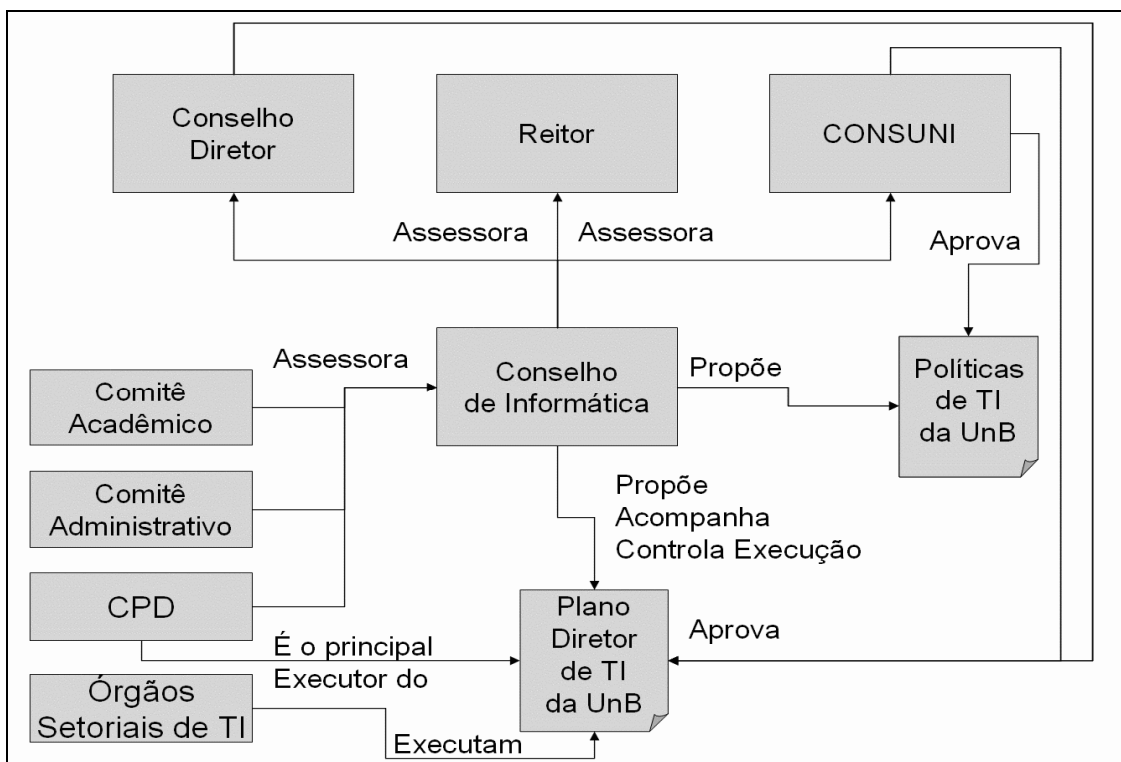
A seguir, são mostradas várias características organizacionais da UnB, de acordo com UnB (2011). A UnB está instalada no *Campus* Universitário Darcy Ribeiro (3.950.569,07 m<sup>2</sup>), *Campus* UnB-Planaltina (301.847,06 m<sup>2</sup>) e outros dois *campus* em construção, UnB-Ceilândia e UnB-Gama. Em 2010, são 2.074 servidores docentes, 2.448 servidores técnico-administrativos e 37.047 alunos. Seus componentes institucionais são 5 Decanatos, 26 Institutos e Faculdades e 55 Departamentos, além de 6 Órgãos Complementares, 4 Órgãos Auxiliares e 18 Centros vinculados a Reitoria.

O Conselho de Informática, criado em 1987, possui 11 membros titulares e 9 membros suplentes, de acordo com o organograma descrito na figura 3:



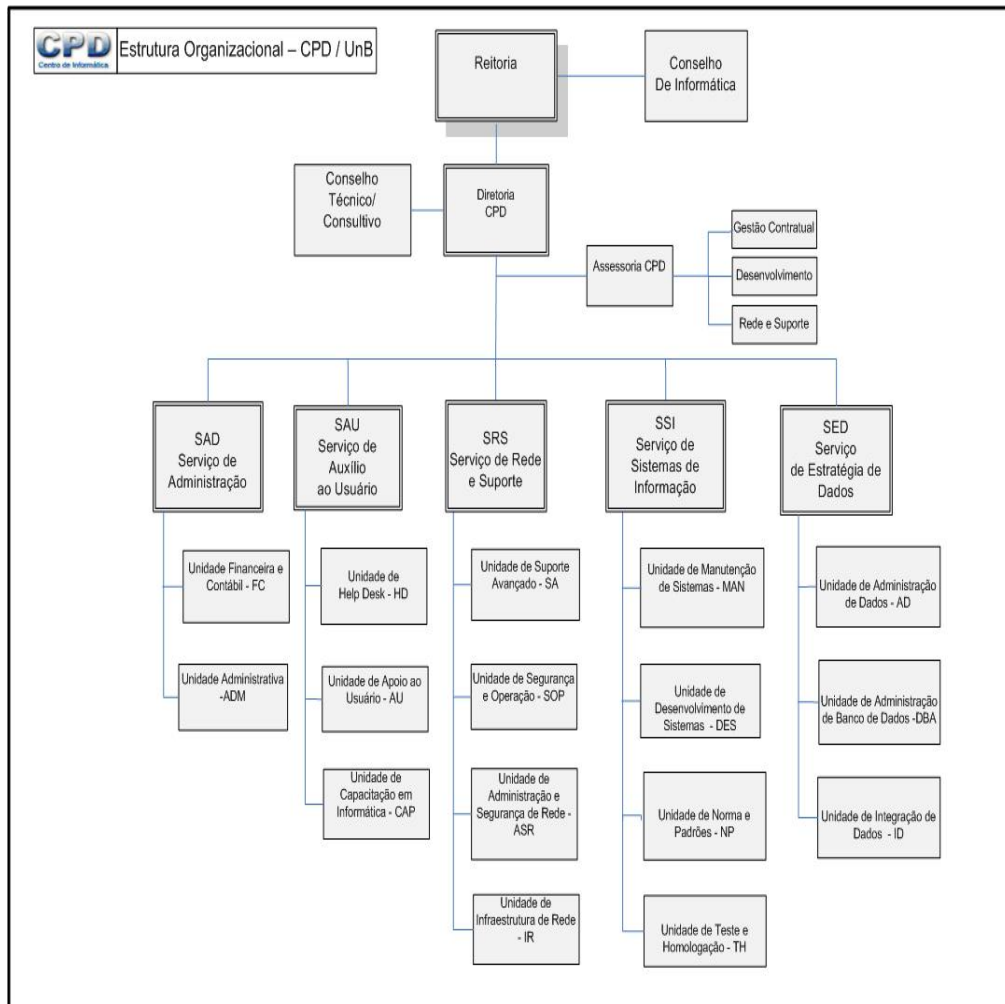
**Figura 3:** Conselho de Informática  
**Fonte:** Fernandes (2009, slide 5).

É o Conselho Universitário (CONSUNI), que aprova as políticas de tecnologia de Informação e o plano diretor de tecnologia de informação, conforme a figura 4.



**Figura 4:** Posicionamento do Conselho de Informática na UnB  
**Fonte:** Fernandes (2009, slide 7).

O PDTI 2010-2011 informa que, nos últimos dois anos, a estrutura interna do CPD foi modificada extraoficialmente (UNB, 2011f), para se ajustar à realidade dos trabalhos envolvidos, e mostra, no seu organograma extraoficial, a presença do CIN ligado à Reitoria, conforme figura 5.



**Figura 5:** Organograma extraoficial do CPD, incluindo o CIN ligado a Reitoria.

**Fonte:** UnB (2011f, p.23).

O CIN teve participação ativa na formulação do PDTI 2010-2011, como se pode observar em afirmações do tipo “A elaboração do PDTI é uma das atribuições do Conselho de Informática” (UNB, 2011f, p.12) e “O Conselho de Informática reuniu-se quinzenalmente, nos meses de julho a outubro de 2009, iniciando a discussão sobre a elaboração do PDTI 2009 e a metodologia a ser adotada” (UNB, 2011f, p.12) e “os levantamentos realizados pelo Conselho de Informática” (UNB, 2011f, p.38).

### 3.2 Coleta de dados

A coleta de dados é dividida em duas partes: a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas.

Na pesquisa documental, foram analisadas as atas do Conselho de Informática, e os documentos da Universidade relacionados, entre eles, regimentos, resoluções, relatórios, anotações pessoais e apresentações. Para isso, foi realizado um levantamento de todos os documentos do Conselho de Informática que estavam guardados em pastas dentro de gavetas, em um armário, na sala de reuniões do Conselho. A documentação fornecida pelo Conselho de Informática foi complementada com arquivos de documentos e apresentações de slides fornecidos pela secretária do Conselho, e de documentação fornecida por um dos entrevistados, pelo Centro de Documentação (CEDOC) e pelo Centro de Informática (CPD).

De acordo com Flick (2009), os documentos não são apenas uma representação simples dos fatos ou da realidade, eles são produzidos, visando a um objetivo e a algum tipo de uso e devem ser vistos como um meio de comunicação. O autor sugere que o pesquisador, ao utilizar documentos, deve considerar quem os produziu e quem os utiliza em um contexto natural, devendo-se evitar que a atenção concentre-se apenas no conteúdo, mas que esteja, também, no seu contexto, na sua utilização e função (FLICK, 2009).

Entre as limitações da pesquisa documental Flick indica as dificuldades em se realizar uma ligação entre conteúdo explícito, significado implícito e o contexto de funções. Scott (1990, p.6) descreve as características básicas que devem ser observadas quanto à seleção de documentos, tais como autenticidade, credibilidade, representatividade e significação. Esse autor classifica os documentos, quanto à acessibilidade, em quatro subconjuntos: fechados, restritos, de arquivo aberto e publicação aberta (SCOTT, 1990, p.14).

Foi realizada uma triagem nos documentos fornecidos, da seguinte forma:

- Atas de reuniões do Conselho de Informática, do Comitê de usuários Acadêmicos, do Comitê de usuários Administrativo e da Comissão de implantação do *Active Directory*.

- Atos da Reitoria e do Conselho de Informática.
- Rascunhos manuscritos das atas de reunião, quando não encontradas as respectivas atas.
- Atas de reuniões do Conselho Universitário (CONSUNI), planos de informatização, planos diretores de informática, organogramas e demais documentos pertinentes.

Nesta triagem, foram encontrados 265 documentos, em 1.069 páginas diferentes, dos quais, 897 foram digitalizados em um *scanner* e foram preparados para utilização posterior nesta pesquisa, da seguinte forma:

- Cópia em papel, para manuseio.
- Digitalização, em um *scanner*, com a resolução de 400 dpi, para facilitar o reconhecimento dos caracteres na imagem, em uma etapa posterior.
- Concatenação das páginas digitalizadas para criar um arquivo PDF único com a imagem do documento.
- Renomeação do arquivo PDF que contém o documento para o formato “ano.mês.dia.descricao\_do\_conteúdo.pdf”, exemplificando, arquivo 1991.05.10.CIN-ATA-01<sup>a</sup> Reuniao.pdf
- Utilização de um software OCR, para reconhecimento do texto dentro do arquivo PDF e realização de correção do texto, quando necessário.
- Indexação do conteúdo do diretório e conteúdo dos documentos, para facilitar pesquisas.

Nesse processo, foram encontradas várias dificuldades, entre elas:

- Documentos fora de ordem cronológica.
- Atas de reuniões sem assinatura: foram considerados válidos por serem indicados pela secretária do Conselho de informática como documentos do Conselho.
- Documentos com correções manuscritas.
- Várias versões diferentes do mesmo documento. Considerou-se a versão mais atual (que incorporava correções indicadas nas versões anteriores).
- Documentos pouco legíveis, devido à claridade da tinta utilizada.
- Documentos datilografados (ou que foram impressos em impressoras matriciais), pois o software de reconhecimento de texto (OCR) não reconheceu corretamente a maioria

dos caracteres, sendo necessária a sua digitação praticamente integral. Dois exemplos destes documentos estão no apêndice-B.

Os documentos de 2008 e 2009 foram fornecidos a este pesquisador digitalmente, nos formatos Word, PDF e PowerPoint pela secretária do Conselho : foram todos convertidos para o formato PDF, para padronização. Neles não foi necessário a digitalização/reconhecimento de OCR.

Os documentos fornecidos por um dos entrevistados (CEDOC e CPD) também passaram pelo mesmo processo de preparação. Nesses, foram encontradas dificuldades descritas anteriormente. Ressalva-se que os rascunhos de preparação das minutas que culminaram com a criação do Conselho de Informática, em 1987, foram todos considerados, pois permitiram ter uma visão mais detalhada e longitudinal do seu processo de elaboração.

Os documentos utilizados na pesquisa estão descritos de acordo com o quadro 5, e são apresentados de forma mais detalhada no apêndice-A.



**Quadro 5:** Documentos analisados do Conselho de Informática

Ano	Conselho de Informática		Entrevistado-04		CEDOC		CPD		Total	
	Doc's	paginas	Doc's	paginas	Doc's	paginas	Doc's	paginas	Doc's	paginas
1981							2	26	2	26
1985			4	62			3	19	7	81
1986			1	1	6	11	1	1	8	13
1987	2	9	10	70	6	35			18	114
1988			12	14			1	33	13	47
1989			2	2					2	2
1990									0	0
1991	40	110	1	43					41	153
1992	23	72	2	19					25	91
1993	12	23							12	23
1994										
1995										
1996										
1997										
1998			1	7					1	7
1999			4	31					4	31
2000	18	103	1	7					19	110
2001	22	49	1	4					23	53
2002	17	37							17	37
2003	18	56							18	56
2004	11	23							11	23
2005	10	23							10	23
2006										
2007										
2008	11	62							11	62
2009	23	117							23	117
2010										
2011										
<b>Total:</b>	<b>207</b>	<b>684</b>	<b>39</b>	<b>260</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>7</b>	<b>79</b>	<b>265</b>	<b>1069</b>

Fonte: **Dados da pesquisa, 2012.**

Estes documentos foram separados por períodos que coincidem com formas de atuação do Conselho de Informática. Não foram encontrados documentos referentes aos anos de 1990, 1994-1997, 2006-2007 e 2010-2011.)

As entrevistas realizadas são semiestruturadas, pois segundo Flick (2009), elas colocam para o entrevistado questões mais ou menos abertas, na esperança que elas sejam livremente respondidas. Estas entrevistas semiestruturadas do ponto de vista teórico são

rígidas, pois vinte e duas pessoas foram selecionadas para as entrevistas, escolhidas por características descritas a seguir.

- Dois membros da Comissão provisória de Informática, criada em 1985 pelo Reitor.
- Três membros do Conselho Universitário (CONSUNI).
- Três presidentes do Conselho de Informática.
- Oito conselheiros do Conselho de Informática e Comitês.
- Quatro diretores do Centro de Informática (CPD).
- Quatro membros da Comissão de elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação de 2010-2011 (PDTI).
- Seis membros do Grupo de Trabalho de Política de Segurança da Informação (PSI), criado pela resolução da Reitoria 99/2011.
- Três membros da Comissão de Reestruturação e Modernização da UnB, resoluções da Reitoria 24/2010, 52/2010, 29/2011, 46/2011 e 62/2011.
- Três pesquisadores do Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (CEAG).
- Quinze professores da UnB (seis com título de pós-doutorado, oito com doutorado, um doutorando).
- Sete técnicos da UnB.

Gaskell (2011), mostra que existem duas razões para que o pesquisador limite as entrevistas entre quinze e vinte e cinco entrevistados, primeiro porque existe um número limitado de interpretações da realidade, e segundo por uma limitação do pesquisador, considerando que em média, cada entrevista tem quinze páginas de texto transcrito e o volume de texto a ser analisado é muito grande. As pessoas selecionadas possuem um perfil consistente. Vale ressaltar que alguns eles podem estar indicados mais de uma vez, por possuírem várias características de interesse.

O objetivo das entrevistas foi conhecer o histórico, a estrutura e o funcionamento do Conselho; identificar o perfil dos recursos humanos e as relações do CIN com outras instancias da universidade, identificar barreiras ao seu funcionamento, avaliar a efetividade do Conselho e propor soluções que apontem um melhor desempenho.

A partir dos objetivos, o roteiro de entrevistas foi construído com as seguintes categorias:

- Histórico
- Estrutura/funcionamento
- Participação
- Padronização de políticas
- Efetividade
- Desempenho

O objetivo dessas categorias é contextualizar longitudinalmente a política de informática da universidade, através do Conselho de Informática (histórico), mostrando a estrutura que permitiu o seu funcionamento (estrutura/funcionamento), através da participação de seus conselheiros (participação/comprometimento) descrevendo se políticas discutidas tornaram-se padrões (padronização de políticas) e, assim, verificar a sua efetividade e desempenho.

As categorias histórico/estrutura/funcionamento estão relacionadas com a estrutura burocrática da universidade, sua forma de tomada de decisão e da descentralização através de colegiados e conselhos. Os autores que tratam do tema são: Weber (2009), modelo racional; Barbosa (1981), burocracia weberiana nas universidades; Baldrige (1971), modelo político; Pusser (2003), aprimoramento do modelo político; Cohen, March e Olsen (1972), anarquias organizadas e modelo da lata de lixo (*garbage can*); Mintzberg (2009), burocracia profissional; Ellström (1983), modelo integrador, que considera os modelos racional, político, social e anarquista como faces da mesma organização complexa; Hardy e Fachin (1996) com uma tipologia em dez configurações; Morgan (2010), metáforas do cérebro, mecanicista e sistemas políticos. A descentralização/criação de comissões está relacionada com a abordagem neoclássica, dos quais destaca-se os autores Drucker (1999); Lodi (1970); Dale (1952); Motta e Bresser-Pereira (2004); Koontz e O'Donnel (1980), que discutem sobre os motivos da descentralização. Newman (1981) trata sobre a delegação de poderes.

A categoria participação no Conselho de Informática está relacionado a avaliação dos conselheiros e conselhos como boa prática de governança corporativa. Autores que discutem participação dos conselheiros: IBGC (2009), Carneiro (2006). Fonseca, Bursztyn e Moura (2010) discutem os conhecimentos técnicos necessários aos conselheiros para uma boa participação.

A categoria efetividade está relacionada aos resultados (objetivos atingidos) em relação ao compromisso (objetivos definidos) de acordo com TCU (2010, p.11).

Na categoria desempenho propõe-se uma estrutura de decisão na universidade que permita o desempenho na formulação de políticas de informática. Utiliza-se Baldrige (1971), modelo político e Lindblom (1981, 2010), política incremental para se propor tal estrutura.

Conforme explica Fick (2009), o entrevistado possui um extenso conhecimento sobre o tema da entrevista, incluindo suposições explícitas (expressas pelo entrevistado de forma espontânea) e implícitas, que para explicitá-las, são necessários apoios metodológicos. As entrevistas devem conter tópicos introduzidos por questões abertas, perguntas de acordo com a teoria e concluídas com uma questão confrontativa (FLICK, 2009). O autor aponta diversos problemas relacionados a este tipo de entrevista, sendo o principal deles a dificuldade do entrevistador em tornar aceitáveis os procedimentos para os entrevistados e lidar com questões confrontativas que possam causar irritação.

Gaskell (2011) aponta como deve ser feita a preparação da entrevista, tais como, a preparação de um tópico-guia, que cobrirá os temas centrais e os problemas de pesquisa, bem como a forma de condução da entrevista. Para cada entrevistado foi preparada uma ficha explicando os motivos pelos quais o mesmo foi escolhido para esta pesquisa, o que é descrito ao entrevistado logo no início. É registrada uma guia de temas comuns a serem apresentados e perguntas adicionais considerando o conhecimento individual sobre o tema, para melhor detalhamento de determinado tema comum. No quadro 6, é mostrado o roteiro a ser utilizado durante as entrevistas.

**Quadro 6:** Roteiro de entrevista semiestruturada e seus constructos teóricos

Histórico	1) Motivação para criar o CIN
	2) Histórico do CIN
	3) Falta de documentos no CIN fora dos períodos:1987-1990; 1994-1999; 2006-2007
Estrutura/ funcionamento	4) Forma de escolha de um Conselheiro
	5) Recursos para o funcionamento do CIN
	6) Viabilização pela Administração Superior do funcionamento do CIN
	7) Regimento interno do CIN/Comitês
	8) Mudanças na estrutura/Conselheiros ao longo do tempo
	9) CIN e o organograma oficial da FUB
	10) Situação atual do CIN
	11) Viabilidade do CIN em relação a estrutura atual (CPD/DPO) e Grupo de Trabalho PSI
Participação	12) Participação dos Conselheiros nas reuniões
	13) Forma de indicação de Conselheiros para o CIN/Comitês
	14) Contribuição do Conselheiro para o CIN
	15) Conhecimento da estrutura/estrutura de informática da UnB
Padronização de políticas de TI	16) Padronização/não padronização de políticas de TI na UnB
	17) Barreiras a implantação de políticas de TI padronizadas
	18) Minimização de barreiras a implantação de políticas de TI padronizadas
Efetividade	19) Prédio novo do CPD/Regimento interno/Active Directory/Antivírus

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

Foram identificados cinco constructos teóricos nos questionários, são eles histórico, estrutura/funcionamento, participação, padronização e efetividade.

Das vinte e duas entrevistas propostas, foram realizadas dezessete (77%). Das cinco entrevistas propostas e não realizadas, duas pessoas não responderam ao convite; dois responderam ao convite indicando que o melhor seria entrar em contato com outra pessoa, o que foi feito; um deles marcou em três oportunidades diferentes a entrevista, mas não compareceu. Independentemente dos motivos pelos quais as entrevistas não foram realizadas,

esse fato corrobora com uma das características da participação fluida, descritas por Cohen, March e Olsen (1972). Outro possível motivo pela não participação, é o descrito por Bachrach e Baratz (1963) sobre a não participação para evitar conflitos. Entretanto, como as entrevistas não foram realizadas, essa hipótese não pode ser comprovada ou descartada.

O quadro 7 apresenta a relação dos entrevistados, com duração das respectivas entrevistas e quantidade de páginas transcritas.

**Quadro 7:** Relação dos entrevistados

		Código	Duração da entrevista (hh:mm:ss)	Transcrição
1	Entrevistado-01	E-01	55min 15s	21p.
2	Entrevistado-02	E-02	1h 12min 16s	29p.
3	Entrevistado-03	E-03	49min 42s	18p.
4	Entrevistado-04	E-04	1h 38min 14s	41p.
5	Entrevistado-05	E-05	55min 55s	22p.
6	Entrevistado-06	E-06	28min 55s	13p.
7	Entrevistado-07	E-07	29min 33s	14p.
8	Entrevistado-08	E-08	34min 18s	11p.
9	Entrevistado-09	E-09	50min 48s	20p.
10	<b><u>Entrevistado-10</u></b>	<b><u>E-10</u></b>	<del>                    </del>	<del>                    </del>
11	Entrevistado-11	E-11	50min 22s	16p.
12	<b><u>Entrevistado-12</u></b>	<b><u>E-12</u></b>	<del>                    </del>	<del>                    </del>
13	Entrevistado-13	E-13	39min 09s	20p.
14	Entrevistado-14	E-14	37min 24s	14p.
15	Entrevistado-15	E-15	12min 58s	6p.
16	Entrevistado-16	E-16	51min 54s	21p.
17	Entrevistado-17	E-17	38min 54s	22p.
18	Entrevistado-18	E-18	37min 23s	11p.
19	Entrevistado-19	E-19	55min 45s	17p.
20	<b><u>Entrevistado-20</u></b>	<b><u>E-20</u></b>	<del>                    </del>	<del>                    </del>
21	<b><u>Entrevistado-21</u></b>	<b><u>E-21</u></b>	<del>                    </del>	<del>                    </del>
22	<b><u>Entrevistado-22</u></b>	<b><u>E-22</u></b>	<del>                    </del>	<del>                    </del>
			13h 18min 45s	307p.

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

### 3.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados resultantes das entrevistas, das atas, dos regimentos, resoluções, relatórios e apresentações, foram tratados por meio da análise de conteúdo.

Richardson (1989) sintetiza que estudar símbolos e características de comunicação humana é essencial para a compreensão do próprio homem, pensamento, história, arte e instituições. Para esse autor, a análise de conteúdo é focada na compreensão de um discurso, para se perceber suas características e extração dos momentos mais importantes (RICHARDSON, 1989). Ele mostra que existem diferentes técnicas de análise, entre elas, análise por categorias em que se decodifica um texto em vários elementos, classifica-os para formarem agrupamentos analógicos e categorizados e alerta que é uma técnica de difícil estimativa, com relação ao trabalho necessário para um nível aceitável de confiabilidade.

Na presente pesquisa, foram utilizadas cinco categorias/constructos, cada uma delas correspondendo a um objetivo específico para se atender, no fim, o objetivo geral. Nesse mesmo sentido, Flick (2009) mostra a codificação e a categorização. Para esse autor, a codificação passa por uma comparação constante de fenômenos, casos e conceitos, e também pela formulação de questões voltadas ao texto, para, a partir dos dados, a codificação levar a elaboração de teorias através da abstração (FLICK, 2009). Ele sugere que o desenvolvimento da teoria passa pela formulação de redes de categorias ou conceitos e de suas inter-relações.

A análise de conteúdo é "uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação" (BERELSON, 1952, p.18, tradução nossa). Para isso, Berelson destaca que uma etapa importante na análise de conteúdo é o desenvolvimento de categorizações que são validadas e classificadas.

Sobre análise de conteúdo de documentos e entrevistas, Grawitz diz:

Análise de documentos se limita frequentemente a busca de temas e argumentos, cuja inspiração é às vezes mais simples, mais uniforme e, portanto, mais fácil de quantificar. Em contraste, o material simbólico recolhido pela entrevistas de respostas abertas consiste de uma grande variedade de respostas, por vezes heteróclitas, a uma mesma pergunta. O problema consiste em descobrir, mais que este material verbal, certas atitudes e traços de personalidade ou uma estrutura cognitiva (GRAWITZ, 1975, p.261, tradução nossa)

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo são técnicas de análise de comunicação, no mesmo sentido utilizado por Berelson (1952). Segundo essa autora, “qualquer comunicação, isto é, qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo” (BARDIN, 2011, p.38). Analisando as palavras de um texto, classifica-se e categoriza-se, para se fazer um recenseamento de acordo com a frequência ou ausência de determinados itens que façam sentido, permitindo a classificação de elementos que tenham significado na mensagem, explica Bardin (2011). A análise documental é definida como “uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2011, p.51). Um dos objetivos desta análise é facilitar ao observador o máximo de informação com o máximo de pertinência.

Na visão de Gaskell (2011), o objetivo da análise é procurar sentidos e compreensão. O autor descreve procedimentos práticos a serem realizados durante a análise, tais como a construção de uma matriz com objetivos e finalidades da pesquisa e utilização de software para a análise qualitativa, alertando sobre tal empreitada:

É necessário, contudo, uma palavra de precaução. Seria desastroso cair na armadilha do ‘mito do computador’, um pressuposto de que pacotes de software irão substituir as habilidades e sensibilidades do pesquisador. Os computadores não farão nunca o trabalho intuitivo e criativo que é parte essencial da análise qualitativa. No máximo, eles irão apoiar o processo e oferecer uma representação do resultado da análise. (GASKELL, 2011, p.88)

Para esta pesquisa foi adquirido o *software* *nvivo student* versão 9.2.81.0, com licença de utilização de um ano. O mesmo foi utilizado como ferramenta auxiliar, tomadas as devidas precauções alertadas por Gaskell.

Bauer (2011) sistematiza o conhecimento sobre o que ele denomina de análise de conteúdo clássica, mostrando que a categorização é uma construção entre a teoria e o material de pesquisa. Para esse autor, um referencial de codificação são “códigos” no qual o pesquisador obtém respostas a partir de um conjunto predefinido de alternativas, que são os valores codificados. O autor destaca que a análise de conteúdo “interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa” (BAUER, 2011, p.199). Esse mesmo autor mostra três dilemas enfrentados pelo pesquisador: (1) equilibrar esforço entre amostragem e o tempo gasto na realização da



codificação; (2) espaço de tempo e complexidade da codificação; (3) fidedignidade e validade.

Cada objetivo específico corresponde a uma categoria. Para facilitar a identificação dos códigos, foi criado um padrão de nome de código. Os códigos são identificados por três dígitos, o primeiro corresponde a um dos cinco objetivos específicos, o segundo corresponde a uma subcategoria dentro da categoria, e o terceiro, a uma divisão da subcategoria com texto descritivo. O dígito “0” é utilizado para complementar o código para que ele fique com três dígitos.

Para concretização do que foi explicado, segue um exemplo: o primeiro objetivo específico é “descrever o histórico do Conselho de Informática da Universidade de Brasília”, o código é 100.histórico. O código 123.Reuniões-Comitê Administrativo corresponde a categoria “1”: histórico, subcategoria “2”: Reuniões-tipo e “3”: Reuniões-Comitê Administrativo. As subcategorias que possuem data, tem o terceiro dígito repetido, pois são treze divisões da subcategoria: eles são identificados pela data propriamente dita. Uma codificação a parte foi utilizada para descrever palavras-chave dentro da análise de conteúdo. Elas foram codificadas em ordem alfabético, com um número sequencial de dois dígitos. As palavras codificadas serviram de base para a elaboração do texto que descreve os resultados da pesquisa.

Todo o processo partiu da análise de conteúdo que foi dividida em duas partes: a análise dos documentos e a análise das entrevistas. Tanto os documentos quanto as transcrições das entrevistas foram analisados com a ajuda do software nvivo. Para isso, foram realizados dois tipos de codificação: (1) a codificação de fragmentos de textos e a transcrições de entrevistas nas categorias previamente definidas; (2) contagem das palavras nos documentos e transcrições para auxiliar a categorização definida no item 1.

A codificação nas categorias pré-definidas serve para encontrar significados e sentidos para os moldes descritos pelos vários autores que tratam de análise de conteúdo: Berelson (1952), Grawitz (1975) e Bardin (2011). Os quadros 8, 9 e 10 apresenta as categorias.

Quadro 8: Categorias teóricas (parte 1).

Categorias		Fontes	Ref's
Histórico do CIN	100.Histórico		
	110.Reuniões-DATA		
	111.Reuniões-1988	7	7
	111.Reuniões-1989	1	1
	112.Reuniões-1991	21	22
	112.Reuniões-1992	15	15
	112.Reuniões-1993	2	2
	113.Reuniões-2000	6	6
	113.Reuniões-2001	10	10
	113.Reuniões-2002	9	9
	113.Reuniões-2003	9	9
	113.Reuniões-2004	10	10
	113.Reuniões-2005	5	5
	114.Reuniões-2008	7	7
	114.Reuniões-2009	10	10
	120.Reuniões-tipo		
	121.Reuniões-Conselho Informática	71	71
122.Reuniões-Comitê Acadêmico	21	21	
123.Reuniões-Comitê Administrativo	16	16	
124.Reuniões-Comissão-AD	4	4	
125.Reuniões-Outras	1	1	
130.Entrevistados-Histórico	12	97	
Estrutura/ funcionamento do CIN	200.Estrutura-Funcionamento		
	210.Estrutura	6	10
	220.Recursos para funcionamento	4	7
	230.Escolha de membros	5	7
	240.Viabilização pela AdmSuperior	4	7
Participação	300.Participação-Comprometimento		
	310.Participação-Reuniões-DATA		
	311.Participação-Reuniões-1988	1	5
	311.Participação-Reuniões-1989	21	216
	312.Participação-Reuniões-1991	15	121
	312.Participação-Reuniões-1992	2	17
	312.Participação-Reuniões-1993	5	37
	313.Participação-Reuniões-2000	5	37
	313.Participação-Reuniões-2001	11	77
	313.Participação-Reuniões-2002	11	77
	313.Participação-Reuniões-2003	7	56
	313.Participação-Reuniões-2004	10	63
	313.Participação-Reuniões-2005	5	37
314.Participação-Reuniões-2008	7	39	

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Quadro 9: Categorias teóricas (parte 2)

Categorias		Fontes	Ref's	
Participação	314.Participação-Reuniões-2009	10	79	
	320.Participação-Reuniões-tipo			
	321.Participação-Reuniões-Conselho Informática	70	493	
	322.Participação-Reuniões-Comitê Acadêmico	21	238	
	323.Participação-Reuniões-Comitê	10	74	
	324.Participação-Reuniões-Comissão-AD	4	9	
	325.Participação-Reuniões-Outras	1	10	
	330.Entrevistados-Participação	13	41	
Barreiras	400.Barreiras			
	410.Padronização de Políticas	2	3	
	411.Políticas a serem padronizadas	11	25	
	412.Políticas que não devem ser padronizadas	6	6	
	420.Políticas	15	41	
	430.Barreiras a implantação de Políticas	18	171	
	440.Minimização de barreiras-o que fazer	13	40	
Efetividade	500.Efetividade			
	510.Reuniões-Pautas			
	511.Reuniões-Pautas-1988	7	18	
	511.Reuniões-Pautas-1989	1	11	
	512.Reuniões-Pautas-1991	18	87	
	512.Reuniões-Pautas-1992	15	79	
	512.Reuniões-Pautas-1993	2	13	
	513.Reuniões-Pautas-2000	5	13	
	513.Reuniões-Pautas-2001	11	54	
		513.Reuniões-Pautas-2002	8	43
		513.Reuniões-Pautas-2003	9	37
		513.Reuniões-Pautas-2004	10	46
		513.Reuniões-Pautas-2005	5	24
		514.Reuniões-Pautas-2008	7	23
		514.Reuniões-Pautas-2009	10	20
		520.Reuniões-Decisões		
		521.Reuniões-Decisões-1988	1	3
		521.Reuniões-Decisões-1989	0	0
		522.Reuniões-Decisões-1991	18	105
		522.Reuniões-Decisões-1992	15	89
		522.Reuniões-Decisões-1993	2	10
		523.Reuniões-Decisões-2000	4	17
	523.Reuniões-Decisões-2001	10	51	
	523.Reuniões-Decisões-2002	8	35	
	523.Reuniões-Decisões-2003	9	36	
	523.Reuniões-Decisões-2004	10	40	
	523.Reuniões-Decisões-2005	5	12	

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

**Quadro 10:** Categorias teóricas (parte 3)

<b>Categorias</b>		<b>Fontes</b>	<b>Ref's</b>
Efetividade	524.Reuniões-Decisões-2008	0	0
	524.Reuniões-Decisões-2009	1	1
	530.Regimento interno	4	11
	540.Efetividade		
	541.Efetividade	16	74
	542.Comissão de software pirata	10	23
	543.Política de Segurança	9	22
	544.Antivirus	7	11
	545.AD	6	11
	550.Atores selecionados		
	551.DPO	15	61
	552.TCU-CGU	5	6
	553.NTI	6	18
	554.SLTI	3	9
	560.PDI-PDTI	5	8
	570.Poder	5	11
580.Comissão de Reestruturação da UnB	5	11	
		<b>837</b>	<b>3509</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

O quadro 11 é caracterizado pelo uso de palavras-chave dos documentos e transcrições de entrevistas. Essa caracterização (juntamente com a categorização teórica mostrada nos quadros 8, 9 e 10 auxiliam na construção de significados, para posterior análise.

Quadro 11: Palavras-chave

		(A)-ATAS Conselho Informática	(B)-Outros Doc's	(C)-Entrevistas	TOTAL	Palavras
01	Acadêmico	239	214	101	554	acadêmico, acadêmica, acadêmicos, acadêmicas, acad, acad, academia
02	AD	132	35	32	199	AD, Active directory
03	Administrativo	162	225	114	501	administrativo, administrativa, administrativos, administrativas, adm
04	Aluno	29	72	44	145	aluno, alunos, aluna
05	Antivírus	57	15	69	141	vírus, Antivirus, Anti-virus, Mcafee, virusscan
06	Comissão	164	122	185	471	comissão, comissões
07	Comitê	364	156	95	615	comitê, comitês
08	Conselheiro	722	116	73	911	conselheiro, conselheira, conselheiros, membro, membros
09	Conselho	735	328	895	1.958	conselho, conselhos
10	CPD	341	190	447	978	CPD
11	Decanatos	106	55	24	185	DEG, DPP, DEX, DAF
12	DPO	24	32	196	252	DPO, SPL, Decanato de Planejamento e Orçamento, Secretaria de Planejamento, APC
13	Gestão	25	432	153	610	gestão, gestões
14	Gestor	2	90	30	122	gestor, gestora, gestores, gestoras
15	informação	125	406	266	797	informação, informações
16	informática	648	555	732	1.935	informática, informáticos
17	NTI	23	12	52	87	NTI, núcleo de tecnologia da informação
18	Pauta	229	19	6	254	pauta, extrapauta
19	PDTI	63	39	54	156	PDI, PDTI
20	Política	112	257	636	1.005	política, políticas
21	Presidente	497	106	40	643	presidente
22	Professor	311	18	280	609	professor, professora, prof, profa, prof <sup>o</sup> , prof <sup>a</sup>
23	Projeto	185	90	31	306	projeto, projetos
24	Recurso	165	201	135	501	recurso, recursos
25	Regimento	19	36	34	89	regimento
26	Reitor	120	147	178	445	reitor, reitoria
27	Reunião	833	94	91	1.018	reunião, reuniões
28	SLTI	11	10	15	36	slti
29	Usuários	234	194	57	485	usuário, usuários
Totais:		6.677	4.266	5.065	16.008	

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

### 3.4 Modelo de análise da pesquisa

Quadro 12: Modelo de análise da pesquisa

<p><b>Problema:</b> Em que medida as barreiras de funcionamento do Conselho de Informática, influenciam na efetiva implantação da política de informática da Universidade de Brasília?</p> <p><b>Objetivo Geral:</b> Avaliar em que medida as barreiras de funcionamento do Conselho de Informática, influenciam na efetiva implantação da política de informática da Universidade de Brasília</p>			
<b>Objetivos Específicos</b>			
1. Descrever o histórico do Conselho de Informática da Universidade Brasília.	2. Identificar a estrutura e funcionamento do Conselho de Informática da Universidade Brasília		
3. Identificar o perfil da participação dos recursos humanos disponíveis no Conselho de Informática da Universidade Brasília	4. Identificar as barreiras enfrentadas pelo Conselho de Informática da Universidade Brasília		
5. Avaliar a efetividade do Conselho de Informática, segundo as variáveis frequência e participação dos conselheiros nas reuniões e normatização de atividades em um regimento			
<b>Operacionalização da Pesquisa</b>			
Método	Qualitativo	Qualitativo	Quantitativo
Autores	Scott(1990); Grawitz(1975); Bardin(2011);Flick(2009); Richardson(1989); Gaskell(2011).	Scott(1990); Grawitz(1975); Bardin(2011);Flick(2009); Richardson(1989); Gaskell(2011).	Scott(1990);Grawitz(1975); Bardin(2011);Flick(2009); Richardson(1989); Gaskell(2011).
Técnica de Coleta de Dados	Documental; Entrevista semi-estruturada	Documental; Entrevista semi-estruturada	Documental; Entrevista semi-estruturada
Técnica de Análise de Dados	Análise de conteúdo	Análise de conteúdo	Análise de conteúdo
Constructos	Historico	Estrutura/Funcionamento	Padronização de políticas
Autores	Weber(2009);Drucker(1999); Lodi(1970);Baldridge(1971); Pusser(2003);Cohen, March e Olsen(1972);Ellström(1983); Hardy e Fachin(1996); Morgan(2010); Cunha (1999, 2000).	Koontz e O'Donne(1978); Motta e Bresser Pereira(2004); Mintzberg(2009).	Lindblom(2010);Baumgartner e Jones (1991);Bourdieu(1983); Hardy e Fachin(1996); Martins(2003); Dagnino(2006); Mintzberg(2009); Marciano(2006); Ruediger(2003).

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa que remetem a pergunta inicial: Em que medida as barreiras de funcionamento do Conselho de Informática, influenciam na efetiva implantação da política de informática, da Universidade de Brasília?

Ele está organizado em cinco seções. A primeira seção apresenta os resultados sobre o histórico, a estrutura e o funcionamento do Conselho de Informática. A segunda seção apresenta os resultados das participações dos conselheiros nas reuniões do conselho, seus comitês e comissões. A terceira seção mostra as barreiras à implantação de políticas. A quarta seção, a efetividade do conselho. A quinta seção apresenta a solução proposta para minimizar as barreiras à implantação das políticas de informática na Universidade.

### 4.1 Conselho de informática da UnB: histórico, estrutura e funcionamento.

No início da década de 1980, de acordo com (FUB, 1981), na área de informática, havia uma forte ligação entre planejamento e execução. O então Centro de Processamento de Dados (CPD) mantinha um vínculo técnico-normativo com a Assessoria de Planejamento e Controle (APC), órgão responsável pelo planejamento da Universidade. Sobre essa ligação destaca-se o depoimento:

A APC nos anos 60-70 e até a gestão do professor Cristovam, tinha um poder fantástico. A APC, eu diria que **era o braço direitíssimo do Reitor**, porque ela **fazia praticamente tudo**, ela que captava os recursos, então depois da reforma que o Professor Cristovam fez, a APC foi um pouco diluída porque ele queria que houvesse a noção de planejamento nas diversas unidades pra não ficar concentrada só num único lugar, e **havia uma sinergia muito grande** entre a série de Planejamento e Controle a APC e o CPD era muito enorme, muito grande mesmo. (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo nosso)

Quando o entrevistado-04 utilizou expressões como “poder fantástico”, “braço direitíssimo do Reitor”, “sinergia muito grande” está de acordo com o que mostra Barbosa (1981), que, após a reforma universitária do fim da década de 60 e início da

década de 70, as universidades federais brasileiras podem ser vistas a partir do ponto de vista estritamente burocrático, a burocracia weberiana. Essa também é uma das quatro faces do modelo integrador de Ellström (1983), modelo racional em que os objetivos e preferências organizacionais são claros e compartilhados e os processos organizacionais e a tecnologia são transparentes.

O Plano Diretor de Informática de 1982 (FUB, 1981) relata que a FUB não possuía uma área de informática definida e, por isso, as atividades ligadas à mesma eram realizadas pela APC, pelo CPD e por alguns departamentos que possuíam equipamentos. Nos itens 2.3 e 2.4, o PDI descreve políticas, diretrizes e metas a serem alcançadas. Descreve o organograma do CPD, e, dentro dele, o “Conselho Técnico” cuja função era “aconselhar a Direção do CPD, quanto à determinação das políticas, diretrizes e metas” (FUB, 1981, p.25) e para isso, realizava o planejamento do Plano Diretor do CPD, propunha, definia e aprovava normas técnicas de funcionamento entre outras. Partes deste documento estão no ANEXO-D. O PDI do triênio 1985-1987, realizado em abril de 1985, reforçou a ideia da informática ligada ao planejamento, ao dizer “Basicamente a Assessoria de Planejamento e Controle passou a atuar nas áreas de definição e estruturação do Sistema de Informações da FUB, e, por consequência, como órgão central do sistema” (FUB, 1985, p.29).

No Governo Federal, em 02 de outubro de 1979, o decreto 84.067 cria a Secretaria Especial de Informática (SEI) como órgão complementar ao Conselho de Segurança Nacional, com o objetivo de “Assessorar o Secretário-Geral do Conselho de Segurança Nacional no estudo das medidas necessárias à formulação, pelo **Presidente da República**, da Política Nacional de Informática” (BRASIL, 1979, art. 5º inciso I, grifo nosso). Essa mesma lei, cria uma Comissão de Informática no seu artigo 4º, para auxiliar o Secretário de Informática na elaboração da Política Nacional de Informática. Posteriormente, a lei ordinária 7.232 de 29 de outubro de 1984, juntamente com o decreto 90.754 de 27 de dezembro de 1984, cria o Conselho Nacional de Informática e Automação (CONIN), órgão criado com o objetivo de formular a política nacional de informática, ao qual é vinculada a SEI. Seu presidente, de acordo com o referido documento, deve ser o Presidente da República. Em 1984, o professor da Engenharia Elétrica da UnB, Edison Dytz, foi nomeado Secretário Especial de Informática da SEI.

Em 1985, houve o advento da “nova república”, e a UnB, em um período de quatro meses, teve quatro Reitores. Foram, segundo UnB (2012b): (1) José Carlos Azevedo, até 12



de março de 1985; (2) Geraldo Ávila, de 13 de março a 19 de março de 1985; (3) Luíz Otávio Carmo, de 20 de março de 1985 a 26 de julho de 1985; (4) Cristovam Buarque, a partir de 26 de julho de 1985. Esse foi o início do período descrito por Oliveira, Dourado e Mendonça (2011) como o terceiro período de reitores na UnB, o período dos reitores eleitos, contrastando com o período anterior que foi denominado por eles como o período dos Reitores interventores.

Cristovam Buarque resolveu criar uma comissão provisória de informática com dez membros, dos quais foram entrevistados dois deles, para estudar o assunto e chamou o professor Edison Ditz que já tinha sido Secretário Especial de Informática para a referida comissão. Em várias entrevistas captou-se esse momento:

Foi a na gestão do Cristovam, a informática no Governo Federal estava bem forte. Então, foi uma transição lá da SEI – Secretaria Especial de Informática – para a DEPIN – Departamento de Informática. E o Ditz que era o Secretário da SEI, foi Secretário da SEI e foi professor aqui também, então sugeriu a idéia inicial foi ter a informática como instrumento de produtividade pra apoiar as ações de ensino e pesquisa e extensão da UnB. (ENTREVISTADO-01, 2012)

O Reitor à época criou uma comissão que foi chamada de Comissão Provisória de Informática, e essa comissão se reuniu nos dias 30 de abril, 10-20 de maio e 10 de junho de 1985.

[...]

este foi o primeiro documento que mostrava a necessidade de se criar uma comissão, um órgão que cuidasse da política de informática lembrando que nessa época, 85 começou a explosão da micro informática no Brasil.

[...]

esse foi o primeiro documento formal encaminhado a Reitoria que fala da necessidade de se ter um órgão específico na universidade. (ENTREVISTADO-04, 2012)

Segundo Entrevistado-04, as discussões realizadas nessa comissão não começaram do zero, pois foram chamados três especialistas para mostrarem como funcionava a informática nas suas respectivas universidades: José Roberto Leite, da USP, Nelson Machado da, Unicamp e Terezinha (sobrenome não identificado), da PUC-RJ. Desses especialistas, restam documentados apenas quatro folhas manuscritas em folha de papel de formulário contínuo, e estão no ANEXO-D (UNB, 1985). O fato de o presidente da Comissão provisória de Informática ter sido o Secretário da SEI, vinculado a Presidência da República, e também a consulta a especialistas externos para mostrarem o funcionamento da informática nas suas respectivas universidades, estão de acordo com a ideia de Lindblom (2010), sobre a forma

incremental de se fazer política. O objetivo principal, de acordo com o autor, é facilitar a realização de mudanças políticas.

Nesses documentos, o especialista da USP mostra o funcionamento da informática na sua instituição, incluindo a Comissão Central de Informática (CCI), com cinco professores e algumas comissões nas unidades, com prioridade no ensino. A especialista da PUC-RJ mostra o CPD subordinado ao Centro Tecnológico dirigido por um docente e uma Comissão de usuários, composta por professores e alunos. O especialista da UNICAMP mostra a estrutura da rede com clusters e microcomputadores. Houve outros intercâmbios:

a gente fez consulta a outras Universidades para ver como se estruturava nessa área. Uma foi ainda na gestão do professor Cristovam... com o professor Neandro, que era da Economia. A gente foi visitar três instituições. Eu acho que fomos na **UNICAMP**, no **INPE**, e em alguma outra instituição que eu não lembro. E eu, independentemente, tive contato com o professor Imre Simon da USP, para ver como é que era lá na **USP**. Ele veio depois – muitos anos depois – dar também uma palestra a respeito disso no auditório da Reitoria, de como funcionava o **Conselho de Informática da USP** (ENTREVISTADO-03, 2012, grifo nosso)

Essas discussões culminaram com a elaboração de um documento entregue ao Decano de Administração e Finanças em 12 de junho de 1985. Este sugeriu a criação oficial da “Comissão de Informática”, vinculada à Reitoria. Essa Comissão exerceria suas funções através de uma Secretaria Executiva, com as características de um centro de custo, ao qual se subordinava o CPD. Entre as atribuições da referida secretaria, estão:

- Definir a vocação e o comprometimento do complexo de informática a ser implementado na UnB.
- Definir os objetivos de informatização da UnB, a médio e longo prazo.
- Fazer o projeto da estrutura computacional da UnB, preocupando-se com ensino personalizado, processamento distribuído, redes, softwares, hardwares entre outros.

O documento também aponta algumas de suas diretrizes, como a integração interdisciplinar; informatização de todos os segmentos pedagógico-administrativos da UnB; integração do CPD para que ele tenha perfil e objetivos adequados, além de proporcionar níveis salariais e treinamento de pessoal, visando a um funcionamento à altura das necessidades de informatização requeridas.

Cunha (1985) fala da necessidade de se criar uma política de informática para a UnB, sugerindo que ela deve estudar o papel desempenhado pelo CPD, realizando alterações estruturais e funcionais. Outras sugestões desse autor:

#### Objetivo 1

1) Criar, aperfeiçoar e implantar instrumentos de política, execução e avaliação das ações da UnB, na área de informática.

#### Estratégias:

- a) **regulamentar** a Comissão de Informática na UnB;
- b) **reestudar** o CPD/UnB;
- c) **rever a legislação interna** da UnB/FUB no que tange a informática;
- d) criar mecanismos de **avaliação da política de informática** na UnB e sua execução pelos diversos Órgãos componentes do sistema.

[...]

adoção da **política de descentralização** e distribuição do processamento eletrônico de dados.

[...]

#### Objetivo 5

5) Elevar e manter o nível tecnológico da comunidade de informática da UnB.

#### Estratégias:

- a) definição e adoção de uma **política de recursos humanos para o setor**, baseada na melhoria do recrutamento, seleção e treinamento;
- b) **atualização funcional e salarial** das diversas categorias envolvidas com a informática, visando impedir a evasão de técnicos e especialistas. (CUNHA, 1985, p.6-7, grifo nosso)

Em 10 de abril de 1986, a 295ª reunião do Conselho Diretor da FUB discutiu a proposta da Administração Central relacionados à reestruturação administrativa, acadêmica e financeira. Após a aprovação de dezenove minutas e duas emissões de atos da Reitoria, totalizando vinte e um itens, surgiu uma nova UnB. Entre as minutas aprovadas, estão as da Secretaria do Conselho Diretor (SCD), da Seção de Órgãos Colegiados (SOC), da Diretoria de Administração (DAD), da Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF), do Centro de Ensino a Distância (CEAD), do Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares (CEAM) e a da Assessoria de Informática.

A partir dessas aprovações, em 29 de abril de 1986, através do ato da Reitoria 95/86, o Reitor transforma a Comissão de Informática em Assessoria de Informática e a vincula ao Gabinete do Reitor para “Assessorar o Reitor nos assuntos pertinentes à área de informática” (UNB, 1986, cláusula I inciso 1). A assessoria discutiu na sua reunião de 09 de maio de 1986,

o Plano Diretor de Informática, PDI e, na reunião de 12 de junho de 1986, a política de informática na UnB.

O Entrevistado-04 forneceu um documento de 1986, intitulado “ideias para um plano estratégico de informática para a UnB” (CUNHA, 1986), o qual, entre outros itens, sugeria a regulação da Comissão de Informática, um reestudo do CPD e a criação de mecanismos de avaliação da política de informática, adoção de política de descentralização e política de recursos humanos.

Em 1987, a Comissão de Informática, sob a coordenação do professor Edson Ditz, ficou incumbida de apresentar uma proposta de política de informática para a UnB, o “Plano de Informatização da UnB – junho/87” (UNB, 1987h). Essa proposta previa a criação do **Decanato de Informática**. A referida proposta foi apresentada ao Conselho Universitário (CONSUNI) na sua 60ª reunião, realizada em 05 de junho de 1987. O tema foi polêmico, e o CONSUNI aprovou, nessa reunião, a criação de um grupo de trabalho constituído por sete pessoas: três professores específicos, um representante do departamento de Ciência da Computação (CIC), um representante do CPD, um representante do Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT) e um estudante vinculado ao CIC, determinando à instituição que apresentasse “...num curto prazo, um estudo pormenorizado do assunto e/ou, se for o caso, uma contraproposta a respeito” (UNB, 1987a, p.3).

Esse grupo criado fez uma revisão na proposta original do “Plano de Informatização da UnB – junho/87” (UNB, 1987h), mantendo a criação do Decanato de Informática, proposta apresentada na 63ª reunião do CONSUNI, realizada em 31 de julho de 1987. Pela segunda vez houve muita polêmica, “com várias manifestações contrárias à implementação, proposta pelo grupo de trabalho, de um decanato de informática, ainda que transitório” (UNB, 1987b, p.4). A proposta foi retirada da pauta, e foi sugerido que “eventuais propostas alternativas sobre a estrutura administrativa para coordenar a execução da política de informática e das atividades pertinentes” (UNB, 1987b, p.4) fossem apresentadas na reunião seguinte.

Esse mesmo grupo de trabalho apresenta na 64ª reunião do CONSUNI, realizada em 14 de agosto de 1987, uma proposta modificada do “Plano de Informatização da UnB – junho/87”, com o mesmo título, cujas alterações em relação ao original estão listadas no quadro 13.

**Quadro 13:** Comparação das versões do “Plano de Informatização da UnB – junho/87”

<b>Plano de Informatização da UnB - Junho/87</b>		
<b>Versão DECANATO (UNB, 1987h)</b>	<b>Versão CONSELHO (UNB, 1987i)</b>	<b>Comentários</b>
1.Introdução	1.Introdução	Iguais
2.Informatização da UnB	2.Informatização da UnB	Iguais
3.Reestruturação do sistema de informática da UnB		RETIRADO
4.Recomendações para o programa de informatização da UnB		RETIRADO
5.Sistemática de implantação		RETIRADO
6.Síntese das ações políticas	3.Síntese das ações políticas	
6.3 [...] Considerar o <b>Decanato de Informática</b> como órgão central de informática	3.3 [...] Considerar o <b>Conselho de Informática</b> como órgão central de informática	Troca
6.3 [...] Considerar os setores de processamento de dados da DAA, BCE, DAD, etc., como núcleos de processamento de dados do sistema		RETIRADO
6.5 [...] Seguir as diretrizes específicas definidas pela Secretaria Especial de Informática (SEI), no que tange o parque computacional.		RETIRADO
6.5 [...] Condicionar à aprovação da <b>Câmara de Informática</b> , os planos de implantação e expansão dos equipamentos de processamento de dados.	3.5 [...] Condicionar à aprovação da (sic) <b>Conselho de Informática</b> , os planos de implantação e expansão dos equipamentos de processamento de dados	Troca
6.5 [...] Condicionar à aprovação do <b>Decanato de Informática</b> , os contratos, termos de ajustes, etc., para prestação de serviços por organismos externos a FUB.	3.5 [...] Condicionar à aprovação do <b>Conselho de Informática</b> , os contratos, termos de ajustes, etc., para prestação de serviços por organismos externos a FUB.	Troca
6.5 [...] Transferir, gradativamente, para os Núcleos de Processamento de Dados da FUB, os serviços de processamento em condições de serem absorvidos pelos mesmos.		RETIRADO
6.6 Otimizar a prestação de serviços pelos núcleos de processamento de dados, através do desenvolvimento dos recursos humanos do sistema FUB.		RETIRADO
6.8 [...] Promover a divulgação de trabalhos técnicos gerados no âmbito da FUB, e nos centros especializados.	3.7 [...] Promover a divulgação de trabalhos técnicos gerados no âmbito da FUB.	RETIRADO "e nos centros especializados"

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

Um dos entrevistados participou da adequação desse documento, justificando:

Como não passou essa idéia... não passou junto ao Conselho Universitário, a idéia de um Decanato, **não poderia ficar acéfalo essa parte de política**, a imagem que se usou, quer dizer a experiência usada foi a experiência exitosa do Conselho Editorial da Editora da UnB. Desde o início, em 62, a Editora sempre teve um Conselho Editorial, então se temos o CPD ,que seria a EDU, nós pensamos na criação do Conselho de Informática para fazer essa parte de planejamento e toda parte executiva do dia a dia e o cumprimento das diretrizes emanados do Conselho, seriam feitas pelo CPD. Essa foi a idéia. Na verdade, também, se existisse o Decanato, o CPD seria um dos Órgãos executores do CPD, mas não passou. (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo nosso)

Resumindo as alterações realizadas acima, onde estava escrito “Decanato de Informática” e “Câmara de Informática” foi substituído por “Conselho de Informática”, há até o erro de concordância no item 6.5, “da Câmara de Informática” para “**da** Conselho de Informática” (grifo nosso). O documento original, criado pela Comissão de Informática e que propunha o Decanato de informática possui vinte e uma páginas (UNB, 1987h), já o que foi alterado, apesar de manter o título original, tem onze páginas. Este propõe a criação do Conselho de Informática e foi criado pelo Grupo de Trabalho (UNB, 1987i).

O “Plano de Informatização da UnB” (UNB, 1987i) - versão Conselho - foi aprovado na 64ª reunião do CONSUNI, realizada em 14 de agosto de 1987. Essa mesma reunião autorizou a Administração a nomear um coordenador para iniciar a execução da política. Tal coordenador tinha como atribuição principal “proceder os estudos necessários à formulação de uma proposta alternativa a estrutura administrativa sugerida no aludido documento, a qual deverá ser posteriormente submetida a apreciação do CONSUNI” (UNB, 1987c, p.3). Então, em 24 de agosto de 1987, a resolução do CONSUNI 013/87 formaliza a aprovação da política de informática (versão conselho) e a coordenação da política, para, posteriormente, em 05 de outubro de 1987, nomear um relator das propostas apresentadas.

Nesse período, em meio às discussões do CONSUNI, a Administração Central, em 02 de setembro de 1987, por meio do Ato de Reitoria 439/87, modifica a estrutura organizacional do CPD, a partir do que foi decidido na 295ª reunião do Conselho Diretor da FUB (10 de abril de 1986), e cria entre outros órgãos internos, o Conselho Técnico para “aconselhar a direção do Centro de Processamento de Dados quanto à determinação de políticas, diretrizes e metas da área” (UNB, 1987d, cláusula 2 item 3).

Na reunião citada, foram apresentadas duas propostas para a formação do conselho: a dos representantes das unidades acadêmicas e dos representantes das unidades administrativas. O relator analisou as duas. Eram parecidas, ambas propunham a criação, dentro do conselho, de três estruturas: um Comitê de usuários das unidades acadêmicas, um Comitê de usuários das unidades administrativas e uma secretaria de apoio operacional para atender os Comitês e o Conselho.

Pela proposta, o comitê Acadêmico deveria ser composto de um docente de cada Instituto/Faculdade, um representante do Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT), um representante dos alunos de graduação e um de pós-graduação. Deveria figurar, no Comitê Administrativo, um representante de cada Decanato, um representante de cada órgão suplementar, incluindo aí o CPD, e um representante da Prefeitura (PRC).

As propostas foram divergentes em relação à representação dos Comitês no Conselho. A proposta das unidades acadêmicas indicava que o Conselho deveria ter um presidente, seis representantes do Comitê Acadêmico, um representante do Comitê Administrativo, um representante de alunos da graduação e um da pós-graduação.

A proposta das unidades administrativas indicava uma composição do Conselho um pouco diferente: um Presidente, três representantes do Comitê Acadêmico, três representantes do Comitê Administrativo, um membro indicado pelo reitor externo à FUB, um representante de alunos da graduação e um da pós-graduação.

O relator dessas propostas percebeu que, nas duas propostas apresentadas, o CPD não ficaria representado no Comitê Acadêmico e nem no Conselho: ele estava representado apenas no Comitê Administrativo, pois era um órgão suplementar. Além disso, nas duas propostas, “O Conselho de Informática terá como função **administrar a área de informática da UnB**” (UNB, 1987f, grifo nosso, p.3, p.5). Essa função remete à proposta original do Decanato de Informática, embora isso não esteja explícito.

Em 15 de outubro de 1987, o relator das duas propostas envia ao CONSUNI o relatório das propostas apresentadas, mostrando o já descrito no parágrafo anterior, incluindo a minuta da resolução que criaria o Conselho de Informática. Em relação às duas propostas avaliadas, apresentou uma proposta alternativa quanto à representatividade do Conselho de Informática, com nove membros: um Presidente, dois representantes do Comitê de

Acadêmico, dois representantes do Comitê Administrativo, um membro externo, o diretor do CPD, um aluno da graduação e um aluno da pós-graduação. Esse Conselho proposto é deliberativo, pois uma das suas competências é “**deliberar** a respeito de sugestões, programas e projetos relacionados à informática, submetidos pelos Comitês de Usuários, pelos institutos e faculdades e demais unidades” (UNB, 1987g, cláusula 5, item g, grifo nosso).

O CONSUNI, na sua 68ª reunião, realizada em 23 de outubro de 1987, analisou a proposta de estrutura administrativa da área de informática da UnB, basicamente discutindo a minuta apresentada pelo Coordenador de Informática. Houve muita discussão. Resolveu-se colocar em votação os itens da minuta separadamente, um a um. Foi modificada no item dois a representatividade do Conselho de Informática: de dois para quatro representantes do Comitê de Usuários Acadêmicos, e de nove para onze membros o número total de participantes do Conselho; no item cinco, “Ficou também aprovada, ainda com referência ao item 5, a **exclusão** do seguinte respectivo item g: ‘g) **deliberar** a respeito de sugestões, programas e projetos relacionados a informática, submetidos pelos Comitês de Usuários, pelos institutos e faculdades e demais unidades.’ ” (UNB, 1987e, p.6, grifo nosso) e também “eliminar a seguinte alínea c do item 7: **c) decidir, ad referendum, sobre assuntos urgentes de competência do Conselho.**” (UNB, 1987e, p.6, grifo do autor). O Conselho Diretor da FUB, na sua 311ª reunião, realizada em 18 de dezembro de 1987, aprovou a minuta aprovada pelo CONSUNI. Finalmente, em 22 de dezembro de 1987, foi assinada a Resolução do Conselho Diretor nº 114/87 formalizando a criação do Conselho de Informática e transformando o cargo de Coordenador de Informática, exercido pelo professor Waldenor Barbosa da Cruz, em Presidente do Conselho.

Esse longo processo aprovou a criação do Conselho de Informática e indica que a universidade é politizada, pois, segundo Baldrige (1971, p.8, tradução nossa) “Poder e influência, uma vez articulados, passam por um processo complexo até que as políticas são forjadas fora das reivindicações concorrentes de vários grupos.”. Encontram-se, nesse processo, vários dos pressupostos descritos pelo autor como a base para uma análise política entre eles, o que indica que conflitos são naturais em universidades, já que elas são fragmentadas em blocos de poder e possuem muitos grupos de interesse.

Observando todo o processo, desde a criação da Comissão provisória de Informativa, até a aprovação final do Conselho de Informática, visualiza-se que, devido aos acontecimentos extraordinários e únicos ocorridos no Brasil em 1985, a redemocratização,



com reflexos diretos na UnB, começou-se uma nova era, a era dos reitores eleitos (OLIVEIRA, DOURADO E MENDONÇA, 2011), e que devido a esses acontecimentos o clima interno na universidade não era favorável a mudanças incrementais (LINDBLÖM, 2010), e sim mudanças radicais, explicadas Baumgartner e Jones (1991), quando formularam a teoria do equilíbrio pontuado. Os autores mostraram que existem períodos de equilíbrio suspensos por rupturas, grandes alterações em um curto espaço de tempo.

Os documentos referentes ao período 1988-1990 são escassos. O Conselho de Informática e o CEDOC não os têm. Foi encontrado no CPD o Plano Diretor de Informática 1988-1990 (PDI)<sup>3</sup>. Entrevistado-04 disponibilizou quatorze documentos, entre eles, convocação para sete reuniões do Comitê de Usuários da Área Administrativa, uma ata de reunião desse mesmo Comitê e dois documentos relacionados ao Conselho de Informática. A partir deles, pode-se descrever o que segue.

Houve pelo menos onze reuniões do Comitê de Usuários das Áreas Administrativas em 1988. Até a 8ª reunião foi o Presidente do Conselho de Informática que realizou as convocações dos conselheiros. Não há documentos relativos à 9ª reunião. A partir da 10ª reunião a convocação passou a ser realizada pela Coordenadora do Comitê de Usuários Administrativos. Na pauta dessas reuniões do Comitê Administrativo, destaca-se a elaboração do Plano Diretor de Informática 1988-1990, projeto de simplificação de rotinas administrativas - projeto SIMPLIFICAR - discutidos em pelo menos três reuniões, além da definição de normas técnicas para a elaboração de planos setoriais de informática.

Dos dois documentos do Conselho de Informática encontrado nesse período, um deles é um manuscrito, data de 03 de agosto de 1989, traz o rascunho dos itens que constam no segundo documento, que é de 07 de agosto de 1989. Eles descrevem itens a serem discutidos, tais como, política de software, treinamento, aculturação da informática na UnB e atribuições dos Comitês.

No período 1991-1993 tem-se farta documentação, pois foram encontrados setenta e oito documentos. O Presidente do Conselho de Informática, à época, era o professor Marcelo Ladeira. A análise das atas de reunião desse período, bem como a sua efetividade, será analisada posteriormente. A sua gestão termina com o relatório das “Principais atividades desenvolvidas pelo Conselho de Informática no período 91-93” (UNB, 1993), no qual se

---

<sup>3</sup> Não confundir com o PDI que a partir dos anos 2000 significa Plano de Desenvolvimento Institucional

destaca a implantação da etapa inicial da rede de comunicação de dados (RedUnB) e o uso de informática educativa no apoio ao ensino de graduação.

O entrevistado-04 apresentou documentos referentes ao período 1994-1999. Entre eles, o rascunho de um ato da reitoria que cria o Centro de Infovias da UnB, 1998, dois documentos de 07 de maio de 1999, a Resolução da Reitoria 030/99 (UNB, 1999b) e Ato da Reitoria 411/99 (UNB, 1999a).

A partir desses documentos, sabe-se da existência da Resolução da Reitoria 061/97, de 24 de julho de 1997, que instituiu a “Comissão Executiva da RedUnB”, que segundo o entrevistado-03, foi para a implantação da rede na UnB, e a criação, em 07 de maio de 1999, da “Comissão Consultiva de Informática da Universidade de Brasília” (UNB, 1999a), subordinada ao Gabinete do Reitor, cuja função principal é a de “**Propor** a política de informática da UnB e **acompanhar** a sua execução” (UNB, 1999a, item a, grifo nosso). Essa comissão é composta por sete pessoas, sendo cinco deles professores e dois deles técnicos do CPD. A seguir, o entrevistado-03 fala sobre esse período:

[...] participei desse Conselho até que ele **foi dissolvido** pelo professor Todorov, porque tinha se tornado totalmente inoperante; era muito grande; tinha dois Conselhos, de fato, em paralelo – um de professores e outro de funcionários... Enfim, se tornou-se disfuncional.

[...]

No final da administração do professor Todorov, o professor Lauro **constituiu uma Comissão** para implantar rede de fibra óptica da UnB.”

[...]

a partir da Comissão que fez-se a implantação da rede da UnB... tinha um grupo de pessoas designadas pelo Reitor para ser membros do Conselho e tal, mas não havia suficiente organização nas atividades do Conselho... eu mesmo fui Presidente desse Conselho durante um certo tempo, e **tenho que fazer um certo mea culpa**: eu não estruturei, por exemplo... uma assessoria para dar apoio ao Conselho (ENTREVISTADO-03, 2012, grifo nosso)

O período a que se refere o entrevistado foi o fim da gestão do Reitor João Cláudio Todorov (13 de novembro de 1997) e início da gestão do Reitor Lauro Morhy.

A Comissão Consultiva de Informática foi extinta quinze meses depois, em agosto de 2000, com a criação do Conselho de Informática (UNB, 2001b).

No período 2000-2005, o Conselho de Informática da UnB funcionou de forma diversa da Resolução do Conselho Diretor nº 114/87 que criou o Conselho. Em 17 de agosto de 2000, houve a assinatura de quatro atos da Reitoria sobre informação e informática. Primeiramente, o Ato da Reitoria 711/2000 cria, no âmbito do Gabinete do Reitor, o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), com várias atribuições, entre elas, “**identificar, propor e executar** projetos internos e externos à Universidade relativos à tecnologia da informação” (UNB, 2000a, cláusula 1, item c, grifo nosso); Em seguida, o Ato da Reitoria 712/2000 cria, no âmbito do Gabinete do Reitor, o Conselho de Informática, com as seguintes competências:

- a) **propor a política de tecnologia de informação** da UnB;
- b) elaborar proposta do plano de informática da UnB e de sua atualização periódica;
- c) **elaborar e propor normas** de informática para a UnB, em especial aquelas relativas à infra-estrutura e aos serviços comuns de informática;
- d) **atuar como órgão consultivo** do Núcleo de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília (NTI/UnB) e do Centro de Informática da Universidade de Brasília (CIn/UnB) (UNB, 2000b, p.1, grifo nosso)

Os dois últimos atos desse mesmo dia, o 713/2000 e o 714/2000, designam os membros do Conselho e designa o seu Presidente respectivamente.

Esse Conselho criado - diferente do conselho original de 1987 que era consultivo e vinculado à Reitoria - foi vinculado ao Gabinete do Reitor. Neste período, observa-se que a Reitoria emitiu várias “Instruções da Reitoria”, baseadas em minutas discutidas em reuniões do Conselho de Informática:

#### INSTRUÇÃO DA REITORIA N.002/2001

Regulamenta a utilização de listas de correio eletrônico da Universidade de Brasília (UnB) e dá outras providências.

O REITOR DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB), no uso de suas atribuições, **ouvido o Conselho de Informática da UnB (CI/UnB), em sua 5ª Reunião Ordinária realizada no dia 13 de dezembro de 2000** (UNB, 2001c, p.1, grifo nosso)

#### INSTRUÇÃO DA REITORIA N. 003/2002

Estabelece os padrões mínimos para aquisição de microcomputadores e periféricos para a Universidade de Brasília/UnB e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO E REITOR DA UNIVERSIDADE DE

BRASÍLIA, no uso de suas atribuições, **ouvido o Conselho de Informática/CI da UnB, em sua 24ª Reunião Ordinária, realizada no dia 5 de agosto de 2002** (UNB, 2002, p.1, grifo nosso)

#### INSTRUÇÃO DA REITORIA N. 06/2003

Estabelece normas e padrões aceitáveis para a utilização da Rede de Multimídia da Universidade de Brasília/RedUnB.

O PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO E REITOR DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, no uso de suas atribuições, **ouvido o CI/Conselho de Informática da UnB, em sua 36ª Reunião Ordinária, realizada no dia 01/12/2003** (UNB, 2003, p.1, grifo nosso)

O Conselho é composto por nove membros: sete designados pelo Reitor, além dos Diretores do Centro de Informática e do NTI. Esse ato revoga o Ato da Reitoria 411/99 e a resolução da Reitoria 030/99, ambos de 07 de maio de 1999 que criavam a “Comissão Consultiva de Informática da Universidade de Brasília”.

A visão do entrevistado-04 sobre a criação, no mesmo dia, do NTI e do Conselho de Informática, mostra indiretamente um conflito, que condiz com o descrito por Cohen, March e Olsen (1972), quando informa que uma das características das anarquias organizadas são as “preferências problemáticas”:

Pesquisador: Eu gostaria que o senhor comentasse a respeito do NTI, do Conselho de Informática e das políticas de informática da Universidade.

Entrevistado-04: Havia o Conselho. Também que eu posso dizer a você, depois que passa. **O Conselho teve também um papel de ser o algodão entre os cristais.** (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo nosso)

Essa visão do entrevistado-04 remete diretamente aos conflitos existentes entre grupos com visões diferentes sobre o que deve ser realizado. Esses conflitos, segundo Baldrige (1971), são naturais e comuns em uma universidade, por se tratar de uma organização dinâmica, que está fragmentada em blocos de poder que tentam influenciar a política para os seus valores e objetivos.

Sua última reunião, a 53ª, aconteceu dia 24 de outubro de 2005, coincidindo com o término do mandato do Reitor Morhy. O entrevistado-04 comenta a respeito:

a última reunião do Conselho, que foi a 53ª, [...] o quê que foi feito? Foi feito... estavam presentes o futuro Reitor e o futuro Vice-Reitor, participaram

e nós fizemos numa sequência, na abertura estava o Reitor atual, na época, que era Professor Lauro, eu, e todos os membros do Conselho falaram, e nós fizemos uma apresentação do que era o Conselho, que ele fazia e etc., e depois tivemos apresentações de cada um das grandes unidades ou dos grandes projetos nós estávamos fazendo na época.

[...]

a futura administração, o Professor Timothy e o Professor Edgar, o futuro Reitor e o Vice-Reitor falaram do que gostariam e fizeram indagações. **Essa então foi à última reunião daquele Conselho e todos foram substituídos**

[...]

**eles assumiram e depois o Conselho já era formado por outros membros**, ok? De fato há uma **perda de informação**, eu não sei se lá no CEDOC tem material sobre a Comissão de informática, você já teve lá? (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo nosso)

Não foram encontrados documentos, relativos ao período 2006-2008, que falem diretamente do Conselho de Informática. O que se tem são comentários dos entrevistados, relatórios anuais de gestão, publicações no Diário Oficial da União e alguns outros documentos. No ano de 2008, a Universidade teve três Reitores num período de oito meses, de acordo com UnB (2012b) : (1) Timothy Mulholland, até 12 de abril de 2008; (2) Roberto Ramos de Aguiar, de 13 de abril de 2008 a 20 de novembro de 2008<sup>4</sup>; (3) José Geraldo de Sousa Junior, a partir de 21 de novembro de 2008 até a presente data.

Na visão dos entrevistados:

Na verdade **era coordenado pelo Vice-Reitor** porque toda área de informática era coordenada por ele porque ele já vinha da Engenharia etc., mais esse é uma das coisas que nós sempre pensamos na época do professor Lauro que **a informática não pode ser só dos informatas**, nós sempre quisemos que participasse professores de Humanas, de Ciências Sociais etc., e mais o pessoal terceirizado, aquela idéia que abrange tudo, **não pode ser só especialistas da área**, como me parece que foi um pouco desse aqui, não é verdade? Deveria ter, professores e representações o CPD, Elétrica, não tem, você nota aqui uma falha? (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo nosso)

2006 a 2008, realmente eu me... eu participei de algumas Comissões, que foi a Comissão de Informática na época, que **não era um Conselho, era mais uma Comissão** que não... Eu, inclusive, eu não tinha nem informações sobre o Conselho de Informática. Se falava muito de uma Comissão, de uma Comissão... **mas não o conceito de Conselho** (ENTREVISTADO-05, 2012, grifo nosso).

---

<sup>4</sup> Reitor *pro tempore*

O relatório de gestão da UnB de 2006 mostra que foi criada uma comissão para elaborar uma proposta de reestruturação e revitalização do Centro de Informática (CPD), através da resolução da Reitoria 55/2006. O mesmo documento informa que “... unidades DGCIT e NTI foram incorporadas ao CPD com vistas à revitalização do Centro” (UNB, 2007a, p.82) se referindo a Diretoria de Governança em Tecnologia da Informação (DGCIT) e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI). Dando prosseguimento à reestruturação, a Direção do CPD foi trocada em 06 de fevereiro de 2007, através dos Atos da Reitoria números 381/2007 e 382/2007 (UNB, 2007c). Conforme o relatório de gestão de 2007, o Diretor do CPD e do NTI são os mesmos e também que:

As atividades do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) foram alinhadas com o CPD [...]. A proposta é incorporar as estruturas do CPD e do NTI em **uma nova Unidade Organizacional denominada Centro de Tecnologia da Informação e das Comunicações (CTIC)**. (UNB, 2008a, p.83)

Alem disso, “... o CPD informou que elaborou política de Tecnologia e Segurança da Informação em dezembro de 2007” (UNB, 2008a, p.119). Ou seja, integrou-se DGCIT/NTI/CPD cujo objetivo foi montar uma estrutura que permitisse o planejamento e a execução de informática no mesmo local. A Secretaria de Comunicação da UnB (SECOM) divulgou, em 12 de fevereiro de 2007, uma notícia a respeito de verbas para o CPD. Lê-se “Entre 2007 e 2008, a unidade receberá o montante de R\$ 16 milhões e terá outros R\$ 4 milhões anuais a partir de 2009.” (UNB, 2007b, p.1)

A gestão *pro tempore* mudou a Direção do CPD em 12 de maio de 2008, através dos Atos da reitoria números 570/2008 e 571/2008 (UNB, 2008c), que dispensam o antigo e designam um novo Diretor do CPD. Os documentos mudam, também, a antiga estrutura criada para planejar e executar. É o que se pode observar no relatório de gestão de 2008:

A função de planejamento de TI e elaboração do PDTI são atribuições do **Conselho de Informática**. Na gestão anterior, a Direção do CPD propôs a criação do Centro de Tecnologias da Informação e das Comunicações (**CTIC**), por meio da fusão do CPD e o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), este último vinculado ao Gabinete do Reitor. **Esse novo Centro deteria competência regimental para elaborar e executar o planejamento de TIC da UnB**. A Direção atual do CPD considerou ser adequado **separar as competências de planejamento e de execução** das atividades de TIC na Universidade de Brasília, sendo recomendável que o Conselho de Informática elabore a política de TIC e o CPD a execute, sob a fiscalização do próprio Conselho de Informática e do Conselho de Administração da UnB. (UNB, 2009, p.66, grifo nosso)

A nova direção do CPD, ao propor a separação planejamento de execução, está de acordo com a visão do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Segundo este, “para que não haja concentração de poder, em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo das funções de presidente do Conselho e diretor-presidente pela mesma pessoa.” (IBGC, 2009, p.35).

Esta mudança de visão da Administração Superior permitiu a realização de esforços que culminaram com a volta do Conselho de Informática nos moldes da Resolução da Reitoria de 1987. A recomposição teve que ser realizada aos poucos. É o que se pode observar na fala de um dos entrevistados:

Quando a gente foi recompor o Conselho, a gente tinha o problema do ovo e da galinha, que era o seguinte: os membros do Conselho, eles teriam que ser escolhidos entre os membros do Comitê. Só que a gente não tinha Comitê.

[...]

...eu acho que foi o seguinte: Primeiro vamos nomear algumas pessoas pra fazer parte do Conselho, aí depois a gente vai e pega os outros membros pra fazer parte do Comitê. E assim, a gente começou encontrando algumas pessoas. Então, o processo de recomposição desse Conselho, ele não foi, assim, digamos, como talvez devesse ter sido, do ponto de vista ideal. Aí, **a gente começou, então, com os Comitês.**

[...]

...essas pessoas que foram os primeiros, que participaram das chamadas, foram aquelas que foram primeiro indicadas talvez pelo Conselho, e aí a nomeação veio por meio do Reitor mesmo. Então, foi enviado um nome, foi feita uma discussão e **aí a gente começou.** (ENTREVISTADO-05, 2012, grifo nosso)

Foi um processo demorado, iniciou-se em 2008, na gestão do Reitor *pro-tempore* e só foi finalizado em 28 de outubro de 2009, com a publicação da Resolução da Reitoria 79/2009, que indicou, para o Conselho de Informática, o Presidente, o membro externo e o Diretor do CPD. Para os Comitês de Usuários Acadêmicos e Administrativos, oito membros titulares e oito membros suplentes, nos moldes originais da Resolução do Conselho Diretor 114/87, e revogou o Ato da Reitoria 712/2000 que criava o Conselho em outro formato, já mostrado aqui anteriormente. A situação atual do Conselho de Informática, será detalhada em outras categorias, mais a frente.

O que foi descrito sobre o histórico do Conselho de Informática pode ser conferido no quadro 14, com um resumo geral.

**Quadro 14:** Comissões/Assessorias/Coordenações/Conselhos de Informática na UnB

Ano	Comissões/Assessorias/Coordenações/Conselhos de Informática	Membros
1985	Comissão Provisória de Informática	10
1985	Comissão de Informática	
1986	Assessoria de Informática (Ato da Reitoria 095/86)	
1987	Grupo de trabalho criado pela 60ª reunião do CONSUNI ( a 64ª reunião do CONSUNI a chamou de Comissão)	7
1987	Coordenação de Informática	
1987	Conselho de Informática (Resolução Conselho Diretor 114/87)	11
1997	Comissão Executiva da RedUnB (Resolução da Reitoria 061/97)	
1999	Comissão Consultiva de Informática (Ato da Reitoria 411/99)	7
2000	Conselho de Informática (Ato da Reitoria 712/2000)	9
2005	Diretoria de Governança em Tecnologia da Informação (Ato da Reitoria 1.582/2005)	
2006	Comissão de Informática	
2008	Conselho de Informática (Resolução Conselho Diretor 114/87)	11

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

## 4.2 Participação

Outro constructo analisado trata da participação. Essa categoria teórica avalia a efetividade do Conselho de Informática segundo a frequência e a participação dos Conselheiros nas reuniões.

A partir das cento e quinze atas de reuniões do Conselho de Informática, do Comitê de Usuários Acadêmicos, do Comitê de Usuários Administrativos e da Comissão de Implantação do *Active Directory*, foi possível realizar o levantamento da participação individual nas reuniões e, posteriormente, medir a frequência de participação dos Conselheiros.

Foram criadas as planilhas que estão no apêndice-C. Nos períodos em que os conselheiros representavam departamentos/institutos e faculdades, a sua participação foi marcada com o código da sigla do departamento nas reuniões dos comitês e a sigla do referido comitê que o conselheiro representa, nas reuniões do conselho. Essa redundância foi necessária para minimizar os erros de marcação durante a construção das tabelas. Quando a



ata da reunião faz referência especificamente a não participação de um determinado conselheiro, essa informação é representada pela formatação de um X na célula correspondente. Caso não se aponte a não presença, a célula é deixada em branco.

No período 2000-2005, os Conselheiros não representavam departamentos/institutos/faculdades, mas a si próprios. Nesse caso, sua participação foi representada por um “P”. Quando alguém representava determinada pessoa, não necessariamente um suplente, a sigla é colocada em negrito.

Para medir a participação, foi calculado o percentual de participação do Conselheiro em relação à quantidade máxima de participação possível, por exemplo, nas 13 reuniões do Conselho de Informática, no período 1991-1993, a participação máxima possível para representantes do Comitê Administrativo é 13 reuniões x 2 representantes = 26. Para os representantes do Comitê Acadêmico o cálculo é 13 reuniões x 4 representantes = 52 participações possíveis, pois no conselho têm-se, respectivamente, dois e quatro representantes dos Comitês de Usuários das Unidades Administrativas.

Os autores que tratam de efetividade e participação, IBGC (2009) e Carneiro (2006), não mostram a forma de quantificar a participação, por isso essa pesquisa propõe que uma forma de quantificar a participação relativa, “baixa participação”, “média participação” e “alta participação”, seja realizada a partir de dados normalizados da quantidade de participação dos participantes nas reuniões, nos períodos específicos. Quando se trabalha com dados normalizados, se  $N=1,0$ , pode-se separar em três grupos de participação: 15,87%, 68,27% e 15,87%, de acordo com o quadro 15.

**Quadro 15:** Normalização das participações e participação relativa.

Normalização	Comentários	Classificação da participação relativa ( $P_r$ )	Código
$N < -1,0$	Primeiros 15,87% de participação	Baixa participação relativa	B
$-1,0 \leq N \leq 1,0$	Próximos 68,27% de participação	Média participação relativa	M
$N > 1,0$	Últimos 15,87% de participação	Alta participação relativa	A

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

O quadro 16 apresenta o resumo das participações nas reuniões analisadas. A coluna “NORMAL” representa o valor da participação em termos percentuais normalizados, a coluna

“P<sub>r</sub>” representa o grau de participação descrito no quadro 15. Os dados completos estão no apêndice-C. A categoria efetividade será discutida em item próprio.

**Quadro 16:** Participação em reuniões do Conselho de Informática da UnB.

		Qtd	(MAX)	(%)	NORMAL	P <sub>r</sub>
1991-1993	Presidente:	13	13	100%	1,128	A
	Representante do CPD:	6	13	46%	-0,742	M
	Representantes (4) do Comitê Acadêmico:	40	52	77%	0,327	M
	Representantes (2) do Comitê Administrativo:	18	26	69%	0,059	M
	Representante Órgão Externo (CNPQ):	2	13	15%	-1,811	B
		<b>79</b>	<b>117</b>	<b>68%</b>	0,000	
2000-2005	Presidente:	49	49	100%	1,481	A
	Participante 1:	46	49	94%	1,296	A
	Participante 2:	32	49	65%	0,435	M
	Participante 3:	28	49	57%	0,189	M
	Participante 4:	1	49	2%	-1,471	B
	Participante 5:	27	49	55%	0,128	M
	Reitor (convidado):	10	49	Convidado		
	Decano (convidado):	2	49	Convidado		
	Participante 7:	40	49	82%	0,927	M
	Participante 8:	18	49	37%	-0,426	M
	Participante 9:	26	49	53%	0,066	M
	Participante 10:	5	49	10%	-1,225	B
	Participante 11:	42	49	86%	1,050	A
	Participante 12:	8	49	16%	-1,041	B
Participante 13:	2	49	4%	-1,410	B	
	<b>336</b>	<b>735</b>	<b>51%</b>	0,000		
2008-2009	Presidente:	8	8	100%	1,211	A
	Representante do CPD:	6	8	75%	-0,303	M
	Representantes (4) do Comitê Acadêmico:	27	32	84%	0,265	M
	Representantes (2) do Comitê Administrativo:	14	16	88%	0,454	M
	Representante Órgão Externo (RNP):	4	8	50%	-1,817	B
	Aluno	5	8	63%	-1,060	B
	<b>64</b>	<b>80</b>	<b>80%</b>	0,000		

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

No período 2000-2005, o Reitor e o Decano de Graduação participaram de várias reuniões, como convidados, por isso, eles não entraram no cálculo da participação percentual, normalização e grau de participação, mas mostra-se que o Reitor participou de 20% das reuniões e o Decano participou de 4%.

A partir desses dados, percebe-se que o Conselho de Informática trabalhou de duas formas distintas: (1) representantes de usuários dos Comitês Acadêmicos e Administrativos, nos períodos 1991-1993 e 2008-2009; (2) participação fixa de determinadas pessoas, no período 2000-2005 e inexistência dos Comitês de usuários da área Acadêmica e

Administrativa. No período de 2000-2005, justamente o que tinha a participação fixa foi o que menos teve participação relativa, 51%, em relação aos outros dois períodos, 68% e 80%, respectivamente.

O quadro 17 classifica os participantes do quadro 16, de acordo com o grau de participação descrito no quadro 15:

**Quadro 17:** Classificação da participação nas reuniões.

$P_r$ ="B" (Baixa participação relativa)	
1991-1993	Representante Órgão Externo (CNPQ)
2000-2005	Participante 4 Participante 10 Participante 12 Participante 13
2008-2009	Representante Órgão Externo (RNP) Aluno
$P_r$ ="M" (Média participação relativa)	
1991-1993	Representante do CPD Representantes (4) do Comitê Acadêmico Representantes (2) do Comitê Administrativo
2000-2005	Participante 2 Participante 3 Participante 5 Participante 7 Participante 8 Participante 9
2008-2009	Representante do CPD Representantes (4) do Comitê Acadêmico Representantes (2) do Comitê Administrativo
$P_r$ ="A" (Alta participação relativa)	
1991-1993	Presidente
2000-2005	Presidente Participante 1 Participante 11
2008-2009	Presidente

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A partir dos dados do quadro 16, mostra-se:

- Nos dois períodos em que existiu participação externa, 1991-1993 e 2008-2009, o representante do órgão externo, houve baixa participação relativa (participação percentual=15% e 50% respectivamente)
- Os representantes dos alunos só tiveram participação em 2008-2009, e essa participação relativa estando no limiar “média”, “baixa” foi classificada como baixa, porque a média de participação percentual no período foi de 80% e a do aluno foi 50%.
- Em 2000-2005, houve baixa participação de quatro dos treze membros do Conselho.
- O representante do CPD teve uma participação relativa média (1991-1993 e 2008-2009).
- O Presidente do Conselho possui a participação em 100% das reuniões de todos os períodos.
- Além do Presidente, dois participantes tiveram alta participação, no período 2000-2005. Esses três participantes foram entrevistados para esta pesquisa.

Chama a atenção a classificação “média participação relativa” do CPD nos períodos 1991-1993 e 2000-2005. A participação percentual do CPD nesses períodos foi de 46% e 75%, respectivamente, abaixo da média do período que foi 68% e 80%.

Dois exemplos dessa participação, no período 1991-1993, são mostrados a seguir.

O representante do CPD no Comitê de Usuários das Unidades Administrativas foi escolhido para ser o Coordenador do Comitê em 18 de abril de 1991, por um período de dois anos de acordo com o Ato do Conselho de Informática 002/91. Na reunião desse Comitê, realizada em 01 de novembro de 1991, cento e noventa e sete dias depois dessa escolha, a mesma foi presidida pelo Presidente do Conselho de Informática e não pelo Coordenador do Comitê, com a pauta de exoneração do referido Coordenador. De acordo com o Presidente do Conselho, o Coordenador:

...**não convocou nenhuma reunião**, prejudicando as atividades do CIN/ADM, e nem respondeu às CIR/CIN/007/91 e CIR/CIN/008/91, ambas datadas de 19/04/91, as quais, respectivamente, solicitavam cronograma para elaboração do orçamento do exercício de 1992 e elaboração de relatório mensal de acompanhamentos do uso de recursos computacionais de uso comuns disponíveis

[...]

também **não tem comparecido de forma regular** as reuniões do Conselho de Informática, no qual representa este Comitê (por ser seu coordenador), o que **não tem contribuído para a defesa dos interesses das Unidades que representa**. (UNB, 1991a, p.2, grifo nosso)

Essa falta de participação do conselheiro do CPD, inclusive não convocando reuniões, é, segundo Carneiro (2006), um indicador de que, nesse período, não há o comprometimento do órgão que ele representa com a questão, e não há prioridade do CPD com relação aos temas discutidos no Comitê. Nessa mesma reunião, há uma indicação do motivo da baixa participação: “Ha baixa motivação dos representantes das Unidades porque este Comitê é consultivo e **não é deliberativo**.” (UNB, 1991a, p.2, grifo nosso).

O Comitê de Usuários das Unidades Acadêmicas também passou por esse problema na mesma época, pois em correspondência de 22 de novembro de 1991, seu Coordenador renunciou, escrevendo seus motivos:

[...] **sem quorum nas reuniões** que tenho convocado nos últimos meses, as atas pendentes de aprovação vêm se acumulando e as ações programadas sofrem em sua execução, à reunião convocada para esta data às 14:00 horas só compareceu, em tempo útil, o Professor ...

[...]

Nessas condições, considero difícil exercer qualquer função de coordenação das atividades do Comitê, razão pela qual coloco meu cargo a disposição (UNB, 1991b, p.1, grifo nosso)

Os entrevistados mostram vários motivos para a baixa participação, tais como: falta de interesse; dúvidas quanto à capacidade de contribuir; falta de tempo do participante; como se observa nos comentários abaixo:

A participação depende do **interesse** e da **capacidade de contribuir**. Se o professor ou o servidor que está lá acha que não tem capacidade para contribuir, ele se retrai. Então, isso está muito vinculado à proximidade que tem o Conselheiro com a área de informática. (ENTREVISTADO-01, 2012, grifo nosso)

muitas vezes os representantes e os integrantes eram pessoas também muito **ocupadas**, era difícil para estarem nas reuniões (ENTREVISTADO-02, 2012, grifo nosso).

o grande desafio é o equilíbrio entre envolver as pessoas...realmente capazes e **interessadas** na área, sem que sejam **um peso tão grande** que as pessoas acabam desistindo de participar (ENTREVISTADO-03, 2012, grifo nosso)

as pessoas normalmente mais **ocupadas** são aquelas que também respondem mais e, por responderem mais também, se **sobrecarregam**. Então, a gente começou a ter um monte de gente sobrecarregada que dizia: “Ah! Eu só posso participar de uma reunião (ENTREVISTADO-05, 2012, grifo nosso)

Do ponto de vista dos participantes, são vários os motivos que influenciam a baixa participação, a saber, falta de interesse: reuniões pouco interessantes, pois discutiam o micro e não o macro; falta de conhecimento e falta de tempo. Os motivos apontados serão mostrados a seguir:

das reuniões que eu participei, **essas duas reuniões que eu participei**, foram discussões muito nesses... nessas **questões pontuais**, e não em questões de diretrizes (ENTREVISTADO-07, 2012, grifo nosso)

Eu acho que **eu assisti uma ou outra reunião**, como eu ainda não conhecia muito bem a universidade na ocasião [...] Infelizmente eu não podia assistir porque **coincidia com aula e tudo mais** (ENTREVISTADO-16, 2012, grifo nosso)

Sobre a baixa participação dos representantes de órgãos externos, o entrevistado-04 apresenta, também, a falta de tempo como motivo:

às vezes você escolhia **pessoas de renome**, com experiência, tem uma aspecto negativo porque são geralmente pessoas **ocupadas**, mesmo até para as nossas reuniões, quantas vezes nós tivemos que adiar..., a primeira coisa que a gente fazia era como encontrar a reunião do semestre? Cada semestre era um dia fixo de reunião. Por quê? Porque os professores mudam de horário, então, achar uma janelinha comum de horário pra todos não era fácil não é? (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo nosso)

Cabe dizer sobre o caráter complexo do sistema organizacional que não é explicado pelo termo padrão “burocracia” (normas, padrões). É aí que Cohen, March e Olsen (1972) apresentam o termo “anarquia organizada”, uma forma de organização que possui, entre outras características, a participação fluida.

Em relação às atas de reuniões analisados, a partir do quadro 7 da definição de categorias teóricas, houve uma parcela menor de documentos codificados, pois, em algumas

situações, foi obtida apenas a lista de participantes da reunião, em outras, apenas os itens que seriam tratados, ou, ainda, somente a lista de convocação dos participantes ou a convocação de um participante específico. Algumas atas são rascunhos manuscritos por quem as secretariou. Do total analisado, oitocentas e sessenta e uma participações por ano, e oitocentas e vinte e quatro participações codificadas por tipo de reunião.

### 4.3 Barreiras

Em 2010, a Comissão de Reestruturação e Modernização da UnB, em conjunto com pesquisadores da UnB e do Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública (CEAG), avaliou a gestão da tecnologia da informação, e criou, em outubro do mesmo ano, um relatório dessa avaliação. Foram entrevistadas três pessoas dessa Comissão e dois pesquisadores do CEAG, num total de quatro entrevistas. Um desses pesquisadores, coautor do relatório, forneceu e autorizou em caráter individual a utilização dessa avaliação, FUB (2010), um relatório de oitenta e nove páginas, do qual foram codificados vinte e três trechos escritos que descreviam barreiras à implantação de políticas. Nesse mesmo sentido, todos os dezessete entrevistados falaram em cento e quarenta e oito oportunidades diferentes sobre essas barreiras.

A primeira barreira enfrentada foi a obtenção da própria avaliação descrita acima. Soube-se da existência da mesma através do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), um documento disponível pela internet, que faz referência a esse documento: “...em especial o autodiagnóstico, o **Relatório de Avaliação da Gestão de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília** e da **análise de SWOT**” (UNB, 2011f, grifo nosso). Foram solicitados estes dois documentos (Avaliação de Gestão de TI e análise de SWOT) - e outros dois documentos que, posteriormente, foram encontrados no *site* da internet do Decanato - via programa de pós-graduação em administração (PPGA) para o Decanato de Planejamento Orçamento e Gestão, através do sistema de tramitação de documentos da universidade (UnBDoc), nº 28.023/2012, em 16 de março de 2012, e até a presente data, mais de noventa dias depois, não foi obtida nenhuma resposta, nem positiva (os documentos) nem

negativa (informando da inexistência dos mesmos naquele local ou indicando o local em que eles podem ser obtidos).

Observa-se que o Estatuto da UnB: “Art. 8º. A Universidade de Brasília observará, em todas as instâncias **deliberativas**, os seguintes princípios: I - publicidade dos atos e das informações;” (UNB, 1994, artigo 8º) e a lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, conhecida como lei de acesso à informação pública :

Art. 10. **Qualquer interessado** poderá apresentar pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades referidos no art. 1º desta Lei, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do requerente e a especificação da informação requerida.

[...]

Art. 11. O órgão ou entidade pública **deverá autorizar ou conceder o acesso imediato à informação disponível.**

§ 1º Não sendo possível conceder o acesso imediato, na forma disposta no caput, o órgão ou entidade que receber o pedido deverá, em **prazo não superior a 20 (vinte) dias:**

I - comunicar a data, local e modo para se realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão;

II - indicar as razões de fato ou de direito da recusa, total ou parcial, do acesso pretendido; ou

III - comunicar que não possui a informação, indicar, se for do seu conhecimento, o órgão ou a entidade que a detém, ou, ainda, remeter o requerimento a esse órgão ou entidade, cientificando o interessado da remessa de seu pedido de informação.

§ 2º O prazo referido no § 1º **poderá ser prorrogado por mais 10 (dez) dias**, mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o requerente.” (BRASIL, 2011, grifo nosso)

Posteriormente um dos entrevistados e coautor do documento “Relatório de Avaliação da Gestão de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília” autorizou por escrito a utilização do mesmo. Os problemas apontados por FUB (2010) foram divididos por área, e para cada uma, apontam-se soluções relativas àquela área, não a um problema específico da área. Alguns desses problemas e algumas das soluções apresentadas são descritos no quadro 18.



**Quadro 18:** Alguns problemas e soluções apontados por FUB (2010) na área de TI.

Área	Problemas encontrados	Alternativas de intervenção
"Estrutura de Governança de TI" (p.77-78)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Grande fragmentação e desagregação da atual estrutura de gestão de TI."</li> <li>- "Falta de institucionalidade e padronização dos processos de gestão de TI"</li> <li>- "Ausência de política de gestão de pessoas na área de TI."</li> <li>- "A inexistência de um conselho superior, ativo e com condições de priorizar demandas e recursos."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Estabelecimento de nova arena deliberativa e instância decisória para a gestão de TI, que substitua o modelo atual fundamentado no Conselho de Informática. A política de TI seria deliberada por uma Câmara ou Conselho, com representação dentro da estrutura da UnB e vinculada a um Decanato, preferencialmente o Decanato de Administração ou o novo Decanato de Planejamento e Orçamento."</li> <li>- "Reestruturação do Centro de Informática."</li> <li>- "Maior autonomia orçamentária do CPD, que passaria a ter recursos financeiros programados para investimento na área de TI."</li> </ul>
"Gestão de Pessoas e capacitação em TI" (p.79)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Quantitativo insuficiente de quadros especializados nas diversas áreas de TI"</li> <li>- "Dificuldade em reter quadros especializados em função de ausência de estrutura de incentivos (baixa salários, perspectivas de promoção na carreira, etc)"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Redimensionar a necessidade de pessoal de informática dos órgãos gestores e das demais Unidades (pessoal permanente, temporário e terceirizado)."</li> <li>- "Estabelecer um programa estratégico de capacitação, com metas claramente definidas"</li> </ul>
"Compras de Bens e Serviços de TI" (p.80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Aquisição direta e independente de softwares e hardware por cerca de 50% das Unidades, sem análise prévia por parte dos órgãos centrais de gestão de TI, conforme determina a legislação pertinente."</li> <li>- "Cerca de 1/3 das unidades contrata diretamente a prestação de serviços de TI,"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Implementação de uma política abrangente, estruturada e efetiva de aquisição de bens e serviços de TI"</li> <li>- "Desenvolvimento de um sistema de planejamento de aquisição de bens e serviços, que permita a gestão estratégica das ações de TI"</li> </ul>
"Segurança de TI" (p.82)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Ausência de política de segurança que garanta a integridade dos sistemas e informações disponíveis nas Unidades."</li> <li>- "Dois terços das Unidades entrevistadas manifestaram não possuir política de segurança para sua rede de TI."</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Implantação de política integrada de segurança da informação na Universidade"</li> <li>- "Padronização dos sistemas e equipamentos para gestão da segurança da informação nas Unidades"</li> </ul>

**Fonte:** Projeto de Avaliação Institucional & Gestão de Meios/Relatório de Avaliação da Gestão de Tecnologia da Informação (FUB, 2010).

Todos os entrevistados falaram de problemas, algumas dessas falas estão no quadro 19.

**Quadro 19:** Alguns problemas descritos pelos entrevistados

Entrevistado	Fala transcrita (trechos de interesse em <b>negrito</b> , grifo nosso)
E-01	"Eu acho que a maior barreira é a <b>barreira gerencial</b> . As políticas, elas devem pra funcionar, elas devem <b>refletir o interesse dos usuários</b> . Mas, não basta isso. Tem que haver o <b>interesse do gestor maior em implantá-las</b> . [...] <b>enquanto a administração não tiver essa clareza de que é necessário, não vai ser implantado</b> "
E-02	"a dificuldade esbarrava muito na <b>questão cultural</b> da universidade e bloqueou muitas formas da gente conseguir fazer com que a informática tivesse um alinhamento, tivesse um reconhecimento estratégico de importância de investimento à altura para aquilo que a universidade estava demandando"
E-03	" <b>é muito difícil você formar quadros</b> e que estes quadros consigam implementar as políticas."
E-04	"o Conselho <b>deixou de examinar coisa ao nível macro</b> e ficou coisa de muito pontuais, então, desvirtuando completamente a idéia de um Conselho político e normativo-político"
E-05	"nós estamos num <b>espaço de muitas vaidades</b> [...] <b>falta do diálogo</b> "
E-06	"A organização UnB <b>não tem cultura</b> tecnológica de informação ou de informática [...] a maior barreira na definição de políticas e de padrões de uso de recursos de TI seja <b>o ser humano</b> , e não a tecnologia em si."
E-07	"A grande questão é: <b>quem é que impõe essa regra?</b> Vai ser o DAF? É ele que tem essa responsabilidade? Seria o DPO? Seria o Reitor?"
E-09	" <b>um Reitor não gosta de fazer o que outro estava fazendo</b> , tem aquelas situações políticas, então como o Conselho de Informática é algo que é criado vamos dizer gerado pelo Reitor, vem um outro Reitor e diz: não eu não quero isso, eu não vou fazer isso, vou mudar"
E-10	" <b>É muito pessoal a coisa</b> , é isso que é o problema da UnB! Vai para o lado pessoal, não para o lado institucional"
E-11	"uma das barreiras com certeza é a <b>resistência das pessoas</b> a utilizar padrão definido, seja ele uma política formal ou não, essa aí eu acho uma grande barreira e a visão que elas tem sobre o que esta política vai interferir no trabalho delas."
E-13	o que precisava era esse pessoal sentar um pouco junto conversar [...] <b>falta de integração</b>
E-14	"dentro do CPD <b>os salários dos técnicos e analistas é baixo</b> [...] O grande gargalo é, precisa de pessoal e de pessoal que esteja consciente disso. E isso aí não é fácil dentro do CPD"
E-15	" <b>a rendição da universidade a certos interesses que são partidários</b> , ora os partidos têm influencia dentro da universidade sim, se sabe, a sociedade civil tem e é bom que tenha."
E-17	" <b>Existe um equivoco conceitual do papel do Conselho.</b> "
E-18	"O Conselho tem um problema estrutural muito sério, que é o seguinte: o Conselho, ele é um órgão <b>consultivo.</b> "

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

Quando os entrevistados falam coisas do tipo “espaço de muitas vaidades”, “é muito pessoal a coisa”, isso remete a Simon (1979), corroborando a ideia de que as decisões que foram tomadas são pessoalmente racionais, visando aos objetivos dos indivíduos e grupos e não organizacionalmente racionais visando aos objetivos da organização. Neste mesmo sentido, segundo Hardy e Fachin (1996, p.31) “o interesse próprio aparece, frequentemente, em situações onde os objetivos conflitam, os temas em debate são cruciais, os grupos de interesse interdependentes, e os recursos escassos”. Encontra-se um dos pressupostos do modelo político de Baldrige (1971) quando o entrevistado diz que uma das barreiras é “a rendição da universidade a certos interesses que são partidários” (ENTREVISTADO-15, 2012).

Fecha-se o círculo. Em 2010, foi montada uma Comissão de Reestruturação e Modernização da UnB, que na área de informática apontou vários problemas e sugeriu que “a política de TI seria deliberada por uma Câmara ou Conselho, com representação dentro da estrutura da UnB e vinculada a um Decanato” (FUB, 2010, p.78), muito similar ao proposto há vinte e três anos, em 1987, que propôs a criação do Decanato de Informática e uma Câmara de Informática para assessorá-lo. Trechos desse documento de 1987 estão no APÊNDICE-D.

O problema é outro: sabe-se dos problemas, sabe-se como resolvê-los, propõem-se estruturas administrativas para resolvê-los e não se resolve o problema. Isto remete a Baldrige (1971) que contempla, no seu modelo político, um ciclo de conflitos e de proposição de políticas. O autor resume as grandes linhas do sistema político da universidade assim:

há uma **estrutura social complexa**, que gera conflitos, há muitas formas de poder e de pressão que afetam os tomadores de decisão, há uma fase legislativa em que essas pressões são traduzidas em políticas, e há uma fase de execução política, que eventualmente gera feedback com o **potencial de novos conflitos** (BALDRIDGE, 1971, p.12, grifo nosso)

Para Dagnino (2006) a visão dos entrevistados e de FUB (2010) apontam que o exercício da autoridade e os processos de decisão estão associados ao modelo político, pois como descrito anteriormente no quadro 3, neste modelo, existe a disputa por poder e recursos e decisões são tomadas por alinhamento político e não por consenso.

Hardy e Fachin (1996) mostram da mesma forma, estudando seis universidades brasileiras no período 1987/1988, que a Universidade Federal da Bahia segue o modelo político.

#### 4.4 Efetividade

Para se falar de efetividade, destacam-se alguns temas discutidos ao longo dos anos para servir de base a discussões.

Primeiro tema: construção de um prédio novo para o CPD. O centro mudou-se para a sua atual localização em 1973, depois que chegaram os equipamentos de grande porte (FUB, 1981). Sobre a construção de um prédio novo para ele, tem-se o seguinte histórico descrito no quadro 20.

**Quadro 20:** Referências na documentação em relação ao prédio novo do CPD.

Ano	Referencias ao prédio novo do CPD (trechos de interesse em <b>negrito</b> , grifo nosso)
1980	“ <b>início</b> dos estudos do projeto para a construção de um prédio para o CPD/FUB” (FUB, 1981, p.12)
1981	“Entrega em março ao Departamento de Arquitetura e à administração superior da FUB, o relatório para construção do prédio do Centro de Processamento de Dados.” (FUB, 1981, p.12)
1985	“O CPD/FUB ainda <b>aguarda</b> solução para o problema relativo a inadequação e insuficiência de suas instalações físicas.” (FUB, 1985, p.198)
2007	“ <b>Execução das obras</b> para construção do prédio destinado ao Núcleo de Tecnologia da Informação e ao Centro de Informática (NTI/CPD)” (FUB, 2008b, p.20)
2008	“em 3/7/2008, foi realizada licitação para a construção da nova sede do CPD, com início da obra prevista para 8/9/2008.” (FUB, 2009, p.66)
2011	"Metas 2010-2014 [...] Conclusão do prédio do CPD <b>até 2012</b> " (UNB, 2011k, p.81)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na presente data, junho/2012, o CPD está localizado nas dependências de 1973.

Segundo tema: regimento interno. O Conselho de informática não tem regimento interno oficialmente aprovado. Sobre este tema, os entrevistados falam, de acordo com o quadro 21.

**Quadro 21:** Entrevistados falam sobre regimento interno

Entrevistado	Fala transcrita (trechos de interesse em <b>negrito</b> , grifo nosso)
E-01	" <b>foi discutida exaustivamente</b> a criação do Regimento e foi enviado, foi proposto, o Regimento, com a presidência [...] Mas não houve nenhuma resposta. Não foi nem aprovado e nem negado. <b>Simplesmente não houve a resposta.</b> "
E-03	"Bem! O único período que teve um <b>Regimento Interno mais estruturado</b> , é quando teve justamente esse Conselho bicameral na época do professor Ibañez."
E-05	"Não. Não temos um Regimento. A gente discutiu durante quatro meses por um Regimento. [...] a gente montou um Regimento, discutimos, aprovamos, reprovamos e tudo, <b>encaminhamos pra o Reitor</b> , mas nunca saiu do... nunca houve... <b>nunca fomos chamados pra discussão</b> "
E-19	"Na época, <b>nós fizemos um Regimento</b> , ele foi discutido; <b>não lembro exatamente se ele foi totalmente aprovado e se ele chegou a ser colocado em prática</b> . Mas ele tinha um Regimento. E o Regimento era bem simples! Eu não sei onde que foi parar esse Regimento"

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Mesmo sem regimento interno aprovado, os entrevistados se lembram do mesmo em diferentes períodos. Entrevistado-03 está falando do período 1991-1993; entrevistado-19 está se referindo ao período 2000-2005; os outros dois entrevistados falam sobre 2008-2009. A discussão teve início na 1ª reunião do Comitê de usuários Administrativos, realizada em 09 de setembro de 2008, e foi aprovado na 1ª reunião do conselho de Informática do período 2008-2009, realizada em 06 de junho de 2009:

informou que o Regimento foi analisado e discutido minuciosamente pelos Comitês Acadêmico e Administrativo. Propôs uma leitura item a item a fim da aprovação do regimento ser posta em regime de votação. Foi realizada uma leitura breve, os conselheiros fizeram algumas observações e considerando que já havia sido **amplamente discutido nos Comitês Acadêmico e administrativo foi aprovado por unanimidade**. (UNB, 2009b, p.1, grifo nosso)

A falta de aprovação do regimento interno, segundo IBGC (2009) não é uma boa prática de governança corporativa, e segundo um dos entrevistados: "o Conselho só vai funcionar agora quando o Regimento tiver aprovado..." (ENTREVISTADO-03, 2012), ou seja, o Conselho não está funcionando por falta de um regimento. Esse mesmo entrevistado

diz que “**encaminhamos para o Reitor**, mas nunca saiu do... nunca houve... **nunca fomos chamados pra discussão**” (ENTREVISTADO-03, 2012, grifo nosso). Trata-se de uma não decisão descrita por Bachrach e Baratz (1963), o que indica que foi uma forma de evitar conflitos.

Terceiro tema: *Active Directory*. O *Active Directory* ou Diretório Ativo, ou simplesmente AD, de acordo com Battisti (2005, p.101) “é o elemento central, fundamental, sobre o qual é planejada e implementada uma infraestrutura de rede”, isso porque, o AD é um banco de dados centralizado com informações sobre os objetos de uma rede de computadores (usuários, senhas, computadores, impressoras, diretórios compartilhados, políticas de acesso aos recursos), permitindo um gerenciamento centralizado de todos os recursos dessa rede.

Em outubro de 2007, o Centro de informática inicia o projeto do AD-FUB, pois “há muito tempo o Centro de Informática deseja criar, na UnB, uma estrutura que permitisse gerenciar e controlar os recursos disponíveis na rede para os usuários administrativos” (UNB, 2007d, p.2). Este projeto possui quatro objetivos principais (UNB, 2007d, p.2): (1) simplificar o gerenciamento da rede Windows; (2) consolidação da estrutura e redução de custos administrativos; (3) redução do tráfego na rede e (4) simplificação do compartilhamento de recursos. A definição da padronização das políticas a serem adotadas foi repassada para o Conselho de Informática.

Em 09 de setembro de 2008, a 1ª reunião do comitê de usuários das unidades administrativas aprovou a criação de uma comissão para propor políticas de acesso à rede de computadores administrativos da UnB. Essa comissão, formada por três pessoas, reuniu-se em quatro oportunidades diferentes, encerrando os seus trabalhos dia 27 de novembro de 2008, quando apresentou, na 7ª reunião de usuários desse mesmo Comitê, a política definida para o AD. Foi explicado nessa reunião que o AD já estava implantado no CPD, e que inicialmente seria implantado na Secretaria de Recursos humanos (SRH), Vice-Reitoria (VRT) e Decanato de Extensão (DEX), para, em seguida, ser implantado nas demais locais na Reitoria e, posteriormente, nas outras unidades administrativas no Campus. O relatório de gestão de 2008 fala do AD, da Comissão que discutiu as políticas e informa que “...em 2009, será iniciada a implantação na Reitoria” (UNB, 2009a, p.61). O AD não foi implantado fora do CPD, pois houve resistência. Segundo os entrevistados:

**Quadro 22:** Entrevistados falam sobre a implantação do *Active Directory*.

Entrevistado	Fala transcrita (trechos de interesse em <b>negrito</b> , grifo nosso)
E-06	"já está funcionando o CPD, esse sistema de gerenciamento de arquivos, <b>não foi implementado</b> nem na Vice-Reitoria, nem no Gabinete do Reitor, nem na Secretaria de Recursos Humanos – atual DPO –, nem no DEX."
E-08	"em 2010 essa implementação, <b>não houve sucesso</b> , eu não participei, mas acredito que teve a <b>questão cultural</b> , as pessoas poderiam fazer certas coisas e deixaram de fazê-las."
E-09	"Aí entra o nosso famoso AD, porque o AD resolveria isso, mais o quê que acontece com o AD? Você sabe que o AD dentro do CPD <b>foi uma briga pra ser colocado dentro do CPD, imagina dentro da universidade toda.</b> "
E-11	"Então em 2008 se definiu aqui o Comitê de Usuários Administrativos, a implantação do AD e que ela seria implantada então na SRH, na VRT e no DEX. Nessa época o Centro então, começou a tomar algumas ações no sentido de implantar ..., vou começar pela SRH a implantação dessa...então <b>nós estamos hoje 2012 e até hoje não foi implementado, o SRH agora virou um decanato, o DGP, Decanato de Gestão de Pessoas e até hoje não foi implantado.</b> "
E-11	"é mais significativo do que isso é que <b>isso não virou uma política</b> . Então não existe, e até hoje ainda não existia e até hoje não existe, apesar do Conselho ter elaborado uma minuta sobre a implantação do AD, sobre transformar isso numa política isso nunca foi adiante, <b>o Conselho de Informática encaminhou isso pra reitoria e nunca houve um retorno.</b> "
E-15	"nós vamos implantar esse AD no Decanato, inclusive, somos os primeiros, certamente vai haver grita"

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Quarto tema: Antivírus. Ao longo do tempo se discutiu muito sobre vírus e antivírus. Tem-se aqui o seguinte histórico relacionado a esse assunto:

**Quadro 23:** Referências na documentação sobre vírus e antivírus.

Ano	Referencias a vírus e antivírus.
1991	Primeira referencia sobre vírus na 02ª reunião do Comitê de Usuários das Unidades Acadêmicas realizada em 05 de março de 1991, a "ocorrência de vírus eletrônico" (UNB, 1991c)
1992	O representante do DEG sugere: "...ser necessário uma maior orientação sobre como evitar a contaminação dos equipamentos por vírus de computador e sugeriu <b>colocar em todos os computadores da FUB programas de prevenção contra vírus</b> " (UNB, 1992, p.3, grifo nosso)
2001	Discussões sobre vírus em pelo menos três reuniões do Conselho de Informática: 06ª, 12ª, 13ª.
2004	Discussões sobre antivírus em pelo menos duas reuniões do Conselho, a 44ª e a 45ª, "levantasse custos para viabilizar a solução do problema do vírus, avaliando cada alternativa. O programa Sophos chegou a ser cotado, mas <b>o seu alto custo tornou-o inviável</b> " (UNB, 2004, p.1)
2007	No Instituto de Psicologia (IP), "Parte das necessidades tem sido atendida com softwares e antivírus já disponíveis. <b>Não houve novas aquisições por limitação de recursos.</b> " (UNB, 2008b, p.135, grifo nosso)
2007	Compra de <b>1.001</b> licenças do antivírus McAfee para a UnB; (UNB, 2011j)
2008	Renovação de <b>1.001</b> licenças do antivírus McAfee para a UnB; (UNB, 2011j)
2008	A 04ª reunião do Comitê Administrativo propõe o Active Directory, como ferramenta para minimizar os vírus.
2009	Renovação de <b>1.001</b> licenças e compra de <b>+300</b> licenças do antivírus McAfee para a UnB; (UNB, 2011j)
2011	31/10/11: 1.890 licenças de antivírus instaladas (UNB, 2011c)
2012	30/05/12: 2.142 licenças de antivírus instaladas (UNB, 2012a)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.



Os entrevistados falam sobre o tema:

**Quadro 24:** Entrevistados falam sobre Antivírus.

Entrevistado	Fala transcrita (trechos de interesse em <b>negrito</b> , grifo nosso)
E-01	"A questão não é ter ou não ter o antivírus. <b>A questão é ter o antivírus institucional ou não.</b> Os antivírus, alguns eram <b>piratas</b> , e tinham o problema da atualização da base. E tinham requisitos de hardware diferenciado. Para algumas unidades, principalmente lá na Reitoria, se observou muito que <b>o CPD instalava um antivírus e o usuário desinstalava</b> , porque dizia que demorava muito, que custava, que tinha... a máquina é muito lenta, que o equipamento dele não comportava isso"
E-07	"Por exemplo: infestação de vírus. É uma situação que, por mais que se tente criar campanhas, digamos assim, educativas, até mesmo de sensibilização, sem que haja uma <b>política efetiva</b> , não se pode fazer nada!"
E-08	"A universidade comprou através do CPD umas licenças do antivírus McAfee pra que seja <b>utilizado institucionalmente.</b> "
E-09	"Hoje nós estamos com <b>4.000.</b> "
E-09	"nós tivemos que fazer até uma, vamos usar o termo horrível, <b>gambiarra</b> , pra poder usar até pra mais... <b>porque só liberaram o valor pra 1.000 cópias...</b> mas é isso que eu digo... nessa hora"
E-11	"A partir daí em relação a antivírus, a partir desse momento que a gente conseguiu a primeira vez aprovar essa compra e a partir daí a gente foi renovando e <b>aparentemente esse isso não foi mais um problema</b> "
E-19	"Essa licença de antivírus, ela tá aí! Então, a gente tem o direito de atualizar, <b>as máquinas todas da Universidade estão usando algum tipo de antivírus...</b> É verdade que tem alguns...alguns lugares – e eu, aqui mesmo na Secretaria, de vez em quando, chamo a atenção de alguém, porque resolveu usar um desses...“Ah! Mas eu gosto mais desse!” Eu falei assim: “Aqui você não tem nada que gostar! <b>A Universidade tem esse daqui, então, aqui nós vamos usar esse daqui! Na sua casa você bota o que você quiser, mas no ambiente da Universidade, é isso que nós vamos usar!</b> ”

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Vírus e antivírus estão sendo discutidos há vinte e um anos. Isto ocorre principalmente por falta de efetividade, pois não se tem uma política formal sobre o assunto na Universidade. Compra-se licença isolada de antivírus. Cita-se, como exemplo, Instituto de Psicologia, além da aquisição de 1.001 licenças de antivírus para utilização institucional, renovando-a anualmente. Chega-se ao ponto de ter em posse 4.000 licenças para serem utilizadas em toda a Universidade. Existem dois problemas:

- A universidade possui atualmente 4.000 licenças de utilização de antivírus, entretanto em 31/10/2011 utilizava 1.890 licenças (UNB, 2011c) e, sete meses depois, em 31/05/2012 utiliza 2.142 licenças (UNB, 2012a). 1.858 licenças (46%) foram obtidas e não utilizadas até a data específica.
- A universidade não sabe a quantidade total de computadores em sua rede, conforme o descrito a seguir, por isso não tem como avaliar a quantidade necessária de licenças.

“a Universidade informa ao Ministério do Planejamento **não dispor dos seguintes dados**, cujo levantamento é exigido pelas normas em vigor: a) equipamentos integrantes do parque computacional da UnB: **número de estações de trabalho, de desktops, de netbooks e de notebooks**” (FUB, 2010, p.11, grifo nosso).

Ficam evidenciados aí dois problemas de efetividade. O representante do Decanato de Graduação (DEG) sugeriu, em 17 de março de 1992, na 2ª reunião do Comitê de Usuários das unidades Administrativas, “**colocar em todos os computadores da FUB programas de prevenção contra vírus**” (UNB, 1992, p.3, grifo nosso) discussões que foram realizadas nove anos depois, em 2001, algo que até a presente data não foi alcançado.

Foram apresentados quatro exemplos da falta de efetividade na informática na UnB, de acordo com a definição de TCU (2010) que relaciona os resultados obtidos com o compromisso assumido. Existem outros. Há falta de apoio da administração central em relação ao tema. A esse respeito, Dagnino (2006) fala sobre formas de decisão dentro do modelo da anarquia organizada, como é caracterizado o modelo burocrático universitário: “decisões carecem de intencionalidade, são determinadas por ausência de ação ou por acidente” (DAGNINO, 2006, p.98).

Estes exemplos corroboram o modelo político de Baldrige (1971) ao encontrar os pressupostos do modelo definidos pelo autor, entre eles destaca-se, o conflito (natural) e a fragmentação em blocos de poder. Num sentido complementar estes são exemplos de políticas fragmentadas, de acordo com o modelo de Martins (2003), descritos no quadro 3. Isso se deve principalmente à estrutura burocrática da universidade, em que se tem preferências problemáticas, tecnologia pouco clara e participação fluida (COHEN, MARCH e OLSEN, 1972). Nesse aspecto não há como mudar, pois a estrutura lhe é inerente e é o que a define como universidade. O que pode ser feito é minimizar os seus efeitos para que políticas fiquem menos fragmentadas.

Por outro lado, foi encontrada efetividade em dois períodos, 1991-1993 e 2000-2005.

Entre 1991-1993, foram encontrados alguns documentos que permitem concluir que o mesmo possuiu alguma efetividade:

- “... tinha uma sala lá na Reitoria, tinha uma secretária, tinham todos os equipamentos” (ENTREVISTADO-01, 2012)
- Emissão de Atos do Conselho para nomear coordenadores dos Comitês: Ato 001/91 de 01 de abril de 1991; Ato 002/91 de 18 de abril de 1991.
- Emissão de Atos do Conselho que criou Comissões para analisar várias políticas: Ato 004/92 de 13 de outubro de 1992 que criou a Comissão para implantação da RedUnB; Ato 005/92 de 19 de outubro de 1992 que criou a Comissão para elaboração de normas para estabilizadores de tensão.

No período 2000-2005, o Conselho funcionou de forma diferente do Conselho definido originalmente em 1987, pois foi vinculado diretamente ao Gabinete do Reitor. Nesse período, a alta administração da UnB mostrou grande interesse e apoio ao Conselho, pois além de o Reitor participar diretamente em dez reuniões, de um total analisado de quarenta e nove, 20% das reuniões no período, foram implementadas várias políticas gestadas e discutidas no Conselho. Foram mostradas três delas no histórico: (1) regulamentação da utilização de listas de correio eletrônico (UNB, 2001c); (2) definição de padrões mínimos para aquisição de microcomputadores e periféricos (UNB, 2002); (3) normas e padrões para a utilização da Rede da UnB (UNB, 2003).

O apoio da Alta Administração foi o que permitiu a efetividade do Conselho nesses dois períodos, corroborado pela fala de um dos entrevistados, referindo-se aos Reitores da UnB nos vários períodos:

**A administração superior**, na época lá do Cristovam, Ibañez, Roberto e o próprio José Geraldo, **apoiaram o Conselho. O Conselho funcionou por causa desse apoio.** Na época do Todorov, depois do Lauro, e do Timothy, **não houve apoio nenhum, tanto que não teve Conselho!** Não funcionou Conselho! Eles optaram por ter a Comissão. (ENTREVISTADO-01, 2012, grifo nosso)

Para que as políticas não sejam apenas efetivas, mas eficazes, Cunha (2000, p.128) afirma que “...as universidades são eficazes quando capazes de promover as iniciativas e ampliar as opções dos distintos e conflitivos grupos profissionais que fazem parte delas” e

isso é possível quando existem arenas de discussão que permitam a indivíduos/grupos com visões distintas a possibilidade de chegarem a um denominador comum e definam políticas de informática válidas para todo o ambiente universitário.

## 5 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

Foi mostrado nos itens anteriores, que o Conselho de Informática possui um vício de origem, pois o mesmo foi criado em 1987, a partir de uma proposta que originalmente era completa, o Decanato de Informática. Nessa proposta, a informática na UnB foi organizada numa estrutura mista linear, funcional e colegiada, com vários órgãos para se atingir o objetivo: (1) Órgão de Aconselhamento e deliberação colegiados; (2) Órgão de Planejamento e Assessoramento; (3) Órgão de apoio; (4) Órgãos de Coordenação e Execução, de acordo com UnB (1987h). Com a modificação realizada pelo CONSUNI, que culminou com a resolução do Conselho Diretor 114/87, essa estrutura completa ficou sem sentido porque foi aprovado o Conselho de Informática consultivo. Como consequência, vieram os problemas de efetividade e a baixa participação, o que só foi minimizado nos períodos 1991-1993 e 2000-2005, já que, nesses períodos, houve o apoio da alta administração da UnB.

Uma proposta de intervenção será apresentada a seguir.

Inicialmente é necessário que os atores envolvidos percebam que o que aconteceu nesses anos todos é apenas um reflexo da forma como a universidade é estruturada e não algo caótico ou sem sentido. Isso já foi exaustivamente estudado por vários autores, em especial, destacam-se Baldrige (1971) com o modelo político, Cohen, March e Olsen (1972) com o modelo da anarquia organizada e Hardy e Fachin (1996) com uma tipologia em dez configurações. Uma forma de se minimizar conflitos e que permita à UnB uma estrutura que realize discussões relativas à política de informática, é a política incremental, descrita por Lindblom, pois, segundo esse autor, “Os passos incrementais podem ser dados rapidamente porque são apenas incrementais. Eles **não entornam o caldeirão, não suscitam grandes antagonismos e grandes dissidências paralisantes**, como o fazem as propostas de mudança mais drástica.” (LINDBLUM, 2010, p.189, grifo nosso). A proposta a seguir, pauta por esse incrementalismo descrito por Lindblom, por se utilizar da legislação já existente - o estatuto e o regimento da UnB - e de uma estrutura de decisão já existente – o Conselho Universitário.

O estatuto da UnB mostra o caminho a ser percorrido:

Art. 12. O **Conselho Universitário** é o órgão máximo da Universidade de Brasília e tem por atribuições, entre outras:

1. **formular as políticas globais** da Universidade;  
 [...]
   
5. propor ao Conselho Diretor da FUB o **Regimento Geral e as suas alterações**, bem como **emendas a este Estatuto**;

[...]
   
Art. 14. **O Conselho Universitário pode constituir Câmaras**, conforme a natureza dos assuntos, obedecido o princípio de representatividade. (UNB, 1994, grifo nosso)

O regimento interno da UnB complementa as atribuições:

Art. 4. O **Conselho Universitário** é o órgão máximo da Universidade e tem, como atribuições:

I - **formular as políticas globais** da Universidade;  
 [...]
   
XX - **constituir Câmaras deliberativas** e suas vinculações, conforme a natureza dos assuntos e obedecido o princípio de representatividade (UNB, 2001a, grifo nosso)

A proposta é que o Conselho Universitário, utilizando-se de sua prerrogativa descrita no artigo 14º do estatuto e do artigo 4º do regimento geral da UnB, crie a “Câmara de Informática”. Essa Câmara deliberativa tem como atribuição, entre outras, dar suporte ao Conselho Universitário na definição das políticas globais de informática.

Seguindo a ideia do incrementalismo de Lindblom, essa Câmara, tem como base ideias descritas no “plano de informatização da UnB” (UNB, 1987h), versão que sugeriu o Decanato de Informática (não aprovada prelo CONSUNI). Baseia-se, também, na resolução do Conselho Diretor 114/87 (FUB, 1987) que criou originalmente o Conselho de Informática e na resolução da Reitoria 99/2011 que criou o grupo de trabalho que elabora propostas de Políticas de Segurança e de Gestão dos Recursos de TI.

Para que a Câmara discuta políticas de informática em nível macro e também se ajuste à legislação vigente, criam-se três Comitês: dois comitês de usuários (o Acadêmico e o Administrativo) e o Comitê de Segurança da Informação e Comunicação. Os Comitês de Usuários tem como principal objetivo serem uma arena para discussão das demandas originadas dos próprios usuários. O Comitê de Segurança da Informação e Comunicação destina-se a atender a demandas legais, em especial, baseado na Instrução Normativa 01/2008, do Gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República e sugestões da Secretaria de Logística de Tecnologia da Informação (SLTI), órgão do Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e do Tribunal de Contas da União (TCU). Para apoio à Câmara de Informática, a UnB já dispõe da Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC) que tem por função dar apoio aos órgãos colegiados superiores na UnB.

A Câmara de Informática é composta por onze membros: (1) presidente; (2) membro externo; (3) diretor do CPD; (4) aluno de graduação; (5) aluno de pós-graduação; (6) quatro membros do Comitê Acadêmico; (7) dois membros do Comitê Administrativo. O presidente, Membro externo e alunos de graduação e pós-graduação são indicados pelo CONSUNI.

Comitê de Segurança da Informação e Comunicação composto por oito membros: (1) diretor do CPD (Coordenador); (2) coordenador do setor de Segurança do CPD; (3) prefeito do campus; (4) membro docente do CIC; (5) membro docente da FCI; (6) decano de graduação; (7) decano de pós-graduação; (8) decano de Planejamento e Orçamento.

Comitê de Usuários Acadêmicos: (1) membro docente de cada instituto/faculdade; (2) membro do CPD; (3) membro do CDT; (4) membro da BCE; (5) aluno de graduação; (6) aluno de pós-graduação.

Comitê de usuários Administrativos: (1) membro de cada decanato; (2) membro de cada órgão complementar; (3) membro da PRC.

Os comitês de usuários acadêmicos e administrativos elegem entre os seus membros o coordenador e também os representantes no conselho. O Comitê de Segurança da Informação, devido às suas características peculiares, já possui o diretor do CPD como coordenador e como representante no Conselho. Cada participante terá um suplente que participará das reuniões quando o titular, por motivo justificado, não estiver presente.

Aos membros participantes é requerido que tenham disponibilidade de tempo e motivação (IBGC, 2009). A estrutura da câmara e comitês propostos se inspirou na resolução do Conselho Diretor 114/87 que criou o Conselho de Informática em 1987, e no “Plano de Informatização da UnB” (UNB, 1987h) - versão Decanato -, mas com algumas diferenças fundamentais.

Os comitês se reúnem mensalmente e a Câmara de Informática, trimestralmente, ou extraordinariamente, quando necessário. Os integrantes dos Comitês e da Câmara possuem

um mandato de dois anos, prorrogáveis por mais dois. Caso faltem a três reuniões consecutivas ou possuam mais de 50% de faltas, perdem o mandato.

Os quadros 25, 26 e 27 apresentam a motivação das escolhas:

**Quadro 25:** Justificativa das escolhas do modelo proposto (parte 1)

<b>Escolha</b>	<b>Justificativa</b>
Onze membros na Câmara de Informática	_ "O número de conselheiros deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês. O recomendado é de, no mínimo, 5 (cinco) e, no <b>máximo, 11 (onze) conselheiros.</b> " (IBGC, 2009, p.36, grifo nosso)
	_ "que fosse composto por <b>menos pessoas</b> , pra que realmente fosse as questões que chegassem ao Conselho, elas fossem discutidas num <b>nível, assim, bem alto</b> " (ENTREVISTADO-15, 2012, grifo nosso)
	_ "Um representante da Administração Superior da UnB. Um representante do CPD, obviamente! Diretor do CPD! Uma pessoa ligada às Unidades Acadêmicas, É... talvez até trazer gente de fora pra discutir! Um órgão externo, um cara do SERPRO, por exemplo. Pra que ele fique <b>fortalecido</b> " (ENTREVISTADO-15, 2012, grifo nosso)
Criação e vinculação da Câmara ao CONSUNI	_ Cabe ao CONSUNI " <b>formular as políticas globais</b> da Universidade" (UNB, 1994, grifo nosso)
	_ "5.1.1 <b>Comitê de TI nas Universidades Públicas</b> ou IFES. Na instituição de <b>Comitês de TI</b> em Universidades Públicas, que normalmente já possuem seus <b>Conselhos Superiores, onde são deliberados e aprovados os mais diversos assuntos</b> – o que representa bem um Comitê Estratégico de natureza deliberativa" (MPOG, 2011, p.23)
	_ "A política de TI seria deliberada <b>por uma Câmara</b> ou Conselho, com representação dentro da estrutura da UnB" (UNB, 2010, p.78, grifo nosso)
	_ "O Conselho de Informática, ele tem que atuar <b>como se fosse um CONSUNI</b> , como se fosse o CEPE, uma Câmara assim. <b>Com o mesmo grau de importância</b> do que eles." (ENTREVISTADO-01, 2012, grifo nosso)
	_ "O Conselho tem que ser <b>subordinado ao Reitor ou ao Conselho Universitário</b> ou aos Conselhos maiores por quê? Porque quando você decide, você decide para a toda universidade." (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo)
	_ "Comissão ou algum outro órgão <b>diretamente ligado à Reitoria</b> , que vá analisar os aspectos de TI como um todo; não só no seu planejamento! (ENTREVISTADO-06, 2012, grifi nosso)
	_ "Eu defendo um Conselho de Informática embora seja <b>vinculado a Reitoria</b> e tal [...] tem que trabalhar e é com colegiado não adianta, a universidade é colegiado. Não tem jeito <b>se não for um sistema colegiado não funciona.</b> " (ENTREVISTADO-13, 2012, grifo nosso)
	_ "Como, assim, um Conselho Superior da Universidade, como Conselho Superior <b>como um CONSUNI</b> , um CEPE, sabe?" (ENTREVISTADO-15,

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.



Quadro 26: Justificativa das escolhas do modelo proposto (parte 2)

Escolha	Justificativa
Criação e vinculação da Câmara ao CONSUNI	_ "determinadas questões deverão ser <b>discutidas num colegiado</b> , num colegiado. Essa é a forma como uma universidade tem de tratar as suas questões." (ENTREVISTADO-16, 2012, grifo nosso)
	_ "o Conselho seria uma espécie de <b>câmara de informática</b> . Até eu acho que é melhor falar em câmara do que em Conselho, porque a palavra Conselho já está muito viciada e Conselho lembra quem dar conselho e na universidade ninguém gosta de dar conselho muito menos de receber." (ENTREVISTADO-16, 2012, grifo nosso)
	_ "Ele propõe o quê? Políticas, porque ele não pode deliberar sobre políticas. <b>Ele só pode propor políticas. Quem delibera aqui é CONSUNI.</b> Principalmente políticas que uma coisa que vai afetar a comunidade toda, entendeu?" (ENTREVISTADO-17, 2012, grifo nosso)
	_ "ao invés de uma Comissão de Informática, devia ter uma <b>Câmara de Tecnologia da Informação</b> ligada diretamente ao CAD, com decisões que fossem aprovadas pelo CAD" (ENTREVISTADO-18, 2012, grifo nosso)
	_ " <b>uma Comissão dentro do Conselho Universitário</b> que fosse...representativa" (ENTREVISTADO-19, 2012, grifo nosso)
Comitê de Segurança da Informação e comunicação	_ "Art. 5º Aos demais órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta e indireta, em seu âmbito de atuação, compete: [...] VI - <b>instituir Comitê de Segurança da Informação e Comunicações</b> ; VII - <b>aprovar</b> Política de Segurança da Informação e Comunicações e demais normas de segurança da informação e comunicações; VIII- <b>remeter</b> os resultados consolidados dos trabalhos de auditoria de Gestão de Segurança da Informação e Comunicações para o GSI." (PRESIDENCIA DA REPÚBLICA, GSI, Instrução Normativa 01/2008, grifo nosso)
	_ Inspirada na Resolução da Reitoria 99/2011 que criou o Grupo de Trabalho para elaborar proposta de Políticas de Segurança e de Gestão dos Recursos de Tecnologia da Informação
	_ "Implantação de política integrada de segurança da informação na Universidade" (UNB, 2010, p.82)
	_ "Padronização dos sistemas e equipamentos para gestão da segurança da informação nas Unidades" (UNB, 2010, p.82)
Comitê de usuários Acadêmicos:	_ Para que as demandas dos usuários das unidades Acadêmicas cheguem a Câmara de Informática
	_ Inspirado na Resolução do Conselho Diretor 114/87
Comitê de usuários Administrativos	_ Para que as demandas dos usuários das unidades Administrativas cheguem a Câmara de Informática
	_ Inspirado na Resolução do Conselho Diretor 114/87

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

**Quadro 27:** Justificativa das escolhas do modelo proposto (parte 3)

<b>Escolha</b>	<b>Justificativa</b>
Membros participantes devem ter disponibilidade de tempo e motivação.	_"O conselheiro deve, no mínimo, possuir: [...] <b>Disponibilidade de tempo</b> [...]; <b>Motivação.</b> " (IBGC, 2009, p.32)
Mandato de dois anos prorrogáveis por mais dois anos	_"Art. 9º - Os cargos e funções sujeitos ao princípio eletivo têm <b>mandato de dois anos, permitida uma única recondução</b> , excetuados aqueles mandatos previstos em lei. Parágrafo único. Os representantes em Órgãos Colegiados têm <b>suplentes</b> , escolhidos pelo mesmo procedimento que o dos titulares." (UNB, 1994, grifo nosso)

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2012.

A estrutura sugerida é caracterizada pelas seguintes funções administrativas:

- Órgãos de aconselhamento e deliberação: Câmara de Informática; Comitê de usuários e Comitê de Segurança da Informação e Comunicação.
- Órgão de apoio: Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC).
- Órgão executivo: Centro de Informática (CPD).

Competências da Câmara de Informática:

- Elaborar e aprovar as políticas globais de informática da FUB.
- Elaborar e aprovar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI).
- Elaborar e aprovar o Plano de Investimento para a área de Tecnologia da Informação.
- Monitorar os valores definidos no orçamento da FUB, relacionados a Tecnologia da Informação, para uma utilização mais racional e eficaz.
- Definir mecanismos de acompanhamento e controle da execução das políticas de informática da FUB.
- Avaliar e sugerir modificações aos sistemas de informação da FUB.
- Acompanhar e adequar a FUB a Instrução Normativa 04/2010 da SLTI que dispõe sobre a contratação de soluções de Tecnologia da Informação nos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP).
- Propor a criação de grupos de trabalho permanentes ou temporários, para auxiliar a Câmara nas suas competências.
- Elaborar e aprovar o seu regimento interno.

#### Competências dos Comitês de Usuários:

- Arena para agregar demandas e discussões oriundas das suas respectivas áreas (acadêmica e administrativa).
- Assessorar a Câmara de Informática nas suas respectivas áreas (acadêmica e administrativa).
- Elaborar e aprovar o seu regimento interno.

#### Competências do Comitê de Segurança da Informação e Comunicação:

- Elaborar, aprovar e acompanhar as Políticas de Segurança da Informação da FUB
- Assessorar a Câmara de Informática em relação as Políticas de Segurança da Informação.
- Acompanhar e adequar a FUB a Instrução Normativa 01/2008 do Gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República, que disciplina a Gestão de Segurança da Informação e Comunicações na Administração Pública Federal.
- Elaborar e aprovar o seu regimento interno.

#### Competências do Centro de Informática (CPD):

- Órgão executivo e fiscalizador das políticas, decisões e recomendações oriundas da Câmara de Informática e seus Comitês.
- Acompanhar, fiscalizar e sugerir melhorias na execução das políticas de informática da FUB.

#### Competências da Secretaria de Órgãos Colegiados (SOC):

- Apoio logístico a Câmara de Informática e aos seus Comitês.

Para evitar que a falta de efetividade se repita, há a necessidade de se realizar um trabalho antes de se propor essa estrutura à Universidade. Kotter e Schlesinger (1986) indicam o caminho com estratégias que auxiliam instituições a vencer a resistência dos indivíduos. Elas já foram descritas nesta pesquisa no item 2.4, e foi pensada a utilização das quatro primeiras estratégias que podem ser sintetizadas nas palavras a seguir: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e apoio e negociação e acordo.

Aos atores envolvidos, e em especial aos participantes do CONSUNI, uma sensibilização para que eles percebam a importância da criação de políticas de informática e que sem elas a gestão da UnB fica mais difícil (educação e comunicação). Para isso, a participação e o envolvimento dos Conselheiros é importante para a aprovação da estrutura e, posteriormente a cobrança por parte dos Conselheiros que a Câmara de Informática gere propostas macro de políticas de informática, já amplamente discutidas e analisadas para que apenas seja realizada no próprio CONSUNI um acerto final e aprovação (participação e envolvimento). Sensibilizar a alta administração, leia-se Reitor, mostrando que ele estará a frente das decisões sobre políticas de informática, pois é o **Presidente** do Conselho Universitário, que indica membros para a Câmara de Informática e aprova as políticas. O envolvimento da alta administração é fundamental para que a engrenagem ande, como se observa nos comentários “Tem que ter o **interesse e o apoio** do Reitor” (ENTREVISTADO-04, 2012, grifo nosso) e “...tem que ter o **apoio** da alta administração” (ENTREVISTADO-07, 2012) (facilitação e apoio). E finalmente o último item utilizado para vencer resistências é negociação e acordo, e isto é possível quando os envolvidos percebem a importância e o benefício da criação de políticas de informática padronizadas na universidade. Para isso, sugere-se a realização de um seminário sobre Políticas de Informática na FUB, com a participação explícita de todos os conselheiros e suplentes do Conselho Universitário em que sejam tratados de todos os temas discutidos nesta dissertação, e incentivado debates prévios sobre a necessidade da criação da Câmara de Informática e seus três Comitês.

O presente trabalho teve como principal objetivo avaliar em que medida as barreiras de funcionamento do Conselho de Informática, influenciam na efetiva implantação da política de informática da Universidade de Brasília. Para isso, se utilizou do modelo político de governança acadêmica desenvolvido por Baldrige (1971), a partir do estudo de análise de tomadas de decisão na *New York University* em 1968. A pesquisa culminou com uma proposta para minimizar as barreiras encontradas, propondo a criação da Câmara de Informática deliberativa vinculada ao Conselho Universitário.

Para a realização deste estudo, foi necessário inicialmente encontrar os documentos. A primeira grande surpresa do pesquisador foi a constatação de que parte importante dos documentos necessários não estavam guardados onde deveriam estar: no Centro de Documentação da UnB (CEDOC) e no Conselho de Informática. Foram encontrados também no Centro de Informática e com um dos entrevistados que gentilmente os forneceu, mesmo

assim ficaram algumas lacunas temporais. A segunda grande surpresa: os documentos encontrados eram os originais, por isso, uma parte importante do tempo utilizado nesta pesquisa foi a preparação de tais documentos: cópia; digitalização; reconhecimento de texto na imagem digitalizada e indexação. Constatou-se que a UnB não está preparada para guardar e manter a sua história de forma adequada e que permita que pesquisadores tenham um acesso simplificado aos seus documentos.

Após analisar os documentos e entrevistas transcritas com uma revisão de literatura concluiu-se que foi efetivo quando teve o apoio da alta administração da Universidade. O que aconteceu ao Conselho no período analisado é apenas um reflexo da sua estrutura burocrática e foi estudada por muitos autores tais como Baldrige (1971) no modelo político que mostra que conflitos são normais; Cohen, March, Olsen (1972) que mostram que nas universidades as preferências são problemáticas, a tecnologia é pouco clara e participação é fluida, Ellström (1983), Mintzberg (2009), Morgan (2010), Cunha (1999, 2000) entre outros.

A pesquisa permitiu descrever o histórico do Conselho de Informática desde as discussões iniciais na década de 80 até a sua recomposição em 2008-2009. Mediu-se a participação dos conselheiros nas reuniões, e quando existiu a baixa participação justificou-se devido ao conselho ser consultivo e por falta de tempo dos participantes. Encontrou-se várias barreiras e mostrou-se que elas são recorrentes corroborando Baldrige (1971) que descreve no modelo político um ciclo de conflitos e proposição de políticas. Analisou-se políticas com baixa/alta efetividade para concluir que o apoio da alta administração da UnB foi o que permitiu esta efetividade. E finalizando, foi proposto a Câmara de Informática vinculada ao Conselho Universitário em substituição ao Conselho de Informática para melhorar o desempenho relativo a definição de políticas de informática na universidade.

A partir do que foi realizado, percebe-se várias limitações desta pesquisa: houve lacunas temporais em que a documentação encontrada não foi suficiente para descrever de uma maneira mais completa a situação; por se tratar do estudo em uma organização complexa, outra limitação vislumbrada é a possibilidade de não ter se levado em conta atores e situações importantes dentro do contexto proposto da pesquisa, levando a resultados parciais; e por fim, esta pesquisa é limitada pela racionalidade limitada do próprio pesquisador.

Sugere-se várias novas frentes de pesquisa possíveis de serem realizadas, entre elas: (1) comparação de políticas de informática entre universidades do Centro-Oeste, para

descrever o processo, a história e a estrutura burocrática que permitem decisões nesta área e se são análogos ou não e porque; (2) estudos sobre Conselhos em geral e formas de implementá-los de forma mais efetiva no ambiente de organizações complexas.

## REFERÊNCIAS

- BACHRACH, P.; BARATZ, M.S. *Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework. The American Political Science Review*, v.57, n.3, p.632-642, sep.1963.
- BALDRIDGE, J.V. *Models of University Governance Bureaucratic, Collegial, and Political. Stanford Center for Research and Development in Teaching - Research and Development Memorandum No.77, sep. 1971.*  
Disponível em: < <http://eric.ed.gov/PDFS/ED060825.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2012.
- BARBOSA, E.A. **Burocracia e processo decisório na administração das universidades federais brasileiras: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Educação) –Unicamp, São Paulo, 1981. 115p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATTISTI, J. **Certificação Microsoft – Guia de estudos para o MCSE 70-290.** [s.n.], 2005. 1000p.
- BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som : um manual prático.** 9ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 189-217.
- BAUMGARTNER, F.R. *Discrediting the Status Quo: Ideas, Levels of Policy Change, and Punctuated Equilibrium.* 2012. Disponível em:  
< [http://www.unc.edu/~fbaum/articles/Baumgartner\\_Governance\\_2012.pdf](http://www.unc.edu/~fbaum/articles/Baumgartner_Governance_2012.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2012.
- \_\_\_\_\_; JONES, B.D. Agenda Dynamics and Policy Subsystems. In: **The Journal of Politics**, v.53, n.4, p.1044-1074, nov. 1991.
- BELL, J. **Projeto de pesquisa : guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais.** 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BENDOR, J.; MOE, T.M.; SHOTTS, K.W. *Recycling the Garbage Can: An Assessment of the Research Program.* **The American Political Science Review**, v.95,n.1, p.169-190, mar.2001.
- BERELSON, B. *Content analysis in communication research.* New York: Free Press, 1952.
- BOURDIEU, P. O campo científico. In: ORTIZ, Renato (org.). **Pierre Bourdieu: Sociologia.** Trad. de Paula Montero e Alicia Auzmendi. São Paulo: Ática, 1983, p.122-155.

BRASIL. **Decreto 500 de 15 de janeiro de 1962**. Institui a Fundação Universidade de Brasília. DOU, Brasília, DF, 16 jan. 1962.

Disponível em:<

[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=500&tipo\\_norma=DCM&data=19620115&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=500&tipo_norma=DCM&data=19620115&link=s)>. Acesso em: 29 set. 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto 84.067 de 02 de outubro de 1979**. Cria a Secretaria Especial de Informática, como órgão complementar do Conselho de Segurança Nacional, e dá outras providências. DOU, Brasília, DF, 03 out. 1979.

Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D84067.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D84067.htm)>.

Acesso em: 07 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei 3.998/61 de 15 de dezembro de 1961**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. DOU, Brasília, DF, 20 dez. 1961. Disponível em:

<[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=3998&tipo\\_norma=LEI&data=19611215&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=3998&tipo_norma=LEI&data=19611215&link=s)>. Acesso em: 29 set. 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 7.232/84 de 29 de outubro de 1984**. Dispõe sobre a Política Nacional de Informática, e dá outras providências. DOU, Brasília, DF, 30 out. 1984. Disponível em:

<<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102392&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>>. Acesso em: 07 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. DOU, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei 12.527/2011 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. DOU, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2012.

CARNEIRO, C.B.L. Conselhos de políticas públicas : desafios para a sua institucionalização. In: SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Orgs.). **Políticas Públicas – Coletânea volume 2**. Brasília: ENAP, 2006. p. 149-166.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica : para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 249p.

COHEN, M.D.; MARCH, J.G. ; OLSEN, J.P. *A Garbage can model of Organizational Choise. **Administrative Science Quartely***, v.17,n.1, p.1-25, mar.1972.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Relatório de auditoria anual de contas nº 201108921, processo nº 23106.001883/2011-53**. Brasília, 2011a. Disponível em

< <http://www.unb.br/noticias/downloads/Relat%C3%B3rio%20-%20Parte%201.pdf>>. Acesso em:26 set. 2011.



\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_, **2ª parte**. Brasília, 2011b. Disponível em  
<<http://www.unb.br/noticias/downloads/Relat%C3%B3rio%20-%20Parte%202.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2011.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296p.

CUNHA, L.A. A Universidade brasileira - entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Educação**, Cidade, n. 10, p. 90-96, jan./abr.1999. Disponível em:  
<<http://educa.fcc.org.br/pdf/rbedu/n10/n10a07.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, H.T. (Org.). **Universidade em ruínas na república dos professores**. 2.ed. Petrópolis: VOZES / Porto Alegre: CIPEDDES, 2000. p. 125-148.

CUNHA, Murilo Bastos. **O CPD como apoio e suporte**. Comissão provisória de Informática. Brasília, 1985. 7p.

\_\_\_\_\_. **Idéias para um plano estratégico de informática na UnB**. Comissão provisória de Informática. Brasília, 1986. 2p.

DAGNINO, R. **O processo decisório no complexo público de ensino superior e de pesquisa: uma visão de análise de políticas**. Notas de aula da disciplina Estudos Sociais da Ciência e da Tecnologia. Unicamp, 2006. Disponível em:  
<[http://www.ige.unicamp.br/site/aulas/138/O\\_PROCESSO\\_DECISORIO\\_NO\\_COMPLEXO\\_PUBLICO\\_DE\\_ENSINO\\_SUPERIOR\\_E\\_DE\\_PESQUISA\\_DAGNINO.pdf](http://www.ige.unicamp.br/site/aulas/138/O_PROCESSO_DECISORIO_NO_COMPLEXO_PUBLICO_DE_ENSINO_SUPERIOR_E_DE_PESQUISA_DAGNINO.pdf)>. Acesso em: 14 mai. 2012. 135p.

DALE, E. *Planning and Developing the Company Organization Structure*. **Research report** n. 20, New York : American Management Association, 1952. 232p.

DRUCKER, P. F. Os novos paradigmas da administração. **Revista Exame**, n. 682, p.34-53. São Paulo: Editora Abril, 1999.

DYE, T.R. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: HEIDEMANN, F.G. ; SALM, J.F. (Orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2ª Ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010. p. 99-129.

ELLSTRÖM, P.E. *Four faces of Educational Organizations*. **Journal of Higher Education**, v.12,p.231-241, 1983.

FERNANDES, J.H.C. **Apresentação de palestra sobre o Conselho de Informática da UnB**. In:1º Seminário Políticas e Planejamento de Informação e Informática da UnB, Brasília, 30 jun. 2009.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405p.

FLORES, L.C.S.; COLOSSI, N. Introdução do software de gestão administrativa e as forças de mudança atuantes em uma instituição de ensino superior. In: MELO, P.A.; COLOSSI, N. (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p. 223-236.

FONSECA, I.F.; BURSZTYN, M.; MOURA, A.M.M.. Conhecimentos Técnicos, Políticas Públicas e Participação: O Caso do Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA. V **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade (ANPPAS)**. Florianópolis, 4-7 out. 2010. Disponível em: <<http://www.anppas.org.br/encontro5/cd/artigos/GT3-321-237-20100903125339.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2012.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Nair Aguiar Miranda (org.). Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. Conselho Diretor, **RESOLUÇÃO nº 114/1987**, Brasília, 1987.

\_\_\_\_\_. Centro de Processamento de Dados. **Plano Diretor de Informática. Período de abrangência: 1982**. Brasília, 1981.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Diretor de Informática – PDI – triênio 85 a 87**. Brasília, 1985.

\_\_\_\_\_. Projeto de Avaliação Institucional & Gestão de Meios. **Relatório de Avaliação da Gestão de Tecnologia da Informação**. Volume I. Brasília, 2010.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som : um manual prático**. 9ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 64-89.

GRAWITZ, M. *Métodos y técnicas de las ciencias sociales (tomo II)*. Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1975. 491p.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira : teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS. 1996. 223p.

INFORMATION TECHNOLOGY GOVERNANCE INSTITUTE. *Control Objectives for Information and related Technology – Cobit 4.1. Rolling Meadows, IL, USA* : ITGI, 2007. 212p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª Ed. São Pulo: IBGC, 2009. 73p. . Disponível em: <[www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47](http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47)>. Acesso em: 26 nov. 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Brasil em Desenvolvimento: Estado, planejamento e políticas públicas**, v.3. Brasília: IPEA, 2010.

KOTTER, J.; SCHLESINGER, L.A. A escolha de estratégia para mudanças.: **Coleção Harvard de Administração**. , São Paulo:Nova Cultural, v. 7, 1986.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração**. Vol 1. 12ª Ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980. 474p.

LADEIRA, Marcelo. **Apresentação de palestra sobre o Centro de Informática da UnB**, In: 1º Seminário Políticas e Planejamento de Informação e Informática da UnB, Brasília, 30 jun. 2009.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1977. 316p.

LINDBLOM, C.E. **O processo de decisão política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981. 124p.

\_\_\_\_\_. Muddling through 2: a ubiqüidade da decisão incremental. In: HEIDEMANN, F.G. ; SALM, J.F. (Orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 2ª Ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010. p. 181-202.

LODI, J.B. Administração por objetivos: um balanço. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 95-130, jan./mar.1970.

MARCH, J.G. **Como as decisões realmente acontecem**. São Paulo : Leopardo Editora, 2010. 241p.

MARCH, J.G.; SIMON, H.A. **Teoria das Organizações**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981. 353p.

MARCIANO, J.L.P. **Segurança da informação, uma abordagem social**. 2006. 211p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=650](http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=650)>. Acesso em: 10 set. 2011.

MARTINS, H. F. **Uma teoria da fragmentação de políticas públicas**. 2003. 254p. Tese (Doutorado em Administração)-Fundação Getulio Vargas. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3264/ACF24.pdf> >. Acesso em: 23 mai. 2012.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Secretaria de Logística de Tecnologia da Informação. **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação – EGTI 2011-2012**. Brasília, 2011a. 25p. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/estrategia-geral-de-tecnologia-da-informacao-egti-2011-2012>>. Acesso em: 01 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Guia para criação e funcionamento do Comitê de TI**. Brasília, 2011b. 78p. Disponível em: <[ceti.ufpi.edu.br/arquivos/GuiaComiteTI.pdf?attredirects=0&d=1](http://ceti.ufpi.edu.br/arquivos/GuiaComiteTI.pdf?attredirects=0&d=1)>. Acesso em: 20 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Instrução Normativa 04/2008 de 19 de maio de 2008**. 2008a. Dispõe sobre o processo de contratação de serviços de Tecnologia da Informação pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in04\\_08.htm](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in04_08.htm)>. Acesso em: 18 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria 11 de 30 de dezembro de 2008**. 2008b. Aprova a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) no âmbito do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP na versão de 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010. 421p.

MORHY, L. Brasil – Universidade e Educação Superior. In: MORHY, L. (org.). **Universidade no Mundo: Universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004. p. 25-60.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 292p.

NEWMAN, W.H. **Ação Administrativa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981. 432p.

OLIVEIRA, J.F.; DOURADO, L.F.; MENDONÇA, E.F. Universidade de Brasília (UnB) : da universidade idealizada à “universidade modernizada”. In: MOROSINI, M. (Org.). **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. 2ª Ed. Brasília: INEP, 2011. p. 113-131.

PAGÈS, M. et al. **O poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990. 240p.

PRESIDENCIA DA REPÚBLICA. Gabinete de Segurança Institucional. **Instrução Normativa GSI 1/2008 de 13 de junho de 2008**. 2008. Disciplina a Gestão de Segurança da Informação e Comunicações na Administração Pública Federal, direta e indireta, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/instrucao-normativa-no-01-2009-gsi/download>>. Acesso em: 20 mai. 2012.

PUSSER, B. *Beyond Baldrige: Extending the Political Model of Higher Education Organization and Governance*. **Educational Policy**, v.17,n.1, p.121-140, Jan-mar.2003.

RIBEIRO, Darcy. **UnB: invenção e descaminho**. Rio de Janeiro: Avenir Editora, 1978. 139p.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantálfia E.I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, P.A.; COLOSSI, N. (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p. 185-192.

RUEDIGER, M.A. Governança democrática na era da informação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 6, p. 1257-1280, nov./dez.2003.

SCOTT, J. **A matter of record: documentary sources in social research**. Cambridge: Polity Press. 1990. 200p.

SIMON, H.A. **Comportamento Administrativo**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOTTOVIA, R. F. **O processo de informatização na Universidade de Brasília: estudo dos seus resultados e suas causas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 1994. 209p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão 1603/2008 de 13 de agosto de 2008**. Levantamento de auditoria. situação da governança de tecnologia da informação - ti na administração pública federal. ausência de planejamento estratégico institucional. deficiência na estrutura de pessoal. tratamento inadequado à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. Recomendações. Disponível em: <[http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao\\_tcu\\_-\\_13-08-2008.pdf](http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/12/docs/acordao_tcu_-_13-08-2008.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2011.

\_\_\_\_\_. **Manual de auditoria operacional**. 3ª Ed. Brasília: TCU, 2010. 71p. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>>. Acesso em: 01 jun. 2012.

TRIGUEIRO, M.G.S.. **Universidades públicas – desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. 183p.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Centro de Informática. **Histórico do CPD**. Brasília, 2011b. Disponível em: <[http://www.cpd.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=22](http://www.cpd.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=22)>. Acesso em: 26 set. 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_, Serviço de Rede e Suporte. **Projeto do AD-FUB**. Brasília, outubro de 2007d.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Relatório de infecção de vírus 30/09/2011 (anual)**. Brasília, 30 de setembro de 2011c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Relatório de infecção de vírus 30/05/2012 (anual)**. Brasília, 30 de maio de 2012a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_, Serviço de Segurança e Operação. **Relatório de análise de rede 01/01/2011 a 29/09/2011**. Brasília, 29 de setembro de 2011d.

\_\_\_\_\_. Comissão de Informática. **Plano de Informatização da UnB**. Brasília, jun. 1987h. 21p.

\_\_\_\_\_. Comissão Provisória de Informática. **Funcionamento da informática na USP, PUC-RJ e UNICAMP**. Documento manuscrito. 1985. 4p.

\_\_\_\_\_. Conselho de Informática. **ATA da 44ª Reunião**. Brasília, 04 out. 2004. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **ATA da 1ª Reunião de 2009**. Brasília, 06 jun. 2009. Brasília, 2009b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Principais atividades desenvolvidas pelo Conselho de Informática no período 91-93.** Brasília, 1993.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Comitê de Usuários das Unidades Acadêmicas. **ATA da 2ª Reunião de 1991.** Brasília, 05 mar. 1991. Brasília, 1991c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Comitê de Usuários das Unidades Administrativas. **ATA da 5ª Reunião de 1991.** Brasília, 01 nov. 1991. Brasília, 1991a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **ATA da 2ª Reunião de 1992.** Brasília, 17 mar. 1992. Brasília, 1992.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Correspondência do Coordenador do Comitê de Usuários das Unidades Acadêmicas.** Brasília, 22 nov. 1991. Brasília, 1991b.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário. **ATA da 60ª Reunião.** Brasília, 05 jun. 1987a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **ATA da 63ª Reunião.** Brasília, 31 jul. 1987b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **ATA da 64ª Reunião.** Brasília, 14 ago. 1987c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **ATA da 68ª Reunião.** Brasília, 23 out. 1987e.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Grupo de trabalho criado pela 60ª Reunião. **Plano de Informatização da UnB.** Brasília, jun. 1987i. 11p.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Informática. **Proposta de Estrutura Administrativa para a área de informática da Universidade de Brasília.** Brasília, 01 out. 1987f

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Minuta da Resolução do Conselho Diretor que institui o Conselho de Informática.** Brasília, 15 out. 1987g

\_\_\_\_\_. Decanato de Planejamento e Orçamento. **Anuário Estatístico 2011.** Brasília, 2011l. Disponível em: < [http://www.dpo.unb.br/documentos/anuario/Anuario\\_2011.pdf](http://www.dpo.unb.br/documentos/anuario/Anuario_2011.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2012. 328p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Bases do Planejamento Estratégico 2011-2015.** versão preliminar. Brasília, 2011k. Disponível em: < [http://www.dpo.unb.br/documentos/Bases\\_2011-2015\\_preliminar.pdf](http://www.dpo.unb.br/documentos/Bases_2011-2015_preliminar.pdf)>. Acesso em: 19 mai. 2012. 142p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão - 2010.** Brasília, 2011j. Disponível em: <[http://www.dpo.unb.br/documentos/Gestao\\_2010/Relatorio%20Gestao%202010.pdf](http://www.dpo.unb.br/documentos/Gestao_2010/Relatorio%20Gestao%202010.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2012. 264p.

\_\_\_\_\_. **Estatuto.** Brasília, 1994. Disponível em: <<http://www.unb.br/unb/documentos/estatuto.php>>. Acesso em: 12 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. **Galeria de ex-Reitores.** Brasília, 2012b. Disponível em: <<http://www.unb.br/administracao/reitoria/exreitores>>. Acesso em: 11 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. **Missão e valores.** Brasília, 2011e. Disponível em:  
<<http://www.unb.br/unb/missao.php>>. Acesso em: 26 set. 2011.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor da Tecnologia da Informação 2010-2011.** Brasília, 2011f.  
Disponível em: <<http://www.cpd.unb.br/images/formularios/pdti%20unb.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2011.

\_\_\_\_\_. **Regimento geral.** Brasília, 2001a. Disponível em:  
<[http://www.unb.br/unb/documentos/regim\\_geral.php](http://www.unb.br/unb/documentos/regim_geral.php)>. Acesso em: 26 set. 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional – Período do relatório – 2010.** Brasília, 2011g. Disponível em: <  
[http://www.dpo.unb.br/documentos/relatorio\\_autoavaliacao\\_2010.pdf](http://www.dpo.unb.br/documentos/relatorio_autoavaliacao_2010.pdf)>. Acesso em: 13 mai. 2012.

\_\_\_\_\_, Reitoria. **Ato da Reitoria n. 95/86.** Aprova as competências da Assessoria de Informática. Brasília, 29 abr. 1986.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Ato da Reitoria n. 439/87.** Aprova a estrutura organizacional do Centro de Processamento de Dados. Brasília, 02 set. 1987d.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Ato da Reitoria n. 411/1999.** Institui a Comissão Consultiva de Informática da Universidade de Brasília e lhe atribui as funções. Brasília, 07 mai. 1999a.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Ato da Reitoria n. 711/2000.** Institui no âmbito do Gabinete do Reitor, o Núcleo de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília (NTI/UnB). Brasília, 17 ago. 2000a.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Atos da Reitoria n. 381/2007 e 382/2007.** Dispensa o Diretor do CPD e designa um novo Diretor do CPD da Universidade de Brasília. Brasília, 06 fev. 2007c.  
Disponível em: <  
<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=12&data=08/02/2007>>.  
Acesso em: 20 mai. 2012.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Atos da Reitoria n. 571/2008 e 572/2008.** Dispensa o Diretor do CPD e designa um novo Diretor do CPD da Universidade de Brasília. Brasília, 12 mai. 2008c.  
Disponível em: <  
<http://www.in.gov.br/imprensa/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=21&data=19/05/2008>>.  
Acesso em: 20 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Atos da Reitoria 2011,** Brasília, 2011a. Disponível em: <  
[http://www.unb.br/unb/transparencia/downloads/atos\\_oficiais/2011\\_Atos\\_da\\_Reitoria.pdf](http://www.unb.br/unb/transparencia/downloads/atos_oficiais/2011_Atos_da_Reitoria.pdf)>.  
Acesso em: 28 set. 2011.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Instrução da Reitoria n. 002/2001.** Regulamenta a utilização de listas de correio eletrônico da Universidade de Brasília e dá outras providências. Brasília, 01 mar. 2001c.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Instrução da Reitoria n. 003/2002.** Estabelece os padrões mínimos para aquisição de microcomputadores e periféricos para a Universidade de Brasília/UnB e dá outras providências. Brasília, 02 set. 2002.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Instrução da Reitoria n. 006/2003.** Estabelece normas e padrões aceitáveis para a utilização da Rede de Multimídia da Universidade de Brasília/RedUnB. Brasília, 26 dez. 2003.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Resolução da Reitoria n. 030/1999.** Constitui a Comissão Consultiva de Informática da Universidade de Brasília e indica seus membros. Brasília, 07 mai. 1999b.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Resolução da Reitoria n. 079/2009.** Constitui o Conselho de Informática da Universidade de Brasília e indica seus membros. Brasília, 07 mai. 2009c.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Resolução da Reitoria 29/2010.** Autoriza a criação do Decanato de Gestão de Pessoas e do Decanato de Planejamento e Orçamento na estrutura organizacional da Universidade de Brasília; aprova emendas ao Estatuto e alterações no Regimento Geral da Instituição e dá outras providências. Brasília, 07 dez.2010. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/documentos/DPO.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2011.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Resoluções da Reitoria de 2010.** Brasília, 2011h. Disponível em: <[http://www.unb.br/transparencia\\_unb/portal/transparencia/downloads/atos\\_oficiais/2010\\_Resolucoes\\_da\\_Reitoria.pdf](http://www.unb.br/transparencia_unb/portal/transparencia/downloads/atos_oficiais/2010_Resolucoes_da_Reitoria.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2011.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Resoluções da Reitoria de 2011.** Brasília, 2011i. Disponível em: <[http://www.unb.br/transparencia\\_unb/portal/transparencia/downloads/atos\\_oficiais/2011\\_Resolucoes\\_da\\_Reitoria.pdf](http://www.unb.br/transparencia_unb/portal/transparencia/downloads/atos_oficiais/2011_Resolucoes_da_Reitoria.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Comunicação. **CPD terá R\$ 16 milhões até 2008.** 2007b. Disponível em: <<http://www.secom.unb.br/unbagencia/ag0207-08.htm>>. Acesso em: 12 mai. 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Planejamento. **Relatório de Gestão - 2006.** Brasília, 2007a. Disponível em: <<http://www.unb.br/contasanuais/downloads/relatoriodegestao2006.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2012. 213p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão - 2007.** Brasília, 2008a. Disponível em: <<http://www.unb.br/contasanuais/downloads/relatoriodegestao2007.PDF>>. Acesso em: 12 mai. 2012. 334p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão – 2007- anexo A.** Brasília, 2008b. Disponível em: <[http://www.unb.br/contasanuais/downloads/relatoriodegestao2007\\_anexoa.PDF](http://www.unb.br/contasanuais/downloads/relatoriodegestao2007_anexoa.PDF)>. Acesso em: 12 mai. 2012. 158p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão - 2008.** Brasília, 2009a. Disponível em: <<http://www.unb.br/contasanuais/downloads/relatoriodegestao2008.PDF>>. Acesso em: 12 mai. 2012. 424p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório parcial de Gestão 1997-2000.** Brasília, 2001b. Disponível em: <[http://www.spl.unb.br/spl/gestao/parcial\\_1997\\_2000/Relatorio\\_Parcial\\_Gestao.pdf](http://www.spl.unb.br/spl/gestao/parcial_1997_2000/Relatorio_Parcial_Gestao.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2011. 221p.



VIEIRA, E.F.; VIEIRA, M.M.F. Funcionalidade burocrática nas Universidades Federais: Conflito em Tempos de Mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p.181-200, abr./jun.2004.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4.ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília. v.1, 2009. 464p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Trad. Daniel Grass. Porto Alegre: Bookman, 2003. 212p.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Documentos analisados**

Seq	Documento	Nº Páginas
<b>Documentos fornecidos pelo Conselho de Informática</b>		
001	1987.08.24.RESOLUÇÃO.1987-013.Política de Informatica.pdf	5
002	1987.12.18.RESOLUÇÃO.1987-114.CriacaoConselhoInformatica.pdf	4
003	1991.02.06.ATO da Reitoria.1991-113.Nomeação Presidente ConselhoInformatica.pdf	1
004	1991.02.14.ATO da Reitoria.1991-124.Dispensar Conselheiros CIN.pdf	1
005	1991.02.14.ATO da Reitoria.1991-124.Nomeação Conselheiros CIN.pdf	1
006	1991.02.14.ComissãoSindicancia-SoftwarePirata.pdf	3
007	1991.02.26.C_ACAD-ATA-01ª Reunião.pdf	3
008	1991.03.05.C_ACAD-ATA-02ª Reunião.pdf	4
009	1991.03.14.C_ADM-ATA-01ª Reunião.pdf	2
010	1991.03.27.C_ACAD-ATA-01ª Reunião.pdf	2
011	1991.03.27.C_ACAD-ATA-03ª Reunião.pdf	2
012	1991.03.28.C_ADM-ATA-02ª Reunião.pdf	3
013	1991.04.01.CIN-ATO.1991-01.pdf	1
014	1991.04.04.C_ADM-ATA-03ª Reunião.pdf	2
015	1991.04.10.C_ACAD-ATA-04ª Reunião.pdf	2
016	1991.04.18.CIN-ATO.1991-02.pdf	1
017	1991.04.24.C_ACAD-ATA-05ª Reunião.pdf	3
018	1991.04.29.C_ACAD-ATA-01ª ReuniãoExtraordinaria.pdf	2
019	1991.04.30.ATO da Reitoria.1991-492.Nomeação Coselheiro C_ADM.pdf	1
020	1991.04.C_ACAD.Normas de funcionamento.pdf	5
021	1991.05.10.CIN-ATA-01ª Reunião.pdf	3
022	1991.05.15.C_ACAD-ATA-02ª Reunião.pdf	4
023	1991.05.17.CIN-ATA-02ª Reunião.pdf	3
024	1991.05.24.C_ACAD-ATA-04ª-05ª-06ª Reunião.pdf	2
025	1991.06.19.C_ACAD-ATA-08ª-09ª-10ª-11ª-12ª Reunião.pdf	3
026	1991.07.19.CIN-ATA-03ª Reunião.pdf	6
027	1991.09.18.CIN-ATA-04ª Reunião.pdf	6
028	1991.10.04.C_ACAD-ATA-13ª Reunião.pdf	1
029	1991.10.09.CIN-ATA-05ª Reunião.pdf	4
030	1991.10.09.CIN-ListaPresença-05ª Reunião.pdf	1

Seq	Documento	Nº Páginas
031	1991.10.16.CIN-ATA-06ª Reunião.pdf	4
032	1991.10.16.CIN-ListaPresença-06ª Reunião.Reitor.pdf	1
033	1991.10.18.C_ACAD-ATA-14ª Reunião.pdf	1
034	1991.10.23.CIN-ATA-07ª Reunião.pdf	4
035	1991.10.23.CIN-ATA+ListaPresença-07ª Reunião.pdf	5
036	1991.10.30.CIN-ListaPresença.pdf	1
037	1991.11.01.C_ADM-ATA-05ª Reunião.pdf	3
038	1991.11.21.C_ACAD.Renuncia Coordenador.pdf	1
039	1991.12.06.ATO da Reitoria.1991-1198.Dispensar Presidente CIN.pdf	1
040	1991.C_ADM.Proposta de composição do Comitê.e.pdf	3
041	1991.C_ADM.Proposta de composição do Comitê.i.pdf	3
042	1991.Estrutura de Comitês de TI.pdf	11
043	1992.01.23.CIN.ATO.1992-01.Criação de Comissão InstalaçãoRedes.pdf	1
044	1992.01.28.ATO da Reitoria.1991-244.Nomeação Assessor Informatica-LADEIRA.pdf	1
045	1992.01.30.CIN.ATO.1992-02.Indicação Comissão.pdf	1
046	1992.02.20.C_ACAD-ATA-01ª Reunião.ERRO-data.pdf	3
047	1992.02.20.C_ADM-ATA-01ª Reunião.pdf	2
048	1992.03.12.CIN-ATA-01ª Reunião.pdf	5
049	1992.03.17.C_ADM-ATA-02ª Reunião.pdf	4
050	1992.03.18.C_ACAD-ATA-02ª Reunião.pdf	4
051	1992.04.09.CIN.memo1992-021.Membros-C_ADM e C_ACAD.pdf	2
052	1992.04.13.CIN-ATA-02ª Reunião.pdf	5
053	1992.04.15.C_ACAD.Representante do IP.pdf	1
054	1992.04.23.C_ACAD-ATA-03ª Reunião.pdf	4
055	1992.05.20.C_ACAD-ATA-04ª Reunião.pdf	5
056	1992.06.17.CIN-ATA-03ª Reunião.pdf	4
057	1992.06.25.C_ACAD-ATA-05ª Reunião.pdf	4
058	1992.07.16.C_ACAD-ATA-06ª Reunião.pdf	5
059	1992.07.23.CIN-ATA-04ª Reunião.pdf	5
060	1992.09.16.C_ACAD-ATA-07ª Reunião.pdf	5

Seq	Documento	Nº Páginas
061	1992.09.23.C_ACAD-ATA-08ª Reunião.pdf	5
062	1992.10.13.CIN.ATO.1992-04.Comissão implantação REDUNB.pdf	1
063	1992.10.19.CIN.ATO.1992-05.Comissão de Estabilizadores.pdf	1
064	1992.10.27.CIN.ATO.1992-06.Comissão sistemaIBM.pdf	1
065	1992.12.04.CIN-ATA-05ª Reunião.pdf	3
066	1993.03.05.Levantamento-membros C_ADM e C_ACAD (MANUSCRITO).pdf	1
067	1993.03.10.CIN-memo1993_008.ProjetoInformatizaçãoFUB.pdf	7
068	1993.03.31.CIN-ATA-01ª Reunião.pdf	3
069	1993.05.19.C_ACAD-ATA-01ª Reunião.pdf	2
070	1993.06.08.CIN-Membros CIN e C_ADM e C_ACAD (MANUSCRITO).pdf	1
071	1993.11.12.ATO da Reitoria.1993-1427.Nomeação Membro C_ADM.pdf	1
072	1993.11.12.ATO da Reitoria.1993-1428.Nomeação Membro C_ACAD.pdf	1
073	1993.11.12.ATO da Reitoria.1993-1429.Nomeação Membro C_ACAD.pdf	1
074	1993.11.12.ATO da Reitoria.1993-1430.Nomeação Membro C_ACAD.pdf	1
075	1993.11.12.ATO da Reitoria.1993-1431.Nomeação Membro C_ACAD.pdf	1
076	1993.11.12.ATO da Reitoria.1993-1432.Nomeação Membro C_ADM.pdf	1
077	1993.12.CIN-Relatorio das principais atividades.pdf	3
078	2000.06.13.DECRETO-LEI.2000-3505.Politica de Segurança da Informação-PSI.pdf	5
079	2000.08.17.ATO da Reitoria.2000-711.Criação do NTI.pdf	1
080	2000.08.17.ATO da Reitoria.2000-712.Criação do Conselho de Informática.pdf	1
081	2000.08.17.ATO da Reitoria.2000-713.Designação de Membros-CIN.pdf	1
082	2000.08.17.ATO da Reitoria.2000-714.Presidente do Conselho de Informática.pdf	1
083	2000.08.30.CIN-ATA-01ª Reunião.(TRANSCRIÇÃO).pdf	12
084	2000.08.30.CIN-ATA-01ª Reunião.pdf	4
085	2000.09.29.CIN-ATA-02ª Reunião.(TRANSCRIÇÃO).pdf	12
086	2000.09.29.CIN-ATA-02ª Reunião.pdf	2
087	2000.10.03.CIN-ATA-03ª Reunião.(TRANSCRIÇÃO).pdf	22
088	2000.10.23.CIN-ATA-03ª Reunião.(MANUSCRITO).pdf	2
089	2000.10.23.CIN-ATA-03ª Reunião.pdf	2
090	2000.11.22.CIN-ATA-04ª Reunião.(TRANSCRIÇÃO).pdf	19

Seq	Documento	Nº Páginas
091	2000.11.22.CIN-ATA-04ª Reunião.pdf	2
092	2000.12.08.email-Elenita ao CIN.pdf	1
093	2000.12.13.CIN-ATA-05ª Reunião.(MANUSCRITO).pdf	3
094	2000.12.13.CIN-ATA-05ª Reunião.(TRANSCRIÇÃO).pdf	11
095	2000.12.13.CIN-ATA-05ª Reunião.pdf	2
096	2001.03.01.Instrução da Reitoria 2001-002.CIN.pdf	3
097	2001.03.12.CIN-ATA-06ª Reunião.(MANUSCRITO).pdf	3
098	2001.03.12.CIN-ATA-06ª Reunião.pdf	2
099	2001.03.26.CIN-ATA-07ª Reunião.pdf	1
100	2001.04.09.CIN-ATA-08ª Reunião.pdf	2
101	2001.05.14.CIN-ATA-09ª Reunião.(AGENDA).pdf	2
102	2001.05.14.CIN-ATA-09ª Reunião.(MANUSCRITO).pdf	3
103	2001.05.14.CIN-ATA-09ª Reunião.pdf	2
104	2001.06.04.CIN-ATA-10ª Reunião.pdf	2
105	2001.06.05.memo-SPL-2001-042.Violação de Equipamentos.pdf	5
106	2001.06.18.CIN-ATA-Reunião Extraordinária.pdf	2
107	2001.06.18.UnBHoje.Internet da UnB mais rápida.pdf	1
108	2001.07.02.CIN-ATA-11ª Reunião.pdf	2
109	2001.08.13.CIN-ATA-12ª Reunião.pdf	2
110	2001.09.13.CIN-ATA-13ª Reunião.pdf	2
111	2001.10.01.CIN-ATA-14ª Reunião.(AGENDA).pdf	1
112	2001.10.01.CIN-ATA-14ª Reunião.(MANUSCRITO).pdf	2
113	2001.10.02.memo-IE.2000-012.software-PIRATA.pdf	4
114	2001.10.22.CIN-ATA-15ª Reunião.pdf	2
115	2001.11.19.CIN-ATA-16ª Reunião (1).pdf	2
116	2001.11.19.CIN-ATA-16ª Reunião (2).pdf	2
117	2001.12.10.CIN-ATA-17ª Reunião.pdf	2
118	2002.01.01.CIN.Membros.pdf	2
119	2002.01.01.CIN.Minuta sobre monitoração de rede.pdf	2
120	2002.01.01.Monitoramento de computadores.pdf	1

Seq	Documento	Nº Páginas
121	2002.01.07.CIN-ATA-18ª Reunião.pdf	2
122	2002.02.18.CIN-ATA-19ª Reunião.pdf	2
123	2002.03.14.CIN.proposta regulamento www.pdf	1
124	2002.04.15.CIN-ATA-20ª Reunião.pdf	2
125	2002.06.10.CIN-ATA-21ª Reunião.pdf	2
126	2002.06.24.CIN-ATA-22ª Reunião.pdf	2
127	2002.07.22.CIN-ATA-23ª Reunião.pdf	1
128	2002.08.05.CIN-ATA-24ª Reunião (AGENDA).pdf	4
129	2002.08.05.CIN-ATA-24ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	2
130	2002.09.02.Instrução da Reitoria 2002-003.Padrão de micros.CIN.pdf	3
131	2002.11.11.CIN-ATA-25ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	4
132	2002.11.11.CIN-ATA-25ª Reunião.pdf	2
133	2002.12.02.CIN-ATA-26ª Reunião.pdf	3
134	2002.12.16.CIN-ATA-27ª Reunião.pdf	2
135	2003.02.03.CIN-ATA-28ª Reunião.pdf	2
136	2003.05.05.CIN-ATA-29ª Reunião.pdf	3
137	2003.05.15.CIN-ATA-30ª Reunião.pdf	2
138	2003.06.02.CIN-ATA-31ª Reunião (AGENDA).pdf	2
139	2003.06.02.CIN-ATA-31ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	6
140	2003.06.02.CIN-ATA-31ª Reunião.pdf	2
141	2003.06.16.CIN-ATA-32ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	2
142	2003.06.16.CIN-ATA-32ª Reunião.pdf	2
143	2003.09.29.CIN-ATA-33ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	5
144	2003.09.29.CIN-ATA-33ª Reunião.pdf	3
145	2003.10.20.CIN-ATA-34ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	5
146	2003.10.20.CIN-ATA-34ª Reunião.pdf	3
147	2003.11.17.CIN-ATA-35ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	5
148	2003.11.17.CIN-ATA-35ª Reunião.pdf	3
149	2003.11.21.Instrução da Reitoria 2003-005.CIN.pdf	3
150	2003.12.01.CIN-ATA-36ª Reunião (MANUSCRITO).pdf	4



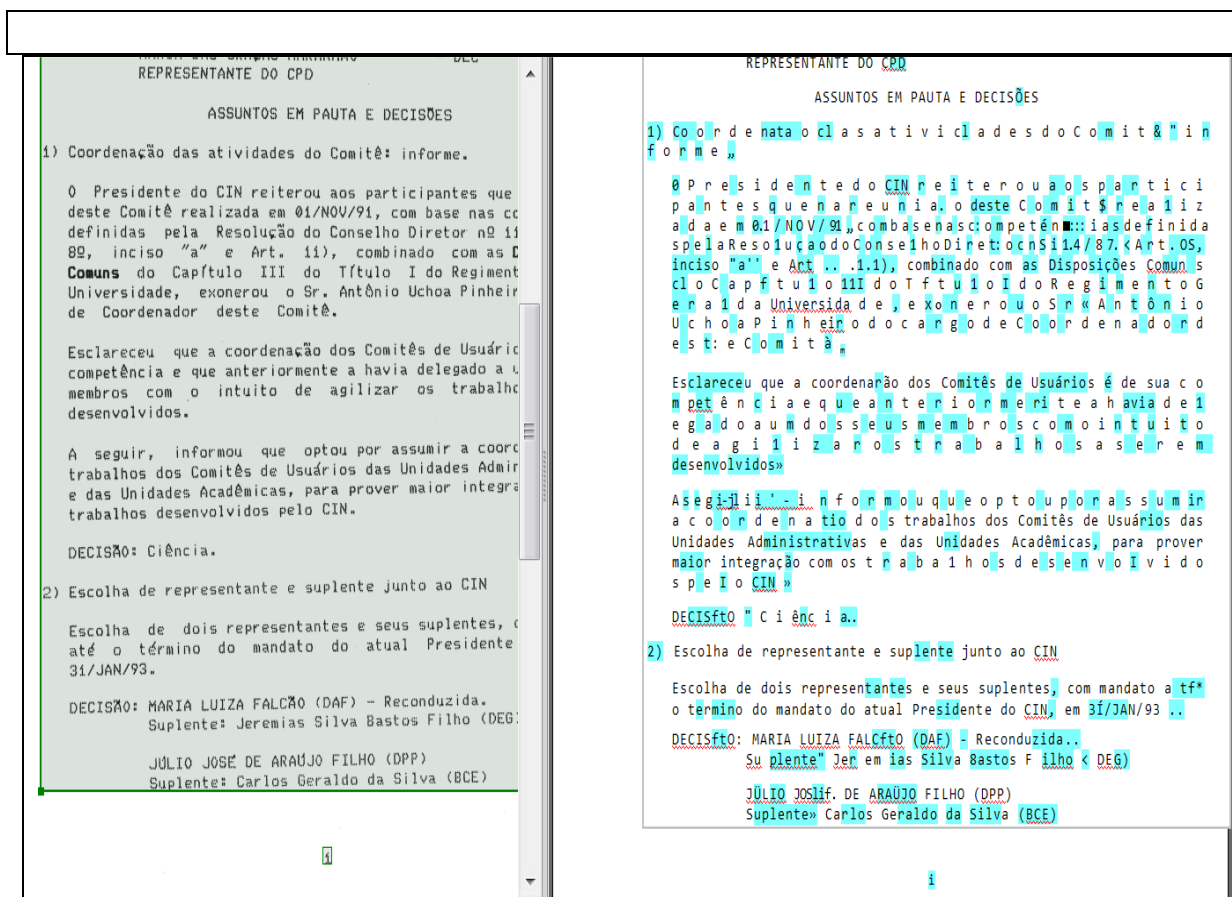
Seq	Documento	Nº Páginas
151	2003.12.01.CIN-ATA-36 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
152	2003.12.26.Instrução da Reitoria 2003-006.CIN.pdf	2
153	2004.02.16.CIN-ATA-37 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
154	2004.03.22.CIN-ATA-38 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
155	2004.04.19.CIN-ATA-39 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
156	2004.05.10.CIN-ATA-40 <sup>a</sup> Reunião.pdf	3
157	2004.06.07.CIN-ATA-41 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
158	2004.07.05.CIN-ATA-42 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
159	2004.08.16.CIN-ATA-43 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
160	2004.10.04.CIN-ATA-44 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
161	2004.11.08.CIN-ATA-45 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
162	2004.12.13.CIN-ATA-46 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
163	2004.12.13.CPD.Carta ao Reitor.Mauro Henrique.pdf	2
164	2005.01.10.CIN-ATA-47 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
165	2005.03.21.CIN-ATA-48 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
166	2005.04.25.CIN-ATA-49 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
167	2005.05.23.CIN-ATA-50 <sup>a</sup> Reunião.pdf	1
168	2005.06.20.CIN-ATA-51 <sup>a</sup> Reunião.pdf	1
169	2005.08.15.CIN-ATA-52 <sup>a</sup> Reunião (MANUSCRITO).Sem QUORUM.pdf	2
170	2005.09.12.CIN-ATA-52 <sup>a</sup> Reunião (MANUSCRITO).Sem QUORUM.pdf	1
171	2005.10.03.CIN-ATA-52 <sup>a</sup> Reunião (MANUSCRITO).pdf	2
172	2005.10.24.CIN-ATA-53 <sup>a</sup> Reunião (MANUSCRITO).pdf	3
173	2005.Projeto de Política de Segurança.Mauro Henrique.pdf	7
174	2008.08.22.CIN.memoCPD2008-226.sugestão Membro Externo.pdf	2
175	2008.09.09.ComiteAdm-1-Pauta.pdf ( 30 slides - powerpoint)	30
176	2008.09.09.C_ADM-ATA-1 <sup>a</sup> Reunião-(ComiteAdm-2-ATA).pdf	5
177	2008.09.18.emailJorgeFernandes-Comissão de Implantação do AD na UnB.pdf	1
178	2008.09.24.CM_AD-ATA-1 <sup>a</sup> Reunião.pdf	1
179	2008.10.16.CM_AD-ATA-2 <sup>a</sup> Reunião.pdf	2
180	2008.10.16.C_ADM-ATA-4 <sup>a</sup> Reuniao.pdf	3

Seq	Documento	Nº Páginas
181	2008.11.04.CM_AD-ATA-3ª Reunião+Anexo.pdf	4
182	2008.11.18.CM_AD-ATA-4ª Reunião+Anexo.pdf	6
183	2008.11.27.C_ADM-ATA-7ª Reunião.aprovação-AD.pdf	3
184	2008.12.16.CM_AD-Proposta_de_Implantacao_do_AD_OFICIAL_.pdf	5
185	2009.04.30.CIN.Apresentação do Conselho de Informática.pdf (25 slides - powerpoint)	13
186	2009.05.13.CIN.memo2009-016.indicação Membro C_ADM.pdf	2
187	2009.06.02.C_ACAD-(agenda).pdf (4 slides - powerpoint)	2
188	2009.06.06.CIN-ATA-01ª Reunião.pdf	1
189	2009.06.06.CIN.Membros.pdf	2
190	2009.06.15.UnB Agencia.Encontro Política de informação UnB.pdf	1
191	2009.06.30-(I Seminário de Políticas e Planejamento de Informação e Informática na UnB)-Jorge Fernandes	17
192	2009.06.30-(I Seminário de Políticas e Planejamento de Informação e Informática na UnB)-Marcelo Ladeira	9
193	2009.07.08.CIN-ATA-02ª Reunião.pdf	3
194	2009.07.29.CIN-ATA-03ª Reunião.pdf	3
195	2009.08.06.CIN-ATA-04ª Reunião.pdf	3
196	2009.08.13.CIN-ATA-05ª Reunião.(AGENDA).pdf (61 slides - powerpoint)	31
197	2009.08.13.CIN-ATA-05ª Reunião.pdf	3
198	2009.08.20.CIN-ATA 06ª Reunião.pdf	3
199	2009.08.27.CIN-ATA-07ª Reunião.pdf	2
200	2009.08.31.SLTI.documentos.pdf	3
201	2009.09.09.C_ADM.Minuta do Regimento.pdf	6
202	2009.10.01.CIN-ATA-10ª Reunião.pdf	2
203	2009.10.14.C_ACAD-ATA-8ª Reunião.pdf	3
204	2009.10.21.C_ACAD-ATA-9ª Reunião.pdf	4
205	2009.10.28.RESOLUÇÃO da Reitoria.2009-79.Criação do Conselho de Informatica.pdf	2
206	2009.11.19.SLTI-Carta Reitor.pdf	1
207	2009.11.25.CPD.Conhecimento.Oficio-FUB.2009-1131.pdf	1

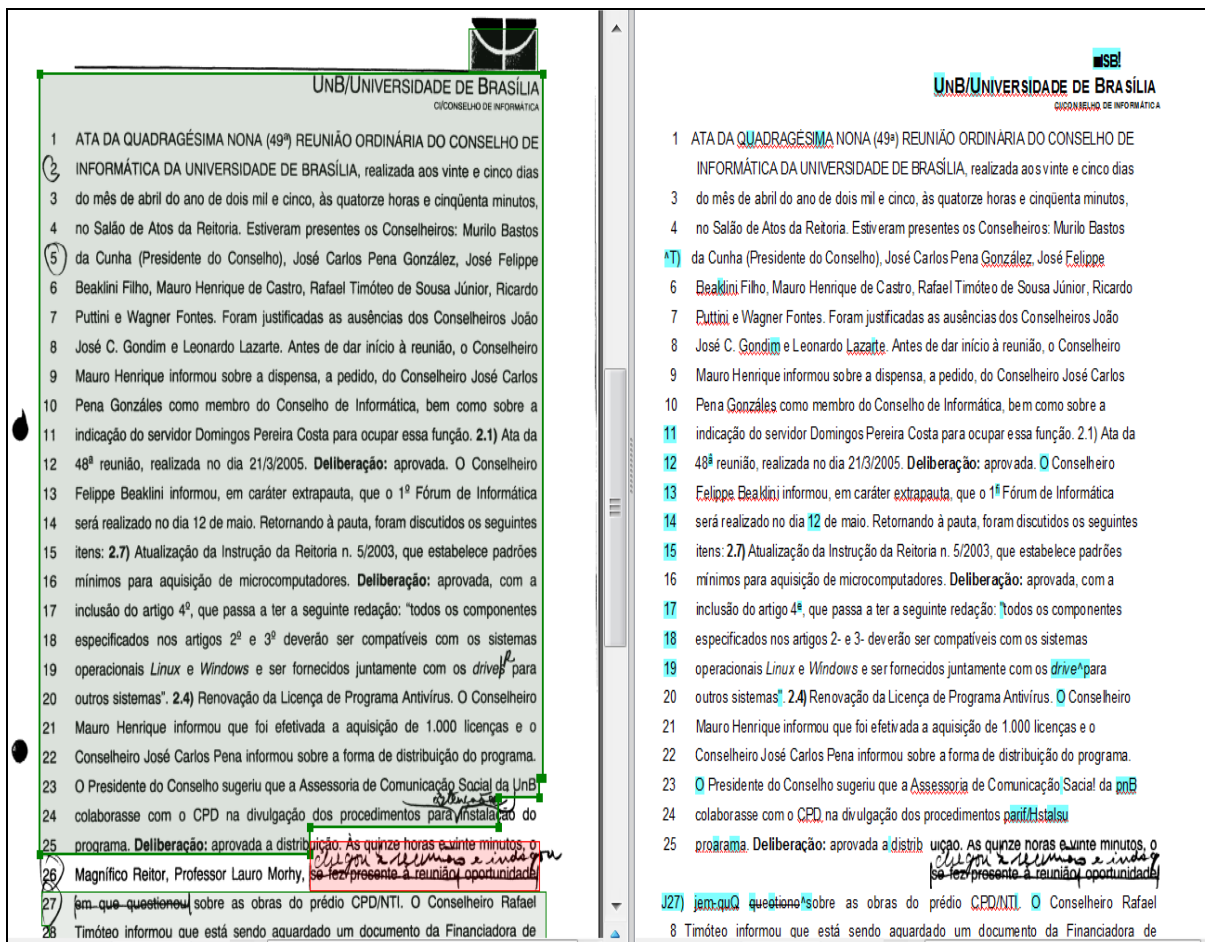
Seq	Documento	Nº Páginas
<b>Documentos fornecidos pelo prof. Murilo Bastos da Cunha</b>		
208	1985.06.12.Comissão Provisória de Informática.pdf	50
209	1985.06.12.0 CPD como apoio e suporte(Murilo Bastos).pdf	7
210	1985.Discussão sobre Conselho Informatica-(USP)-(Unicamp)-(PUC-RJ).MANUSCRITO.pdf	4
211	1985.Organograma-FUB.tif	1
212	1986.04.29.ATO da Reitoria.1986-095.Assessoria de Informática.pdf	1
213	1987.06.Plano de Informatização da UnB.VERSÃO-1.DECANATO.pdf	21
214	1987.06.Plano de Informatização da UnB.VERSÃO-2.CONSELHO.pdf	11
215	1987.08.24.RESOLUÇÃO CONSUNI 1087-013.Aprovação política Informática.pdf	2
216	1987.09.02.CPD.Modificação da estrutura.pdf	7
217	1987.10.01.Reitor-Estrutura Administrativa Informática.pdf	5
218	1987.10.15.Proposta Estruturação Informática na UnB+minuta[1987.10].pdf	7
219	1987.10.29.CONSUNI.1987-025.Proposta Estrutura Informatica+Minuta[1987.11].pdf	5
220	1987.10.Minuta[1987.10].pdf	4
221	1987.11.CIN.Minuta[1987.11].pdf	4
222	1987.12.18.RESOLUÇÃO.1987-114.CriacaoConselhoInformatica-versão-MuriloBC.pdf	4
223	1988.05.02.C_ADM.Convocação-03ª Reunião.pdf	2
224	1988.05.18.C_ADM.Convocação-05ª Reunião.pdf	1
225	1988.05.24.C_ADM.Convocação-06ª Reunião.pdf	2
226	1988.08.31.C_ADM.Convocação-07ª Reunião.pdf	1
227	1988.09.01.C_ADM.ATA-07ª Reunião.pdf	1
228	1988.09.06.C_ADM.Convocação-08ª Reunião.pdf	1
229	1988.10.04.C_ADM.Convocação-10ª Reunião.pdf	1
230	1988.10.14.C_ADM.Convocação-11ª Reunião.pdf	1
231	1988.10.14.C_ADM.Convocação.11ª Reunião.DPP.pdf	1
232	1988.10.14.C_ADM.Convocação.11ª Reunião.PRC.pdf	1
233	1988.C_ACAD.Demandas dos Departamentos Academicos.pdf	1
234	1988.C_ADM.Pauta de discussão.pdf	1
235	1989.08.03.CIN.Reunião.MANUSCRITO.pdf	1
236	1989.08.07.CIN.Pauta.pdf	1
237	1991.06.11.CIN.Seminario de Informática Educativa.pdf	43

Seq	Documento	Nº Páginas
238	1992.12.16.CONSUNI.1992-44.CEDE-Centro de Editoração Eletrônica.pdf	6
239	1992.CIN.Comissão de proposta de Políticas de Informática na UnB.pdf	13
240	1998.Centro de Infovias.pdf	7
241	1999.02.12.Definição de Políticas de Informática.(LeonardoLazarte e Murilo Bastos).pdf	3
242	1999.05.07.Resolução da Reitoria.1999-030.Criação da Comissão de Informática.pdf	1
243	1999.05.07.ATO da Reitoria.1999-411.Criação da Comissão de Informática.pdf	1
244	1999.06.30.Projeto de Infovia de Brasília.pdf	26
245	2000.04.Conselho de Informática.MINUTA.pdf	7
246	2001.Historia e PreHistoria da RedUnB.(LeonardoLazarte e Murilo Bastos).pdf	4
<b>Documentos Torneados pelo CEDOC (Centro de Documentação)</b>		
247	1986.02.06.Carta ao Reitor.Comissão Informática.MANUSCRITO.pdf	1
248	1986.04.10.ATA 295ª Reunião do Conselho Diretor FUB.pdf	5
249	1986.04.10.Representante EST na Comissão Informática.pdf	1
250	1986.05.09.Reunião-Comissão de Informática.pdf	1
251	1986.06.12.Comissão Informática.pauta.pdf	1
252	1986.Ideias para um plano estratégico de informática.pdf	2
253	1987.05.22.ATA 59ª Reunião do CONSUNI.pdf	9
254	1987.06.05.ATA 60ª Reunião do CONSUNI.pdf	4
255	1987.07.31.ATA 63ª Reunião do CONSUNI.pdf	5
256	1987.08.14.ATA 64ª Reunião do CONSUNI.pdf	5
257	1987.10.23.ATA 68ª Reunião do CONSUNI.pdf	7
258	1987.12.18.ATA 311ª Reunião do Conselho Diretor FUB.pdf	5
<b>Documentos fornecidos pelo CPD (Centro de Informática)</b>		
259	1981.11.06.ATO da Reitoria.1981.192.Aprovação do PDI-1982.pdf	1
260	1981.11.06.PDI-1982 (Plano Diretor de Informática).pdf	25
261	1985.04.PDI-1985-1987 (Plano Diretor de Informática).pdf	11
262	1985.09.13.MRT 1985-189.Proposta-NOVADATA.pdf	7
263	1985.09.23.MRT 1985-205.Reunião Comissão Provisória Informática.pdf	1
264	1986.09.22.MRT 1986-357.Implantação Programa Informática.pdf	1
265	1988.PDI-1988-1990 (Plano Diretor de Informática).pdf	33
<b>páginas (c/ 146 slides):</b>		<b>102</b>
<b>páginas (s/slides):</b>		<b>967</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>1069</b>

## **APÊNDICE B – Reconhecimento de texto nos documentos**



O texto acima é a primeira página da ata da reunião do Comitê de Usuários Administrativos, realizado em 20 de fevereiro de 1992. A imagem da esquerda é o documento original digitalizado como imagem, o da direita é o reconhecimento (26%) do texto realizado pelo software do OCR. O texto teve que ser praticamente todo digitado, pois o software utilizado não reconheceu a maioria dos caracteres deste documento impresso em uma impressora matriciais antiga.



O texto acima é a primeira página da ata da 49ª reunião ordinária do Conselho de Informática, realizada em 25 de abril de 2005. A imagem da esquerda é o documento original digitalizado como imagem, o da direita é o reconhecimento (95%) do texto realizado pelo software do OCR. Na parte manuscrita ou riscada, o software reconhece o trecho como imagem, e não como texto.

## **APÊNDICE C – Constructos de efetividade**







	14/03/1991	28/03/1991	04/04/1991		01/11/1991	20/02/1992	17/03/1992				
	ADM-1ª	ADM-2ª	ADM-3ª	ADM-4ª	ADM-5ª	ADM-1ª	ADM-2ª				
Presidente	Pr	Pr			Pr	Pr	Pr	5			
Participante 1	CPD	CPD	CPD		X	X		3			
Participante 2					X	X	CPD	1			
Participante 3	PRC	X	PRC		X	X	X	2			
Participante 4	BCE	BCE	BCE		BCE	BCE		5			
Participante 5							BCE	1			
Participante 6	DEX	DEX	DEX		DEX	DEX		5			
Participante 7							DEX	1			
Participante 8					DPP	DPP	DPP	3			
Participante 9	DAF	DAF	DAF		X	X	X	3			
Participante 10	DEC	DEC	DEC					3			
Participante 11					DEC	X	X	1			
Participante 12	DPP	DPP	X					2			
Participante 13	X	EDU	EDU		X	X	X	2			
Participante 14					X	X	DEG	1			
Participante 15	X	X	DEG					1			
	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>				
								Qtd (MAX)			
	Pr	Pr			Pr	Pr	Pr	(%)			
	CPD	CPD	CPD		X	X	CPD	NORMAL			
	PRC	X	PRC		X	X	X				
	BCE	BCE	BCE		BCE	BCE	BCE				
	DPP	DPP	X		DPP	DPP	DPP				
	DEX	DEX	DEX		DEX	DEX	X				
	DAF	DAF	DAF		X	X	X				
	DEC	DEC	DEC		DEC	X	X				
	X	EDU	EDU		X	X	X				
	X	X	DEG		X	X	DEG				
	Total							<b>38</b>	<b>60</b>	<b>63%</b>	0,00







			Qtd	(MAX)		NORMAL	
Presidente	CIN-37ª	16/02/2004	Pr	P			
Participante 1	CIN-38ª	22/03/2004	Pr	P			
Participante 2	CIN-39ª	19/04/2004	Pr	P			
Participante 3	CIN-40ª	10/05/2004	Pr	P			
Participante 4	CIN-41ª	07/06/2004	Pr	P			
Participante 5	CIN-42ª	05/07/2004	Pr	P			
Reitor	CIN-43ª	16/08/2004	Pr	P			
Participante 6	CIN-44ª	04/10/2004	Pr	P			
Participante 7	CIN-45ª	08/11/2004	Pr	P			
Participante 8	CIN-46ª	13/12/2004	Pr	P			
Participante 9	CIN-47ª	10/01/2005	Pr	P			
Participante 10	CIN-48ª	21/03/2005	Pr	P			
Participante 11	CIN-49ª	25/04/2005	Pr	P			
Participante 12	CIN-50ª	23/05/2005	Pr	P			
Participante 13	CIN-51ª	20/06/2005	Pr	P			
			49	49	100%	1,61	
			46	49	94%	1,43	
			32	49	65%	0,58	
			28	49	57%	0,34	
			1	49	2%	-1,30	
			27	49	55%	0,28	
			10	49	20%	-0,75	
			2	49	4%	-1,24	
			40	49	82%	1,07	
			18	49	37%	-0,27	
			26	49	53%	0,22	
			5	49	10%	-1,05	
			42	49	86%	1,19	
			8	49	16%	-0,87	
			2	49	4%	-1,24	
			336	735	46%	0,00	

Reuniões do Conselho de Informática 2000-2005 (3ª parte)

	11/09/2008	07/10/2008	14/10/2008	04/11/2008	11/11/2008	12/05/2009	26/05/2009	02/06/2009	14/10/2009	21/10/2009	
	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD-8ª	ACD-9ª	
Participante 1			APG	APG		APG	APG	APG			5
Participante 2								CDT	CDT		2
Participante 3										ClIn	1
Participante 4			CPD			CPD	CPD				3
Participante 5							DCE				1
Participante 6		F.Ce		F.Ce	F.Ce						3
Participante 7								F.Ce			1
Participante 8										F.Ce	1
Participante 9	F.Ga	F.Ga	F.Ga	F.Ga	F.Ga				F.Ga		6
Participante 10		F.PL	F.PL	F.PL	F.PL	F.PL	F.PL	F.PL			7
Participante 11	FAC		FAC								2
Participante 12	FACE	FACE	FACE	FACE			FACE	FACE		FACE	7
Participante 13	FAU		FAU	FAU							3
Participante 14	FAV	FAV	FAV	FAV	FAV	FAV	FAV	FAV			8
Participante 15		FE	FE		FE	FE		FE	FE		6
Participante 16										FE	1
Participante 17						FEF		FEF			2
Participante 18	FM	FM									2
Participante 19									FM		1
Participante 20	FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS		FS	FS	9
Participante 21	FT	FT		FT		FT		FT		FT	6
Participante 22		IB		IB							2
Participante 23							IB	IB	IB	IB	4
Participante 24	ICS										1
Participante 25		IdA	IdA	IdA	IdA			IdA			5
Participante 26	IE		IE								2
Participante 27	IF	IF	IF	IF	IF	IF	IF	IF			8
Participante 28	IG										1
Participante 29	IH	IH				IH		IH			4
Participante 30	IL										1
Participante 31		IP	IP	IP	IP	IP					5
Participante 32							IQ		IQ		2
Participante 33										IQ	1
	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	

Reuniões do Comitê Acadêmico do Conselho de Informática 2008-2009



11/09/2008	07/10/2008	14/10/2008	04/11/2008	11/11/2008	12/05/2009	26/05/2009	02/06/2009	14/10/2009	21/10/2009				
ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD	ACD-8ª	ACD-9ª	Qtd	(MAX)		NORMAL
		APG	APG		APG	APG	APG			5	10	50%	0,00
							CDT	CDT		2	10	20%	-1,18
									Cln	1	10	10%	-1,57
		CPD			CPD	CPD				3	10	30%	-0,79
						DCE				1	10	10%	-1,57
	F.Ce		F.Ce	F.Ce			F.Ce		F.Ce	5	10	50%	0,00
F.Ga	F.Ga	F.Ga	F.Ga	F.Ga				F.Ga		6	10	60%	0,39
	F.PL	F.PL	F.PL	F.PL	F.PL	F.PL	F.PL			7	10	70%	0,79
FAC		FAC								2	10	20%	-1,18
FACE	FACE	FACE	FACE			FACE	FACE		FACE	7	10	70%	0,79
FAU		FAU	FAU							3	10	30%	-0,79
FAV	FAV	FAV	FAV	FAV	FAV	FAV	FAV			8	10	80%	1,18
	FE	FE		FE	FE		FE	FE	FE	7	10	70%	0,79
					FEF		FEF			2	10	20%	-1,18
FM	FM							FM		3	10	30%	-0,79
FS	FS	FS	FS	FS	FS	FS		FS	FS	9	10	90%	1,57
FT	FT		FT		FT		FT		FT	6	10	60%	0,39
	IB		IB			IB	IB	IB	IB	6	10	60%	0,39
ICS										1	10	10%	-1,57
	IdA	IdA	IdA	IdA			IdA			5	10	50%	0,00
IE		IE								2	10	20%	-1,18
IF	IF	IF	IF	IF	IF	IF	IF			8	10	80%	1,18
IG										1	10	10%	-1,57
IH	IH				IH		IH			4	10	40%	-0,39
IL										1	10	10%	-1,57
	IP	IP	IP	IP	IP					5	10	50%	0,00
						IQ		IQ	IQ	3	10	30%	-0,79
Total:										<b>113</b>	<b>270</b>	<b>42%</b>	-0,32

	09/09/2008	16/09/2008	09/10/2008	16/10/2008	30/10/2008	13/11/2008	27/11/2008	11/12/2008	14/05/2009	28/05/2009	
	ADM-1ª	ADM-2ª	ADM-3ª	ADM-4ª	ADM-5ª	ADM-6ª	ADM-7ª				
Participante 1	APG										1
Participante 2	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE			8
Participante 3									BCE	BCE	2
Participante 4	CDT										1
Participante 5	CEAD										1
Participante 6	CESPE			CESPE			CESPE	CESPE	CESPE		5
Participante 7										CESPE	1
Participante 8			CIN								1
Participante 9			CME	CME			CME	CME	CME		5
Participante 10				CME	CME	CME		CME	CME	CME	6
Participante 11	CPD		CPD	CPD		CPD	CPD		CPD	CPD	7
Participante 12	DAC	DAC			DAC		DAC				4
Participante 13		DAF									1
Participante 14	DEG	DEG		DEG	DEG					DEG	5
Participante 15	DEX	DEX	DEX	DEX		DEX	DEX				6
Participante 16					DPP						1
Participante 17	EDU									EDU	2
Participante 18	FAL										1
Participante 19						HUB					1
Participante 20			PRC		PRC	PRC	PRC		PRC	PRC	6
Participante 21	SPL	SPL	SPL		SPL			SPL			5
Participante 22				VRT							1
	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

Reuniões do Comitê Administrativo do Conselho de Informática 2008-2009

09/09/2008	16/09/2008	09/10/2008	16/10/2008	30/10/2008	13/11/2008	27/11/2008	11/12/2008	14/05/2009	28/05/2009					
ADM-1ª	ADM-2ª	ADM-3ª	ADM-4ª	ADM-5ª	ADM-6ª	ADM-7ª					Qtd	(MAX)	(%)	NORMAL
APG											1	10	10%	-1,36
BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE	BCE		10	10	100%	1,70
CDT											1	10	10%	-1,36
CEAD											1	10	10%	-1,36
CESPE			CESPE			CESPE	CESPE	CESPE	CESPE		6	10	60%	0,34
		CIN									1	10	10%	-1,36
		CME	CME	CME	CME	CME	CME	CME	CME		8	10	80%	1,02
CPD		CPD	CPD		CPD	CPD		CPD	CPD		7	10	70%	0,68
DAC	DAC			DAC		DAC					4	10	40%	-0,34
	DAF										1	10	10%	-1,36
DEG	DEG		DEG	DEG					DEG		5	10	50%	0,00
DEX	DEX	DEX	DEX		DEX	DEX					6	10	60%	0,34
				DPP							1	10	10%	-1,36
EDU									EDU		2	10	20%	-1,02
FAL											1	10	10%	-1,36
					HUB						1	10	10%	-1,36
		PRC		PRC	PRC	PRC		PRC	PRC		6	10	60%	0,34
SPL	SPL	SPL		SPL				SPL			5	10	50%	0,00
			VRT								1	10	10%	-1,36
Total:											<b>68</b>	<b>190</b>	<b>36%</b>	<b>-0,48</b>

Reuniões do Comitê Administrativo do Conselho de Informática 2008-2009 – Estatísticas

## **APÊNDICE D – Documentos selecionados**



FUB - CPD

PLANO DIRETOR DE INFORMÁTICA - PDI  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA/  
CENTRO DE PROCESSAMENTO DE DADOS  
PERÍODO DE ABRANGÊNCIA: 1982

COD 81912282

10.000/08/81

DMT-CPD/FUB

Plano diretor de Informática – PDI – 1982 (FUB, 1981, capa)



## 2.2 HISTÓRICO, EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS DO CPD

O Processamento Eletrônico de Dados tem sido utilizado em todos os ramos e atividades existentes e suas aplicações vêm crescendo de ano para ano.

Tendo em vista esse envolvimento, sua importância para as atividades de ensino e pesquisa torna-se evidente, pelo que, uma atenção toda especial tem sido dada a essa área por parte das Universidades Brasileiras.

A seguir destacamos alguns dos principais eventos que, como indicadores de franca evolução, fazem o histórico do processamento de dados na Universidade de Brasília.

- 1967 - Aquisição e instalação do IBM-1130 com 8kw de memória;
- 1972 - Decisão de aquisição de um computador de grande porte e início de licitação do mesmo.
  - Assinatura do Convênio entre o MEC e a FUB visando a prestação de serviços de processamento de Dados na área administrativa do Ministério.
- 1973 - Conclusão das obras no ICC-NORTE para instalação dos equipamentos licitados e para o funcionamento do Centro de Processamento de Dados.
  - Instalação do computador BURROUGHS B-6700 com 400 Kb de memória.
  - Contratação de técnicos em P.E.D. visando atender a demanda de serviços do MEC e da FUB, refazendo a equi-



pe antes existente.

- 1974 - Implantação no B-6700 de todos os sistemas administrativos.
- Incentivo através de Cursos e Seminários à utilização de processamento por parte de pesquisadores.
- Implantação do Curso de Processamento de Dados.
- 1975 - Expansão do IBM-1130 para 32 Kw de memória.
- Melhora nas instalações destinadas ao Atendimento do Ensino e Pesquisa.
- Início da instalação do NO-BREAK.
- 1976 - Conclusão da instalação do NO-BREAK e início de funcionamento.
- Treinamento intensivo para Professores.
- Descarga do CO<sub>2</sub> do sistema de proteção contra incêndio provocada pela precariedade das instalações.
- 1977 - Convênio com o Ministério da Agricultura.
- Instalação do computador do M.A. no CPD/FUB.
- Entrada na CAPRE do processo de expansão do B-6700.
- 1978 - Instalação dos computadores M.A. e FUB.
- Construção de adaptadores de linha para o B-6700.
- Estudos do projeto para construção de memória para o processador de comunicação de dados.



- Primeiro sistema usando realmente técnicos modernos de P.E.D. (Teleprocessamento, Banco de Dados, etc.) implantado no MEC - Geração e discussão da Proposta Orçamentária para as Universidades.
- Modernização Administrativa da Biblioteca Central(O & M)
- 1979 - Aquisição de terminais destinados à Biblioteca Central, CPD e Professores.
- Fabricação e instalação da expansão da memória local do DCP.
- Fabricação de novos adaptadores de linha para o B-6700 (Para atender às necessidades da BCE).
- Desenvolvimento do Sistema Biblioteca Central utilizando teleprocessamento e banco de dados.
- Início dos estudos para integração dos sistemas administrativos e montagem dos sistemas de informação (Administrativo e Acadêmico).
- Expansão do B-6700 para 1600 Kb de memória.
- Saída dos equipamentos do M.A.
- 1980 - Invasão em instalações do CPD por alunos de Ciências Sociais, comprovando mais uma vez a falta de condições mínimas de segurança.
- Início do projeto de fabricação de memória de semicondutores para o B-6700.





- Início do projeto do Adapter Cluster.
- Expansão do ar condicionado.
- Implantação do Sistema Biblioteca Central da FUB.  
Desenvolvimento do sistema em banco de dados para a CODEAC/SESu/MEC.
- Reformulação do sistema de orçamento do MEC.
- Desenvolvimento de sistemas de P.E.D. para o FNDE e CAPES.
- Início dos estudos do projetos para construção de um prédio para o CPD/FUB.
- Recebimento em setembro de um equipamento LABO 8034M, em caráter de demonstração, que resolveu temporariamente os problemas de entrada de dados e incentivou aos alunos dos cursos de P.E.D. a utilização de níveis nacionais.
  
- 1981 - Devolução em outubro à LABO ELETRÔNICA dos equipamentos.
- Entrega em março ao Departamento de Arquitetura e à administração superior da FUB, o relatório para construção do prédio do Centro de Processamento de Dados.
- Desenvolvimento do projeto de fabricação de memória de semicondutores para o B-6700.
- Desenvolvimento do projeto de fabricação do Adapter Cluster para o B-6700.



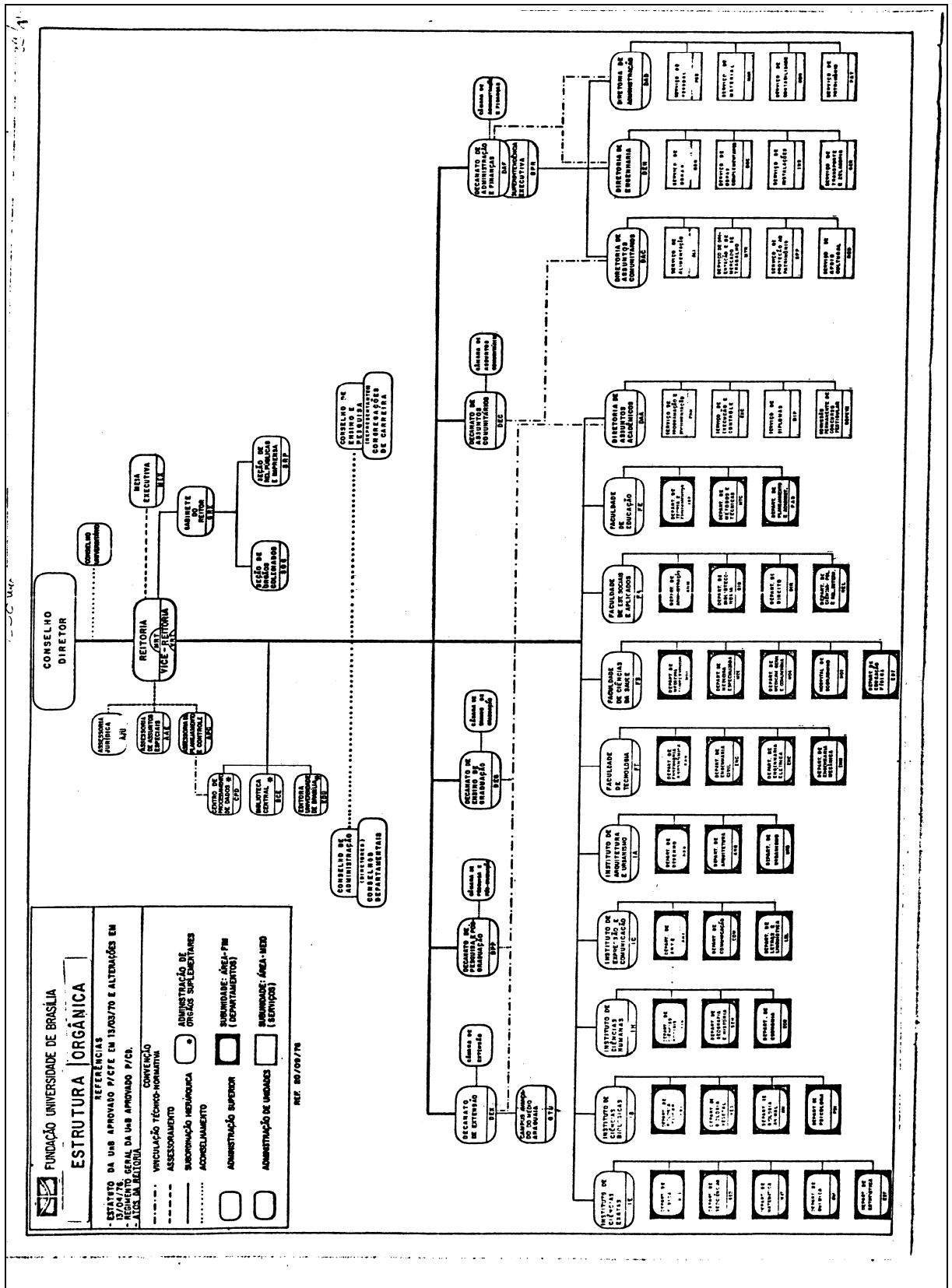
### 2.3 POLÍTICAS E DIRETRIZES

#### POLÍTICAS

- Dotar a Universidade de Brasília de Sistemas de Processamento Eletrônico de Dados necessários ao suporte das atividades administrativas.
- Atender as necessidades de Processamento Eletrônico de Dados nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão da UnB.
- Fornecer o suporte de Processamento Eletrônico de Dados necessário ao desenvolvimento das atividades do MEC.
- Fornecer o suporte de Processamento Eletrônico de Dados necessário ao desenvolvimento de pesquisas de órgãos externos à FUB.
- Prestar assessoramento às unidades de Administração Superior no relacionado com Processamento Eletrônico de Dados.
- Cumprir determinações da Política Nacional de Informática.

#### DIRETRIZES

- Estabelecer metodologias para o desenvolvimento de Sistemas de Processamento Eletrônico de Dados.
- Estabelecer prioridades para o desenvolvimento de Aplicações.



Organograma da FUB no Plano diretor de Informática - PDI - 1981 , (FUB, 1981)



**Representante MOORE**

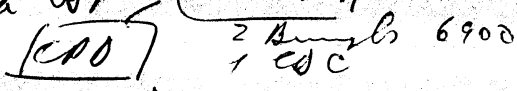
Ao receber nosso representante, saiba que ele é o mais bem treinado homem de vendas do setor. A qualidade de nossa equipe é fator fundamental em nossa filosofia. Conte com ele. Seus problemas estarão em boas mãos.

①

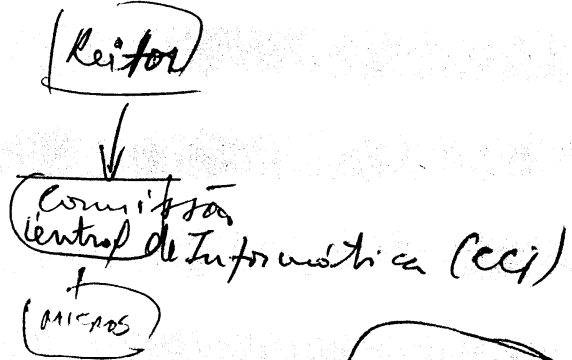
USP (José Roberto Leite)

- desde 1963 com CPD na USP, essencialmente na área de pesquisa
- hoje 2 Buroughs 6900 + CSC
- USP de 1000 micros
- não houve uma política p/ distribuição dos equipamentos
- existe uma comissão central de informática (Telemática) e comissão, na unidade, com prioridade p/ o ensino (uso dos alunos)
- Cray na UF (Comissão)

PERGUNTA:



UNIDADE  
[ ] frangina (tempo)



1985

CONGRESSISTA

EMPRESA

ENDEREÇO

**MOORE UM CONCEITO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO**


**Representante MOORE**

Ao receber nosso representante, saiba que ele é o mais bem treinado homem de vendas do setor. A qualidade de nossa equipe é fator fundamental em nossa filosofia. Conte com ele. Seus problemas estarão em boas mãos.

(2)

PUC (Univ. Tereziinha)

- PUC c/ 4 centros: biomédico, human, social, tecnológico / científico
- CPD (RioDATA e DATA) c/ 1 CBC (CYBER)
- CPD é subordinado ao Centro Tecnológico e é dirigido por docente
- tem uma comissão de estudos (prof e alunos)
- investigação do ensino de informática
- projeto de computação gráfica
- 100 alunos no Distrito e 60 no dom. local
- programa de engenharia de computação (Interdisciplinar + eng. elétrica / eletrônica)

PERGUNTA:

CONGRESSISTA

EMPRESA

ENDEREÇO

**MOORE UM CONCEITO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO**

Especialista descreve o funcionamento da informática na PUC-RJ para membros da Comissão Provisória de Informática da UnB (UNB, 1985, p.2)



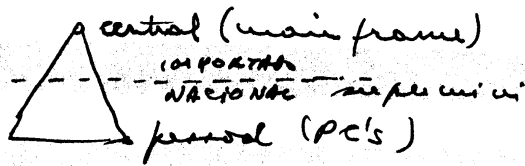
**MOORE FORNECEDOR TOTAL**

O Computer Shopping Moore tem as principais ferramentas para seu Centro de Computação. Poupe tempo e dinheiro. Adquira tudo o que precisar num só fornecedor. Conte com a Moore.

3

UNICAMP (Prof. NACHIAS, Nelson)

- Não estão comprando mais terminais e sim terminais que entram no sistema
- sistema em conceito de rede
- "toda tarefa deve ser executada na menor máquina existente, p/ poder se comprar máquinas menores" Hierarquia de máquinas pela porte:



PERGUNTA:

sistema distribuído → exige interligação de equipamentos

- redes locais, rápido } 70 Mbps - "cluster"
- } 10 Mbps → Ethernet
- } 1 Mbps → já existe no Brasil

^  
?  
comum = serial ~ .01 Mbps = 9600 bps

CONGRESSISTA

EMPRESA

ENDEREÇO

**MOORE UM CONCEITO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO**

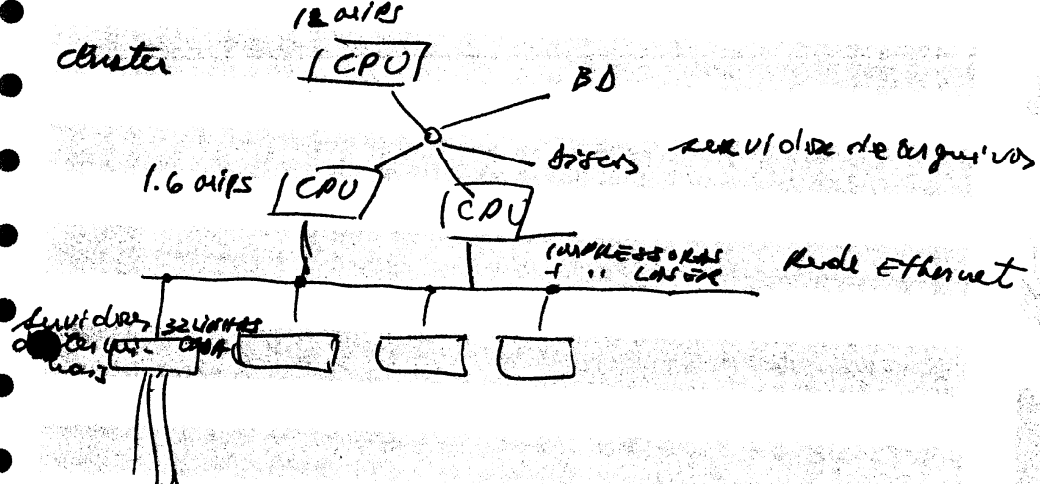
Especialista descreve o funcionamento da informática na UNICAMP para membros da Comissão Provisória de Informática da UnB (UNB, 1985, p.3)



**Representante MOORE**

Ao receber nosso representante, saiba que ele é o mais bem treinado homem de vendas do setor. A qualidade de nossa equipe é fator fundamental em nossa filosofia. Conte com ele. Seus problemas estarão em boas mãos.

*Sistemas da UNICAMP*



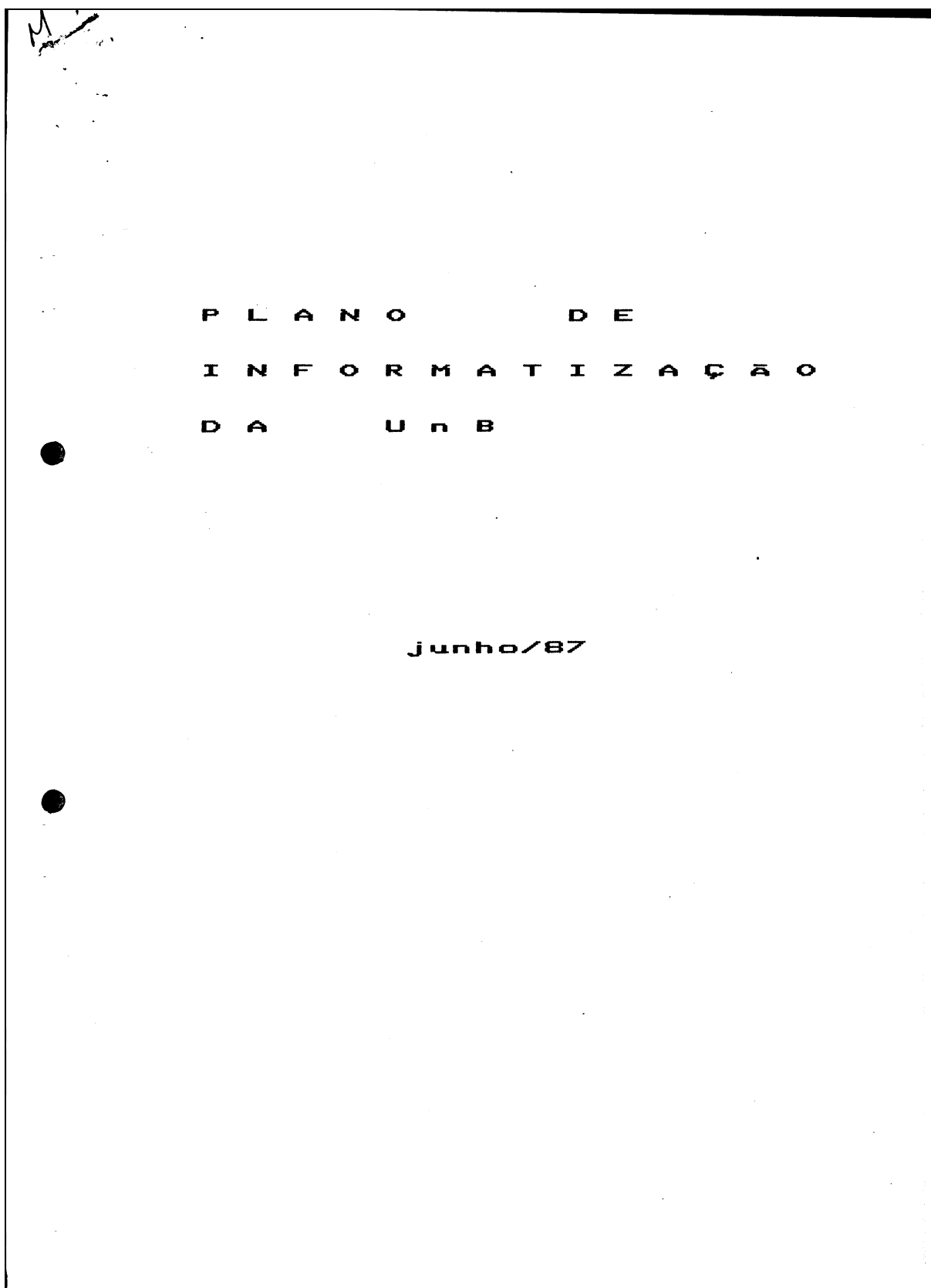
PERGUNTA:  
 Mídias  
 de 8 bits  
 (200)  
 e 400 PC

clusters → 1 milhão US\$

- CONGRESSISTA
- EMPRESA
- ENDEREÇO

**MOORE UM CONCEITO EM CONSTANTE EVOLUÇÃO**

Especialista descreve o funcionamento da informática na UNICAMP para membros da Comissão Provisória de Informática da UnB (UNB, 1985, p.4)



Versão inicial do “Plano de Informatização da UnB – junho/87”, (UNB, 1987h, p.1).





### 3.3 FUNCIONOGRAMA BASICO

#### 3.3.1 DECANATO DE INFORMATICA

##### FUNÇÃO:

Administrar a área de informática no âmbito da UnB.

##### Atividades:

- Propôr ao Conselho Universitário e executar políticas e diretrizes, no que concerne a hardware, software e recursos humanos, mediante o estudo das necessidades do ambiente UnB, visando o desenvolvimento harmônico das ações acadêmicas, técnicas e administrativas.
- Propôr para aprovação do Conselho Universitário e Conselho Diretor, o Plano Diretor de Informática, e coordenar as ações necessárias a sua implementação.
- Aprovar propostas de aquisição de computadores, equipamentos e software, a partir de critérios e diretrizes.
- Aprovar propostas de ampliação e/ou modificação do quadro de pessoal de seus órgãos vinculados.
- Propôr ao Conselho Universitário o orçamento anual e alterações orçamentárias relativas aos projetos e atividades de informática.

#### 3.3.2 CAMARA DE INFORMATICA

##### FUNÇÃO:

Órgão de deliberação da política de Informática da UnB.

A Câmara de Informática será constituída dos seguintes membros efetivos:

- Decano de Informática, na qualidade de Presidente da Câmara
- Membro indicado pelo Reitor, externo à FUB.
- Quatro representantes do Comitê de Usuários das Unidades Acadêmicas
- Representante do Comitê de Usuários das Unidades Administrativas
- Representante do Centro de Desenvolvimento Tecnológico

- Representante do Departamento de Ciências da Computação
- Representante dos Alunos de Graduação
- Representante dos Alunos de Pós-Graduação.

### 3.3.3 AREAS DO DECANATO DE INFORMATICA

#### 3.3.3.1 Area de Planejamento de Informática

##### FUNÇÃO:

Prestar assessoramento técnico e administrativo ao Decanato de Informática, bem como aos órgãos a ele vinculados no que diz respeito ao planejamento e acompanhamento da programação de Informática.

#### 3.3.3.2 Area de Apoio às Atividades Administrativas

##### FUNÇÃO:

Supervisionar e coordenar as atividades de suporte e auxílio às Unidades Descentralizadas, na utilização da Informática como instrumento para a administração da Universidade.

#### 3.3.3.3 Area de Operações

##### FUNÇÃO:

Planejar, executar e acompanhar as atividades relativas a equipamentos de processamento de dados e redes de teleprocessamento.

#### 3.3.3.4 Area de Apoio ao Ensino e Pesquisa

##### FUNÇÃO:

Supervisionar e coordenar as atividades de suporte e auxílio à comunidade acadêmica e científica da Universidade na utilização da Informática como instrumento para o Ensino, Pesquisa e Extensão, bem como ser responsável pelo ensino informal em informática.

### 3.4 COMITES DE USUARIOS

##### FUNÇÃO:

Analisar o uso dos recursos disponíveis, propondo medidas de adequação aos interesses e necessidades de todos os usuários.

Existirão dois Comitês, um relativo à área acadêmica e outro para a área administrativa.

O Comitê de Usuários das Unidades Acadêmicas terá a seguinte formação:

- Um representante do Corpo Docente de cada Instituto ou

Faculdade

- Um representante dos alunos de Graduação
- Um representante dos alunos de Pós-Graduação.
- Um representante do Centro de Desenvolvimento Tecnológico.

O Comitê de Usuários das Unidades Administrativas terá a seguinte formação:

- Um representante de cada Decanato
- Um representante de cada Órgão Suplementar
- Um representante da Prefeitura.

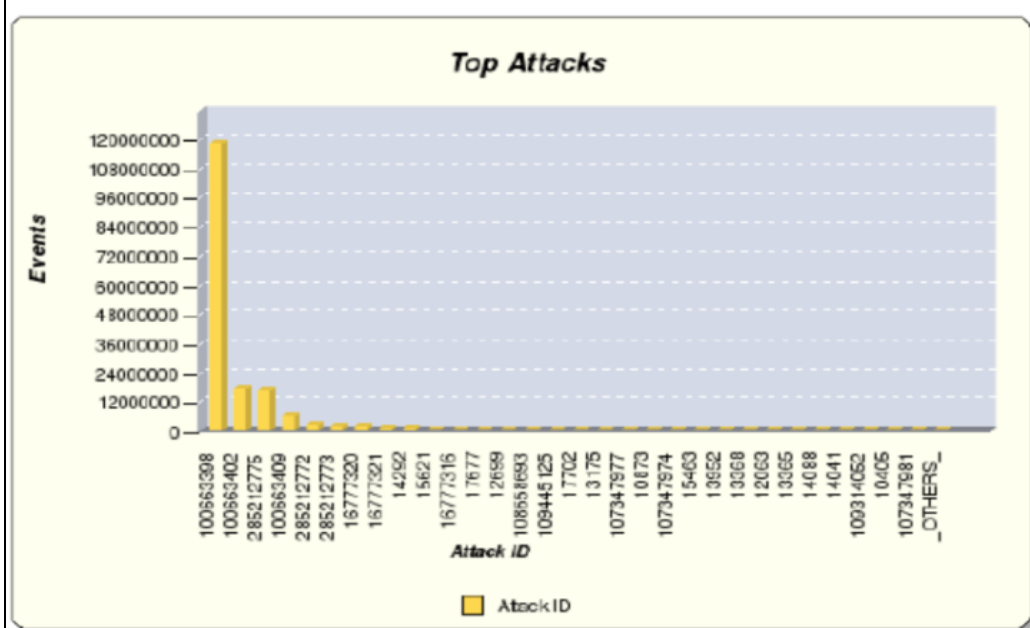
Cada Comitê terá um Presidente eleito entre os seus membros.

## 5. SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO

As ações necessárias à Implantação da Política de Informática na UNB, são as seguintes:


- Aprovação, pelo Conselho Universitário, do Plano de Informatização da UnB.
- Nomeação do Decano de Informática
- Formação dos Comitês de Usuários.
- Constituição da Câmara de Informática.
- Nomeação de Responsável pelas áreas da estrutura do Decanato de Informática.
- Implantação de áreas de Informática nas Unidades Acadêmicas e Administrativas.
- Transferência das atividades do CPD para as Unidades Descentralizadas.
- Implantação dos Programas de Ensino do Ciclo Básico, do Ensino do Ciclo Profissional, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Top Attacks				
Attack ID	Description	Detail	Events	% of Total
100663398	tcp_port_scan	http://www.fortinet.com/ids/ID100663398	117375645	72.76
100663402	tcp_src_session	http://www.fortinet.com/ids/ID100663402	16921023	10.49
285212775	udp_dst_session	http://www.fortinet.com/ids/ID285212775	15881550	9.84
100663409	tcp_dst_session	http://www.fortinet.com/ids/ID100663409	5623138	3.49
285212772	udp_flood	http://www.fortinet.com/ids/ID285212772	1953751	1.21
285212773	udp_src_session	http://www.fortinet.com/ids/ID285212773	1410857	0.87
16777320	icmp_sweep	http://www.fortinet.com/ids/ID16777320	1121264	0.70
16777321	icmp_src_session	http://www.fortinet.com/ids/ID16777321	395780	0.25
14292	SSH.Brute.Forcer	http://www.fortinet.com/ids/ID14292	365770	0.23
15621	HTTP.URI.SQL.Injection	http://www.fortinet.com/ids/ID15621	79286	0.05
16777316	icmp_flood	http://www.fortinet.com/ids/ID16777316	46046	0.03
17677	TCP.Out.Of.Range.Timestamp	http://www.fortinet.com/ids/ID17677	41868	0.03
12699	PHP.Remote.File.Inclusion	http://www.fortinet.com/ids/ID12699	39450	0.02
108658693	TCP.Bad.Checksum	http://www.fortinet.com/ids/ID108658693	14069	0.01
109445125	FTP.Login.Failed	http://www.fortinet.com/ids/ID109445125	12597	0.01
17702	Cross.Site.Scripting	http://www.fortinet.com/ids/ID17702	5944	0.00
13175	Apache.ModSSL.Custom.Error.Document.DoS	http://www.fortinet.com/ids/ID13175	5864	0.00
107347977	HTTP.Null.Session	http://www.fortinet.com/ids/ID107347977	5410	0.00
10873	PHP.memory.limit.Code.Execution	http://www.fortinet.com/ids/ID10873	1853	0.00
<b>Total</b>			<b>161316367</b>	<b>100.00</b>



Relatório de análise de ataque a rede da UnB no período 01/01/2011 e 29/09/2011, (UNB, 2011d, p.3-4)



Relatório top 15 Malwares Detectados na UNB - A...



Threat Name	Number of Threat Events
Generic Autorun!inf.m	429987
W32/IRCbot!lnk	7292
Generic Malware.aal!ats	2728
W32/Sality.gen.z	1556
Generic!atr	1480
Generic PWS.ak	1270
PWS-Banker.gen.b	1117
W32/Rontokbro.gen!txt	878
BackDoor-DIY	553
W32/Virut.n.gen	505
W32/Rontokbro.gen@MM	402
New Autorun!inf.b	374
Generic.dxl!ek	275
BackDoor-EZC!lnk	274
W32/Autorun.worm!inf	230
Total	448881

Relatório de infecção de computadores no período 01/06/2011 e 31/05/2012, (UNB, 2012a)

VSE: DAT Deployment

DAT Version (VirusScan Enterprise)	Number of Managed Systems
6726.0000	725
6725.0000	346
6724.0000	72
6714.0000	54
6720.0000	30
6721.0000	28
5763.0000	27
6719.0000	23
6713.0000	15
6255.0000	13
6698.0000	13
6718.0000	13
6700.0000	12
6712.0000	12
6677.0000	11
6710.0000	11
6252.0000	10
6676.0000	10
6692.0000	10
Other	707
Total	2142

Relatório das versões do antivírus (DAT) instalados nos computadores da UnB em 30/05/2012 (UNB,2012a)