



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

RACHEL NÓBREGA TOSCANO DE FARIAS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA DIVISÃO DE
EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA

2019

RACHEL NÓBREGA TOSCANO DE FARIAS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA DIVISÃO DE
EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens.

Linha de Pesquisa: Gestão de Projetos Educativos e Tecnologias Emergentes.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto.

JOÃO PESSOA

2019

F224a Farias, Rachel Nobrega Toscano de.

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA DIVISÃO
DE EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA / Rachel Nobrega Toscano de Farias.

- João Pessoa, 2019.

139 f. : il.

Orientação: Júlio Afonso Sá de Pinho Neto.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA/CE.

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Plano de Capacitação
e Qualificação. 3. Informação. 4. Gestão da Informação.

I. Neto, Júlio Afonso Sá de Pinho. II. Título.

UFPB/BC

RACHEL NÓBREGA TOSCANO DE FARIAS

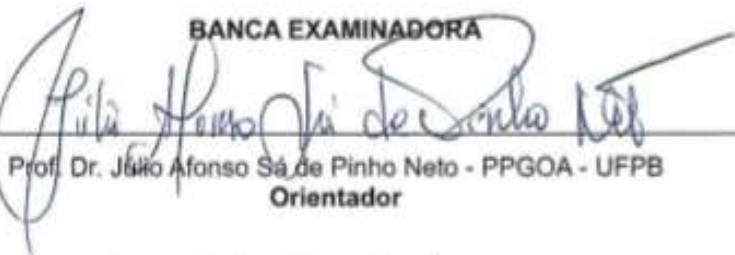
**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA DIVISÃO DE
EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens.

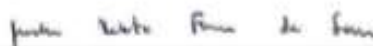
Aprovado em: 14 de novembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto - PPGOA - UFPB

Orientador



Prof. Dr. Marckson Roberto Ferreira de Sousa - PPGOA - UFPB

Examinador Interno



Profa. Dra. Elisa Pereira Gonçalves - PPGCR - UFPB

Examinador Externo

Dedico este trabalho, com todo o meu amor e gratidão, aos meus pais, Edson e Lisete (in memoriam), que se doaram e, muitas vezes, renunciaram os seus sonhos para que eu pudesse realizar os meus. Isso só foi possível graças aos ensinamentos, dedicação, apoio e amor de vocês. Por tudo, muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, quero agradecer a Deus por me abençoar e me dar forças para a execução e conclusão deste estudo, mesmo em meio às adversidades.

À minha família, em especial aos meus pais, que me educaram, ajudaram e me apoiaram em todas as minhas decisões.

Ao meu marido, Mário Cardoso, que esteve ao meu lado em cada etapa, com toda paciência, amor e companheirismo de sempre. O meu incentivador diário, que me ajudou e deu forças para enfrentar esse desafio e continuar nessa longa jornada. Pelo apoio e incentivo incondicional. Muito obrigada!

Às minhas filhas, Sofia e Lis, por iluminarem a minha vida e os meus pensamentos, levando-me a fazer sempre o melhor. Vocês são o meu estímulo.

A todos os meus amigos que me incentivaram, apoiaram, ajudaram e torceram pelo meu sucesso.

Ao meu orientador, prof. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto, por todo conhecimento compartilhado e disponibilidade em me ajudar. Agradeço a confiança, a paciência e todo o tempo dedicado. Um exemplo de compromisso, competência e amor ao trabalho. Sem ele eu não teria conseguido.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes por todos os ensinamentos transmitidos e pela contribuição no meu processo de aprendizado.

Aos professores que compõem a banca, pelas contribuições e orientações valiosas.

Aos funcionários do MPGOA, pela colaboração e disponibilidade constantes.

Aos servidores da DECP pela acolhida e pelo tempo e informações disponibilizadas para subsidiar a pesquisa.

Aos instrutores, professores e alunos dos cursos de capacitação e qualificação pela participação durante o processo de execução do estudo.

À Universidade Federal da Paraíba, por me proporcionar este aprendizado.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

(Charles Darwin)

RESUMO

O estudo teve como objetivo geral analisar o processo de Gestão da Informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, setor responsável pelo planejamento, execução e avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da Instituição. Os objetivos específicos tiveram como base o modelo de gestão da informação proposto por Chun Wei Choo, que possui um ciclo contínuo de seis processos correlatos. Em relação aos procedimentos metodológicos, caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. A obtenção dos dados foi efetuada a partir da pesquisa bibliográfica e documental, juntamente com a realização de entrevistas semiestruturadas e grupos focais e para a análise dos dados foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo. Os resultados demonstraram que o processo de gestão da informação na Divisão de Educação e Capacitação apresenta lacunas no ciclo informacional que afetam as atividades desenvolvidas pela Divisão, dificultando o acesso e o uso da informação pelos seus usuários. Destarte, constatou-se a necessidade da implementação de uma gestão da informação sob uma perspectiva profissional para que a Divisão alcance seus objetivos. Por fim, foram elaboradas algumas diretrizes capazes de orientar a elaboração de futuros planos de capacitação e qualificação.

Palavras-Chave: Aprendizagem Organizacional. Plano de Capacitação e Qualificação. Informação. Gestão da Informação.

ABSTRACT

The study had as general objective to analyze the process of information management in the Division of education and professional qualification of the pro-rectory of people management of Universidade Federal da Paraíba, sector responsible for the planning, execution and evaluation of training and qualification plan of the institution's servers. The specific objectives were based on the information management model proposed by Chun Wei Choo, which has a continuous cycle of six related processes. Regarding the methodological procedures, it was characterized as an applied, exploratory and descriptive research with a qualitative approach. Data were obtained from the bibliographic and documentary research, together with semi-structured interviews and focus groups and for data analysis, the content analysis technique was used. The results showed that the information management process in the Education and Training Division presents gaps in the informational cycle that affect the activities developed by the Division, hindering the access and use of information by its users. Destarte, it was found the need to implement an information management from a professional perspective for the Division to achieve its objectives. Finally, some guidelines were elaborated to guide the elaboration of future training and qualification plans.

Keywords: Organizational Learning. Training and Qualification Plan. Information. Information Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aprendizagem de circuito único e de circuito duplo.....	22
Figura 2 - Tarefas do Processo de Gerenciamento de Informações.....	26
Figura 3 - Modelo Ecológico para o gerenciamento da Informação	29
Figura 4 - O processo de gerenciamento da informação.....	30
Figura 5 - Ciclo de vida da informação	33
Figura 6 - Modelo de Gestão da Informação de Ponjuán Dante.....	34
Figura 7 - Modelo processual de administração da informação	35
Figura 8 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantidade de servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação do PCQ.....	46
Quadro 2 - Quantidade de instrutores e professores envolvidos nas ações de capacitação e qualificação	47
Quadro 3 - Quantidade de cursos oferecidos e alunos concluintes no ano de 2018	47
Quadro 4 - Total da população-alvo do campo amostral	48
Quadro 5 - Categorias de análise baseadas nas fases presentes no modelo de Chun Wei Choo (2003)	52
Quadro 6 - Perfil dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação do PCQ	56
Quadro 7 - Perfil dos Instrutores.....	57
Quadro 8 - Perfil dos Professores	57
Quadro 9 - Perfil dos Alunos das Capacitações	58
Quadro 10 - Perfil dos Alunos das Qualificações.....	59
Quadro 11 - Necessidades de Informação – informações necessárias ao planejamento e execução do PCQ	61
Quadro 12 - Necessidades de Informação – como são determinadas as necessidades informacionais no setor de trabalho e a eficácia do questionário <i>Levantamento de Necessidades de Capacitação</i> – LNC para aquisição das informações sobre a demanda de cursos de capacitação e qualificação de servidores	63
Quadro 13 - Satisfação das necessidades de Informação dos servidores	66
Quadro 14 - Necessidades de Informação – atendimento das necessidades informacionais através dos cursos de capacitação e/ou qualificação oferecidos pela UFPB.....	68
Quadro 15 - Necessidades de Informação – além das informações fornecidas através dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB, você pesquisa/estuda para adquirir novos conhecimentos e/ou competências que o(a) auxilie a desempenhar suas atividades e prestar serviços de excelência à comunidade universitária e à sociedade?	70

Quadro 16 - Aquisição da informação - fontes de informação mais utilizadas e eficientes para a aquisição das informações necessárias ao desenvolvimento das atividades no trabalho	72
Quadro 17 - Aquisição da informação – formas de filtro/seleção.....	75
Quadro 18 - Aquisição da informação - dificuldades encontradas na busca/aquisição de informações necessárias	77
Quadro 19 - Organização e armazenamento da informação – recursos utilizados e considerados eficazes para armazenar, organizar e localizar as informações	80
Quadro 20 - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação – dificuldades relacionadas ao conteúdo dos cursos de capacitação e qualificação.....	85
Quadro 21 - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação – avaliação da disponibilização dos editais e e-mails informativos para divulgação da oferta de cursos de capacitação e qualificação	87
Quadro 22 - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação – sugestões de mudanças ou elaboração de outros produtos e/ou serviços de informação.....	90
Quadro 23 - Distribuição da informação – como é realizada a disseminação das informações referentes à seleção de instrutores e professores e à oferta dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB.....	93
Quadro 24 - Distribuição da informação – Meios de comunicação utilizados entre os servidores da PROGEP/DECP e os usuários da informação.....	96
Quadro 25 - Distribuição da informação – compartilhamento de informações e/ou materiais importantes	97
Quadro 26 - Uso da informação – assimilação e aplicação das informações para melhoria na qualidade de produtos e/ou serviços oferecidos....	101
Quadro 27 - Uso da informação – utilidade das informações transmitidas nos cursos para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais capazes de auxiliar no oferecimento de serviços com padrões de excelência.....	104
Quadro 28 - Uso da informação - avaliação do trabalho desenvolvido pela DECP, e sugestões de melhorias do seu processo de Gestão da Informação	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CEDESP	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
CONSUNI	Conselho Universitário
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
EAD	Ensino à Distância
ERP	Enterprise Resource Planning
GI	Gestão da Informação
IFES	Instituição Pública Federal de Ensino Superior
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
MEC	Ministério da Educação
MPPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
MPPGAV	Mestrado Profissional em Política, Gestão e Avaliação da Educação Superior
OA	Organizações Aprendentes ou Organizações que aprendem
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PCQ	Plano de Capacitação e Qualificação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal
PQI	Programa de Qualificação Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO GERAL	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
2	AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES	19
2.1	O PROCESSO DE APRENDIZAGEM	19
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	20
3	A INFORMAÇÃO	23
3.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	24
3.2	MODELOS TEÓRICOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	25
3.2.1	Modelo de Gestão da Informação de James McGee e Laurence Prusak	25
3.2.2	Modelo de Gestão da Informação de Thomas Davenport	28
3.2.3	Modelo de Gestão da Informação de Ponjuán Dante	32
3.2.4	Modelo de Gestão da Informação de Chun Wei Choo	35
4	METODOLOGIA	38
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
4.2	DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	40
4.3	OBJETO DE PESQUISA	45
4.4	UNIVERSO E AMOSTRA	46
4.5	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	49
4.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	50
4.7	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	53
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	55
5.1	PERFIL DOS PESQUISADOS	55
5.1.1	Perfil dos servidores da DECP/PROGEP	55
5.1.2	Perfil dos instrutores e professores	56
5.1.3	Perfil dos Alunos	58
5.2	ANÁLISE DAS CATEGORIAS	60
5.2.1	Categoria 1: Identificação das necessidades de informação	60
5.2.2	Categoria 2: Aquisição da informação	71
5.2.3	Categoria 3: Organização e armazenamento da informação	79
5.2.4	Categoria 4: Desenvolvimento de produtos e serviços de Informação	84
5.2.5	Categoria 5: Distribuição da informação	92
5.2.6	Categoria 6: Uso da informação	101
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112

REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE.....	124
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	126
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	130
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	133
APÊNDICE E - ROTEIRO PARA OS GRUPOS FOCAIS.....	136
APÊNDICE F - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA UFPB.....	139

1 INTRODUÇÃO

A nossa sociedade tem passado por constantes mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais. Segundo Chiavenato (2010, p. 34), "[...] o século XX trouxe grandes transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento". Essas transformações, aliadas ao processo de globalização e à revolução tecnológica, exigem das organizações uma gestão estratégica eficiente, subsidiada por decisões e ações rápidas e assertivas, condições necessárias para a sobrevivência e a conquista de novos mercados.

Nesse cenário, caracterizado pela instabilidade e competitividade acirrada e crescente, as organizações contemporâneas precisam ser capazes de se ajustar às mudanças com rapidez e flexibilidade. Assim, poderão se inserir nessa nova ordem e se adaptar a esses ambientes complexos e dinâmicos, cercados por constantes ameaças e oportunidades.

Ao mesmo tempo, é necessário que as empresas desenvolvam sua capacidade de inovar, promovendo a atualização dos seus processos, estrutura e estratégia de negócios. Segundo Finger e Brand (2001, p. 167), "[...] em um ambiente em mudança rápida e crescente, diz-se que a única vantagem competitiva que resta é aprender mais rápido que o outro". Para isso, é de fundamental importância o estímulo à inovação e à aprendizagem organizacional, facilitada pelo correto uso da informação e do conhecimento, considerados os principais ativos para a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Davenport (1998, p. 194), "[...] a aprendizagem organizacional se dá não apenas pela obtenção da informação, mas também por sua distribuição a terceiros". Organizações que aprendem são orientadas à criação, capacitação, aquisição e transferência de conhecimentos.

Na visão de Senge (1999, p. 7), "[...] as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir". Nesse sentido, essas organizações aprendentes criam um ambiente favorável ao aprendizado contínuo, visando a expansão de conhecimentos e habilidades necessárias para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos da organização.

O processo contínuo de aprendizagem organizacional leva ao surgimento da

chamada organização do conhecimento, que busca mecanismos para atender às condições exigidas pelo mercado na nova conjuntura global.

A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza. (CHOO, 2003, p. 31).

O conhecimento, oriundo do capital intelectual e humano, é, na contemporaneidade, o fator primordial para o sucesso e sobrevivência das organizações. Assim, as empresas precisam reforçar as suas competências para estimular a criação e disseminação de novos conhecimentos, ampliando possibilidades de inovação e modernização, visando melhorar o seu desempenho.

Assim sendo, as organizações, públicas ou privadas, precisam estimular o aperfeiçoamento contínuo dos seus colaboradores, oferecendo oportunidades de capacitação e qualificação, dando especial atenção aos seus comportamentos e suas deficiências, estimulando o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e cognitivas e possibilitando o seu desenvolvimento contínuo através da aquisição de novas informações e conhecimentos.

Na busca pela aprendizagem continuada e considerando as exigências demandadas pela "Sociedade da Informação", destaca-se a importância da Gestão da Informação (GI) que, para Davenport (2002), trata de um conjunto estruturado de atividades que inclui o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento.

A informação é um recurso importantíssimo para as organizações, capaz de conferir-lhes vantagem competitiva. De acordo com Choo (2003), a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização desenvolve. Sua aquisição e uso se transformam, cada vez mais, em processos determinantes para o desempenho da organização. Com boas informações, disponíveis no tempo certo, é possível tomar decisões capazes de promover a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Em virtude da sua crescente importância para as organizações

contemporâneas e por ser um recurso gerencial estratégico, ela deve ser administrada, como aponta Tarapanoff (2001, p. 44):

Sendo um bem, a informação também pode e deve ser gerenciada, e é a base da administração dos recursos de informação, que consiste na visão integrada de todos os recursos envolvidos no ciclo de informação, isto inclui a informação propriamente dita (conteúdo), os recursos tecnológicos e também os recursos humanos.

A GI é um processo cíclico que envolve várias etapas como a busca, seleção, aquisição, armazenamento, disseminação, acesso e uso da informação. De acordo com Valentim e Souza (2013, p. 94), "[...] a gestão da informação, compreendida como um modelo de gestão, objetiva disponibilizar informações relevantes, fidedignas, consistentes e precisas para o desenvolvimento organizacional".

A GI trabalha com fluxos de informação que são determinantes "[...] para a efetividade das ações organizacionais, tendo em vista que são imbricados aos processos, atividades e tarefas realizadas nesse contexto, tanto no âmbito formal quanto informal" (SANTOS; VALENTIM, 2014, p. 20).

O desenvolvimento de ações voltadas à gestão dos fluxos informacionais é difícil para a maioria das organizações. De acordo com Starec (2006, p. 51): "[...] as empresas quase sempre têm estratégias para administrar recursos humanos, financeiros ou operacionais, mas poucas têm estratégias definidas para gerir o seu fluxo informacional".

É baseado nessa dificuldade e considerando que a GI torna-se um processo fundamental para a gestão das organizações aprendentes, que este trabalho tem por finalidade analisar o processo de gestão da informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), setor que tem como função o planejamento, a execução e a avaliação do plano de capacitação e qualificação (PCQ) dos servidores da Instituição. Deste modo, este trabalho busca responder a seguinte questão: Como o processo de Gestão da Informação pode contribuir na realização das atividades desenvolvidas pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Universidade Federal da Paraíba?

A UFPB é uma instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), reconhecida pela promoção do ensino, pesquisa e

extensão. Por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e, mais especificamente, da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e da Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP), oferece cursos de capacitação e qualificação aos seus servidores de acordo com as diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE (Portaria MEC nº 27/2014) e do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal (Decreto nº 5.707/2006). Esses cursos são importantes para o desenvolvimento de competências institucionais e profissionais dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação (TAE), de modo a garantir mais qualidade no desempenho das atividades e nos serviços oferecidos à comunidade universitária e à sociedade.

Desse modo, este trabalho justifica-se, sobretudo, por entender a gestão da informação como um processo estratégico para a gestão da DECP, um setor importantíssimo por ser responsável pelo planejamento, execução e avaliação do plano de capacitação e qualificação de servidores da UFPB.

Através da GI, será possível promover uma compreensão correta do ambiente e das necessidades de informação, bem como organizá-las para facilitar o seu acesso. Todas essas medidas serão capazes de dar mais subsídios para uma tomada de decisão mais segura, facilitando a execução, com a maior eficácia possível, do plano de capacitação e qualificação, que resultará no aprofundamento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores da Instituição.

Sendo assim, esta pesquisa pretende contribuir no âmbito científico, por acreditar na importância da gestão da informação para o desenvolvimento organizacional, através dos seus processos e modelos; no âmbito institucional, por contribuir com as práticas de gestão da Universidade Federal da Paraíba; no pessoal, por permitir a aquisição de novos conhecimentos relacionados ao ambiente de trabalho da pesquisadora; no social, por colaborar no processo que resulta na capacitação e qualificação dos servidores, melhorando, assim, os serviços prestados à sociedade.

Em relação à estrutura, este trabalho está organizado em sete capítulos: O primeiro é a introdução que contextualiza, problematiza e justifica a escolha do tema, apresentando os objetivos geral e específicos da pesquisa. Na continuidade será apresentado o capítulo com as características das Organizações Aprendentes e

seus desafios. O terceiro capítulo trata da importância da informação e da Gestão da Informação no atual cenário organizacional. No quarto capítulo serão apresentados os principais modelos que facilitam o entendimento do processo de GI. O quinto capítulo contém a metodologia, onde indica-se a caracterização da pesquisa, delimitação do campo, o objeto, universo e amostra, bem como os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos para a sua análise e interpretação. Em seguida, no sexto capítulo tem-se a apresentação e análise dos dados com base nas seis categorias de análise pré-estabelecidas, de acordo com as fases prescritas no modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). O último capítulo traz as considerações finais sobre o estudo.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de gestão da informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as necessidades de informação indispensáveis ao planejamento, execução e avaliação do plano de capacitação e qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos da Instituição;
- b) Determinar as formas de busca e aquisição da informação necessárias à realização das atividades;
- c) Identificar as formas de organização e armazenamento da informação;
- d) Especificar os produtos e serviços de informação, bem como as formas de distribuição da informação;
- e) Descrever o uso da informação;
- f) Elaborar diretrizes capazes de orientar a DECP na elaboração de futuros planos de capacitação e qualificação.

2 AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Os últimos anos foram marcados por transformações no cenário mundial que afetaram substancialmente as organizações, exigindo novas capacidades de reação e adaptação para se manterem competitivas. Um dos fatores fundamentais para que as empresas consigam acompanhar essas mudanças do ambiente competitivo e dinâmico é o processo de aprendizado contínuo, capaz de transformá-las em organizações que aprendem ou *learning organizations* (organizações de aprendizagem).

2.1 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

De acordo com Moresi (2001c, p.119), o aprendizado é “[...] a interação de novas informações em estruturas de conhecimento, de modo a torná-las potencialmente utilizáveis em processos futuros de processamento e de elaboração”. Já na visão de Fleury e Fleury (1997, p. 19), a “[...] aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”. Aprender, portanto, implica em mudar conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas anteriormente, resultando, ou não, em mudanças comportamentais visíveis.

A aprendizagem pode acontecer a partir da geração e utilização de conhecimentos nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização. É importante destacar que a aprendizagem individual se configura como um pré-requisito para a aprendizagem do grupo e para a aprendizagem organizacional. Por esse motivo, é importante pensar acerca do conhecimento das pessoas, pois é por meio delas que a “organização aprende”. Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a aprendizagem individual é a base para a compreensão do processo de aprendizagem organizacional.

Para o desenvolvimento de novos conhecimentos, os indivíduos podem se utilizar das mais variadas situações, tais como a vivência ou a troca de experiências. Contudo, um dos recursos mais importantes para desenvolver o aprendizado individual são as capacitações e qualificações, ações fundamentais para que as

organizações desenvolvam a aprendizagem contínua que, segundo Drucker (2001), é a maior fonte de vantagem competitiva da atualidade.

Através da capacitação e qualificação dos seus membros, a organização poderá transmitir novas informações e técnicas a serem utilizadas no trabalho, além de ferramentas mais atuais e novas tendências de mercado, necessárias para ampliar os conhecimentos e melhorar o desempenho dos indivíduos.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional tem como ideia central a forma como as organizações aprendem e precisa ser pensada de forma sistêmica, implicando tanto em novos conhecimentos quanto em novos comportamentos, atitudes e habilidades, como apontam Fleury e Fleury (1997, p. 20):

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

Nesse sentido, para alavancar a aprendizagem organizacional, os indivíduos necessitam gerar novos conhecimentos e, além disso, precisam transformá-los em ações e comportamentos que contribuam para alcançar os objetivos da organização. Ademais, necessitam compartilhar os conhecimentos adquiridos com os demais membros, para que estes também possam incorporá-los nas rotinas, práticas e processos da organização.

Cabe destacar que a aprendizagem organizacional não deve ser vista apenas como a somatória do aprendizado individual de seus membros, mas um resultado maior capaz de modificar os processos da organização e incorporar o aprendizado em suas práticas, aumentando a capacidade de alcançar os seus objetivos. Como explicam Ruas *et.al.* (2005, p. 27), a aprendizagem organizacional é:

[...] um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto

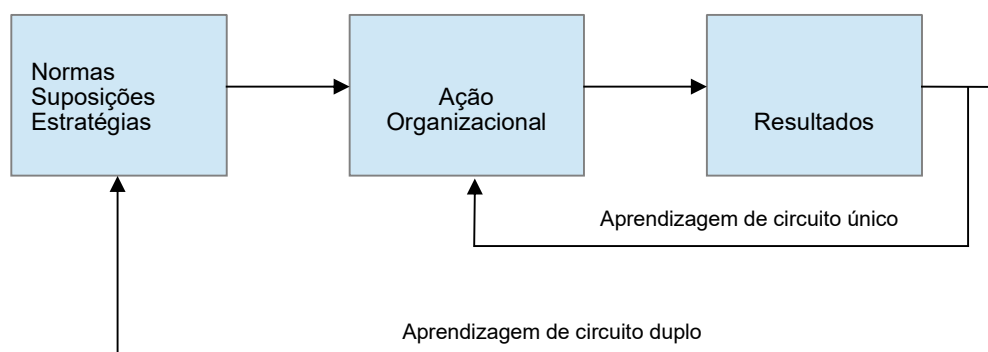
organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Para Garvin (2001, p. 55), existem cinco caminhos pelos quais a aprendizagem organizacional pode acontecer:

- **Resolução sistemática de problemas:** apoiando-se na solução de problemas, esta atividade contempla técnicas como: diagnósticos elaborados com o uso de métodos científicos, utilização de dados para a tomada de decisão e uso de recursos estatísticos para organizar as informações e fazer inferências;
- **Experimentação:** consiste na procura sistemática e no teste de novos conhecimentos, por meio de método científico. A experimentação é motivada pela oportunidade de expandir horizontes;
- **Experiências passadas:** baseia-se na revisão dos sucessos e fracassos da organização, gravando lições e transmitindo os resultados a todos os membros;
- **Circulação de conhecimento:** propõe a circulação rápida e eficiente do conhecimento por toda a organização, onde novas ideias devem ser compartilhadas coletivamente ao invés de serem dirigidas a uns poucos;
- **Experiências realizadas por outros:** fundamenta-se na observação e análise das experiências de outras organizações, que se constitui como um importante método de aprendizagem, como a utilização do benchmarking, por exemplo.

Na visão de Choo (2003), a aprendizagem organizacional acontece quando os integrantes da organização reagem às mudanças ocorridas no ambiente e modificam suas estratégias, normas e suposições, a partir da detecção de erros e de sua correção. Conforme demonstrado na Figura 1, para o autor, existem dois modos de aprendizagem organizacional: a aprendizagem de circuito único, que acontece quando, para corrigir um erro, muda-se a ação organizacional sem alterar as normas e estratégias da própria organização; e a aprendizagem de circuito duplo, quando é necessário mudar não apenas a ação da organização, mas também as suas normas, suposições e estratégias, para garantir o seu crescimento e sobrevivência.

Figura 1 - Aprendizagem de circuito único e de circuito duplo



Fonte: Adaptado de Choo (2003, p. 348).

As organizações que valorizam a aprendizagem organizacional e se dedicam ao aprimoramento de estratégias, correção de erros e adaptação às mudanças, são consideradas organizações que aprendem ou *learning organizations* (organizações de aprendizagem). A organização que aprende “[...] dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir novos conhecimentos e ideias” (GARVIN, 2001, p. 54).

Esse tipo de organização é capaz de se adaptar constantemente às mudanças do ambiente, resolver problemas com mais facilidade, adquirir novos conhecimentos e aprender com as experiências passadas e realizadas por outras organizações. Para Senge (2016, p. 11), as *learning organizations* são organizações nas quais:

[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

Como a informação é o subsídio para o processo de aprendizagem, tanto individual, como grupal e organizacional, a gestão da informação torna-se um elemento muito importante pois, através da GI, as organizações poderão estruturar e disponibilizar suas informações de maneira eficaz, fazendo com que seus gestores sejam capazes de tomar as melhores decisões, tendo em vista o objetivo de melhorar seus produtos e serviços.

3 A INFORMAÇÃO

Atualmente, a informação assume um papel cada vez mais importante para as organizações, pois é capaz de modificar a consciência dos indivíduos que a compõem, construir conhecimentos e alterar suas atitudes e comportamentos. Nos ambientes organizacionais, cada vez mais complexos e competitivos, obter informações com mais agilidade e qualidade torna-se um diferencial competitivo. Segundo Davenport (2004, p.49), “[...] a informação costumava ser uma disciplina funcional, mas agora está se tornando o sustentáculo da estratégia. Isto se aplica a todos os negócios, e não apenas aos chamados “negócios de informações”.

Entende-se por informação, um conjunto de dados organizados que adquirem um significado. McGee e Prusak (1994) corroboram com essa ideia quando afirmam que informações são dados coletados, organizados e ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Enquanto a informação é limitada e tem a função de informar, os dados são ilimitados e não possuem essa função.

Porém, a geração de um grande volume de informações, disponibilizadas através dos mais variados meios como os sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERPs), *e-mails*, redes sociais, etc., produz consequências tanto positivas quanto negativas. Por um lado, tem-se acesso a uma variedade de informações que podem ser úteis para a tomada de decisões, para a eliminação de incertezas e para a redução de riscos. Por outro, assiste-se a um caos informacional, onde há uma avalanche de informações que, muitas vezes, não são relevantes, assimiladas ou utilizadas.

Percebe-se, assim, que existe uma série de problemas relacionados à informação, como o seu excesso, sua falta de legitimidade, sua má circulação, além da dificuldade de encontrar a informação que atenda às necessidades da organização e da disfunção em relação ao seu armazenamento e recuperação.

A partir dessa realidade, surge a necessidade do gerenciamento da informação, já que ela se tornou um importante recurso que as organizações possuem para realizar seus processos de forma eficiente, elaborar suas estratégias e tomar suas decisões.

3.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Na atual sociedade da informação, caracterizada pelo fluxo informacional intenso e em permanente mudança, é necessário que as informações sejam organizadas para que cheguem aos destinatários corretos e estejam disponíveis no momento oportuno, visando garantir a execução eficaz dos processos organizacionais e dar suporte à tomada de decisão.

Desta forma, para evitar o acúmulo de informações desnecessárias, a inadequação das formas de armazenamento e a sua redundância, é necessário que a organização realize um processo contínuo de gestão da informação, coletando, organizando e distribuindo a informação de maneira planejada. Davenport (1998, p.173) apresenta o gerenciamento da informação como "[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento". Ou seja, é um processo constituído de várias fases ou etapas, onde as informações são identificadas, classificadas e tratadas para facilitar sua futura recuperação e uso.

De acordo com Ponjuán Dante (1998), a gestão da informação é definida como o conjunto de ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa certa, a um custo satisfatório, no tempo e em lugar oportuno para tomar decisão correta.

Já para Tarapanoff (2006, p. 22), "[...] o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais". Na visão de Valentim (2004), a GI é um conjunto atividades que ajudam a identificar as necessidades informacionais através do mapeamento dos fluxos formais de informação, objetivando o desenvolvimento das atividades e o processo de tomada de decisão na organização.

Complementado estas definições, Valentim e Santos (2013) afirmam que para se fazer a gestão da informação é necessário ter o domínio sobre a informação formalizada em algum suporte, de forma que atenda às necessidades dos sujeitos organizacionais, objetivando um ambiente dinâmico, cujos processos informacionais vão desde a geração até seu uso.

De modo geral, o processo de GI inicia-se com o diagnóstico das necessidades de informação, seguido pela aquisição, organização, armazenamento e distribuição na forma de produtos ou serviços de informação. Para o melhor entendimento de como o processo de gerenciamento da informação acontece, apresentaremos, a seguir, quatro modelos clássicos de Gestão da Informação elaborados por autores que possuem representatividade na área da Ciência da Informação.

3.2 MODELOS TEÓRICOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A literatura apresenta vários modelos que objetivam facilitar o entendimento do processo de gestão da informação. Estes modelos, embora tenham objetivos semelhantes, possuem determinadas especificidades e características. Segundo Ponjuán Dante (2011, p. 11), "[...] um modelo é uma representação de algo, que nos permite estudá-lo, conhecê-lo, localizá-lo."

Sendo assim, nesta pesquisa foi realizada a análise de quatro modelos de GI, considerados clássicos para a Gestão da Informação, elaborados por autores consagrados nesta temática, que foram abordados em ordem cronológica de publicação: McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Ponjuán Dante (1998) e Choo (2003).

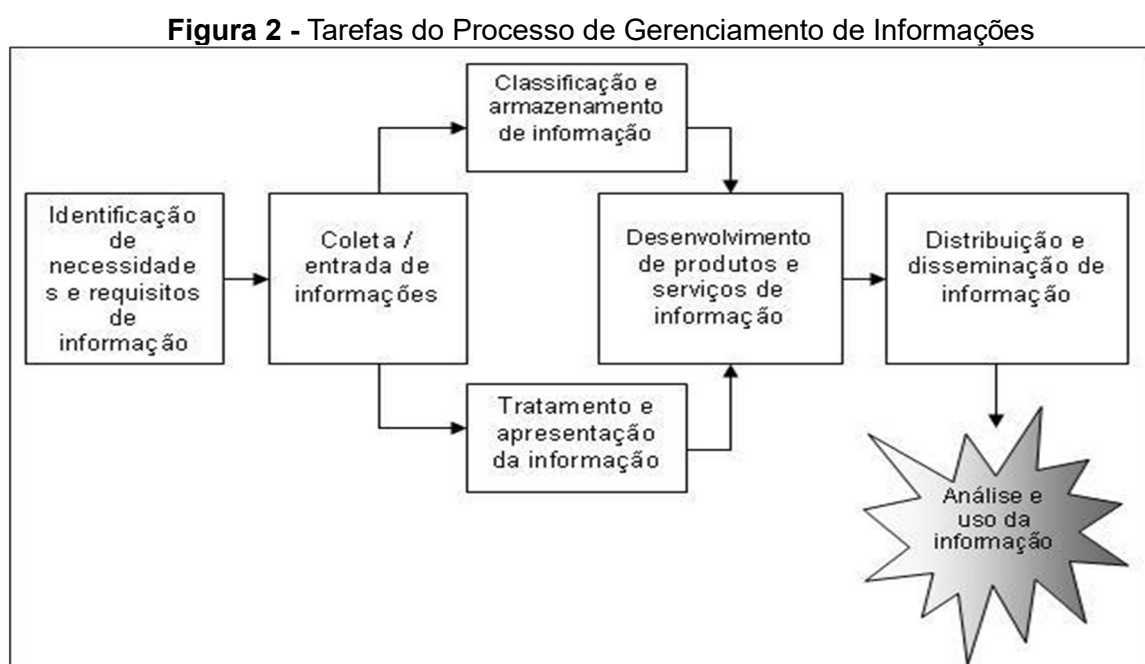
3.2.1 Modelo de Gestão da Informação de James McGee e Laurence Prusak

Os autores McGee e Prusak (1994), em seu livro "Gerenciamento Estratégico da Informação", consideram a informação como um recurso essencial para a definição e execução das estratégias da organização. McGee e Prusak (1994, p. 153) observam que somente quando a gestão da informação for "[...] conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão organizações verdadeiramente baseadas na informação".

Para eles, um modelo processual de GI deve levar em consideração que:

- cada organização atribui um grau de importância à informação de acordo com seu setor de atividade, ramo, área de atuação;
- as fases do modelo de GI possuem variados graus de importância, dependendo das necessidades de informação dos usuários de cada organização.

O modelo de gerenciamento de informações formulado pelos autores é orientado para processos, com foco na utilização da informação como meio estratégico, como apresentado na Figura 2:



Fonte: Adaptado de McGee e Prusak, 1994, p. 108

Esse modelo de gestão da Informação de James McGee e Prusak (1994) é composto por seis etapas conectadas logicamente:

- 1. Identificação de necessidades e requisitos de informação** – Para os autores, essa é considerada a etapa de maior importância para o processo, onde são identificadas as informações necessárias para a consecução dos objetivos da organização. Nesta primeira etapa é

importante reconhecer que, muitas vezes, os usuários da informação não sabem quais são as informações desejadas e que “[...] o número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 115);

2. **Aquisição/coleta de informações** – após a identificação das necessidades informacionais, haverá a etapa de coleta de informações, de acordo com as necessidades dos usuários da informação;
3. **Classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação** – Após as etapas de identificação das necessidades e coleta de informações segue-se para a fase de classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação. Essas etapas são importantes para que os usuários tenham facilidade em localizar e recuperar a informação. Para isso, é necessário que eles participem do processo de elaboração dos sistemas de informação, já que são os detentores das necessidades de informação;
4. **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação** – Nesse momento serão desenvolvidos os produtos e serviços de informação ao usuário final. McGee e Prusak (1994) destacam os operadores humanos como importantes recursos diferenciais, sobretudo na seleção de fontes informacionais;
5. **Distribuição e disseminação da informação** – Nessa fase, as informações serão divulgadas e compartilhadas através de canais formais (registrados) ou informais;
6. **Análise e uso da informação** – Na última etapa do processo espera-se que a informação atinja o objetivo do usuário, ajudando-o na tomada de decisões e no alcance dos objetivos da organização.

Os autores McGee e Prusak (1994) ainda citam, em sua obra, cinco estilos gerenciais da informação que podem ser usados de acordo com as características de cada organização:

- **Utopia tecnocrática:** a gestão da informação nas organizações está diretamente relacionada às tecnologias;

- **Anarquia:** não existe um modelo de gestão da informação e cada indivíduo faz o próprio gerenciamento da informação;
- **Feudalismo:** é um modelo muito utilizado nas organizações, onde a gestão da informação é controlada por cada setor ou departamento de acordo com suas necessidades;
- **Monarquia:** o gerenciamento da informação é centralizado e a autonomia dos setores ou departamentos da organização é limitada;
- **Federalismo:** Neste modelo, a gestão da informação é realizada pelos indivíduos, que elaboram e definem os objetivos e as formas de alcançá-los.

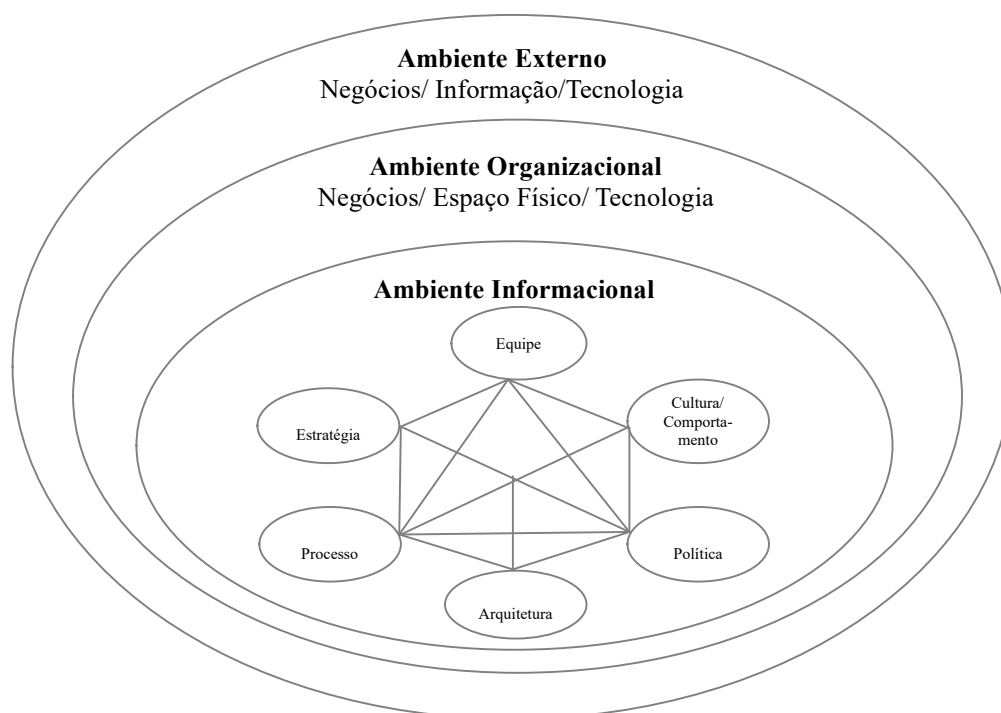
A partir desses estilos, cada organização poderá estabelecer a sua política de informação de acordo com as suas necessidades informacionais, objetivando o melhor gerenciamento organizacional. No caso da DECP, existe um misto de estilos. O primeiro deles é a utopia tecnocrática pois a Divisão se vale das tecnologias presentes, principalmente no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) e no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), para o planejamento e desenvolvimento das atividades. O outro estilo gerencial presente é a monarquia, já que a gestão da instituição é centralizada e a autonomia dos setores é limitada.

3.2.2 Modelo de Gestão da Informação de Thomas Davenport

Segundo Davenport (1998, p. 109), "[...] mudar a maneira como as pessoas usam a informação — e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional — é o ponto crucial da ecologia da informação". O autor afirma que a Ecologia da Informação se fundamenta na forma como "[...] as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação" (DAVENPORT, 1998, p. 14). Segundo o autor, pode-se conseguir melhorias no processo de gestão da informação com a adoção de uma abordagem “ecológica”, onde a análise dos processos leva em consideração os ambientes informacional, organizacional e externo, ou seja, o ambiente como um

tudo, representado da seguinte forma na Figura 3:

Figura 3 - Modelo Ecológico para o gerenciamento da Informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 51).

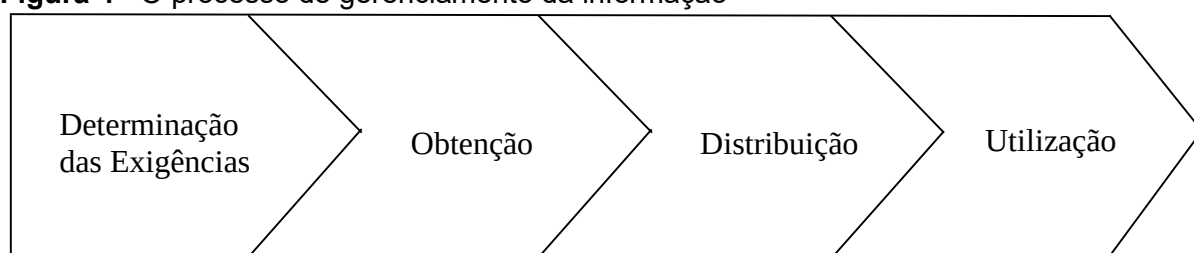
Os três ambientes do modelo ecológico para o gerenciamento da informação se sobrepõem e são interdependentes. Segundo o autor, o ambiente informacional, crítico para o sucesso da organização, é composto por seis elementos: estratégia, processo, arquitetura, política, cultura/comportamento e equipe.

- **Estratégia da informação:** além de administrar seus recursos financeiros, materiais e outros que porventura existam, as empresas precisam administrar as suas informações, formulando estratégias para selecionar e usar as informações mais relevantes para a organização;
- **Processos de gestão da informação:** as organizações devem especificar os processos informacionais, descrevendo cada passo do funcionamento do trabalho informacional, facilitando a maneira como os membros da organização identificam as informações necessárias, buscam, distribuem e usam a informação;

- **Arquitetura da informação:** através da arquitetura da informação é possível mapear o ambiente informacional, com o intuito de estruturar e localizar a informação com mais facilidade. A arquitetura pode ser descritiva, quando envolve o mapa do ambiente informacional atual, ou determinista, fornecendo um modelo do ambiente no futuro;
- **Política da informação:** diz respeito ao poder que a informação proporciona e as responsabilidades dos gestores em relação à sua administração e uso. As estratégias informacionais estabelecidas pela organização precisam estar de acordo com sua estrutura política, sob pena de fracassarem;
- **Cultura/comportamento em relação à informação:** relaciona-se ao comportamento, positivo ou negativo, dos indivíduos em relação à informação, o que resulta na cultura informacional da organização;
- **Equipe de informação:** enfatiza a importância das pessoas no processo de identificação, categorização, seleção, interpretação e integração da informação. Apesar da tecnologia, o papel do homem ainda é essencial para fornecer, filtrar e interpretar informações.

Na definição de Davenport (1998), um modelo genérico do processo de gestão da informação consiste em “[...] identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem” (DAVENPORT, 1998, p. 173) e apresenta quatro fases, como demonstrado na figura 4.

Figura 4 - O processo de gerenciamento da informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 175).

O modelo genérico para o processo de gerenciamento informacional inicia-se pela determinação das exigências de informação e finaliza com a sua utilização.

a) Determinação das Exigências – nesta primeira fase são definidas as necessidades de informação da empresa, uma etapa considerada muito complexa pois é nela onde serão averiguadas as exigências das pessoas que necessitam da informação. Para isso, é necessário que o gestor conheça bem os ambientes interno e externo e tenha clareza em relação às informações necessárias para atingir o sucesso da organização;

b) Obtenção das Informações - após a identificação das informações que os usuários necessitam para realizar os processos organizacionais, segue-se para a fase de coleta de informações. Para Davenport (1998), a obtenção de informações é uma atividade ininterrupta que é composta por três atividades: exploração de informações, classificação da informação e, formatação e estruturação das informações determinadas na primeira etapa;

c) Distribuição da Informação – o terceiro passo do processo compreende a forma como as informações são distribuídas na empresa. "A distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam" (DAVENPORT, 1998, p. 189). O autor enfatiza que é importante atentar para questões como: Para quem distribuir a informação? Quais os meios mais apropriados para fazer a distribuição? e Qual o melhor momento para distribuí-la? Também é importante destacar que os usuários precisam ser estimulados a buscar as informações que consideram importantes, deixando de ser receptores passivos e procurando as informações de que necessitam;

d) Uso da Informação – a fase final do processo de gestão é a referente ao uso das informações obtidas. Como afirmam Fidelis e Borges (2002, p. 34), é nessa fase que "[...] serão gerados ou não os resultados esperados pela empresa, pois é o uso da informação, e não a sua simples existência, que influenciará a tomada de decisão e o progresso das organizações". Com a utilização das informações obtidas, os gestores poderão melhorar o processo de tomada de decisão e obter melhores resultados para a organização.

Gerenciar a informação significa administrar o ciclo informacional da organização, desde a identificação das necessidades de informação até a sua utilização, conservação e segurança.

3.2.3 Modelo de Gestão da Informação de Ponjuán Dante

Para Ponjuán Dante (2011) a gestão da informação é um processo estratégico que ocorre em qualquer tipo de organização, sendo conceituada como “[...] todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, ao costo adecuado, en el tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta” (PONJUAN DANTE, 1998, p. 135).

Em outra obra, Ponjuán Dante (2011) conceitua a GI como:

[...] un proceso estratégico que tiene lugar en una organización de cualquier tipo (incluidas las comunidades y otras entidades de carácter social). Es un proceso que abarca todos los procesos y actividades de esa organización y sus componentes por lo que tiene una estrecha relación con el sistema que lo rige y participan en él diferentes componentes. (PONJUÁN DANTE, 2011, p. 14).

Para a autora, a gestão da informação exige que os indivíduos de uma organização tenham o domínio sobre:

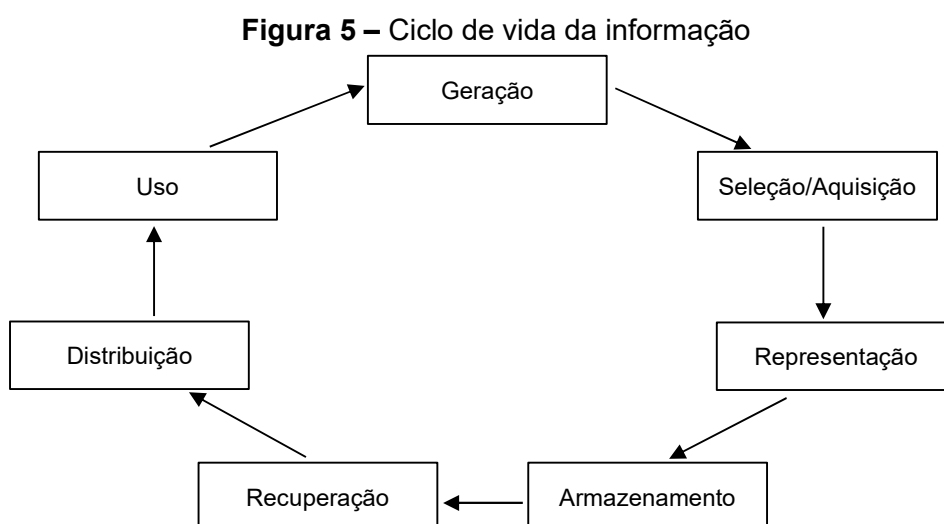
- a) os diferentes tipos de informações que são utilizadas na organização;
- b) a dinâmica de seus fluxos;
- c) o ciclo de vida da informação, e;
- d) o conhecimento das pessoas acerca da manipulação da informação (sua cultura informacional).

Nesse contexto, uma gestão eficaz da informação requer o conhecimento das fontes e fluxos de informação, serviços e sistemas, seu ciclo de vida e critérios de qualidade, além das políticas organizacionais sobre o papel de cada indivíduo no manejo da informação.

Em relação às fontes de informação de uma organização, a autora ressalta que elas podem ser internas ou externas. As internas são as que são geradas dentro da organização, podendo ser documentais, pessoais ou institucionais. Já as externas são obtidas a partir do ambiente que envolve a organização, devendo ser avaliadas constantemente em relação à sua qualidade e legitimidade.

A gestão dos fluxos de informação possibilitará o domínio dos tipos e volumes de informação que circulam na organização, o conhecimento de suas características e níveis de agregação de valor; o papel de cada setor ou divisão funcional no gerenciamento das informações; entre outras informações importantes para a administração estratégica da organização.

Um elemento que é destaque no modelo de gestão da informação de Ponjuán Dante é o ciclo de vida da informação. Ela afirma que a gestão desse ciclo é a base para a Gestão da Informação, compreendendo as atividades de geração, seleção, representação, armazenamento, recuperação, distribuição e uso da informação. Complementando essa afirmação, Tarapanoff (2006) define a GI como a gestão do ciclo da informação nas organizações, conforme representado na Figura 5:



Fonte: Adaptado de Ponjuán Dante (1998, p. 47).

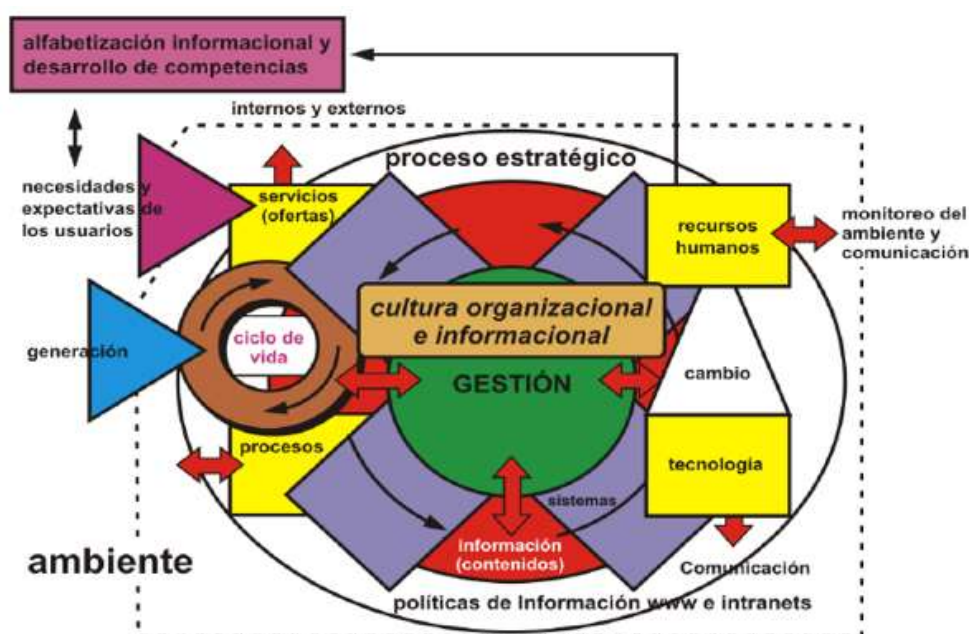
Dessa maneira, Ponjuán Dante (1998 *apud* TARAPANOFF, 2006, p. 22), enfatiza a importância da gestão do ciclo informacional, entendido como um processo contínuo que se inicia a partir da necessidade de informações, seja para solucionar um problema ou para tomar uma decisão, passando pela identificação das fontes e das formas de acesso, ocasionando a geração, seleção/aquisição, representação, armazenamento, recuperação, disseminação e uso da informação. Esse ciclo deve ser constantemente reavaliado, uma vez que a dinâmica organizacional sofre mudanças frequentes.

Por fim, Ponjuán Dante (2011) ressalta a importância das culturas

organizacional e informacional da organização, enfatizando que, quando elas favorecem às atividades, tornam o processo de GI mais flexível, com maior produtividade e qualidade, já que as pessoas que trabalham no processo são mais capazes de entender e contribuir com as atividades de gerenciamento relacionadas à informação e ao conhecimento.

A partir desses elementos, chega-se ao modelo de gestão da informação de Ponjuán Dante, que tem como função principal satisfazer as necessidades e expectativas dos usuários, como mostra a Figura 6:

Figura 6 - Modelo de Gestão da Informação de Ponjuán Dante



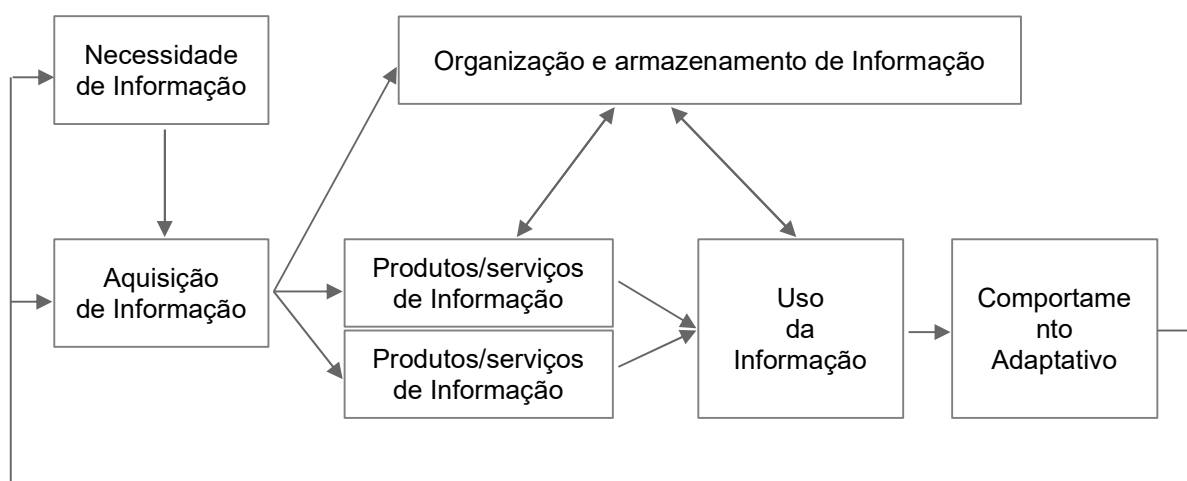
Fonte: Ponjuán Dante (2011, p. 15).

Em seu modelo, a autora ressalta a importância da alfabetização informacional e o desenvolvimento de competências, enfatizando a necessidade da aquisição de conhecimentos e habilidades por parte do consumidor da informação. Além disso, informa que todo sistema de informação é projetado para gerar um determinado resultado, na forma de produtos, serviços ou novas informações, de acordo com as expectativas e necessidades dos usuários, que são o centro de qualquer sistema de informação.

3.2.4 Modelo de Gestão da Informação de Chun Wei Choo

Choo (2003) apresenta um modelo de administração da informação composto por seis processos integrados que visam o uso eficiente da informação: identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação, conforme apresentado na Figura 7:

Figura 7 – Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo (2003, p. 404).

Para o autor, a GI é realizada através de um conjunto de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação. Esses processos são interdependentes e objetivam criar estratégias de administração da informação.

- a) **Identificação das necessidades de informação** - Segundo Choo (2003), as necessidades de informação aparecem a partir dos problemas, incertezas e ambiguidades presentes em situações e experiências organizacionais específicas. Assim, com o surgimento dessas situações, os vários grupos e indivíduos da organização buscam as informações que atendam e resolvam essas questões. De acordo com o autor, “[...] as necessidades de informação são condicionais, dinâmicas e

multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada” (CHOO 2003, p. 406);

- b) **Aquisição da informação** – Nesta etapa é preciso atentar para duas questões: a primeira diz respeito à grande quantidade de informações disponíveis e demandadas pela organização, necessárias para monitorar o ambiente externo. A segunda, à limitação da atenção e capacidade cognitiva do usuário, o que faz com que seja necessária a seleção das informações mais importantes e úteis para o desenvolvimento das atividades na organização. Segundo Choo, para administrar a variedade de informações com eficácia, é importante envolver a maior quantidade de fontes humanas na coleta de informações pois “[...] elas filtram e resumem as informações, enfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão” (CHOO, 2003, p. 408);
- c) **Organização e armazenamento da informação** – Essa terceira etapa do processo de GI corresponde à definição da melhor forma de organização da informação e do melhor lugar para armazená-la, visando a facilidade de acesso, a partilha e a recuperação pelos usuários, além da criação de uma memória organizacional. Nesse sentido, “[...] métodos flexíveis de acessar, representar e ligar a informação são necessários para que se possa recuperar não só o contexto, mas o subtexto que vai permitir o entendimento e a avaliação de decisões passadas” (CHOO, 2003, p. 411);
- d) **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação** - O desenvolvimento de produtos e serviços de informação tem como finalidade atender as necessidades de informação dos usuários da organização, para que possam tomar as melhores decisões, ter uma melhor percepção das situações e agir de forma mais eficaz. Para esse fim, de acordo com Choo (2003), os produtos ou serviços desenvolvidos precisam agregar valor à informação e ter qualidade, facilidade de uso, adaptabilidade, redução de ruído, além de economia de tempo e custos;
- e) **Distribuição da informação** - Na quinta etapa, há a distribuição e compartilhamento eficiente da informação, de forma a suprir as

necessidades dos usuários, colocando à sua disposição informações claras, no formato e tempo certos. Para Choo (2003), a ampla distribuição da informação facilita a aprendizagem organizacional, a resolução de problemas, o esclarecimento de ambiguidades e as incertezas e, ainda, estimula a criatividade. Todas essas ações são indispensáveis para o desenvolvimento das organizações aprendentes;

- f) **Uso da informação** - A etapa final do processo de gerenciamento informacional é a utilização da informação. Choo (2003, p. 415) afirma que, “[...] o uso da informação é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação”. Nesse sentido, a informação é usada para desenvolver novos significados, construir conhecimentos e tomar decisões.

Ao final dessas das seis etapas, é retratado o comportamento adaptativo orientado para os objetivos da organização. Nessa fase, as informações são avaliadas e adaptadas às novas necessidades da organização.

Dentre as opções de modelos de Gestão da Informação apresentadas, utilizaremos o modelo de Choo (2003) como referência para este trabalho, pois acreditamos que o mesmo é o que mais se aplica às especificidades da DECP, uma vez que enfatiza o comportamento adaptativo, que identifica e corrige eventuais falhas, ações importantes para o aprimoramento dos serviços prestados pela Instituição.

4 METODOLOGIA

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2003), a metodologia é o caminho ou procedimento escolhido pelo pesquisador para alcançar os objetivos propostos em uma investigação, através de métodos de abordagem e de técnicas e procedimentos.

A pesquisa é um “[...] procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 155). Complementando esta definição, Gil (2008, p. 26) entende que “[...] o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Nesse sentido, esta pesquisa tem o propósito de permitir a aquisição de novos conhecimentos e proporcionar respostas ao problema proposto, através de procedimentos formais e sistematizados. Para alcançar este objetivo, o processo metodológico foi organizado de acordo com os seguintes elementos: caracterização da pesquisa, delimitação do campo de pesquisa, objeto da pesquisa, universo e amostra da pesquisa, técnicas de coleta, procedimentos para análise dos dados e operacionalização da pesquisa, conforme descrito a seguir.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que se refere à metodologia, foi realizado, inicialmente, um levantamento bibliográfico examinando produções científicas anteriores, como livros e periódicos das áreas de Administração e Ciência da Informação, visando construir a fundamentação teórica necessária para capacitar a pesquisadora a analisar, dialogar e questionar sobre os assuntos referentes à área da GI. "A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral" (VERGARA, 2008, p. 48).

No estudo, também foi realizada a pesquisa documental, que objetivou colher

informações sobre a DECP através da análise de documentos oficiais e dados institucionais, disponíveis nos arquivos da UFPB, no seu *site* e na página da PROGEP. Para Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa documental se caracteriza por utilizar, como fonte de coleta de dados, documentos escritos ou não, que são denominados de fontes primárias.

Em relação à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois tem por objetivo a utilização e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na investigação. De acordo com Vergara (2005), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de se resolver problemas concretos com finalidade prática. Esse tipo de pesquisa gera produtos e/ou processos que poderão ser utilizados no dia-a-dia da organização, com ações práticas direcionadas à melhoria dos processos e à resolução de problemas.

Quanto aos objetivos (fins), é caracterizada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal "[...] proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato". É o tipo de pesquisa ideal para ser aplicada em áreas onde há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. Segundo o autor, este tipo de pesquisa objetiva esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias e apresenta menos rigidez no seu planejamento.

Já as pesquisas descritivas, na visão de Gil (2008), buscam fazer descrições sobre as características de determinada população ou fenômeno que, no caso deste estudo, é o processo de gestão da informação da Divisão de Educação e Capacitação Profissional da UFPB, responsável pelo planejamento e execução de cursos de capacitação e qualificação para os servidores da Instituição.

Quanto à abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois não utiliza cálculos estatísticos e, conforme Lakatos e Marconi (2003), é a alternativa mais adequada para a avaliação de conteúdo, quando se pretende maior compreensão sobre um determinado assunto, uma vez que ela permite avaliar a subjetividade das informações relacionadas. Conforme Gil (2008), esse processo engloba uma série de atividades, incluindo a redução dos dados, sua categorização, interpretação e a produção do relatório.

No que concerne ao objeto de estudo, foi utilizado o estudo de caso, com a pretensão de fornecer um conhecimento profundo e detalhado dos fenômenos

pesquisados e de suas interferências e relações na organização, de forma a se obter mais conhecimento da realidade e dos objetos de investigação.

O estudo de caso se justifica uma vez que a pesquisadora é servidora da instituição analisada e mantém contato frequente com os entrevistados. Assim, foi realizada uma análise do contexto, dos processos e das ações desenvolvidas pela organização, relacionadas à gestão da informação.

4.2 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O campo de estudo da pesquisa está delimitado a um setor da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, denominado Divisão de Educação e Capacitação Profissional da UFPB, responsável pelo planejamento, execução e avaliação do plano de capacitação e qualificação dos servidores da Instituição.

A Universidade Federal da Paraíba é uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior (IFES), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que teve sua origem através da Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955, com o nome de Universidade da Paraíba. A Instituição surgiu a partir da união de algumas escolas superiores e, somente em 1960, passou a ser federal, através da aprovação e promulgação da Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960, tornando-se, a partir de então, a Universidade Federal da Paraíba. A UFPB incorporou, inicialmente, os campi de João Pessoa e Campina Grande e, posteriormente, estruturas nas cidades de Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras.

Em 2002, através da Lei nº. 10.419 de 9 de abril de 2002, a Universidade Federal da Paraíba foi desmembrada, dando origem à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Assim, a UFCG englobou os *campi* da própria sede, além de Patos, Sousa e Cajazeiras, enquanto a UFPB ficou composta legalmente pelos *campi* de João Pessoa, Areia, Bananeiras, Mamanguape, Rio Tinto e, mais recentemente, Mangabeira.

A UFPB é reconhecida pela promoção do ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para o avanço científico e tecnológico e para a formação de

profissionais de excelência tanto para a Paraíba quanto para o restante do país¹.

Visando prestar serviços de qualidade à comunidade e se adaptar ao novo contexto social, econômico, político e cultural, a Universidade sentiu a necessidade de aprender continuamente e, para isso, buscou desenvolver planos de capacitação e qualificação que estimulassem o aperfeiçoamento de seus servidores.

O processo de formação continuada dos servidores públicos federais técnico-administrativos em educação se intensificou com a sanção da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE). Esse plano contém um conjunto de normas, diretrizes e princípios que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Os processos destinados ao desenvolvimento dos servidores da administração pública federal foram fomentados a partir do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa política tem como finalidades a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação².

O Art. 2º do Decreto nº 5.707 diz que a capacitação é um processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Para alinhar-se às diretrizes e finalidades deste Decreto, a PROGEP implantou o Sistema de Gestão por Competências, por meio da Resolução nº 23/2014 do Conselho Universitário (CONSUNI), que em seu Art. 2º define Gestão por Competências como “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento

¹Informações disponibilizadas no site da UFPB. Disponível em:

<http://www.ufpb.br/content/hist%C3%B3rico>. Acesso em: 06 ago. 2018.

² Informações obtidas no Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em:

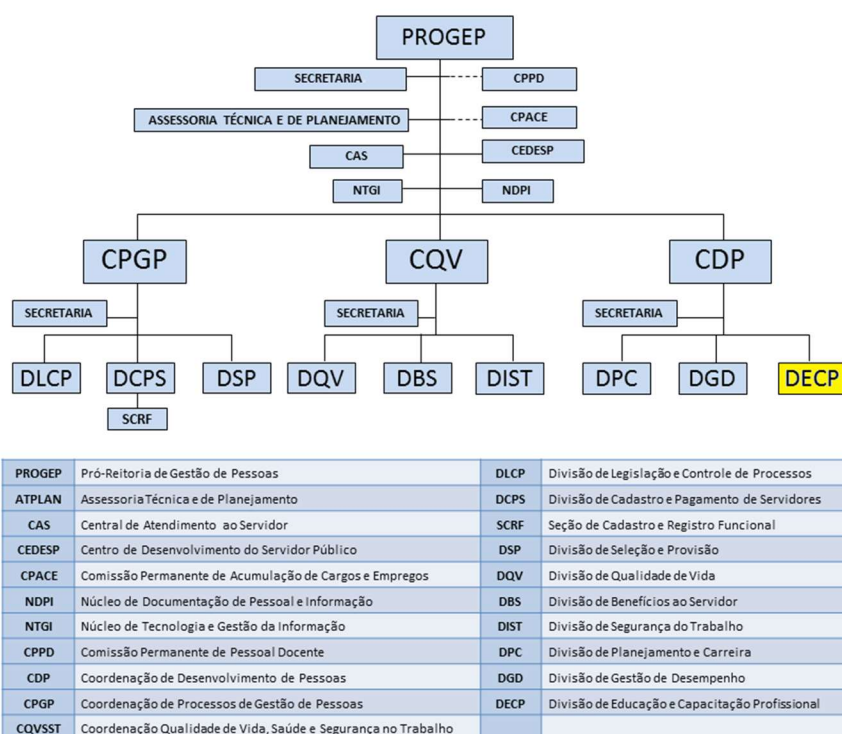
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 06 ago. 2018.

do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Devido à importância de desenvolver as competências dos servidores da UFPB, continuamente são oferecidos cursos de capacitação e qualificação com o intuito de garantir mais qualidade no desempenho das suas atividades e dos serviços oferecidos à população, proporcionando resultados positivos para a Instituição.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, antes denominada Superintendência de Recursos Humanos, foi criada em 31 de agosto de 2010, com a aprovação da Resolução n. 28/2010 do CONSUNI/UFPB. A partir de então, foram criadas Coordenações e Divisões, dentre elas a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) e a Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP), responsáveis por planejar e executar eventos de capacitação e qualificação para os seus servidores, visando o desenvolvimento contínuo de competências profissionais e institucionais, na intenção de oferecer serviços com padrões de excelência. A Figura 8 apresenta o organograma da PROGEP, com destaque para a DECP:

Figura 8 - Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas



Fonte: UFPB (2018).

Para viabilizar a execução dos cursos ofertados pela UFPB, é elaborado pela DECP, a cada dois anos, o Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ³). Vale ressaltar que o Plano desenvolvido para o exercício 2018-2019 foi autorizado através da Resolução nº 07/2018 do CONSUNI/UFPB e tem como objetivo promover ações capazes de contribuir para o desenvolvimento do servidor, não só como profissional, mas também como cidadão, e capacitá-lo para o exercício de atividades ligadas à função social da Universidade e para o desenvolvimento de ações de gestão pública. O referido Plano,

[...] tem como objetivo promover o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos servidores da Universidade Federal da Paraíba, orientando-os para o aprimoramento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes e contribuindo, conseqüentemente, para o progresso pessoal e institucional, como também cumprir com seu papel no sentido de garantir que haja não só um mecanismo de estratégias e ações para o desenvolvimento pessoal e profissional por meio da aquisição e aprimoramento de um conjunto de habilidades, competências e a superação de hiatos organizacionais que possam existir, colaborando para o cumprimento da missão da instituição (UFPB, 2018, p. 6).

Merece destacar que o programa de capacitação dos servidores é uma das dimensões do PCQ, desenvolvido em consonância com os objetivos da Instituição, através de eventos de curta duração nas modalidades de ensino presencial e à distância, que abrangem várias áreas do conhecimento e vários níveis de escolaridade, além de atividades educativo-terapêuticas de promoção e atenção à saúde, atendendo os quatro *campi* da Universidade.

Além dos programas de capacitação, o PCQ também engloba o Programa de Qualificação Institucional (PQI), desenvolvido em parceria com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG e os Programas de Pós-Graduação dos Centros de Ensino da Universidade. O PQI objetiva qualificar os servidores da Instituição através da realização de cursos de pós-graduação *stricto* e *lato sensu*, que podem ser oferecidos pela própria UFPB ou realizados em outras instituições, possibilitando, assim, a formação de mestres e doutores. Em 2018 foram oferecidos dois cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* – o Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA) e o Mestrado Profissional em Política, Gestão e Avaliação da Educação Superior (MPPGAV) na UFPB.

³ Esta pesquisa levará em consideração o Plano de Capacitação e Qualificação (PCQ) referente aos anos de 2018-2019.

Tanto os cursos de capacitação quanto os de qualificação podem ser realizados no Centro de Desenvolvimento do Servidor Público (CEDESP), criado em 31 de agosto de 2010, a partir da aprovação da Resolução nº 28/2010 do CONSUNI/UFPB, que trata da criação da PROGEP. O CEDESP é uma unidade administrativa dessa Pró-Reitoria, que possibilita a execução das ações de educação e capacitação profissional, oferecidas pela DECP, estabelecidas no Plano de Capacitação e Qualificação.

O PCQ é realizado de acordo com as diretrizes do Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE, instituído pela Portaria MEC nº 27/2014, e do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas do Governo Federal (Decreto nº 5.707/2006). De acordo com o PCQ, sua execução envolve três etapas:

1. Avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação anterior;
2. Execução do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) em todas as unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, onde buscam-se informações sobre as competências a serem desenvolvidas pelos servidores, as ações de capacitação que desenvolverão as competências e o quantitativo de servidores que necessitam realizar as ações; e
3. Análise das diretrizes, objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI⁴), principal instrumento de planejamento e gestão da UFPB.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), da UFPB, tem como uma de suas metas promover o desenvolvimento dos servidores através do aumento da oferta de vagas para capacitação e qualificação. De acordo com o PDI (2014-2018), para a implementação dos programas de capacitação e qualificação, a PROGEP realizará continuamente:

⁴ O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um documento onde se definem as estratégias para atingir as metas e objetivos da instituição. Esta pesquisa levou em consideração o PDI elaborado para o quinquênio 2014-2018.

[...] o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) com base na Capacitação por Competência e nas diretrizes institucionais, aumentando progressivamente os eventos de capacitação para o ambiente virtual de aprendizagem e a oferta de vagas em cursos de mestrado e doutorado em parceria com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação – PRPG (UFPB, 2014, p. 73).

O LNC é um importante instrumento de gestão que visa subsidiar a elaboração do PCQ. Trata-se de um questionário, enviado pela DECP, que deve ser respondido pelos gestores de todas as unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, informando as demandas de ações de capacitação/ desenvolvimento de competências dos servidores (docentes e técnico-administrativos) da respectiva unidade. A identificação dessas demandas deve ser realizada através de reuniões com as equipes de trabalho e, posteriormente, descrita no LNC e enviada via SIGRH.

Com o objetivo de auxiliar no gerenciamento do Plano de Capacitação e Qualificação, foi criado o módulo de capacitação no SIGRH, uma ferramenta utilizada em todas as fases do processo, que é iniciado a partir do levantamento das necessidades de capacitação e qualificação institucionais e finaliza com a certificação dos participantes.

O gerenciamento das informações envolvidas neste processo é imprescindível para garantir o sucesso das ações desenvolvidas no PCQ, que têm o intuito de ofertar cursos importantes para capacitar e qualificar os servidores da UFPB, a fim de atingir a excelência dos serviços prestados e o alcance das metas da Instituição.

4.3 OBJETO DE PESQUISA

Esta pesquisa se propõe a analisar o processo de gestão da informação da Divisão de Educação e Capacitação Profissional da PROGEP/UFPB, utilizando o modelo proposto por Choo (2003), descrito no referencial teórico, pois sua estrutura é a que mais se aplica às especificidades da DECP.

4.4 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 223), "[...] universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum". Nesse sentido, o universo da pesquisa é composto pelos sujeitos que possuem uma relação direta com as atividades desenvolvidas pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional (DECP) da PROGEP/UFPB, quais sejam: coordenador da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP) da PROGEP, diretora e servidores técnico-administrativos da DECP, instrutores e professores dos cursos de capacitação e qualificação e alunos que concluíram os cursos em 2018, totalizando 1354 pessoas.

Fez-se um recorte nos cursos oferecidos no ano de 2018, uma vez que a DECP realiza, anualmente, um plano de capacitação e qualificação. Obteve-se, assim, uma representatividade de tudo o que é realizado na Divisão no intervalo de um ano.

Quanto aos servidores da PROGEP, participaram da pesquisa o Coordenador da CDP, a Diretora da DECP e três servidores técnico-administrativos que trabalham na Divisão, responsáveis, entre outras atribuições, pela gerência e execução de eventos de capacitação e qualificação de servidores da UFPB, perfazendo um total de cinco servidores, conforme quadro 1.

Quadro 1- Quantidade de servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação do PCQ

Servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	Quantidade de membros
Coordenador da CDP	1
Diretora da DECP	1
Servidores técnico-administrativos da DECP	3
Total	5

Fonte: Elaborado pela Autora, 2018.

Além dos servidores da DECP, fazem parte como sujeitos da pesquisa os instrutores dos cursos de capacitação e os professores dos programas de qualificação, bem como os alunos que concluíram os cursos de capacitação e qualificação, desenvolvidos pela DECP, no ano de 2018. No entanto, Gil (2008),

afirma que:

[...] as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, nas pesquisas sociais é muito frequente trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. (GIL, 2008, p. 89).

Assim, como se torna inviável pesquisar a totalidade dos integrantes do universo, foi selecionada uma amostra de 20% dos instrutores e professores envolvidos no processo de capacitação e qualificação dos servidores da UFPB durante o ano de 2018, conforme apresentado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Quantidade de instrutores e professores envolvidos nas ações de capacitação e qualificação

Ano: 2018	Quantidade de Instrutores/Professores	Amostra 20%
Instrutores dos Cursos de Capacitação	44	9
Professores dos Cursos de Qualificação	37	8
Total	81	17

Fonte: Relatórios DECP (2018).

Em 2018, foram ofertados aos servidores da instituição 49 (quarenta e nove) cursos de capacitação e dois cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu o – o Mestrado Profissional de Gestão em Organizações Aprendentes e o Mestrado Profissional em Política, Gestão e Avaliação da Educação Superior na UFPB, que dizem respeito à *qualificação* dos servidores. O quadro 3, a seguir, apresenta o número de cursos oferecidos, bem como a quantidade de alunos que concluíram os eventos de capacitação e qualificação no ano de 2018.

Quadro 3 - Quantidade de cursos oferecidos e alunos concluintes no ano de 2018

2018	Cursos Oferecidos	Quantidade de alunos
Capacitação	49	1224
Qualificação	2	44
Total	51	1268

Fonte: Relatórios DECP (2018).

Concluíram os eventos de capacitação, ao longo de todo o ano de 2018, 1.224 alunos. Como o universo de alunos capacitados é muito grande, para viabilizar

a operacionalização da pesquisa foram selecionados, aleatoriamente, 10% dos cursos de capacitação promovidos pela DECP, o que totalizou cinco cursos. Como cada curso possuiu, em média, 20 alunos, o número de alunos desse contingente foi de 100 pessoas. Desse total, foram escolhidos, também de forma aleatória, 20% dos alunos, totalizando 20 alunos que participaram de dois grupos focais. Cada grupo focal contou com a participação de 10 alunos.

No tocante aos alunos dos dois cursos de qualificação, ofertados pela UFPB aos servidores, tem-se o total de 44 concluintes em 2018. Destes, foi selecionada uma amostra de 20%, totalizando 10 alunos que participaram de um grupo focal.

Sendo assim, foram pesquisados, no total, 30 alunos concluintes dos cursos de capacitação e qualificação ofertados pela DECP, que participaram de três grupos focais com dez alunos cada, sendo dois grupos com alunos capacitados e um com os alunos qualificados. Nesta pesquisa, foram reunidos dez participantes por grupo para que todos tivessem uma participação efetiva nas discussões.

Dessa forma, os sujeitos dessa pesquisa estão representados no quadro 4 abaixo, de acordo com a amostra selecionada.

Quadro 4 - Total da população-alvo do campo amostral

Total da população-alvo do campo amostral	
Servidores da PROGEP	5
Instrutores/ Professores	17
Alunos	30
Total	52

Fonte: Elaborado pela Autora, 2018.

De acordo com Gil (2008), são utilizados diversos tipos de amostragem nas pesquisas sociais, que são classificadas em dois grupos: amostragem probabilística e não-probabilística, onde esta última caracteriza-se por não apresentar fundamentação matemática ou estatística e depender unicamente de critérios do pesquisador. Segundo o autor, existem três tipos de amostragem não probabilística mais conhecidos: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas. Neste estudo, foi utilizada a amostragem por acessibilidade ou conveniência que, conforme Gil (2008, p. 94):

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão.

Lakatos e Marconi (2003) afirmam que tal amostra deverá ser selecionada de modo que retrate o todo da forma mais representativa possível, proporcionando legitimidade aos resultados da pesquisa.

4.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para o levantamento dos dados, foram realizadas entrevistas e grupos focais. De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma técnica na qual o investigador formula perguntas ao investigado com o intuito de coletar os dados que interessam à investigação. Ao realizar a entrevista, o pesquisador será capaz de obter informações sobre o que as pessoas sabem e almejam, assim como captar suas expressões corporais para conseguir informações mais fidedignas. Yin (2001, p. 112) afirma que “[...] uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”, atestando a sua relevância para as pesquisas sociais.

As entrevistas podem assumir diversas formas, sendo informais, focalizadas, parcialmente estruturadas ou totalmente estruturadas. Neste caso, para avaliar o processo de gestão da informação realizado pela DECP, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas a partir de três roteiros:

- a) o primeiro, direcionado aos servidores da PROGEP responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação do PCQ;
- b) o segundo, direcionado aos instrutores dos cursos de capacitação; e
- c) o terceiro, direcionado aos professores dos programas de qualificação.

Já no que concerne aos alunos que concluíram os eventos promovidos pela DECP no ano de 2018, foram realizados três grupos focais, sendo dois com os servidores concluintes dos cursos de capacitação e um com os servidores concluintes dos cursos de qualificação.

Para Morgan (1997), o grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, onde segue-se um roteiro que direciona a coleta das informações por meio das interações grupais. De acordo com Gaskell (2002, p. 79), os grupos focais propiciam um debate aberto e acessível em torno de um tema de interesse comum aos participantes. Sendo assim, com a realização dos grupos focais, foram reunidas informações detalhadas acerca da experiência dos alunos, suas percepções, crenças e atitudes em relação aos cursos de capacitação e qualificação promovidos pela DECP.

Os roteiros das entrevistas (APÊNDICES B-D) e dos grupos focais (APÊNDICE E) foram previamente desenvolvidos com base em seis categorias de análise pré-estabelecidas, de acordo com as fases presentes no modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003), no qual esta pesquisa está fundamentada.

4.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Bardin (2010), a interpretação dos dados pesquisados é a principal etapa de um projeto de pesquisa. Desta forma, para a organização e análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo proposta pela autora, entendida como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2010, p. 42).

A análise de conteúdo é apontada como "[...] uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema" (VERGARA, 2005, p. 15). No método de análise de conteúdo, o pesquisador é responsável pela explicação e interpretação dos resultados obtidos, destacando as falas ou fragmentos que julgar mais importantes.

De acordo com Bardin (2010), a análise de conteúdo possui três fases principais:

- a) **Pré-análise** – Nesta fase, ocorrerá a sistematização das ideias para viabilizar a análise dos dados. É a etapa onde haverá a seleção dos documentos importantes para a investigação e a organização do material para análise;
- b) **Exploração do material** – ordenação e categorização dos dados selecionados de acordo com os seis processos propostos no modelo de gestão da informação apresentado por Choo (2003). Neste momento, haverá a transcrição das entrevistas de acordo com as etapas mencionadas;
- c) **Interpretação** – é a fase final, onde há o tratamento e interpretação dos dados. Nesta fase, será feita a análise e interpretação das declarações e depoimentos dos pesquisados.

Como já mencionado, os dados desta pesquisa foram categorizados de acordo com os seis processos correlatos propostos no modelo de gestão da informação de Choo (2003), quais sejam:

- a) **Identificação das necessidades de informação** - Identificará as necessidades de informação dos sujeitos da pesquisa, buscando apontar as informações mais importantes para a gestão da DECP e para a execução de cursos que atendam às expectativas dos usuários;
- b) **Aquisição da informação** – Nesta etapa, serão analisados os mecanismos de busca da informação, bem como as fontes utilizadas e as dificuldades encontradas no processo de busca e aquisição da informação;
- c) **Organização e armazenamento da informação** – Essa terceira etapa do processo de GI analisará as formas de organização e armazenamento da informação, visando a facilidade do acesso, do compartilhamento e da recuperação pelos usuários;
- d) **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação** - esta etapa buscará identificar quais são os produtos e serviços de informação utilizados e desenvolvidos pela DECP, na realização dos cursos de capacitação e qualificação. Os produtos ou serviços desenvolvidos

precisam agregar valor à informação e ter qualidade, facilidade de uso, adaptabilidade, redução de ruído, além de economia de tempo e custos;

- e) **Distribuição da informação** – analisará a forma de distribuição e compartilhamento da informação entre os sujeitos da pesquisa. É importante enfatizar a necessidade de se dispor de informações claras, no formato e tempo certos para uma eficiente execução das atividades da organização;
- f) **Uso da informação** – Verificará como a informação é utilizada e assimilada para desenvolver novos significados, construir conhecimentos e tomar decisões.

Estes processos, extraídos do modelo de GI proposto por Choo (2003) e representados no quadro 5, orientaram a execução da pesquisa e serviram de base para a criação dos roteiros das entrevistas e dos grupos focais realizados com o público-alvo desta pesquisa.

Quadro 5 - Categorias de análise baseadas nas fases presentes no modelo de Chun Wei Choo (2003)

1° Processo	2° Processo	3° Processo	4° Processo	5° Processo	6° Processo
Necessidades de Informação	Aquisição da informação	Organização e armazenamento da informação	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	Distribuição da informação	Uso da Informação
Identificar as necessidades informacionais	Analisar os mecanismos de busca da informação	Verificar as formas de organização da informação	Identificar os produtos e serviços de informação	Analisar como a informação é distribuída e compartilhada	Verificar como a informação é utilizada e assimilada
	Identificar as fontes de informação	Analisar os procedimentos de armazenamento			
	Indicar as dificuldades encontradas no processo de busca e aquisição				

Fonte: Elaborado pela Autora, 2018.

4.7 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, foram realizadas cinco entrevistas com os servidores da PROGEP, nove com os instrutores dos cursos de capacitação e oito com os professores dos cursos de qualificação. As entrevistas com os gestores ocorreram na PROGEP, enquanto as dos instrutores e professores foram realizadas, em sua maioria, nos seus setores de trabalho.

Além das entrevistas, foram feitos três grupos focais, sendo um com os alunos concluintes das qualificações e dois com alunos que concluíram cursos de capacitação em 2018. Os grupos focais foram realizados no CEDESP, local onde são executadas as ações de educação e capacitação profissional oferecidas pela DECP.

A amostra selecionada buscou analisar as visões e percepções dos profissionais responsáveis pela gerência e execução de eventos de capacitação e qualificação de servidores da UFPB, bem como dos alunos que participaram ativamente dos cursos realizados em 2018, em relação à gestão da informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Universidade Federal da Paraíba.

Todas as entrevistas e grupos focais foram realizados entre os meses de fevereiro e julho de 2019 e registrados através de gravações em áudio e vídeo, autorizadas pelos participantes. É importante salientar que, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE A), os entrevistados foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e o sigilo absoluto dos seus dados.

Para garantir o sigilo, os sujeitos da pesquisa foram identificados pelos seguintes códigos: gestores (**G1; G2; G3; G4 e G5**), instrutores (**I1 a I9**), professores (**P1 a P8**), alunos da capacitação (**AC1 a AC16**) e alunos da qualificação (**AQ1 a AQ10**). Foram evidenciadas, na análise dos resultados, as falas mais relevantes e que mais colaboraram para a análise das categorias.

Como já foi abordado, para a análise dos dados coletados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, onde fez-se, inicialmente, a transcrição das declarações e depoimentos dos pesquisados. No processo de transcrição, que gerou um documento com 118 páginas, procurou-se reproduzir precisamente as

opiniões emitidas pelos participantes da pesquisa.

Posteriormente, procedeu-se à análise dos conteúdos concernentes aos seis processos relativos ao modelo de gestão da informação apresentado por Choo (2003), na intenção de atender aos objetivos propostos na investigação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados e os resultados obtidos através das entrevistas e grupos focais realizados com os servidores da DECP/PROGEP, instrutores dos cursos de capacitação, professores dos cursos de qualificação e alunos concluintes das capacitações e qualificações no ano de 2018, escolhidos aleatoriamente.

Para auxiliar na compreensão e análise dos dados, os roteiros das entrevistas e grupos focais foram divididos em categorias previamente estabelecidas com base nos objetivos da pesquisa, de acordo com o modelo de gestão da informação de Choo (2003). Na análise dos dados foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2010).

5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

A pesquisa foi realizada com os servidores da DECP/PROGEP responsáveis pela gestão e execução de cursos de capacitação e qualificação oferecidos aos servidores da UFPB. Esses servidores estão vinculados à DECP, desenvolvendo e coordenando atividades relacionadas aos cursos, de acordo com o PCQ.

Além dos gestores, participaram da pesquisa pessoas envolvidas nas ações previstas no PCQ, como os instrutores e professores dos cursos de capacitação e qualificação, respectivamente, e os alunos de cursos ofertados em 2018, escolhidos aleatoriamente.

5.1.1 Perfil dos servidores da DECP/PROGEP

A DECP é gerenciada pelo Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas da PROGEP, pela Diretora da DECP e por três servidores técnico administrativos, conforme representado no Quadro 6, que apresenta os perfis desses gestores.

Quadro 6 - Perfil dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação do PCQ

Servidores	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na PROGEP
G1	M	35	Pós-Graduação	Assistente em Administração	13 anos
G2	F	31	Pós-Graduação	Técnico em Assuntos Educacionais	4 anos e 6 meses
G3	F	51	Pós-Graduação	Pedagogo	7 anos
G4	M	36	Pós-Graduação	Técnico em Assuntos Educacionais	1 ano e 6 meses
G5	F	42	Pós-Graduação	Técnico em Assuntos Educacionais	10 anos

Fonte: Elaborado pela Autora, 2019.

Todos os servidores da DECP, participantes desta pesquisa, têm entre trinta e um e cinquenta e um anos de idade e são pós-graduados. Do total dos servidores, três ocupam o cargo de técnico em assuntos educacionais, um o cargo de pedagogo e o outro o de assistente em administração. Todos eles desenvolvem atividades relacionadas ao planejamento e execução do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da Instituição e atuam na PROGEP em períodos de tempo distintos (entre 1 ano e 6 meses a 13 anos).

5.1.2 Perfil dos instrutores e professores

O perfil dos nove instrutores dos cursos de capacitação participantes desta pesquisa também foi definido. Desse total, quatro são do sexo masculino e cinco do sexo feminino e estão na faixa etária entre 29 e 57 anos de idade. Todos possuem pós-graduação e a maioria deles ocupa cargos técnico-administrativos em educação, atuando nas atividades de capacitação em um período de tempo que varia entre um a doze anos, conforme apresentado no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Perfil dos Instrutores

Instrutores	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo desenvolvendo atividades de capacitação
I1	M	35	Pós-Graduação	Administrador	5 anos
I2	F	29	Pós-Graduação	Relações Públicas	1 ano
I3	F	43	Pós-Graduação	Secretário Executivo	7 anos
I4	F	57	Pós-Graduação	Secretário Executivo	10 anos
I5	M	37	Pós-Graduação	Secretário Executivo	2 anos
I6	F	53	Pós-Graduação	Professor Titular	12 anos
I7	M	32	Pós-Graduação	Revisor de Textos	1 ano
I8	M	41	Pós-Graduação	Administrador	2 anos
I9	F	36	Pós-Graduação	Assistente em Administração	4 anos

Fonte: Elaborado pela Autora, 2019.

Além dos instrutores dos cursos de capacitação, foram definidos também os perfis dos professores dos cursos de qualificação, que têm entre 47 e 64 anos de idade, são pós-graduados, possuem diferentes cursos de formação e desenvolvem atividades de qualificação há, pelo menos, 3 anos. O Quadro 8, abaixo, apresenta esses dados.

Quadro 8 - Perfil dos Professores

Professores	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Curso de Formação	Tempo desenvolvendo atividades de qualificação
P1	F	50	Pós-Graduação	Professor Adjunto	Pedagogia	7 anos
P2	F	62	Pós-Graduação	Professor Associado	Psicologia	5 anos
P3	M	64	Pós-Graduação	Professor Titular	Educação Física	8 anos
P4	F	50	Pós-Graduação	Professor Associado	Psicologia	5 anos
P5	F	55	Pós-Graduação	Professor Adjunto	Biblioteconomia	4 anos
P6	M	50	Pós-Graduação	Professor Adjunto	Tecnologia em Processamento de Dados	3 anos
P7	M	47	Pós-Graduação	Professor Associado	Ciência da Computação	8 anos
P8	M	50	Pós-Graduação	Professor Adjunto	História	4 anos

Fonte: Elaborado pela Autora, 2019.

Os instrutores e professores são servidores da instituição que desenvolvem atividades de ensino direcionadas ao desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e institucionais, capazes de auxiliar o servidor da UFPB no oferecimento de serviços com padrões de excelência. Contudo, os instrutores desenvolvem atividades de ensino relacionadas à capacitação, enquanto os professores são dedicados a ministrar disciplinas nos cursos de qualificação.

5.1.3 Perfil dos Alunos

Por fim, foi traçado o perfil dos alunos dos cursos de capacitação e qualificação. Os alunos são servidores da instituição que buscam um aprimoramento contínuo dos seus conhecimentos, capacidades e habilidades através das ações de capacitação e qualificação. Os Quadros 9 e 10, a seguir, expressam resumidamente informações sobre esses alunos, como sexo, idade, escolaridade, cargo ocupado na UFPB e curso realizado:

Quadro 9 - Perfil dos Alunos das Capacitações

Alunos	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Curso Realizado
AC1	F	62	Pós-Graduação	Professor Associado	Aplicativos Google e ferramentas para sala de aula: QUIZZ, KAHOOT e PLICKERS
AC2	M	63	Superior	Assistente em Administração	Inglês para Proficiência
AC3	F	37	Pós-Graduação	Psicólogo	Aplicativos Google e ferramentas para sala de aula: QUIZZ, KAHOOT e PLICKERS
AC4	F	42	Pós-Graduação	Técnico em Assuntos Educacionais	Seminário de Gestão de Pessoas – Avanços, Desafios e Perspectivas
AC5	M	35	Pós-Graduação	Administrador	Apresentações Multimídias
AC6	F	29	Pós-Graduação	Técnico em Contabilidade	Apresentações Multimídias
AC7	F	35	Pós-Graduação	Contador	Sistema Integrado: SIPAC, SIGRH E SIGAA - AGPs
AC8	F	38	Pós-Graduação	Assistente em Administração	Seminário de Gestão de Pessoas – Avanços, Desafios e Perspectivas

AC9	F	35	Pós-Graduação	Bibliotecário	Apresentações Multimídias
AC10	M	32	Pós-Graduação	Assistente em Administração	Inglês para Proficiência
AC11	F	39	Pós-Graduação	Administrador	Inglês para Proficiência
AC12	F	41	Pós-Graduação	Assistente em Administração	Inglês para Proficiência
AC13	F	41	Pós-Graduação	Secretário Executivo	Seminário de Gestão de Pessoas – Avanços, Desafios e Perspectivas
AC14	M	35	Pós-Graduação	Administrador	Seminário de Gestão de Pessoas – Avanços, Desafios e Perspectivas
AC15	M	27	Pós-Graduação	Assistente em Administração	Sistema Integrado: SIPAC, SIGRH E SIGAA - AGPs
AC16	F	51	Superior	Auxiliar em Administração	Sistema Integrado: SIPAC, SIGRH E SIGAA - AGPs

Fonte: Elaborado pela Autora, 2019.

Quadro 10 - Perfil dos Alunos das Qualificações

Alunos	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Curso Realizado
AQ1	M	28	Pós-Graduação	Administrador	MPGOA
AQ2	M	32	Pós-Graduação	Analista de TI	MPGOA
AQ3	M	53	Pós-Graduação	Administrador	MPGOA
AQ4	F	26	Pós-Graduação	Bibliotecário	MPGOA
AQ5	F	34	Pós-Graduação	Administrador	MPGOA
AQ6	M	31	Pós-Graduação	Técnico em Assuntos Educacionais	MPGOA
AQ7	M	36	Pós-Graduação	Bibliotecário	MPPGAV
AQ8	F	38	Pós-Graduação	Assistente em Administração	MPPGAV
AQ9	F	46	Pós-Graduação	Assistente em Administração	MPPGAV
AQ10	F	29	Pós-Graduação	Auxiliar em Administração	MPPGAV

Fonte: Elaborado pela Autora, 2019.

Como é possível observar, no Quadro 9, a maior parte dos alunos das capacitações é do sexo feminino, têm entre 27 e 63 anos de idade, possuem pós-graduação e ocupam cargos técnico-administrativos em educação. Já os alunos das qualificações, por sua vez, têm entre 26 e 53 anos, possuem pós-graduação e também ocupam cargos de técnico-administrativos em educação, conforme foi apresentado no Quadro 10.

5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Os dados desta pesquisa foram organizados de acordo com as seis categorias presentes no modelo de gerenciamento da informação proposto por Choo (2003). Esse modelo sugere o uso da informação de forma eficiente, de modo que a organização aprenda e se adapte às mudanças do ambiente.

Para facilitar a compreensão e análise dos dados, as questões das entrevistas estruturadas foram divididas de acordo com essas categorias, previamente estabelecidas nos instrumentos de coleta de dados, com base nos objetivos específicos da pesquisa.

5.2.1 Categoria 1: Identificação das necessidades de informação

Uma das principais etapas da GI é a identificação das necessidades de informação. A necessidade informacional em uma organização surge quando há o desejo de responder a perguntas relacionadas à gestão e quando existe incertezas sobre a solução de problemas e a tomada de decisões. A correta identificação das necessidades de informação é um pré-requisito para o sucesso do gerenciamento do processo informacional.

Para Choo (2003, p. 231):

Na construção do conhecimento, as necessidades de informação surgem de lacunas no conhecimento, na compreensão ou nas capacidades da organização. Essas lacunas podem estar na maneira como a organização soluciona um problema ou aproveita uma oportunidade. Para iniciar a coleta de informações, as necessidades da situação, seja ela um problema ou uma oportunidade, têm de ser identificadas e elaboradas.

Conhecendo a importância desta etapa do fluxo informacional, buscou-se identificar as necessidades de informação indispensáveis ao planejamento e execução do plano de capacitação e qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFPB.

Identificar tais informações é algo imprescindível para realizar uma programação anual de capacitação e qualificação que possa verdadeiramente

promover o desenvolvimento de competências profissionais pelos servidores, alunos dos cursos. “O primeiro passo para criar uma estratégia de administração da informação é avaliar acuradamente as necessidades de informações dos vários grupos e indivíduos da organização (CHOO, 2003, p. 406).

Dessa maneira, obtiveram-se os seguintes depoimentos, que estão expostos no quadro 11, a seguir:

Quadro 11 - Necessidades de Informação – informações necessárias ao planejamento e execução do PCQ

Sujeito	Fala
G1	Em geral, eu destacaria essas duas: informação orçamentária e quais demandas, quais atividades que a instituição necessita que seja feito um aperfeiçoamento.
G2	Informações contidas no PCCTAE, que é o plano de carreira dos técnicos-administrativos de educação superior e o PDI que é o Plano de Desenvolvimento Institucional.
G4	[...] saber, de acordo com os servidores, quais são os cursos mais necessários para suas atividades serem desenvolvidas no seu decorrer dos seus dias de trabalho.
G5	A gente se baseia nas informações do PDI, que é Plano de Desenvolvimento Institucional e no LNC, que é o Levantamento de Necessidades de Capacitação.
I1	Da DECP, qual a demanda que ela quer em relação ao curso, qual seria o objetivo do curso, qual seria o foco que vai ser dado no curso, a intenção, o que se espera com a realização do curso, o público que eles tentam abranger [...].
I3	A respeito dos alunos, o quantitativo, quem são esses alunos, qual graduação eles têm [...]. O projeto é importante também porque ele vai direcionar o que vou precisar para planejar o curso [...].
I4	Do planejamento, em relação à carga horária que se tem disponível [...] a data, o período, o que se tem de condição de espaço [...].
I5	É preciso conhecer qual é o objetivo da atividade de capacitação e isso está incluído no PQI que a própria DECP e a PROGEP, enfim, elaboram [...].
I6	Eu preciso que a PROGEP me traga, a partir da DECP, quais são as necessidades, o que foi levantado, qual é a clientela, qual o prazo, qual a carga horária, para que eu possa organizar a minha proposta de forma mais detalhada.
I7	A DECP entra em contato com o instrutor e fornece a informação do tipo: carga horária, tipo de curso, qual deve ser o conteúdo daquele curso, qual é o público-alvo, qual é o objetivo do curso. E o instrutor, estando disponível, passa a planejar e elaborar o material do curso.
P1	Informação de dois níveis: uma informação administrativa em relação à gestão do programa, dos recursos, do financiamento, dos ambientes que a gente usa para fazer essa formação, dos materiais que são necessários [...] E tem um outro lado que é uma gestão mais acadêmica em relação ao número de servidores, ao perfil desses servidores [...]
P2	Primeiramente a gente precisa de informações sobre conteúdo, sobre literatura [...].
P3	O perfil das pessoas, de preferência um perfil que mostre um pouco da experiência de vida, porque assim você consegue planejar melhor para contribuir para a formação da pessoa.
P4	Levantamento da demanda, das suas necessidades de capacitação e do corpo docente disponível para executar a atividade.

P5	As informações usadas no planejamento e construção do plano de ensino é científica [...].
P7	Conhecer minimamente o perfil da turma e o perfil individual. Obter [...] todo um conjunto de informações previamente definidas a partir do momento que minha disciplina foi oficializada e ainda leituras em periódicos internacionais científicos.
P8	Informações referentes ao conteúdo e à parte administrativa (lista dos alunos, perfil, carga horária, sistemas utilizados, etc).

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Observa-se, na fala do Gestor **G3**, que para o planejamento dos cursos “leva-se em consideração o PDI, o plano de desenvolvimento do Governo Federal, que é baseado basicamente nos decretos e no PCCTAE. Essas informações vão dar subsídios para elaborar o questionário para fazer o levantamento das demandas de capacitação para o biênio”.

Para os gestores da DECP/PROGEP, também são imprescindíveis as informações referentes à demanda de cursos de capacitação, que são levantadas através do questionário *Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC*. Essas informações são fundamentais para o planejamento e execução do plano de capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos da instituição.

O LNC é um questionário enviado a todas as unidades administrativas e acadêmicas da UFPB para que escolham os projetos de capacitação, já idealizados pela DECP, necessários ao desenvolvimento dos servidores docentes e técnicos-administrativos da respectiva unidade. No documento, também existe um espaço para que sejam elencadas as necessidades específicas de capacitação dos servidores, caso não estejam contempladas nos projetos já idealizados.

Vale ressaltar que em relação à qualificação, não é aplicado nenhum instrumento para o levantamento das necessidades. O que existe é uma averiguação de vagas nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, com o objetivo de viabilizar a formação de servidores mestres e doutores na própria Instituição. Nesse sentido, publica-se um edital conjunto PROGEP-PRPG com a finalidade de selecionar programas de pós-graduação da UFPB que se disponham a reservar vagas exclusivas para seleção de servidores da Instituição, mediante contrapartida de fomento financeiro.

Além das informações sobre as demandas, de acordo com **G1**

[...] as avaliações de reação, principalmente a partir dos alunos, dos instrutores, são *feedbacks* importantes para poder confirmar se aquela demanda de fato persiste como necessária. Essas informações são imprescindíveis, justamente porque provêm dos próprios alunos que estão fazendo os cursos, porque se vier um feedback de que, por exemplo, o conteúdo não está adequado, revelando insatisfações, cabe sim uma reavaliação daquela ação.

Desta forma, é fundamental a participação do público-alvo, através da avaliação de reação, um questionário disponibilizado ao final de cada curso, para obter informações sobre “o que precisa ser modificado, o que não se aplica e o que deve permanecer sendo aplicado” (**G2**) nos cursos de capacitação.

Já para os instrutores e professores, as necessidades de informação mais recorrentes são as relativas ao planejamento dos cursos, como a carga horária, o período, a quantidade e o perfil dos alunos, além do conteúdo a ser trabalhado nas disciplinas.

Para suprir essas necessidades de informação, é importante conhecer como elas são determinadas, conforme descrito no quadro 12, a seguir.

Quadro 12 - Necessidades de Informação – como são determinadas as necessidades informacionais no setor de trabalho e a eficácia do questionário *Levantamento de Necessidades de Capacitação* – LNC para aquisição das informações sobre a demanda de cursos de capacitação e qualificação de servidores

Sujeito	Fala
G1	Perguntar ao próprio público a ser capacitado [...] essa ferramenta LNC que a gente utiliza é a mais eficaz para a gente poder chegar lá in loco mesmo nos setores e saber quais são as principais necessidades, considerando naturalmente as especificidades que é o que mais a gente tem aqui.
G2	Trata-se de um formulário claro e objetivo que é enviado via sistema. Sempre que o gestor abre o sistema, seja qualquer um dos três SIGRH, SIGAA ou SIPAC, ele vai visualizar o questionário [...].
G3	Basicamente, hoje, as necessidades são determinadas através do LNC [...], tirando essa dificuldade do reenvio, eu acredito que sim, é um instrumento simples, eficaz e muito objetivo.
G4	Quando se olha em tese, ele parece ser, mas existe uma dificuldade no caso de haver um retorno. Você manda e não há um retorno para poder se pautar, se basear em qual a necessidade real, ampla da Universidade, dos diversos servidores...
G5	Hoje, a única ferramenta é o LNC. O formulário, ele é eficaz. Desde que essa ferramenta seja aplicada de maneira a ouvir diretamente cada servidor.
AC1	São determinadas, principalmente, através de reuniões. Nós temos muitas reuniões no nosso departamento.
AC3	Eu acho que o LNC é uma ótima forma que a Universidade oferece, porém os

	setores não o utilizam de forma correta. Não é dada a atenção devida, não é feito com responsabilidade e compromisso.
AC4	Para conhecer as necessidades de capacitação, normalmente é enviado um link para os diretores de Centro, para os demais setores, para fazer esse levantamento e aí cada pessoa vai dizer quais são suas necessidades para se qualificar melhor visando desenvolver melhor suas atribuições naquele setor. Então é feito esse levantamento e enviado para divisão de capacitação.
AC6	Já no meu setor, as necessidades são de acordo com a atualização do sistema e com a demanda do servidor. Eu desconhecia o LNC, vim saber um dia desses, não conhecia esse levantamento não.
AC8	Na verdade, o LNC é para ser feito pela chefia junto com a equipe. Só que o que é que acontece: as chefias recebem a solicitação da DECP, só que "amanhã é o último dia de entregar, então bora fazer hoje". Aí tudo se faz bem rapidinho ali. E aí não tem a consulta com a equipe. Além disso nem todos enviam.
AC11	As necessidades são determinadas de acordo com a demanda de trabalho, com as atividades a serem realizadas.
AC15	São determinadas a partir de resoluções que a própria Reitoria estabelece. Além disso, nós conseguimos fazer pesquisas na legislação federal e a própria chefia direciona alguns procedimentos a serem tomados no desempenho das atividades do setor.
AQ3	A gente faz a avaliação de tempos em tempos para ver se existem novas necessidades, se o cenário continua o mesmo, se atingiu os objetivos dentro daquilo que foi planejado [...]
AQ8	Lá no setor essas necessidades são determinadas de acordo com a dificuldade que aparece, que surge.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Para determinar as necessidades informacionais dos servidores, que poderão ser supridas através de cursos de capacitação e qualificação, a DECP utiliza como instrumento o LNC. Porém, observa-se que a consulta aos servidores, em relação às demandas de cursos de capacitação e qualificação, não é uma prática habitual na universidade. De acordo com **G3**, a orientação é que os gestores

[...] se reúnam com as suas equipes e trabalhem em cima do plano de trabalho individual, para ver as lacunas de competência, e quando a gente recebe a gente percebe que isso não acontece. Geralmente, o chefe recebe e ele marca lá, muitas vezes, porque a gente começa a cobrar. É tanto que os formulários chegam no final do prazo, por conta da cobrança da gente. Então faz, realmente, por fazer. Isso é uma grande dificuldade.

Desse modo, contata-se que, apesar da intenção dos gestores da DECP de captar a demanda dos servidores através da sua participação no processo de

levantamento de necessidades, isso não acontece verdadeiramente na prática. Este é um dos problemas mais relatados pelos participantes da pesquisa e que impacta diretamente no sucesso das ações de capacitação e qualificação dos servidores da instituição.

A partir dessa problemática, percebe-se então a importância de os servidores serem ouvidos, com a finalidade de participarem e colaborarem com o processo de levantamento de suas necessidades de informação para que, a partir desses dados, sejam desenvolvidos os produtos e serviços de informação mais adequados.

Contudo, para que isso ocorra, é necessário que os gestores das unidades administrativas e acadêmicas da UFPB permitam e estimulem a participação dos servidores no processo de detecção das demandas de cursos, devendo relatá-las, no caso das capacitações, no questionário de Levantamento de Necessidades de Capacitação, disponibilizado pela DECP.

Já no caso das qualificações foi constatado que, embora a instituição apresente políticas de incentivo à qualificação, através da oferta de vagas nos cursos oferecidos por meio das parcerias com os programas de pós-graduação *stricto sensu* da UFPB, não é utilizado nenhum tipo de instrumento capaz de ouvir a demanda dos servidores. A ausência desse levantamento é uma lacuna no processo de gestão da informação porque tal necessidade, ainda que não possa ser atendida de forma rápida, deveria ser investigada já que é importante analisar a viabilidade de realizar parcerias com outros programas de pós-graduação fora da UFPB visando atender às necessidades dos servidores da universidade nesse sentido.

Quando perguntado sobre a eficácia do LNC, **G5** afirma “nós não sabemos como é que eles tratam desse assunto com a sua equipe de trabalho. Por isso que o formulário em si, eu acho que ele é eficaz, mas a forma como ele tá sendo implantado, não”. De acordo com **G3**, “se ele fosse realmente respondido com critério, a gente poderia melhorar muito o nosso nível de capacitação”. **AC3** também expõe que “o LNC é uma ótima forma que a Universidade oferece, porém os setores não o utilizam de forma correta. Não é dada a atenção devida, não é feito com responsabilidade e compromisso”.

Ao serem perguntados sobre quais as estratégias, previstas pela DECP, para que os servidores da instituição sejam ouvidos – em cada Unidade Administrativa, Centro e/ou Departamento – no que concerne às suas necessidades de

capacitação/qualificação, os gestores da PROGEP/DECP enfatizaram, mais uma vez, a importância do correto preenchimento do LNC de acordo com as demandas dos servidores.

Para **G1**, a estratégia “é dizer que o plano deve ser elaborado com a participação de toda a equipe, para que todos sejam ouvidos e identificar o que é que cada um enxerga, realmente, como necessidade”. Já de acordo com **G2**, “a gente não quer saber só a opinião do gestor. Apenas o gestor responde oficialmente o questionário, mas a gente manda uma instrução para que ele se reúna com a equipe para saber qual a real necessidade a ser respondida no levantamento”.

Esses relatos ressaltam a imprescindibilidade de se possuir um processo de gestão da informação que valorize a participação dos sujeitos, objetivando conhecer suas demandas para melhor realizar a criação e adequação dos produtos e serviços de informação.

Em outro momento, foi questionado de que maneira as necessidades informacionais dos servidores é satisfeita. As principais respostas estão elencadas no quadro 13.

Quadro 13 – Satisfação das necessidades de Informação dos servidores

Sujeito	Fala
G1	Elas são supridas, no que diz respeito à informação orçamentária, sim. [...]
G2	Infelizmente não. Porque muitos gestores não respondem ao LNC por não considerarem algo obrigatório ou por motivos diversos que fogem ao nosso conhecimento. No entanto, quando surge a demanda no setor eles solicitam e querem ser atendidos, independentemente de ter havido o registro no levantamento da necessidade de capacitação ou não.
G3	Poderia ser muito mais efetiva se os gestores respondessem, na totalidade, o formulário do LNC. Mas, infelizmente, nós mandamos em 100% e o retorno desse formulário vem em torno de 30 a 35%.
G5	Não. Porque alguns gestores não respondem esse levantamento que a gente faz e a gente acaba não tendo uma informação precisa acerca das necessidades dos servidores.
I1	São informações fáceis de se obter e há sempre um canal aberto [...].
I2	Sempre que há necessidade eu recebo essa informação [...].
I3	Existe facilidade. É só entrar em contato com pessoal, que eles disponibilizam.
I5	Há um edital publicado no site da PROGEP. Esse edital traz as informações básicas em relação ao curso, a carga horária, o tempo de execução, o horário e o conteúdo programático [...].
I6	Sim. Com essas reuniões que a DECP faz com o instrutor nós recebemos prontamente [...].

P2	Eu diria que sim. A universidade, nos últimos tempos, tem tido essa preocupação grande [...]
P3	Acho que poderia ser melhor.
P5	Sim. A informação científica pode ser acessada facilmente pelos canais de informação.
P7	Tenho facilidade de acesso às informações por conta de alguns recursos fornecidos pela UFPB e também por conta própria, por ser associado a algumas organizações internacionais que me fornecem esses materiais de atualização.
AC3	Depende do setor. Aqui na universidade alguns setores não trabalham essa parte de manter as informações divulgadas. Você tem que procurar alguém e se esse alguém não estiver lá você não tem a informação, por que só aquela pessoa é que detém a informação.
AC9	Se for uma informação que se obtenha pela internet ou com os próprios servidores, eu consigo rapidamente. Mas se depender dos cursos, poder ser rápido ou demorar um pouco, depende do tipo de curso oferecido pela DECP.
AC12	Demora um pouco pra se obter a informação desejada, já que não só depende de lá, do setor, pois depende também da direção ou mesmo da Reitoria, Prefeitura. São muitos setores. O problema é a burocracia que acaba atrapalhando.
AQ3	Tem um <i>delay</i> da detecção da necessidade até o atendimento. Às vezes não é satisfatório [...].
AQ4	A gente, às vezes, procura mais como autodidatas e tenta aprender alguma coisa para poder passar para os usuários do que esperar por cursos de capacitação. A gente tem essa tendência a buscar mais as informações antes de ter algum curso específico de capacitação [...].
AQ5	No meu setor também acaba que todo mundo, igual a outros setores, acaba se ajudando para ter as informações de como proceder, de como dar andamento à atividade normal [...].
AQ9	O tempo entre a percepção da necessidade de informação e a satisfação dessa necessidade não é rápido. Pelo contrário, a gente tem a demanda, tem a necessidade de informação, mas essa necessidade ela pode ser suprida e muitas vezes a gente tá até agora esperando.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Vale ressaltar, ainda nesse aspecto, que, segundo **G1**,

[...] no que diz respeito às informações de quais cursos em si, a gente tem essa confirmação a partir dos retornos dos LNC's que a gente manda e em meio a um cronograma que é estabelecido. A gente faz o questionário, encaminha às unidades, estabelece um cronograma e a partir do retorno é que a gente tem efetivamente as informações que a gente precisa.

É importante destacar que, de acordo com os gestores da DECP, os LNC's, muitas vezes, não são respondidos pelos gestores das unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, de forma criteriosa e no prazo estabelecido. Portanto, ficou

demonstrado que as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho da divisão nem sempre são adquiridas facilmente e de forma rápida.

Já para os instrutores, as informações necessárias ao planejamento e desenvolvimento dos cursos, geralmente disponibilizadas pela DECP, são supridas rapidamente e são de fácil acesso. Também em relação aos professores, tanto as informações científicas quanto as administrativas são de fácil acesso. Estas últimas, por sua vez, são disponibilizadas pela secretaria e coordenação do programa de pós-graduação. Para os alunos, a rapidez e a facilidade na satisfação das necessidades informacionais dependem do tipo de informação que eles necessitam.

Quanto ao atendimento das necessidades informacionais, através dos cursos de capacitação e/ou qualificação oferecidos pela UFPB, foi verificado, pelos relatos dos entrevistados, que os cursos de capacitação atendem parcialmente tais necessidades, uma vez que muitos setores necessitam de cursos bastante específicos. Vale destacar que os cursos de qualificação, por sua vez, foram considerados muito teóricos, uma vez que a necessidade dos servidores é de informações e conhecimentos que os auxiliem na prática do trabalho. As principais falas foram registradas no quadro 14, a seguir.

Quadro 14 - Necessidades de Informação – atendimento das necessidades informacionais através dos cursos de capacitação e/ou qualificação oferecidos pela UFPB

Sujeito	Fala
AC1	Eu escolhi os cursos que atendem às minhas necessidades. Todos os cursos que eu participei pela PROGEP foram de excelente qualidade e muito importantes para o nosso curso e para o departamento, porque eu aplico tudo que estudei nesses cursos.
AC2	Os que eu fiz atenderam.
AC5	Eu vejo que esses cursos têm mais dificuldade de atender essas necessidades mais específicas que abordam mais a realidade de um setor, de um serviço, de um atendimento. Tem essa dificuldade [...].
AC6	No meu setor, especificamente, começou a me atender agora porque a gente normalmente tem cursos muito gerais, mas o desempenho da atividade de cada um é, muitas vezes, é bem específico.
AC8	Aqui existe uma diversidade gigantesca, de cargos, de necessidades, de tudo. Então o LNC precisa ser respeitado e utilizado da melhor forma possível para melhorar isso. Se o LNC for feito da melhor forma vai atender também a outras classes.
AC10	Tem cursos que nos auxiliam muito, como o do SIPAC, SCDP e o de compra de materiais. São cursos que nos ajudam a ter um desempenho melhor nas nossas

	funções administrativas, mas eles ainda são poucos diante da quantidade de funções que a gente tem dentro da Universidade.
AC11	É parcialmente atendido pra gente. Há a falta de uma capacitação técnica do pessoal mais específico, porque são capacitações importantes, que eles precisam para exercer a função deles [...].
AC13	A demanda de serviços da instituição é enorme e os cursos de capacitação não conseguem atender essa demanda toda [...].
AC14	Acho que é muito relativo isso, nem sempre atende. Então a gente tem que se virar e aprender com os erros.
AC15	Eu concordo que existem alguns cursos de capacitação que atendem. Muito embora outros que têm a necessidade até maior de serem ofertados, não são oferecidos.
AC16	Para mim atendem sim, mas também tem uns que eu queria que tivesse e não tem e a gente fica sem a informação. [...] Eles repetem muitos cursos também.
AQ1	Os cursos são teóricos enquanto as dúvidas e as necessidades são práticas.
AQ4	Dentro da qualificação, algumas disciplinas, alguns temas, eles acabam entrando na minha rotina de prática [...] em outras disciplinas é como o pessoal falou, é algo mais teórico que a gente não consegue se alinhar tanto.
AQ5	Não está para necessidade real. Acaba ficando muito teórico.
AQ6	Em relação à qualificação eu acho que tá meio acadêmico demais. [...] Poderiam estar mais alinhados com as atividades da Universidade.
AQ7	Pelo menos os que eu fiz até hoje atenderam às minhas necessidades, tanto os de qualificação como os de capacitação [...].
AQ8	Eu acho que deveria haver, com mais eficácia, um estudo sobre o que está realmente necessitando no setor [...]. Eu acho que tem que ir mais a fundo nisso para disponibilizar cursos mais eficazes, mais eficientes.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

É possível perceber que a grande maioria dos alunos dos cursos de capacitação, respondentes da pesquisa, concorda que as necessidades informacionais são atendidas apenas parcialmente, pois existem muitos cursos que não são oferecidos pela UFPB. Os relatos demonstraram que, devido à multiplicidade de processos, unidades organizacionais e usuários, o que torna a universidade uma instituição bastante complexa, não existe a possibilidade de atender todas as demandas de cursos de capacitação e qualificação. Por outro lado, os sujeitos também relataram que muitos cursos são repetitivos e poderiam ser substituídos por outros que ainda não são oferecidos.

Para os alunos da qualificação, a principal queixa é de que os cursos são muito teóricos, enquanto a necessidade é que eles forneçam informações que os auxiliem na prática relativa ao cotidiano do trabalho. Os alunos acreditam que, como

se tratam de mestrados profissionais, eles poderiam se “alinhar mais com as atividades da Universidade” (AQ6).

Diante desse quadro de atendimento parcial das informações fornecidas através dos cursos de capacitação e qualificação, muitos participantes confirmaram que têm como prática buscar diariamente, por outros meios, novos conhecimentos que os auxiliem a desempenhar suas atividades e prestar serviços de excelência à comunidade universitária e à sociedade. É o que se pode constatar nos discursos descritos no quadro 15:

Quadro 15 - Necessidades de Informação – além das informações fornecidas através dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB, você pesquisa/estuda para adquirir novos conhecimentos e/ou competências que o(a) auxilie a desempenhar suas atividades e prestar serviços de excelência à comunidade universitária e à sociedade?

Sujeito	Fala
AC1	Sim. Com certeza. Além dos cursos oferecidos pela UFPB eu fiz vários cursos externamente. Porque, como professora, a gente tem que estar sempre atualizado.
AC3	Eu faço isso com muita frequência porque como eu tenho o cargo de psicólogo e não existem muitos cursos voltados para minha área [...].
AC4	Eu só busco quando tenho necessidade de buscar. Eu não me sinto motivada a buscar para desenvolver um trabalho melhor, [...] porque não existe uma cultura de inovar, de você tentar buscar algo diferente [...].
AC5	Às vezes eu faço cursos à distância, já busquei muito a ENAP, a escola de governo do congresso, pesquiso no CONLEGIS que tem muita coisa interessante de norma, pergunto aos colegas, acesso as redes de contato [...].
AC6	No meu setor a gente tenta entrar em contato com outras universidades. Já que a gente, às vezes, não consegue fazer determinado curso, a gente tenta entrar em contato com alguém e também tem grupo de WhatsApp de outras instituições [...].
AC8	Eu também faço cursos fora, a distância. Já fiz na ENAP, TCU, CGU, ESAF essas escolas de governo todas, que indiquem a oferta de cursos gratuitos.
AC9	Têm cursos da área de biblioteconomia que oferecem esse tipo de capacitação que a universidade não oferece ao pessoal dessa área, os bibliotecários. Então você tem que buscar fora.
AC10	Eu sempre busco novos conhecimentos. A gente tem que estar, obrigatoriamente, aprendendo novas coisas [...].
AC11	Além da Universidade também investir na gente, na nossa capacitação, a gente, pelas demandas rotineiras, acaba aprendendo novas coisas [...].
AC13	Eu faço cursos por fora também, em outros órgãos, em outras instituições públicas e privadas, para poder melhorar e me capacitar melhor.
AC15	Uma vez não encontrando esses cursos aqui na UFPB a gente tem que se deslocar

	para outras instituições e fazer esses cursos em outros órgãos.
AQ1	É praticamente diária a busca de informações através de informativos, de legislação, jurisprudência e é como se fosse um pré-requisito para cada atividade, para quem atua em diferentes áreas. Não dá para depender apenas de qualificação e capacitação [...].
AQ2	Eu acho que na execução do meu trabalho, querendo ou não, é uma constante busca, a gente sempre procura buscar aprender algumas coisas porque todo dia surge alguma coisa nova na TI.
AQ9	Eu acabo, sim, pesquisando para obter novos conhecimentos em razão das demandas que o próprio setor apresenta, mas sempre mais a nível operacional mesmo, a nível técnico [...].

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Através dos relatos e discussões apresentadas nesta categoria, foi possível conhecer as necessidades de informação das pessoas envolvidas com o planejamento e execução do plano de capacitação e qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFPB, bem como dos alunos dos cursos ofertados em 2018.

5.2.2 Categoria 2: Aquisição da informação

Após a identificação das necessidades informacionais tem início o processo de aquisição da informação. De acordo com Davenport (1998, p. 181), “[...] o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua”. Por se tratar de um processo ininterrupto e, conseqüentemente, de grande importância para a DECP, foram analisadas as formas de busca e aquisição das informações necessárias à realização das atividades da divisão.

Para essa análise, é relevante conhecer as fontes de informação que cercam o ambiente em que a organização está inserida. De acordo com Choo (2003, p. 79), “os usuários obtêm informações de muitas e diferentes fontes, formais e informais”. A fonte de informação é entendida como todo meio que produz ou difunde a informação.

Assim, buscou-se identificar as fontes mais utilizadas para o desenvolvimento das atividades no trabalho e a forma de filtrar e escolher essas fontes pelos servidores. Além disso, procurou-se verificar as dificuldades encontradas na

busca/aquisição dessas informações, conforme disposto nos quadros 16, 17 e 18 abaixo.

Quadro 16 - Aquisição da informação - fontes de informação mais utilizadas e eficientes para a aquisição das informações necessárias ao desenvolvimento das atividades no trabalho

Sujeito	Fala
G1	As informações principais para a formulação do plano estão no LNC e também na questão orçamentária e diante desses limites que a gente estabelece as ações [...].
G2	Através da legislação disponível pelo Governo Federal, como o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), a Lei 11.091, o plano de desenvolvimento institucional, o plano de capacitação (que é produzido por nós) e os decretos 5. 707 e 5.825 [...] no sistema SIGRH, principalmente a partir dos relatórios que são disponíveis, disponibilizados pelo sistema, no PCCTAE, os decretos e pesquisas em sites de outras instituições.
G3	Basicamente nos decretos, o 5707, 5825, a lei 11.091, que é um plano de carreira, e nas reuniões de trabalho, no benchmarking, com cursos de capacitação que você faz, participação de seminários, palestras [...] A gente está sempre procurando outras instituições que tenham a nossa realidade próxima, como a UFRN, a UFAL, a UFPE.
G4	PDI's, leis, decretos e planos de capacitação.
G5	Sites do MEC, CAPES e das instituições de ensino. E consultamos muito também PCCTAE, resoluções e leis federais.
I1	Tem as fontes que são voltadas para o conteúdo do curso que a gente tá dando, que a gente vai buscar em livros, em artigos [...] e as dicas que o pessoal da equipe de capacitação nos passa em relação ao perfil do público, alguns problemas e soluções que acontecem e que eles já verificaram nesses cursos[...].
I2	Eu vou nas minhas referências bibliográficas [...] E faço as minhas pesquisas na internet também. Mas a minha base maior é realmente a literatura voltada para essa área.
I3	O material que eu utilizo de informação são os livros [...] revistas, algum livro de crônica, de contos também. Então é material que tem a ver com notícias dentro da instituição e também documentos da instituição [...].
I4	Nas literaturas mesmo, nas bibliografias, basicamente. Em relações de colegas, também, que são docentes, que tem trocas de experiências [...] na legislação, também, quando o tema traz um assunto pertinente à legislação, nos sistemas oferecidos mesmo, nos manuais operacionais também.
I6	Livros, quando tem uma parte mais teórica, e a própria internet, logicamente [...] a minha principal fonte hoje, que serve de referência para desenvolver o meu plano, meu material e executar o meu plano, é a legislação relacionada ao serviço público, a qualidade no serviço público.
I8	Pesquisas bibliográficas como: livros, artigos, e-books, revistas.
P1	A maior fonte é o contato direto com os próprios setores já nominados (DECP/CDP/PROGEP). Também as fontes mais formais, por exemplo, as cartas-convites, a normativa [...].
P2	As bases de dados têm sido bastante orientadoras nesse sentido e outra coisa são as comunicações internas, né, são as novidades que vão saindo [...] tem e-mails que a

	gente recebe da própria Universidade, da secretaria da pós-graduação nos informando de novas propostas, novos programas. Tudo isso alimenta muito, tanto os professores quanto os alunos.
P3	Livros, revistas, a própria internet, as dissertações e as teses [...].
P4	Dos relatórios de gestão, provenientes das Pró Reitorias e do STI.
P5	A busca acontece principalmente nas bases de dados do Portal Capes, nas bibliotecas digitais de teses e dissertações, nas bases de e-book e nas bibliotecas setoriais e Central;
P6	Principalmente periódicos acadêmicos.
P7	Eu uso recursos online de atualização de conteúdo. Então são bases de dados, especificamente, de artigos científicos.
P8	Através de contato com os setores, das páginas institucionais, das diretrizes normativas e dos livros, revistas, dissertações, teses [...].
AC1	Eu pesquiso nas plataformas que a Universidade oferece, que ela disponibiliza.
AC2	Eu prefiro o livro. E eu uso a internet quando eu tenho dúvidas sobre alguma coisa. aí eu busco em dois ou três sites para ver se eles falam a mesma língua. Utilizo o SIGAA também.
AC3	Eu busco na internet, em outras instituições de ensino [...].
AC7	Como eu sou agente de gestão de pessoas, a minha grande fonte de pesquisa é o site da PROGEp, o manual do servidor, a carta de serviços. Eu posso também consultar os manuais de outras IF's, de outros lugares, que podem me dar uma orientação sobre como resolver aquele problema mais técnico.
AC13	Eu procuro nas bases de dados que são o SIGAA, a Capes e a plataforma Sucupira. Consulto muito a legislação que envolve a pós e a PRPG, que é uma fonte que eu busco muito também, é a minha principal fonte de pesquisa. Eu ainda consulto em vários outros sites também.
AC14	Um sistema que utilizo muito é o SIGRH. Se não for pelo SIG eu busco no Consultasrh, que nos dá muita informação ainda atualizada. O próprio SIAPE também, além da legislação.
AC15	A legislação, os órgãos, a PROGEp, as Pró-Reitorias. Às vezes os setores têm manuais técnicos específicos que já foram criados e a gente consulta também. O Diário Oficial também.
AQ1	De fóruns também e de outros colegas servidores que trabalham na mesma função em diversos órgãos. E além disso, de órgãos oficiais de controle, como TCU, AGU e escolas de governo.
AQ2	Eu busco as informações principalmente na internet, fóruns, fóruns que são focados na área [...].
AQ3	Lá é através da Intranet, e-mail institucional ou através de colegas [...]
AQ4	Além de fazer a busca pela internet, a gente procura também utilizar, no caso das bibliotecas, a experiência dos outros colegas. Uma forma de busca que a gente pesquisa sempre são os artigos científicos, as bases de dados específicas, as normas, a legislação.
AQ7	Livros, sites, bibliotecas virtuais [...];

AQ8	A página da PROGEP, né, eu ia falar na legislação, muitas coisas na página da PROGEP. Eu procuro muita coisa lá, quando eu não encontro eu vou em busca de outras fontes.
AQ9	Eu vou na legislação, parte do meu trabalho realmente eu vou procurar informação na legislação, e em sites mesmo [...] Eu faço uso do boletim de serviço da PROGEP do SIAPE e do SIG, em menor escala.
AQ10	A gente faz também a pesquisa, o corpo a corpo nos setores para descobrir por onde seguir, como proceder.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

De um modo geral, constatou-se a utilização de diversificadas fontes de informação. No entanto, uma das fontes de informação mais utilizadas pelos participantes da pesquisa foram as legislações específicas, em virtude desta pesquisa ser realizada em uma universidade pública federal, na qual os servidores desenvolvem suas atividades em conformidade com a legislação que a regulamenta.

Para os gestores da DECP as principais fontes para o desenvolvimento do trabalho da divisão são o LNC, a legislação específica e os sistemas de informações gerenciais da UFPB.

Em relação aos instrutores e professores verifica-se que as fontes de informação mais utilizadas são as fontes bibliográficas tradicionais, tais como livros, artigos científicos, revistas especializadas, periódicos, dissertações e teses. Além dessas, os instrutores citam os dados que a DECP/PROGEP fornece como fonte de informação, enquanto os professores citam a secretaria e a coordenação do programa de pós-graduação para a busca de informações relacionadas à operacionalização do curso.

Já os alunos declararam que pesquisam muito através da internet e que os colegas de trabalho são uma fonte informacional utilizada com muita frequência, já que é mantido um fluxo contínuo de troca de informações referentes às atividades desenvolvidas pelos servidores no ambiente de trabalho. Para Choo (2003, p. 79), “as fontes informais, inclusive colegas e contatos pessoais, são quase sempre tão ou mais importantes que as fontes formais, como bibliotecas ou bancos de dados *on-line*”.

A maioria dos pesquisados afirmaram que utilizam a internet como uma ferramenta de acesso às fontes de informação. Assim, foram citadas, na pesquisa, diversas fontes acessadas através desse meio, quais sejam: bases de dados,

grupos de discussão (fóruns), correio eletrônico (e-mail), bibliotecas virtuais, sites de busca, páginas oficiais (PROGEP, UFPB etc.).

O Quadro 17 apresenta as formas de filtro/seleção pois “em um tempo onde o excesso de fontes documentadas é maior do que antes, pesquisar sobre o tempo atual requer muita seleção e exclusão dos dados” (P3).

Quadro 17 - Aquisição da informação – formas de filtro/seleção

Sujeito	Fala
G2	De acordo com a necessidade, a partir da consulta à legislação e a real aplicabilidade nos processos de trabalho.
I1	Eu penso muito na questão da referência porque, hoje em dia, se você for fazer uma pesquisa na internet é um pouco vasto e você vai encontrar qualquer tipo de coisa [...].
I4	Eu faço filtro pelo conhecimento, pela comparação mesmo dos livros e dos assuntos da internet, de artigos, de trabalhos com mestrado.
I6	A gente pega o que é mais recente, o que é mais atual, tendo todo o cuidado de não levar informação desatualizada para o nosso colega servidor e informação que seja relevante, realmente, para aquilo que ele faz.
I8	Filtrar por temáticas condizentes com o tipo do curso a ser ministrado.
P2	Os filtros que nós utilizamos são exatamente os nossos objetivos de pesquisa [...].
P4	Através de um recorte temporal e da delimitação dos objetivos explicitados.
P5	Análise com base no conteúdo do programa e na ementa da disciplina.
P6	Para elaborar um plano de disciplina o filtro depende da temática da disciplina, o filtro depende do momento. Eu atuo na área de TI, então o filtro deve considerar sempre questões que são correntes. A gente geralmente utiliza uma literatura mais atual em TI.
P7	O filtro é justamente já ir para as editoras nas quais eu confio [...].
AC2	Geralmente procuro em mais de um site e em bons livros.
AC5	Normalmente na internet eu procuro verificar a procedência do site que publica, tentar em sites do governo, de instituições públicas, que tendem a ser mais confiáveis [...].
AC13	Eu filtro pelo setor que tá encaminhando e pelo assunto. Essa é minha primeira filtragem porque realmente é muita coisa, então você tem que dar prioridade [...].
AQ1	Eu evito páginas da internet sem procedência e com informações generalizadas.
AQ3	No nosso caso lá é a busca mesmo dos fóruns qualificados e atualizados, né, onde a informação específica ela é tratada por pessoas que já são da área, já trabalham, já discutem, já aprofundam essa discussão. E atuais, né, sempre dá prioridade ao que está sendo dito, ao que está sendo pesquisado de forma mais recente.
AQ5	Eu pego sempre informações de sites oficiais.
AQ9	Eu escolho minhas informações pela aplicação que elas vão ter no meu trabalho, o uso que eu vou poder fazer delas.
AQ10	A gente vai filtrando muito, também, pela demanda "o que a gente precisa fazer

	agora? o que a gente tá fazendo?" [...].
--	--

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Nota-se, na pesquisa, que as fontes consideradas mais eficientes são baseadas, principalmente, na acessibilidade e confiabilidade. Esses são os pontos mais citados pelos instrutores e professores, que enfatizam a necessidade da fonte utilizada conter as informações necessárias, ser segura e reconhecida, como afirma **P5** quando se refere ao Portal Capes e às bibliotecas digitais de teses e dissertações “elas são mais eficientes em função de disponibilizar textos completos online e ser uma informação validada cientificamente”.

Em relação à facilidade de acesso destacou-se o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's), ferramentas muito utilizadas para aquisição e disseminação de informações e conhecimentos úteis, já que permitem que os usuários acessem as informações de forma mais rápida e fácil. “A acessibilidade de uma fonte é importante variável que orienta a decisão de usar ou não uma fonte” (CHOO, 2003, p. 96).

Porém, fica clara a preocupação em filtrar as informações advindas da internet devido à grande quantidade de informações disponíveis, muitas delas desnecessárias, pouco confiáveis ou desatualizadas, como discorre **I1** “às vezes eu vejo um texto que é bom mas aí eu vou dar uma olhada em qual site ele está, quem é que está falando, se tem uma boa procedência”. Compactuando com o que **I1** relata, **I5** diz que “na internet você precisa ter esse filtro, procurar sites com um certo conhecimento, uma certa penetração no campo que você quer atuar, procurar, por exemplo, em artigos, em revistas de destaque”.

De acordo com os instrutores e professores, as informações são filtradas, principalmente, com base no conteúdo a ser desenvolvido e nos objetivos do curso. Além disso, eles levam em consideração se a fonte está atualizada, uma vez que o ambiente informacional atual é bastante complexo, com um grande volume de informações, muitas delas provenientes de fontes pouco legítimas ou já ultrapassadas.

Ainda em relação à aquisição da informação, ao serem questionados sobre as formas de obtenção das informações que terão a finalidade de avaliar, a cada dois

anos, o Plano de Capacitação e Qualificação, os gestores da DECP voltaram a enfatizar a importância do LNC e da avaliação de reação como ferramentas de obtenção de informações que ajudarão na promoção de melhorias e adequações às ações de capacitação. Segundo **G2** essas informações são obtidas através do “SIGRH, o sistema, a partir das avaliações de reação e também das demandas do levantamento necessidade capacitação”.

Quando questionados sobre se a DECP dispõe de bibliotecas, acesso a banco de dados, assinatura de jornais, periódicos, multimeios, etc., que auxiliem na busca de informações necessárias para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao PCQ, obteve-se os seguintes dados: de acordo com **G1**, o que se tem “são informações registradas na própria divisão e nos sistemas, por exemplo, o módulo de capacitação no SIG”. Segundo **G2**, eles dispõem “apenas dos relatórios do SIGRH”. Já para **G3** e **G5**, não há meios próprios, mas têm-se “o acervo da biblioteca central” e “o banco de dados que a gente tem interno, aqui na área comum”.

No que concerne às dificuldades encontradas na busca/aquisição das informações, contou-se que a maior dificuldade dos gestores da DECP está relacionada às informações requeridas através do LNC e das avaliações dos cursos, conforme menciona **G1**, quando este diz que “são dificuldades que a gente enfrenta quando a gente não recebe o feedback que a gente precisa”. As demais dificuldades apresentadas pelos pesquisados estão expostas no Quadro 18.

Quadro 18 - Aquisição da informação - dificuldades encontradas na busca/aquisição de informações necessárias

Sujeito	Fala
G1	Quando, por exemplo, as pessoas se negam a fazer as suas avaliações, quando a gente não recebe os relatórios finais dos coordenadores de curso, quando a gente não tem um retorno de alguns ambientes específicos em relação ao LNC [...].
G2	Apenas no que diz respeito à resistência ou por não eleger como prioridade de alguns gestores em responder o Levantamento de Necessidades de Capacitação
G4	Não. Porque nós temos acesso a leis, a gestores, decretos e outras instituições colaboram também.
G5	Sim. Detectamos que alguns gestores não se reúnem com sua equipe para debater sobre o questionário do LNC e isso dificulta nossa busca pela real necessidade de cada setor.
I3	Algumas vezes sim, dependendo do curso. Com relação a DECP eles sempre estão abertos a apresentar as informações para gente [...] eu não tenho problema nenhum.

P1	A falta de, muitas vezes, objetividade da informação gera uma dependência desse contato pessoal porque sempre temos que entender, perguntar do processo, como é que se dá a sua instrução, a documentação necessária [...]
P2	O acesso às vezes restrito à internet, a internet cai [...]
P4	Sim, os gestores nem sempre têm o conhecimento das informações disponíveis nem fazem uso delas para solicitar atividades de qualificação a serem demandadas.
P6	Alguns casos a gente tem restrições, alguns casos a gente não tem acesso. Mesmo assim a rede de contato de professores e pesquisadores está funcionando muito bem nesses casos. Então você recorre a colegas.
P7	Uma dificuldade seria o acesso aos artigos. Muitas vezes não é gratuito mas eu tenho acesso a todos esses periódicos [...]
AC3	Há dificuldade, principalmente, para quem tem cargos específicos. Para alguns realmente dá para conseguir por aqui, mas tem cursos que realmente são específicos, que tem que fazer fora, e a questão do orçamento às vezes dificulta [...]
AC12	Tem um plano de trabalho que é feito junto à chefia que eu não sei se tem um retorno. Porque eu acho que ali era um canal para justamente atender essas dificuldades.
AC14	Depois desse levantamento não é dado o feedback e deviam dar o feedback.
AC15	Tem muitos obstáculos. Muitas vezes até porque o setor que deveria ter aquelas informações para ele passar não estão cientes [...] O que eu sei é que há um levantamento dos cursos de capacitação, mas a gente não tem muita informação sobre isso.
AC16	Há muito tempo eu preciso de um curso para progressão docente e até hoje eu não tenho essa informação não tem esse curso.
AQ7	Quando parte pra questão de você fazer uma pós <i>stricto sensu</i> , a informação é muito rasa. Você tem que praticamente olhar nos sites de todos os mestrados [...] então você tem que fazer isso aqui, site por site porque a UFPB não divulga para os servidores as vagas que tem para os servidores, dos mestrados. Então você tem que buscar site por site do PPGE, do PPGCI [...]
AQ9	Em relação à capacitação e à qualificação, eu não sinto dificuldade em buscar informações, porém elas não são via institucional, elas são esforço próprio, porque eu procuro as informações para o meu desenvolvimento pessoal ou para o meu desenvolvimento profissional [...]
AQ10	A gente tem dificuldade, sim, de buscar algumas informações, sim.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Ao analisar os relatos dos entrevistados, percebeu-se que alguns instrutores e professores não encontram dificuldades para buscar as informações necessárias à realização de suas atividades. Porém, os que relataram dificuldades, como apresentado no quadro 18, mencionam que as principais estão relacionadas ao acesso à internet e aos artigos científicos, já que muitos não são gratuitos.

Quando questionados se percebiam dificuldades, por parte dos alunos, para

buscar informações relacionadas aos cursos de capacitação, os instrutores foram unânimes em afirmar que não. Também enfatizaram que as informações disponibilizadas pela DECP, “estão disponíveis através do edital, através do site, das notificações que recebem no e-mail” **(I1)** e que “sempre tem um coordenador da DECP que está com a gente trabalhando. Então eles sempre no início do curso, os coordenadores que trabalham comigo, eles vão no início do curso, ficam um tempo, passam as informações necessárias” **(I3)**.

O instrutor **I2** afirma “eu acredito que há um alcance porque todos os servidores recebem essa comunicação, não só pelo site da PROGEP, mas via e-mail, via SIGRH”. Porém, alguns apontam como problema a questão de que os alunos têm as informações iniciais do curso, se inscrevem, mas depois desistem, como afirma **I1**, “para mim, eles não têm dificuldades para buscar as informações. Eles até se inscrevem, eles têm esse ímpeto inicial de participar, mas depois vão meio que abandonando”. Já **I7** informa, “nunca verifiquei nenhuma demanda, nenhuma reclamação nesse sentido de dificuldade para buscar informação por parte do aluno. Se existe nunca foi relatado”.

Quanto à qualificação, alguns professores percebem que existem dificuldades, por parte dos alunos, principalmente para buscar informações referentes à seleção dos programas de qualificação. Segundo **P1**, essas informações “são timidamente disseminadas institucionalmente”. Essa visão reforça as dificuldades relatadas pelos alunos em relação à divulgação de informações referentes à seleção para os cursos de qualificação, como afirma **AQ7**, “quando parte pra questão de você fazer uma pós stricto sensu, a informação é muito rasa. Você tem que praticamente olhar nos sites de todos os mestrados”.

Os alunos da capacitação, por seu turno, enfatizam a dificuldade de obter informações em relação ao LNC. Muitos relatam que não conhecem ou não têm informações sobre esse levantamento de necessidades de capacitação.

5.2.3 Categoria 3: Organização e armazenamento da informação

Após a busca e aquisição das informações necessárias, parte-se para o processo de armazenamento e organização “em arquivos, bancos de dados

computadorizados e outros sistemas de informação, de modo a facilitar sua partilha e sua recuperação” (CHOO, 2003, p. 409).

Assim, uma parcela das informações adquiridas pode ser armazenada, através de inúmeras ferramentas, para facilitar consultas futuras e a disseminação da informação. Ainda de acordo com Choo (2003, p. 409), “a informação é recuperada para facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como para responder a perguntas, interpretar situações ou resolver problemas”.

Desse modo, nesta categoria, buscou-se identificar os recursos utilizados e considerados eficazes para armazenar e organizar as informações importantes, com vistas à sua fácil utilização, recuperação e compartilhamento, conforme disposto, a seguir, no Quadro 19.

Quadro 19 - Organização e armazenamento da informação - recursos utilizados e considerados eficazes para armazenar, organizar e localizar as informações

Sujeito	Fala
G1	Todo levantamento que a gente precisa, inclusive para os relatórios de fim de ano, de TCU, de CGU, que diz respeito às políticas de capacitação, são informações que ficam consignadas no módulo de capacitação do SIGRH [...].
G2	Nós utilizamos a área comum, de acesso a todos da equipe, e o SIGRH e se configura como algo eficaz para o trabalho que realizamos.
G3	Nós temos o SIGRH, que tem um módulo de capacitação, onde todas as informações da capacitação ficam armazenadas lá.
G4	Existe o SIGRH, o sistema, mas o principal é a área comum da DECP que a gente guarda a grande maioria das informações ali.
G5	Utilizamos uma área comum e o próprio SIGRH, onde armazenamos diversos documentos, como por exemplo, relatórios, despachos, memorandos, Banco de Talentos, etc.
I1	Eu vou lá no menu do SIG e encontro algumas informações sobre isso, tipo o ano, o nome do curso, algumas informações básicas [...] Tem uma pasta no meu pen drive, no meu computador [...].
I2	É armazenado no HD externo ou pen drive.
I3	Na nuvem eu abro as pastas e coloco lá porque fica fácil o acesso em qualquer lugar. Às vezes o pendrive, mas eu confio mais na nuvem.
I4	Sim eu uso, por vezes, o pen drive. Eu uso muito o Google, o Drive do Google para armazenar informações, um HD também [...].
I6	Eu armazeno no meu notebook pessoal, que uso para o trabalho, tenho as minhas pastas [...].
I7	Existe essa estratégia, essa ferramenta de armazenar na própria plataforma Moodle o que já foi desenvolvido [...].

I9	Armazeno no computador, pen drive e nuvem [...].
P1	Não há uma forma de organização da informação mais acadêmica, dos resultados finais, das pesquisas, das publicações, daquilo que é realizado que possa ser disponibilizado, seja para gente ou para os demais, para os alunos concluintes que vem na sequência, para que eles possam não tá recomeçando os trabalhos, mas dando continuidade aos trabalhos que já foram feitos.
P2	As redes, as nuvens [...] essas variações dos vários modelos do banco de dados.
P3	Eu armazeno no meu computador, que não é meu é da universidade. Agora selecionar, nós trabalhamos com Moodle, antes do SIGAA. Então tem muito material salvo lá [...].
P4	Sim, procuro organizar dados institucionais em banco de dados e planilhas eletrônicas a serem processadas em SPSS.
P5	O material didático utilizado na disciplina fica disponível no SIGAA, na sala virtual.
P6	Eu faço a minha organização em pastas, faço backups periódicos, tenho um HD externo, faço backup em HD, tenho um backup nesse computador, tenho um backup no notebook, tenho um backup no pendrive, tenho um backup na nuvem.
P7	Tem muitos colegas que fazem uso de alguns softwares para organizar conteúdo. Eu não faço! Eu tenho a minha própria organização.
P8	Organizo em pastas no computador e faço backup na nuvem [...].
AC3	Os cursos EAD também ficam armazenados no Moodle. Lá tem a opção de baixar os livros. Em cada módulo, cada tópico, você tem a opção de baixar e armazenar os livros. Agora eu nunca ouvi falar nas comunidades virtuais do SIGAA. Eu terminei um curso agora e o material o professor disponibilizou no Google Drive, eu acho que ele nem sabia da existência dessas ferramentas do SIGAA.
AC7	Nos cursos de AGP's a gente utiliza o SIGAA lá em comunidades virtuais. Lá são armazenadas todas as atividades, todos os slides, tem todo o material que foi dado, fica tudo registrado nas comunidades virtuais do SIGAA.
AC8	Nas comunidades virtuais a gente consegue acessar os livros e o material. Eu tentei, como coordenadora, fazer comunidades virtuais em outros cursos, não tive ninguém para me ensinar, mas o pessoal não acessava muito não. As comunidades virtuais são ótimas, mas só eu e mais duas pessoas utilizavam.
AC10	Existe o SIGAA e nos cursos EaD, o Moodle. Também armazeno alguns conteúdos em pastas, no computador.
AC13	Quando eu faço o curso, as informações estão lá no SIG e na plataforma Moodle [...]
AC14	Existe a opção de baixar alguns materiais nos cursos EAD. Agora se ele é eficaz talvez eu talvez não possa responder.
AQ1	Considerando tanto para o trabalho quanto para o aprendizado pastas compartilhadas, né, é a coisa mais eficaz que eu vejo, você reúne materiais, resultado de pesquisas.
AQ3	Uso pastas compartilhadas para a guarda e disseminação da informação.
AQ6	Tem um armazenamento de fóruns também lá no SIGAA, eu descobri um dia desses de 2016 para cá, e também tem muita informação lá de disciplinas ofertadas e cursos de graduação e cursos de capacitação também que as próprias pessoas, servidores podem criar alguma coisa lá para armazenar informação também.
AQ7	Lá no SIGAA do mestrado, é disponibilizado material, PDF. Mas com relação à

	capacitação, nenhum dos cursos de capacitação que eu fiz tinha a possibilidade de armazenar.
AQ9	Existe o SIGAA. Se ele é um meio eficaz, se fosse usado, ele seria [...] A gente utilizava também, o drive, Google Drive.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Conforme se observa no quadro acima, as ferramentas de armazenamento e organização de informações mais utilizadas pela DECP são o SIGRH e a área comum, uma área do sistema operacional que possui pastas compartilhadas entre os servidores da divisão. De acordo com **G1**, o SIGRH é um meio eficaz para este fim, pois “tudo é cadastrado lá, desde o lançamento do edital até a finalização do curso”. Além desse sistema, utiliza-se também a área comum como destaca **G4**:

[...] o que utilizo mesmo é o computador, que é a questão da área comum. Lá a gente guarda diversas informações como os processos de capacitação, de qualificação, quais foram os cursos realizados, quais são as pós-graduações *Lato Sensu*, *Stricto Sensu* que foram realizadas.

Cabe frisar que, apesar de ser considerado um recurso eficaz, o SIGRH possui algumas limitações, como podemos perceber na declaração de **G3** que diz:

[...] no SIGRH nós temos acesso a vários relatórios. Lógico que eles não são, na sua totalidade, eficientes, e a gente não confia totalmente. É tanto que eu faço controles manuais, eu tenho planilhas de *excel*, onde eu vou alimentando com dados e informações que eu posso ter normalmente no SIGRH, mas que que não confio totalmente.

De acordo com o gestor, apesar do sistema possuir essas funcionalidades, o controle é feito em planilhas do *excel*. Segundo **G3**: “lá eu controlo tudo, evasão, quantos alunos, período, quem é o supervisor do curso, início, término, pagamento, tudo isso eu faço numa planilha do *excel*”. Esse julgamento revela a necessidade de aprimoramento do SIGRH, principalmente em relação aos relatórios gerados pelo sistema e que servem para orientar as ações e decisões dos gestores da divisão.

Quando questionados sobre como são organizados e armazenados os resultados do processo de avaliação para que sejam facilmente consultados para a elaboração de futuros Planos de Qualificação e Capacitação, os gestores voltam a enfatizar as limitações do SIGRH, como ressalta **G3**: “eu faço meu controle e organizo as minhas informações, mas não tem uma coisa institucionalizada. O

suporte que a gente tem ainda é do SIGRH, mas eu, particularmente, ainda tenho muita desconfiança dos relatórios gerados”.

Percebe-se, na pesquisa, que o trabalho de armazenamento e organização das informações na divisão ainda é muito manual, através de planilhas e documentos compartilhados na área comum e, também, de documentos físicos. Os gestores ainda consideram que as informações poderiam ser mais bem organizadas, como declara **G3**: “a gente não tem uma memória, uma coisa organizada. Tem esfacelado e ainda é feito um controle muito manual”.

Para os instrutores e professores as informações relacionadas ao planejamento e elaboração dos cursos também são armazenadas levando em consideração a rápida recuperação do conteúdo, como destaca **P7**: “minha maior preocupação não é tanto organizar a informação, apenas. É encontrar a informação que está organizada”. Nesse sentido, eles citam como meios de armazenamento e recuperação o uso do próprio computador, do pendrive e da nuvem. Este último como um mecanismo de fácil recuperação.

A maioria dos instrutores também menciona o SIGRH para desempenhar essa função, porém também citam algumas limitações do sistema como afirma **I1**: “não sei se é tão eficaz pois às vezes a gente quer mais informação e ele não traz lá as informações que a gente quer, alguma coisa adicional, ele traz só o básico, o tipo do curso, o nome, quando foi ofertado”.

Ainda ficou constatado, na investigação, que o SIGAA também é uma poderosa ferramenta para as atividades de armazenamento, organização e disseminação das informações. Para **AQ9** o SIGAA é “eficaz, e excelente”.

Porém, foi possível detectar que esse sistema é pouco ou mal utilizado, já que muitos usuários afirmam desconhecer ou não saber como utilizar seus recursos. De acordo com **AQ8**, “no mestrado profissional alguns professores utilizaram o sistema, dois ou três, e quando usa é bom”. Segundo **AQ5**, o sistema não é muito utilizado “porque a gente não tem muito conhecimento de todos os recursos da ferramenta, não é divulgado, ela é subutilizada”.

Além do SIGAA, também foi citado o *moodle* como um meio eficaz para armazenar, organizar e localizar informações. É o que afirma **AQ10**:

[...] na turma da gente, a maior parte dos professores disponibilizou muito

material lá e foi muito importante para gente porque até depois, quando você já tava na fase de escrever, na escrita da dissertação, você podia voltar e consultar o que você tinha visto, onde você tinha visto.

Desta forma, é importante destacar o papel dos Sistemas de Informação (SI) com o uso das TIC's em apoio às atividades operacionais e gerenciais, já que estes podem proporcionar fácil acesso a informações oportunas que auxiliam o processo decisório. De acordo com Choo (2003), a tecnologia da informação, através dos sistemas, permite aos usuários determinar suas necessidades de informação e armazenar documentos relevantes de vários bancos de dados.

Nesse sentido, ficou evidente a necessidade de melhorias das funcionalidades dos sistemas de informações gerenciais, bem como da capacitação continuada dos servidores para o uso de tais sistemas, a fim de facilitar a organização, armazenamento e recuperação das informações necessárias ao bom desempenho das suas atividades na instituição.

5.2.4 Categoria 4: Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

Nesta categoria, as informações adquiridas, armazenadas e organizadas são utilizadas para o desenvolvimento de produtos e serviços de informação de acordo com as necessidades informacionais dos usuários. Para a criação desses produtos de informação, Taylor (1968 *apud* CHOO, 2003) identifica seis aspectos que devem ser observados: facilidade de uso, redução de ruído, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e economia de custo.

Logo, nesta pesquisa, buscou-se analisar se os produtos e serviços de informação desenvolvidos e utilizados pela DECP atendem às necessidades informacionais dos seus usuários com qualidade. Entre os principais produtos e serviços de informação disponibilizados pela divisão estão o questionário de *Levantamento de Necessidades de Capacitação*, o *Plano de Capacitação e Qualificação*, o *Relatório Bianual de Avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação*, os *editais e e-mails informativos* e os *cursos de capacitação e qualificação*.

Para essa análise, foi perguntado aos instrutores e professores se eles

percebiam alguma dificuldade, por parte dos alunos, para entender o conteúdo dos cursos de capacitação e qualificação, respectivamente. Aos alunos, foi perguntado se tinham alguma dificuldade em entender o conteúdo dos cursos. Nesse sentido, obteve-se os seguintes depoimentos, dispostos no Quadro 20:

Quadro 20 - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação - dificuldades relacionadas ao conteúdo dos cursos de capacitação e qualificação

Sujeito	Fala
I1	Eu acho que tem um tipo de dificuldade que decorre um pouco da falta de interesse [...].
I2	Existe sim a questão do conhecimento empírico, a questão das referências que eles têm, a relação que eles têm com o conteúdo aplicado no ambiente organizacional, nas rotinas de trabalho [...].
I4	Tem algumas dificuldades. Às vezes a gente pega uma turma que não é homogênea na escolaridade, às vezes, na idade e também naquele conhecimento empírico que se traz [...].
I5	O que eu tenho percebido é que muitos colegas servidores fazem uma leitura apressada dos editais. Então acabam fazendo inscrição nos cursos e não compreendem ou não leram com atenção os objetivos [...] os conteúdos programáticos [...].
I7	Uma dificuldade natural, mas os alunos tentam sempre superar, tentam sempre dar o melhor [...].
I8	Há alguma dificuldade, pois, falta disciplina, interesse e, principalmente, leitura e envolvimento com o curso.
P1	Os sujeitos adultos, que estão inseridos no mundo profissional, muitos deles distam já há alguns anos dos estudos mais sistematizadas e formais [...]. Dificuldades, muitas vezes, porque custa sentar, ler um livro, estudar.
P2	Sim. É aquilo que eu já falei anteriormente referente a uma cultura [...]. O aluno precisa desenvolver a curiosidade de pesquisar, de conhecer, de gostar disso [...].
P5	Nada que os alunos não possam acompanhar com as aulas e orientações.
P6	A dificuldade adicional aqui é saber percorrer os caminhos [...]. Então, entram aspectos como fator de impacto, Qualis, Capes, que os alunos ainda, em geral, estão aprendendo a lidar com isso.
P7	No caso do mestrado, os alunos vem de formações muito diferentes e não dá para nivelar todo mundo antes de começar uma nova disciplina [...]. Talvez a questão da diversidade das formações de entrada do aluno seja um motivo para que haja dificuldades.
AC1	Eu tenho dificuldades, mas eu pego no pé do instrutor. O que eu observei é que alguns não têm a metodologia, da ciência, de dar aula.
AC8	Eu não tenho não. Mas, às vezes, a gente percebe que o pessoal tem alguma dificuldade em alguma coisa nos cursos EAD. Mas no mais, particularmente, não. Eu acho que são cursos bem tranquilos, pelo menos que eu já fiz.

AC15	Dificuldade relacionadas ao conteúdo do curso não, porque ali, como você tem o professor, você já pode inquiri-lo para saber.
AQ2	O conteúdo é extenso demais. Então, os professores eles têm pouco tempo para poder dar aquele curso mas, assim, o básico e o intermediário a gente consegue aprender [...].
AQ5	Quando a informação chega ela chega clara no conteúdo curso.
AQ8	Eu acho que algumas disciplinas deveriam ser substituídas, mais focadas, mais direcionadas ao mestrado profissional, para o dia-a-dia, o que diz respeito à finalidade do mestrado profissional.
AQ9	Não, dificuldades normais de um aprendizado.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Os instrutores e professores citaram, como fato gerador das dificuldades de entendimento do conteúdo dos cursos, a diversidade da escolaridade, da idade e do conhecimento empírico dos alunos. Além disso, mencionaram aspectos como a falta de interesse, de disciplina, e, principalmente, de leitura e envolvimento com o curso.

Alguns alunos informaram que tinham dificuldades referentes à metodologia adotada por alguns instrutores e professores, o que acaba, em certos casos, dificultando o entendimento e a compreensão dos conteúdos, como afirmou **AC1**: “Eu tenho dificuldades, mas eu pego no pé do instrutor. O que eu observei é que alguns não têm a metodologia, da ciência, de dar aula”.

Essa análise torna-se importante, pois a dificuldade em entender o conteúdo dos cursos pode gerar o desinteresse e, conseqüentemente, a evasão. Para **I7**, “a evasão do curso na modalidade à distância é bem menor do que na modalidade presencial. Então talvez isso reflita, enfim, alguma facilidade a mais para os alunos concluírem os cursos a distância e podem estar relacionadas a compreensão do próprio conteúdo”.

Para evitar essa problemática da evasão, presente nos cursos oferecidos pela UFPB, a GI torna-se fundamental, já que é preciso gerir, da forma mais adequada possível, o conteúdo dos cursos, seu formato, a estrutura, instrutoria e coordenação.

Quando questionados se existe uma preferência dos alunos por determinados serviços e/ou produtos de informação, os gestores são unânimes em afirmar que, no caso específico dos cursos de capacitação, há uma preferência dos servidores pelos cursos de ensino à distância - EaD e pelos presenciais de curta duração. A preferência pelos cursos à distância se deve pela praticidade e facilidade dessa

modalidade de ensino, já que o aluno tem uma “maior flexibilidade de planejamento de estudos” **G4**, assistindo as aulas e realizando suas atividades sem ter que se deslocar fisicamente.

Visando atender à demanda do público-alvo e levando em consideração as mudanças ocorridas no ambiente, **G3** relata que “de 2014 para cá, nós começamos a instituir os cursos a distância, porque nós percebíamos que os nossos servidores preferiam fazer cursos fora à distância do que os nossos presenciais”. Ainda segundo **G3** “nós percebemos que a solução para que a gente pudesse atingir os nossos servidores no processo de desenvolvimento era também se adaptar a essa realidade”. Sendo assim, nos últimos anos, a DECP aumentou a oferta de cursos EaD para os servidores docentes e técnico-administrativos da instituição.

Dando continuidade, também foi perguntado se as informações disponibilizadas pela DECP/UFPB através dos editais e e-mails informativos são suficientes para fazer com que os servidores tomem conhecimento da oferta dos cursos de capacitação e qualificação. Os principais relatos estão dispostos no quadro 21, abaixo.

Quadro 21 - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação – avaliação da disponibilização dos editais e e-mails informativos para divulgação da oferta de cursos de capacitação e qualificação

Sujeito	Fala
I1	Eu acho que as informações são suficientes sim. A gente tem um edital que especifica tudo direitinho, diz os dias, diz as horas, dá para fazer um planejamento, diz o objetivo geral do curso [...]
I2	O conteúdo, a estrutura, eu acho que ela é objetiva, ela é sucinta, ela traz a informação essencial, ela dá direcionamentos para que os aluno, o servidor, caso ele queira ler o edital minuciosamente, veja as especificações, o conteúdo e, inclusive, ver o que vai ser tratado no curso. Então eu acredito que sim.
I3	Acredito que sim. Porque muitas vezes tem um número grande de alunos inscritos.
I4	Eu acho que o edital é muito bom, eu acho que a notificação que a gente recebe pelo e-mail quando divulga também é muito bom. Mas se eu não abrir meu e-mail, eu não consigo descobrir [...]
I6	Hoje eu posso afirmar que eu considero suficiente porque todos estão recebendo. E aí tem o detalhe de que eles vão ver no próprio edital e ainda têm sempre os canais para poder pedir algum esclarecimento à DECP [...]
I7	Sim. Eu considero que são suficientes e são bem claras as informações dos editais [...].
I8	É suficiente, pois são meios que atingem uma grande camada de servidores.

I9	Considero suficientes, pois são enviadas para todos os servidores de forma clara e objetiva.
P1	Na pós-graduação não há, digamos, uma divulgação mais sistemática [...].
P2	Eu tenho recebido, da DECP, mais informações de cursos de capacitação. No nível do mestrado, eu não lembro de um e-mail diretamente relacionado à oferta de cursos de Pós-Graduação [...].
P3	Não sei se já é suficiente [...]. Eu acho que quanto mais divulgar melhor.
P7	Eu acho que ainda não são suficientes. Eu não gosto muito das mensagens enviadas via esse SIG porque, eu não sei porque, algumas mensagens eu consigo ler o conteúdo delas diretamente no e-mail que eu recebo e outras eu tenho que clicar no link para entrar no sistema e ter acesso [...]
AC1	São suficientes. Eu recebo a oferta de cursos por e-mail e ainda tem como acessar a página da PROGEP, ver o edital e ter acesso aos detalhes do curso, como o professor, a ementa.
AC6	Os editais a gente não tem tanta frequência de olhar. Eu acho que, assim, ele tá lá no site da PROGEP e nem todo mundo vai com frequência. Eu acho que os e-mails são mais efetivos nesse sentido de divulgação.
AC8	Eu acho que o e-mail é a melhor forma. Não tem outra forma de publicação melhor do que o e-mail não, para atingir todo mundo.
AC10	Eu acredito que são suficientes porque a informação chega no e-mail. Agora se o servidor não tiver o hábito de olhar o e-mail aí complica [...].
AC11	Eu considero que são suficientes sim. Quase todos os dias eu recebo ofertas de cursos.
AC14	Chega por e-mail mas como o e-mail é institucional, ele é bombardeado por vários setores. Inclusive a PRA sempre manda, enche a nossa caixa e talvez esse e-mail da DECP fique perdido entre os demais e a gente passa despercebido. E quando vai visualizar passou o prazo de inscrição.
AC15	Eu acredito que esses e-mails poderiam ser mais detalhados, poderiam ter informações mais precisas e fidedignas do curso que vai ser ofertado [...]
AC16	Chega por e-mail é fácil o acesso, mas tem que entrar todos os dias.
AQ4	Nos cursos de capacitação talvez sim, porque a gente recebe o e-mail institucional sempre que abre um novo curso de capacitação. Agora, com relação à qualificação não.
AQ7	De capacitação, sim! Qualificação, não! Você sabe que o PQI existe, mas você não sabe quais os programas que oferecem vagas, quantas vagas eles oferecem. Não tem essa divulgação não.
AQ9	De qualificação, não!

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

O conteúdo dos editais e e-mails informativos foram considerados suficientes para informar sobre a oferta dos cursos de capacitação, como expõe **I1** “eu acho que se o servidor quiser realmente fazer um curso e ele sentar e olhar direitinho a notícia e o edital, eu acho que ele vai ter informações suficientes para fazer o curso dele,

planejar direitinho a saída dele, ver os horários dele, tudo”. A professora **P1** corrobora com essa afirmação quando diz que “em relação a essa qualificação mais de curta duração há uma estratégia bem interessante que é via sistema e isso faz com que a informação chegue a todos os servidores”.

Contudo, foi identificado, na investigação, um problema relacionado à sobrecarga de informações institucionais, o que pode atrapalhar o acesso aos e-mails de divulgação dos cursos oferecidos. É o que relata **AC6**: “vez por outra chega tanto e-mail, tanto e-mail para gente, não sei quantos memorandos, não sei quantos processos. No meu setor tudo que passa e tramita vai para o seu e-mail. Então a gente perde até a informação”. Segundo **AC14**, as informações disponibilizadas pela DECP “chegam por e-mail, mas como o e-mail é institucional, ele é bombardeado por vários setores. Inclusive a PRA sempre manda, enche a nossa caixa e talvez esse e-mail da DECP fique perdido entre os demais e a gente passa despercebido”.

Esse excesso de informações deixa o ambiente informacional conturbado, exigindo cada vez mais atenção por parte do usuário da informação. Para Davenport (2002, p. 119),

[...] quando a informação está em todo lugar, o que acontece na maioria das corporações, a mercadoria em menor oferta é a atenção. Quando proliferam os meios, as tecnologias e os tipos de informação, a única constante é nossa capacidade limitada de atenção, em especial para os responsáveis pelo processo decisório e para quem precisa do conhecimento para agir.

Já em relação aos cursos de qualificação os entrevistados lamentam o fato de que não existe uma divulgação tão sistemática como ocorre com os cursos de capacitação. De acordo com **P1**, como as informações sobre os processos seletivos *stricto sensu* não são enviadas por e-mail, “o servidor tem que ficar atrás do edital de cada um especificamente”. **AQ10**, por exemplo, diz que existe “uma situação piorada com o PQI, que é o programa de qualificação institucional, que é quando as vagas são disponibilizadas em mestrados acadêmicos”. Ela atesta que é necessário ir aos sites procurar a informação e afirma que “foi uma parceria importante da PRPG com a PROGEP, sem dúvidas, mas é uma parceria que não chegou ao servidor”. Diante dessa dificuldade, a professora **P1** sugere que a adoção da mesma estratégia de divulgação utilizada nas capacitações “poderia ser boa também porque chegaria a um maior número de forma mais institucionalizada”.

Para finalizar a análise desta categoria, os respondentes foram inquiridos se tinham sugestões de mudanças ou elaboração de outros produtos e/ou serviços de informação. As principais sugestões estão apresentadas no quadro 22.

Quadro 22 - Desenvolvimento de produtos e serviços de informação – sugestões de mudanças ou elaboração de outros produtos e/ou serviços de informação

Sujeito	Fala
I1	Divulgar um certo cronograma de curso com certa antecedência, com cursos nos próximos trimestres, no próximo semestre [...];
I2	Eu acho que deveria sim ampliar a oferta desses cursos com outras temáticas, principalmente temáticas voltadas a essa perspectiva de rotina [...]. Talvez nós possamos pensar em estratégias de uma campanha educativa, por exemplo, de estímulo aos cursos, a adesão, ou fazer um levantamento, uma pesquisa focada no perfil de quem realmente se interessa pelos cursos de capacitação e, a partir daí, focar em outro nicho de público [...];
I3	Eu acredito que uma campanha levando para os alunos, isso seria na parte de informação, a questão do valor do conhecimento seria interessante [...], uma campanha falando do valor do conhecimento adquirido, da necessidade de a gente valorizar esse material, esse produto que a DECP oferece [...];
I5	Eu acho que as redes sociais, hoje, são uma forma, assim, que você não pode desprezar em relação à circulação da informação [...]. A DECP poderia disponibilizar um perfil no Instagram para divulgar essas informações ou no Twitter mesmo [...];
I6	Pessoas especializadas só preparando todo material, colocando na plataforma, para poder facilitar, colocando um padrão de fácil acesso e com recursos mais modernos [...];
I7	Acredito que poderão surgir novos cursos dentro daquela pré-análise de demanda que é feita pela própria DECP [...];
P1	Penso que a pós-graduação deve possuir as mesmas estratégias de divulgação da capacitação [...]. Se a gente tivesse acesso a uma maior informação até do próprio histórico dos alunos na instituição, isso nos ajudaria a perceber melhor como ter um currículo ainda mais adaptado para o alunado.
P3	Quanto mais divulgar melhor [...]. Acho que a prioridade nossa tem que ser o nosso povo da casa [...];
P4	Que esses cursos fossem planejados mediante uma demanda dos servidores (em enquetes e respostas a questionários de avaliação) e não por uma sistematização dos ministrantes, a partir de prioridades limitadas pela DECP/UFPB.
P6	Eu posso elaborar um folder, um flyer ou alguma mensagem que possa ser enviada pelo SIGAA com um apelo visual mais jovem, mais adaptado à realidade do nosso público discente, que é uma realidade de memes, de podcasts [...]. A gente tem uma comunicação que eu considero fria, porque ela fica distante de cada público [...];
P7	Eu acho que edital tem que ser enviado por e-mail. Outra coisa é se o formato hoje é só por edital. Eu acho que também poderia ter alguém responsável por analisar ideias de cursos sobre demanda [...]. Fazer uma análise de propostas de cursos de fluxo contínuo e não apenas por Edital.

AC3	Poderia ter apenas um alerta da programação no SIGAA, no SIG.
AC4	Talvez uma sugestão seria colocar a divulgação na página mesmo da UFPB [...];
AC8	A sugestão que ela deu do calendário de divulgação;
AC9	Poderia haver um chamado no SIPAC ou no SIG, de alguma outra forma, ou um alerta no site da PROGEP [...];
AC13	Oferecer cursos também por demanda de serviço [...]. Atender algumas demandas específicas de capacitação;
AC14	Deveria ter uma sensibilização maior por parte dos gestores para que os seus subordinados pudessem ter mais interesse em participar. E também divulgar por outros meios de comunicação, não só por e-mail, porque às vezes o e-mail passa despercebido.
AQ2	Eu acho que todos os mestrados que são oferecidos dentro da UFPB deveriam ser de conhecimento de todos e, principalmente, especificando o que é que aquilo ali vai contribuir para sua vida, tanto profissional quanto o lado financeiro.
AQ3	Poderia ter uma divulgação mais efetiva através das redes sociais porque hoje todo smartphone é uma poderosa ferramenta de informação [...];
AQ4	Eu acredito que até através do próprio e-mail, como a gente recebe nas capacitações. Se a gente receber também dos mestrados profissionais e acadêmicos já seria uma grande ajuda na divulgação desses cursos.
AQ7	Eu gostaria de que, pelo menos, eles tivessem o mesmo cuidado com os cursos de qualificação que eles têm com os de capacitação [...];
AQ9	Divulgar a qualificação da mesma forma que se divulgou a capacitação, inclusive no que diz respeito à nossa ausência no setor, como se faz com a capacitação.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A partir desse questionamento, foram dadas várias sugestões de melhoria e criação de novos produtos e serviços de informação. Entre elas estão a criação de campanhas de estímulo para participação nos cursos e outras formas de divulgação de informações, como o uso das redes sociais. Para **I5**, “é uma forma de você atingir outros públicos que geralmente não estão ligados todos os dias no site da PROGEP, mas no Instagram eles certamente vão todos os dias, vão olhar lá e se tiver o perfil da DECP, da PROGEP, enfim, vão ter essa informação ou pelo menos essa informação vai aparecer para eles”.

Outras sugestões dadas pelos pesquisados foram: a criação de novos cursos de acordo com a demanda, a divulgação de um cronograma com as datas de inscrição e de início dos cursos e a criação de alertas da programação no SIG.

Para os cursos de qualificação, a principal sugestão é em relação aos meios de divulgação das seleções. O aluno **AQ7** enfatiza a necessidade de melhorar “a

divulgação dos cursos de qualificação, do PQI, das vagas do mestrado”. A professora **P1** sugere que “uma mídia mais específica para a pós-graduação também seria interessante, não só para divulgar data de seleção, mas os eventos”. Para que isso ocorra, o professor **P6** propõe “uma comunicação mais atual, muito visual, muito simples em termos de conteúdo escrito, mas muito informacional visualmente”.

Desse modo, percebe-se que existe uma demanda para criação de outros produtos e serviços de informação, além dos que já são oferecidos pela DECP. É importante salientar que a utilização e criação de produtos e serviços de informação pela divisão deve ser feita de acordo com as necessidades dos usuários, ou seja, em conformidade com suas demandas de informação. Além disso, todos os produtos e serviços de informação precisam ser criados e oferecidos levando em consideração a qualidade das informações, a facilidade do uso, a adaptabilidade, a exclusão de informações inúteis e a economia de tempo e custos.

5.2.5 Categoria 5: Distribuição da informação

A distribuição da informação é o processo pelo qual a organização dissemina e compartilha as informações no melhor formato e pelas vias mais eficientes, fazendo com que "a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados" (CHOO, 2003, p. 414).

Dessa maneira, a disseminação planejada da informação traz inúmeros benefícios à organização, como a entrega de um conteúdo específico aos seus destinatários e a facilidade de uso da informação.

Para a análise dessa categoria, inquireu-se aos pesquisados como é feita a disseminação das informações relacionadas à seleção de instrutores e professores e à oferta dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB. Além disso, também foi analisada a facilidade de acesso a essas informações. As falas mais relevantes estão no Quadro 23, a seguir.

Quadro 23 - Distribuição da informação – como é realizada a disseminação das informações referentes à seleção de instrutores e professores e à oferta dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB

Sujeito	Fala
G1	Nós disseminamos informações a partir de editais públicos, que são enviados via SIGRH, para os e-mails dos servidores, nas páginas principais da Universidade, da PROGEF [...]. O compartilhamento de informações também é feito através dos agentes de gestão de pessoas (AGP's).
G2	A disseminação é feita a partir da página da PROGEF, por e-mail, redes sociais, do comunicador interno (Spark).
G3	O site, e-mails, redes sociais, aí tem o comunicador interno, o próprio SIGRH tem uma ferramenta onde a gente pode atingir todos os servidores [...];
G5	Durante o decorrer do curso, o supervisor, que é servidor da DECP, repassa as informações para o coordenador que se comunica com os alunos e o instrutor do curso.
I1	Pelo contato com os servidores da PROGEF e com os colegas de trabalho, mas também pelo site, pelo e-mail [...];
I2	Através do site da PROGEF e da UFPB [...] é fácil o acesso se a pessoa tiver o hábito de acessar a plataforma e procurar a informação [...];
I4	Com o site da PROGEF ficou muito mais fácil esse acesso. No entanto, não é todo mundo que fica abrindo os sites pra quando se quer saber de alguma informação [...];
I5	A DECP e a PROGEF disponibilizam no site da própria Pró-Reitoria essas informações, os editais, mas, de novo, essa questão da circulação da informação que sempre vem à tona, essa dificuldade. Se você não tiver ligado no que a PROGEF divulga, enfim, circula, você acaba não sabendo porque não há essa disseminação dentro dos centros [...].
I7	No ano passado eu vi as informações sobre a seleção para o banco de talentos de instrutores no próprio site da PROGEF [...]. Foi de fácil acesso porque eu sempre estava acessando o site da PROGEF. Se não tivesse acessado o site da PROGEF provavelmente eu não saberia sobre essa seleção que foi aberta [...]
I8	Através da página da PROGEF, de conversas com colegas de trabalho.
I9	Através do site da PROGEF e de conversas com outros servidores [...]. É de fácil acesso se o servidor tiver o hábito de acessar o site, caso contrário a informação não chega.
P1	Pela página da pós-graduação.
P2	Geralmente quando abre qualquer tipo de edital há essa preocupação de colocar na página do mestrado a informação nesse sentido e também existe a comunicação dos colegas [...]. Poderia ser mais, sempre a gente tá querendo mais, mais avanço, mais informações. Mas já há um caminho bem interessante nesse sentido.
P6	Os programas de pós-graduação publicam os editais e enviam comunicação, geralmente, por e-mail. No nosso caso, o fato de a gente ter proximidade com alguns professores e colegas que atuam no próprio Programa facilita muito a troca de informações [...]; é muito boca a boca no caso de docente.
AC5	Eu vejo por e-mail e pelos sites.
AC8	Primeiro pelo e-mail e eu entro quase que diariamente no SIGRH, na parte de

	capacitação, e vejo quais são as capacitações que estão disponíveis.
AC9	E-mail e agência de notícias.
AC12	E-mail, SIGRH. O acesso é fácil, mas tem essas dificuldades devido à quantidade de e-mails que a gente recebe de memorandos e a informação acaba se perdendo.
AQ7	As informações sobre as seleções para a qualificação são muito precárias. Eu adquiero essa informação sozinho ou através dos colegas [...].
AQ10	Pelos sites dos programas de pós-graduação [...]; mas você tem que ir lá descobrir qual é o centro, onde é que se inscreve, quando é que possa ser que lançou edital e olhar o edital para ver se tem ou se não tem vaga, quantas vagas [...].

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

De acordo com os depoimentos apresentados nesta categoria, observou-se que os gestores da DECP utilizam vários canais para propagar as informações referentes às seleções de instrutores e professores, bem como para a ofertas de cursos. Os meios mais utilizados são as páginas da PROGEp e da UFPB, o SIGRH, e-mails, o comunicador interno (Spark), as redes sociais, além dos Agentes de Gestão de Pessoas (AGP's). É interessante reconhecer a importância dos AGP's nesse processo de compartilhamento, pois, como relatou **(I5)**, eles “conhecem os servidores no seu ambiente de trabalho, têm uma proximidade, têm um contato mais próximo. Então é uma forma também dessa informação circular. Os AGP's fazendo parte desse processo”.

No tocante à seleção de instrutores, percebe-se que a disseminação de informações é realizada, basicamente, através da página da PROGEp. Nesse aspecto, **I5** destaca que o acesso a essas informações parte de uma iniciativa individual, “de você ir atrás da informação. Se você tem interesse, você tem que acessar os sites para saber se tem alguma informação, alguma coisa nova e, assim, participar daquela atividade”. Segundo **I7**, a informação foi de fácil acesso porque “sempre estava acessando o site da PROGEp. Se não tivesse acessado o site da PROGEp provavelmente eu não saberia sobre essa seleção que foi aberta”. Por este motivo, **I5** enfatiza que partilha as informações sobre seleções por outros meios, tais como as conversas mantidas com outros servidores e o e-mail, na expectativa de fazer “circular essa informação”.

Para os professores, além da distribuição das informações por meio das páginas dos programas de pós-graduação, também é bastante comum o uso do boca a boca, ou seja, a disseminação das informações sobre a seleção de docentes

é feita através dos colegas de trabalho, como afirma o professor **P6** “a divulgação do edital funciona muito mais no boca a boca do que ficar olhando o site pra saber se teve o edital ou não”.

Em relação à disseminação de informações referentes à oferta de cursos de capacitação, nota-se que ela é feita, essencialmente, através da página da PROGEP, do SIGRH e de e-mails. Essa forma de disseminação foi considerada adequada pela grande maioria dos instrutores e dos alunos dos cursos de capacitação. Porém, eles sempre afirmam que pode haver melhorias, como a intensificação da difusão das informações através de outros canais como, por exemplo, as redes sociais.

Já no tocante à disseminação de informações referentes às seleções para os cursos de qualificação, que é realizada, basicamente, nas páginas dos programas de pós-graduação, percebe-se uma grande insatisfação, como pode-se observar na fala de **AQ7** “você sabe que o PQI existe mas você não sabe quais os Programas que oferecem vagas, quantas vagas eles oferecem. Não tem essa divulgação não.” Para o professor **P7** “a coisa mais grave na UFPB é a qualidade dos websites. Hoje tu entras no website de um departamento, de um centro, de uma coordenação de curso e tu tens informações super desatualizadas”. Na opinião da professora **P1** “ter uma mídia mais dirigida ao servidor em relação à pós-graduação também poderia ter, talvez, uma melhor eficácia porque a página é sempre muito ampla e nem sempre todo mundo está visitando”.

A partir dessa dificuldade, contatou-se que os participantes da pesquisa tomaram conhecimento sobre os processos seletivos para as qualificações, principalmente, através de conversas mantidas com os colegas de trabalho, conforme o depoimento de **AQ4**: “eu soube dessa qualificação através de colegas que já tinham feito parte do mestrado profissional”. Ou seja, os servidores difundem as informações sobre as seleções disponíveis nos programas de pós-graduação oferecidos pela Universidade.

No que concerne aos meios de comunicação utilizados para fazer com que as informações circulem entre os gestores e servidores da DECP/CDP/PROGEP e/ou também com os instrutores, professores e alunos dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos, observa-se o uso de vários recursos, conforme depoimentos do Quadro 24.

Quadro 24 - Distribuição da informação – Meios de comunicação utilizados entre os servidores da PROGEP/DECP e os usuários da informação

Sujeito	Fala
G1	As informações circulam entre os participantes diretos de cada ação e a equipe da DECP a partir de reuniões.
G2	No caso da DECP a partir de reuniões, e do público externo à DECP, e-mails e página da PROGEP.
G3	Além de e-mails, o SIGRH, o Spark e reuniões de trabalho.
G4	Os emails, o próprio comunicador, que é o Spark, e o Portal da PROGEP. Eu também gosto muito de debater e conversar com os colegas. E na DECP são realizadas algumas reuniões.
G5	A gente se comunica com os coordenadores via telefone ou WhatsApp [...].
I1	O que eu mais uso é e-mail, WhatsApp e a conversa pessoal.
I2	Além das plataformas que já temos, a gente se reúne, a gente conversa. Eu tenho uma facilidade de acesso a eles.
I4	Tanto as notificações de e-mails que tem dentro do SIGRH e que a DECP utiliza para levar as informações, os e-mails, a nossa central de atendimento também é um meio de comunicação.
I5	O pessoal da DECP é bastante aberto [...] o contato é pelo e-mail, o e-mail é bastante eficiente, telefone, Whatzapp [...].
I7	Existe o atendimento presencial na própria DECP. Nos comunicamos também por WhatsApp [...] A parte mais formal mesmo é registrada por e-mail.
I8	Dispomos de meios como: WhatsApp, e-mail e internet.
I9	Existe o atendimento presencial, por telefone, WhatsApp e e-mail.
P1	São três formas de comunicação, uma que é via contato pessoal, outra que é via processos eletrônicos (os memos, enfim, e o próprio sistema) e um outro que é via WhatsApp [...]
P2	Um contato que a gente tem mais de linha de frente é com a secretaria do programa, que por sua vez é alimentada por essa divisão [...]
P3	Eu não conheço não, pode ser que tenha, mas eu não conheço.
P6	Eu recebo e-mails da PROGEP, eventualmente, mas são e-mails de comunicados gerais, oferta de cursos, basicamente de mão única [...]
P7	Eu acho que não tem. É tanto que eu não sabia o que que era a DECP. Infelizmente não. No âmbito do MPGOA, para os conteúdos do MPGOA, as comunicações que eu recebo e as interações que eu tenho são com a secretaria e com a coordenação de curso.
P8	O contato que nós temos é com a secretaria e a coordenação. Talvez eles se relacionem com essa divisão [...]

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

De acordo com os dados apresentados, ficou constatado que o

compartilhamento de informações é contínuo entre os servidores da DECP. Eles relataram que os meios mais utilizados para fazer com que as informações circulem entre eles e os demais sujeitos envolvidos com o PCQ são as reuniões, e-mails, o Spark, o telefone, o Whatsapp e o portal da PROGEP. Para os instrutores, os meios de comunicação mais utilizados para o contato com os servidores da PROGEP/DECP são os e-mails, telefone, WhatsApp e atendimento presencial, formas de comunicação consideradas suficientes pelos respondentes da pesquisa. Os professores, por sua vez, relatam que não mantém um contato direto com a DECP, mas que existe uma comunicação frequente, para a troca de informações sobre os cursos, com a secretaria e coordenação da pós-graduação, como declara **P2** “um contato que a gente tem mais de linha de frente é com a secretaria do programa, que por sua vez é alimentada por essa divisão”.

Outro ponto analisado nesta categoria foi o compartilhamento de informações e materiais importantes com outras pessoas. O compartilhamento permite um aprendizado organizacional mais constante, heterogêneo e completo. Desse modo, ao serem questionados se compartilham informações que consideram importantes com outras pessoas, todos os participantes afirmam que sim, porém muitos enfatizam que esse tipo de compartilhamento não é estimulado pela instituição e que nela não há uma cultura informacional, mas comportamentos informacionais isolados. Esse fato pode ser constatado na fala de alguns entrevistados, conforme Quadro 25:

Quadro 25 - Distribuição da informação – compartilhamento de informações e/ou materiais importantes

Sujeito	Fala
I1	A gente sempre compartilha informações adicionais durante os cursos, através de conversas [...].
I2	Eu sempre trazia um link, uma matéria, uma notícia, algo que a gente estivesse vivenciando no cotidiano.
I3	Eu compartilho com eles materiais e apostilas que eu preparo. Os livros que eu tenho e eles não tem acesso eu gosto de levar [...]. Também uso o Google Drive e o ambiente virtual do SIGAA, que é para o servidor.
I4	Para os agentes de gestão pessoas eu utilizo aquela comunidade virtual do SIGAA [...]. Então lá eu disponibilizo várias peças: manuais, decretos, instruções normativas, leis [...].

I8	Sim! Por meio de e-mail, textos impressos.
I9	Eu sempre compartilho informações que considero importantes para os servidores tanto presencialmente como através do SIGAA.
P4	Sim, através do Google Drive ou do próprio SIGAA.
P5	Todo material da disciplina é compartilhado com os alunos via SIGAA.
P6	Compartilhamento com os alunos é sempre via SIGAA. Minha comunicação com os alunos, fora o encontro presencial de orientação e o encontro em sala de aula, toda comunicação adicional aos encontros presenciais ocorrem no SIGAA.
P7	Eu acho que talvez eu esteja pecando nesse aspecto. Eu sou muito restrito ao conteúdo objetivo de sala de aula.
AC3	A gente repassa, principalmente através de conversas, o que achou mais importante e que vai ajudar de alguma forma o setor, alguma dúvida, alguma dificuldade que se tinha e aquele curso, de repente, esclareceu [...] Em relação às informações dos cursos EAD elas são disponibilizadas no Moodle. Em cada módulo, cada tópico, você tem a opção de baixar e armazenar os livros. Agora eu nunca ouvi falar nas comunidades virtuais do SIGAA. Eu terminei um curso agora e o material o professor disponibilizou no Google Drive, eu acho que ele nem sabia da existência dessas ferramentas do SIGAA.
AC5	Eu sou muito aberto a compartilhar, mas não saio compartilhando não. Só se tiver uma pergunta, uma demanda, aí eu respondo. Se tiver a oportunidade eu compartilho.
AC6	Eu acho que a gente compartilha mais quando é algo relativo ao setor, algo bem específico que todo mundo vai utilizar [...]. Aí a gente explica o que aconteceu para o outro e diz o quanto foi bom [...].
AC8	O compartilhamento é mais de acordo com a demanda. Se tiver alguma dúvida, alguma dificuldade, a gente ensina o que sabe.
AC9	Eu compartilho o material e aquilo que eu aprendo com as outras pessoas através de conversas, debates, e-mail, mas não de uma forma sistemática.
AC12	Eu compartilho mas às vezes a gente não sente o interesse do colega, tanto em passar quanto receber a informação.
AC13	Eu passo as informações diretamente para minha colega de trabalho, passo também para os coordenadores do programa e nós atualizamos o nosso manual dos procedimentos da instituição de acordo com os cursos e os treinamentos que a gente vai fazendo [...];
AC14	Eu também compartilho. Quando eu tenho uma informação e vejo que é necessário para o outro eu passo essa informação. Eu acho que todo conhecimento deve ser compartilhado.
AQ1	Eu utilizo pastas compartilhadas.
AQ3	Eu uso pastas compartilhadas para a guarda e disseminação da informação [...]; e quando a gente participa de uma oficina, um treinamento, um fórum, a gente tem uma conversa com o resto da equipe para que todos tomem conhecimento do que foi aprendido.
AQ4	A gente compartilha, mas compartilha de acordo com a necessidade da pessoa, de

	modo pontual, dependendo da demanda, dependendo da necessidade [...]. Os próprios trabalhos acadêmicos dos alunos, tanto dissertação quanto teses, agora a gente tem institucionalizado um repositório daqui da UFPB que foi oficialmente criado e que nem sempre a gente tem a divulgação desse serviço. Ultimamente também tem acontecido muito através do SIGAA o envio de projetos, de trabalhos de conclusão de curso.
AQ5	Lá no meu setor também, a gente acaba compartilhando a informação mas não tem nada formal. A gente compartilha fazendo, ensinando no ambiente de trabalho.
AQ7	Lá no SIGAA do mestrado, é disponibilizado material, PDF...
AQ8	Compartilho com os colegas de trabalho e através, também, de algumas apostilas e tutoriais. [...]. Os conhecimentos que eu adquiri no mestrado eu estou disseminando diretamente para os colegas do setor e também em todo centro.
AQ9	No mestrado compartilhávamos materiais via Google Drive mas eu não lembro de ter compartilhado nenhum material com o pessoal do setor. Já o meu aprendizado eu compartilho de forma cotidiana, conversando. Muitas vezes, não vai ser com o setor como um todo, mas só com aquelas pessoas que, naquele momento, e para as quais aquele conhecimento se mostra importante de ser compartilhado, pois vai agregar.
AQ10	No Mestrado, além do compartilhamento pelo SIGAA, teve o Moodle, que era muito utilizado. Já no setor, a gente tem muitas capacitações coletivas, esses momentos de troca de informações e nessas ocasiões há o compartilhamento das informações. A gente também disponibiliza livros, artigos e vai ensinando o que aprendeu.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Para os instrutores e professores, informações e materiais relevantes para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais são compartilhados frequentemente com os alunos durante as aulas, através de textos impressos, do SIGAA e do Google Drive. Conforme relato do professor **P4**, as informações são compartilhadas principalmente “através do Google Drive ou do próprio SIGAA”. O professor **P6** corrobora com essa afirmação quando diz que o compartilhamento de informações e materiais com os alunos é realizado basicamente no SIGAA, onde é disponibilizado o plano da disciplina e o material a ser compartilhado com os alunos. Segundo **P1**, a intenção é ir “multiplicando as informações entre os servidores para que eles possam ampliar as oportunidades de qualificação profissional”.

Já os alunos das qualificações relatam que, durante os cursos, as informações e materiais são compartilhados através do SIGAA, Plataforma Moodle, Google Drive, WhatsApp, e-mails, além das conversas nos encontros presenciais. Nos ambientes de trabalho informaram que utilizam pastas compartilhadas, tutoriais e conversas informais. Os alunos das capacitações, por seu turno, declararam que compartilham informações e materiais apenas quando são solicitados pelos colegas de trabalho. O compartilhamento se dá, principalmente, através de conversas no

ambiente de trabalho. O aluno **AC5**, declara: “[...] sou muito aberto a compartilhar, mas não saio compartilhando não. Só se tiver uma pergunta, uma demanda”.

Dessa forma, nota-se que o compartilhamento é feito de acordo com a demanda, com o surgimento de dúvidas e dificuldades, e não de uma forma planejada e sistemática, estimulada pela organização. Alguns afirmam que o compartilhamento das informações é um ato pessoal, e que é “de acordo com a necessidade da pessoa, de modo pontual, dependendo da demanda, dependendo da necessidade” **AQ4**.

Assim, é importante discutir, no âmbito da UFPB, a importância do compartilhamento das informações e do conhecimento adquirido com seus pares, como observa **I5**, “eu acho que tem que ser um esforço coletivo para que essa informação circule. Não só o esforço tem que partir da administração central, mas dos centros, das direções, dos AGP's. Enfim para que essa informação possa circular com mais clareza para os servidores”.

Desse modo, verifica-se a necessidade da construção de uma cultura organizacional que permita o maior compartilhamento e disseminação das informações e a mudança na forma como as pessoas a utilizam. Para Morin (2003),

A cultura é o que permite aprender e conhecer, mas também é o que impede de aprender e de conhecer fora dos seus imperativos e das suas normas, havendo, então, antagonismos entre o espírito autônomo e sua cultura. (MORIN, 2003, p.36).

Já a cultura informacional é entendida como “[...] o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa” (DAVENPORT, 1998, p.110). Ou seja, a forma como os sujeitos lidam com as informações que permeiam a organização. Na visão de Ponjuán (2007), a cultura informacional é um aspecto essencial na gestão da informação, já que sua eficácia depende do comportamento de seus membros e do grau de reconhecimento da informação como um recurso estratégico para a organização.

A partir dessa constatação, verificou-se que existem algumas falhas no processo de distribuição de informações na organização, que não ocorre de forma planejada, deixando de atingir os usuários no formato mais apropriado, pelas vias mais eficientes e no momento certo.

5.2.6 Categoria 6: Uso da informação

Esta última categoria trata do uso da informação, onde “o indivíduo atua sobre a informação selecionada para, por exemplo, responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação” (CHOO, 2003, p. 116). Ou seja, diante de várias mensagens disponíveis, a informação é selecionada pelo indivíduo, resultando em mudanças no seu estado de conhecimento ou nas suas ações.

Com essa compreensão, procurou-se identificar se as informações obtidas com os cursos de capacitação e qualificação estão sendo assimiladas e utilizadas pelos servidores, para que desempenhem suas atividades na UFPB com mais agilidade e qualidade. As declarações foram apresentadas no quadro 26:

Quadro 26 – Uso da informação – assimilação e aplicação das informações para melhoria na qualidade de produtos e/ou serviços oferecidos

Sujeito	Fala
G1	Eu diria que em sua maioria, sim, a gente tem conseguido contemplar o servidor com essa necessidade e ao mesmo tempo aperfeiçoar o seu trabalho [...].
G2	Sim, pois todas elas priorizam o desenvolvimento das competências profissionais.
G5	Todo acesso ao conhecimento e novos saberes nos leva a quebra de paradigmas e a novas atitudes [...].
I1	Eu acho que eles têm essa assimilação, mas às vezes eles têm a dificuldade de aplicar, como eu lhe disse, por limitações institucionais, culturais e pela falta de uma política institucional.
I2	Eu acho que eles assimilaram de forma positiva, diante do feedback que eu tive, e acredito que aplicaram [...].
I3	De uma forma ou de outra ele vai aplicar. Ele vai continuar com aquele conhecimento, ele vai discordar, concordar, mas ele vai aplicar. Vai ser produtivo para ele.
I6	Na minha experiência, sim. Eu enxergo, inclusive, que eles se interessam muito por praticar [...].
I7	Eu acredito que sim, as informações são assimiladas e aplicadas pelos servidores no contexto da atuação profissional.
I8	Nem tanto, pois há uma cultura conservadora que impede de inovarmos e opinarmos com melhores técnicas de desenvolvimento profissional. Pesquisas e estudos, na prática, quase não são executados como uma visão de melhoria.

P1	Dada a especificidade do programa de pós-graduação, as informações elas são assimiladas e, mais do que isso, na medida que ele tem que produzir seja uma dissertação, seja um outro tipo de produto, então ele precisa sistematizar, pesquisar, divulgar esse conhecimento que ele adquiriu [...]. Isso ainda não está muito sistematizado porque essa aplicabilidade se dá ainda muito em função das iniciativas dos próprios discentes, às vezes em parceria com o docente [...].
P2	Essa é uma coisa que também está na nossa linha de frente, essa preocupação que eu acho que é do programa, principalmente mestrado profissional [...]. Precisa ir nesse direcionamento, mas eu diria que ainda não está. Ainda é aquela coisa que eu relacionei, a cultura. Ainda não há esse pensamento de aplicar solidificado [...].
P3	Sempre em parte. Nenhuma assimilação é 100%. Uma parte é assimilada, outra parte depende do contexto, se é o contexto da aprendizagem, se é o contexto da aplicação, do resultado dessa aprendizagem, se o chefe imediato vai querer ou não, se vão ter medo dessa aplicação.
P4	Nem sempre, pois há resistência por parte da chefia para implantação desses novos conhecimentos e também o próprio servidor perde o interesse, após obter o ganho financeiro decorrente da capacitação.
P5	Não tenho com saber, uma vez que no caso dos cursos de Mestrados Profissionais não é realizado esse tipo de acompanhamento.
P6	Não consigo fazer essa inferência porque alguns servidores não estão próximos da gente na atuação profissional.
P7	Eu gostaria de poder avaliar se as pessoas aplicam nas suas profissões, mas infelizmente, no caso do Programa onde atuo, eu tenho muito pouco contato com os alunos depois da sua formação [...].
P8	Essa é a finalidade do programa profissional: a aplicabilidade dos estudos no setor de trabalho do servidor [...]. E isso é importante para o desenvolvimento da instituição.
AC1	Com certeza. Todos os cursos que eu participei pela PROGEP foram de excelente qualidade e muito importantes para o nosso curso e para o nosso departamento e eu tento aplicar os conhecimentos sempre no meu trabalho.
AC4	Quando a gente fala na questão de trazer aplicação para o seu ambiente de trabalho tem algumas complicações, é mais difícil de conseguir isso aí, mais complicado, mais complexo, depende do interesse dos gestores.
AC5	Algumas aplicações dependem também do contexto do setor. Porque nem sempre você tem a liberdade total de sair aplicando no setor de trabalho, porque tem a equipe, tem o chefe, tem a política institucional.
AC8	O curso me ajudou em alguns aspectos sim, no desenvolvimento do meu trabalho, mas eu não consegui, não tive a oportunidade de aplicar muita coisa.
AC10	Muito daquilo que eu vi no curso eu absorvo e trago para as minhas rotinas.
AC11	Nem tudo que você aprende, que você imaginou, você aplica. Às vezes têm os entraves, mas eu tento colocar em prática.
AC12	Eu acho que sim, porque eu escolhi os meus cursos de acordo com as minhas atividades. Mas eu acho que nem todo mundo faz isso, só quer a progressão. Eu acho que a gente tem que ver justamente o que vai aplicar no serviço.
AC14	Os cursos que eu fiz eu consegui assimilar e aplicar dentro do meu ambiente de trabalho porque são diretamente relacionados.

AQ1	De uma forma bem mais indireta que uma curso de capacitação. Mas eu tenho certeza que a visão que eu tenho hoje das coisas é diferente. Eu acho que vejo as coisas um pouco mais profundamente hoje [...].
AQ3	Eu ainda não tive a oportunidade de aplicar efetivamente aquilo que me propus a fazer enquanto a ferramenta, meu objeto de estudo, mas de alguma forma, a gente vai olhando a organização de maneira mais cuidadosa, de maneira a entender quais são as relações, tanto as relações de processo como as relações de poder.
AQ4	Sim. Nem todas as disciplinas, mas durante o mestrado tiveram algumas que abordam o meu ambiente de trabalho [...]. As que abordaram me fizeram perceber melhor as necessidades de informação dos alunos ou professores e, a partir disso, eu consigo auxiliar melhor na busca, no uso dessa informação.
AQ9	O mestrado alterou nossa forma de encarar o trabalho e até mesmo nossa postura profissional.
AQ10	A partir do momento que você começa a enxergar de uma forma diferente, você já tá num novo patamar, você começa a transformar essa realidade, porque você começou a ver tudo sob um novo ponto de vista.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

De acordo com as declarações dos gestores da DECP, o objetivo da divisão é desenvolver, através da oferta de cursos, competências profissionais e pessoais dos servidores da UFPB. Para **G5**, a capacitação e qualificação profissional dos servidores “traz o melhor resultado na execução das suas atividades laborais”. Porém, segundo **G3**, “a gente não tem como dizer se isso acontece de fato. Por isso que a gente vai tentar instituir esse ano a avaliação de impacto, para que a gente possa ter isso concretizado”.

No entanto, apesar de não poder mensurar a assimilação e aplicabilidade, a maioria dos instrutores e professores acredita que as informações obtidas com os cursos de capacitação e qualificação são assimiladas e aplicadas pelos servidores. A aplicabilidade das informações e conhecimentos adquiridos é importante para favorecer a aprendizagem organizacional e a mudança institucional, melhorando a eficiência da organização. Essa é a expectativa de **P2** quando espera que o estudo e a pesquisa do aluno “não fique só no horizonte do conhecimento abstrato, mas que ele se concretize na realidade do seu cotidiano”.

Os alunos também revelaram que aplicam, pelo menos em parte, as informações e conhecimentos adquiridos para melhorar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela instituição. Para **AQ9**, “sempre que a gente se capacita ou se qualifica eu acho que é inevitável não absorver e não fazer nada de novo para nossa forma de ver o trabalho e até mesmo para nossa postura profissional”.

Contudo, alguns dos entrevistados, como revelou o depoimento de **I1**, afirmam que há dificuldades no que se refere a aplicação, devido a “limitações institucionais, culturais e pela falta de uma política institucional” (**I1**). O instrutor **I1** ainda complementa que “às vezes o técnico vê alguma coisa no curso, quer aplicar no seu local de trabalho, mas não encontra espaço”. A professora **P1** corrobora com esse pensamento quando relata que:

[...] há uma série de outros elementos institucionais, da política macro, que impedem essa aplicabilidade. Mas a gente tem várias experiências e, como digo, o próprio fato de colocar, de publicar esses trabalhos finais, isso, por si só, tem um valor acadêmico bastante significativo.

Ainda em relação ao uso da informação, questionou-se sobre a utilidade das informações transmitidas nos cursos para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais dos servidores. Nesse sentido, a pesquisa obteve os depoimentos apresentados no Quadro 27, a seguir.

Quadro 27 - Uso da informação – utilidade das informações transmitidas nos cursos para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais capazes de auxiliar no oferecimento de serviços com padrões de excelência

Sujeito	Fala
G1	Isso tem sido positivo para a melhoria das competências dos servidores, cada um na sua respectiva área[...].
G2	Sim, tendo em vista que são planejados com esse objetivo e confirmados através dos relatos informados na avaliação de reação.
G4	Quando você faz os cursos de ética no serviço público e atendimento ao público você nota melhorias no atendimento. E quando faz determinados cursos que ensinam a trabalhar com os sistemas, isso facilita sua vida. Mexer no SIPAC, no SIGRH, isso com certeza ajuda e muito. E ainda tem capacitações que me ajudam a ter um melhor relacionamento com os meus colegas no meu dia a dia. Então, com certeza são úteis.
G5	Sim. Por meio dos cursos, os servidores ampliam seus conhecimentos, se qualificam e, conseqüentemente, executam de maneira mais eficaz suas atividades no ambiente de trabalho.
I1	Eu acho que a utilidade para os servidores passa muito pelo esforço que o instrutor vai fazer para adaptar o conteúdo para realidade local [...]. Eu tenho que fazer esse link com a realidade local para que tudo isso possa dar mais utilidade para os servidores em relação a esse curso.
I2	São úteis fazer proposições de mudança, de alteração, de modernização, de modificação.
I3	Eu acredito que faz com que ele desempenhe melhor, com padrão de excelência, o

	trabalho dele.
I4	Cabe e depende de cada servidor, o que ele faz com o que ele aprende [...]. Eu acredito que boa parte sim, boa parte desenvolve essas competências e aplica no dia a dia do seu trabalho.
I6	Em todos os módulos eu trabalho justamente para que eles possam levar para o seu ambiente de trabalho, de verdade, práticas de excelência de serviços, qualidade no serviço público.
I7	Essa é a expectativa de toda a DECP e dos instrutores. Não apenas do ponto de vista de o servidor completar uma carga horária ali, para obter uma progressão por capacitação, mas, principalmente, se deseja que ele, de fato, aplique isso no seu dia a dia profissional. Por exemplo, o curso de inglês para proficiência é útil para que o servidor alcance uma qualificação profissional, uma pós-graduação, mas para isso ele precisa ser aprovado em uma prova de proficiência. No caso de redação oficial é útil para melhorar a comunicação institucional, nos termos do manual de redação da presidência da república.
I8	Claro que sim! É uma nova forma de se atualizar, funciona como a aprendizagem organizacional (empresas aprendentes) [...]. Contudo, o corpo de funcionários aprende, mas a organização não dispõe de espaço para aprender.
P1	Nos dois programas de pós-graduação onde eu atuo, as informações transmitidas pelos cursos são bastante úteis [...], seja para um conhecimento mais aplicado ou mesmo para um conhecimento mais teórico, ambas convergem para que esse profissional possa melhorar a sua eficiência na organização, o seu trabalho, a sua inserção laboral e o seu próprio crescimento e desenvolvimento profissional.
P2	Sim, eu considero as informações, os programas, as ementas dos programas, os planos de disciplinas realmente são direcionados para isso [...]
P3	Sim. Considero que contribuem. Se são capazes de transformar sua ação, seria o ideal, né, educar a ação, educação!
P4	Sim, caso fossem melhor aproveitadas em suas práticas, ou seja, deveriam surgir de demandas e necessidades concretas e serem aplicadas como consequência de atendimento a essa demanda.
P6	São úteis para que eles desenvolvam competências, mas são muito genéricas também. Então, uma dificuldade que o mestrado profissional enfrenta, eu acredito que não é de hoje, é como conseguir ser mais específico, é fazer com que o novo mestre adquira competências para aplicá-las na prática.
P7	Pensando na minha disciplina, nos conteúdos da minha disciplina, no foco que eu dou a esses conteúdos, eu acho que sim [...]
P8	Potencialmente as informações são de grande utilidade no dia a dia profissional dos servidores [...].
AC1	Com certeza. Inclusive nós, após fazermos alguns cursos, fomos elogiados [...]. Através desses cursos a gente se atualiza, principalmente, em relação às normas que mudam constantemente. Por exemplo, eu fiz um curso na parte orçamentária e comecei a entender quais são as rubricas de educação, de alimentação, de restaurante universitário, de auxílio ao estudante e comecei a ter noção de como os recursos são distribuídos.
AC2	O curso de capacitação de arquivologia foi muito importante para mim porque eu aprendi o que são documentos correntes, não-correntes, permanentes, não-

	permanentes [...]; a gente arquivava errado e depois do curso entendemos como deve ser feito o arquivamento dos documentos.
AC4	O desenvolvimento individual sempre ganha com isso. Eu acho que qualquer curso que você faça, tanto formal quanto informal, capacitação, qualificação, você vai ter um crescimento para sua vida [...].
AC5	Quando a gente faz um curso sem pensar na progressão, ou pensando, mas vendo isso como algo secundário, principalmente pensando que vai utilizar aquilo e que vai ser útil pra gente, com certeza a gente desenvolve competências que nos ajudam a desempenhar melhor nossas atividades e de forma mais rápida também [...]. Os cursos oferecem muitos insights, trazem muitas informações interessantes.
AC8	Eu acho que os cursos sempre têm um impacto no ambiente de trabalho porque trazem algumas competências interessantes que melhoram sua forma de desenvolver o seu trabalho, de agir e lidar com alguns sentimentos, melhorando as relações tanto na vida profissional como pessoal.
AC9	Um exemplo foi o curso de relações interpessoais que me ajudou muito na convivência com outras pessoas [...];
AC10	A gente tem alguns cursos que, nitidamente, são voltados para que o servidor consiga sua progressão funcional, mas que não traz o retorno específico para sua função. Mas também tem cursos que nos auxiliam muito, como o do SIPAC, SCDP e o de compra de materiais. São cursos que nos ajudam a ter um desempenho melhor nas nossas funções administrativas, mas eles ainda são poucos diante da quantidade de funções que a gente tem dentro da Universidade.
AC14	Talvez não de excelência, mas a gente já tem uma nova visão. Porque às vezes os cursos são muito básicos, não são suficientes para desenvolver um padrão de excelência.
AQ3	Os cursos ampliam nossa visão fazendo com que a gente analise as coisas de forma mais complexa.
AQ4	Como tivemos uma disciplina mais voltada para minha área de trabalho, que trata da gestão da informação e conhecimento, tudo que a gente aprendeu, pelo menos nessa disciplina, são coisas práticas que eu faço no meu dia a dia no trabalho e até para questão, também, de planejamento de compras do setor, de compras de livros, de aquisição de bases de dados, de revistas e periódicos científicos. Então tudo isso a gente tira a partir dessa gestão da informação, a partir dessa necessidade do usuário e para que ele se utilize dessa informação de forma mais efetiva.
AQ7	No meu caso, sim. Como no mestrado a gente estuda a questão de avaliação institucional e o meu setor é um alvo de avaliação, então isso me auxiliou bastante a prepará-lo para receber uma avaliação. O mestrado me trouxe a visão por parte do avaliador porque a gente teve o curso com dois avaliadores. Então a gente conseguiu ter uma noção de como é que o avaliador pensa. E isso me auxiliou bastante para preparar o setor, hoje, da melhor forma possível para receber um avaliador.
AQ9	O mestrado me trouxe uma outra visão institucional. Naturalmente, até o meu trabalho de pesquisa, ainda que não tenha sido voltado para o meu setor, mas ele me dá uma outra visão de instituição, ele amplia meus horizontes.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

A partir dos depoimentos, observou-se que os alunos utilizam as informações obtidas nos cursos de capacitação e qualificação para melhorar suas habilidades e desenvolver competências, tanto em relação às suas atividades profissionais e institucionais quanto às suas relações interpessoais. Nesse sentido, os participantes da pesquisa relataram que desenvolveram atitudes, competências e habilidades nos campos informacionais, éticos, de comunicação, liderança, autoconhecimento e digitais que os ajudaram a tomar decisões, solucionar problemas ou interpretar situações de maneira mais rápida e fácil.

Assim, após a realização dos cursos, contatou-se que ocorreram mudanças comportamentais nos servidores da instituição e nos seus processos de trabalho, ocasionando melhorias nos serviços de atendimento ao público, no uso dos sistemas de informação e comunicação utilizados pela universidade e nas relações interpessoais dos indivíduos, favorecendo a aprendizagem organizacional bem como uma melhor adaptação ao seu ambiente laboral.

Por outro lado, também observou-se que alguns servidores utilizam os cursos tão somente para alcançar a progressão funcional, seja por intermédio da capacitação como da qualificação, revelando assim que, nesses casos, a participação nos cursos possui uma motivação exclusivamente financeira. Essa preocupação pode ser observada na fala do professor **P4**, quando este afirma que “grande parte tem interesse meramente na remuneração financeira decorrente da qualificação”. Logo, pode-se perceber que existe um interesse pelo aprendizado que anda lado a lado também com uma motivação financeira, elementos que influenciam diretamente na decisão de participar dos cursos.

Já nas questões que envolvem a utilização das informações oriundas dos processos de avaliação realizados pela DECP, constatou-se que as avaliações de reação, realizadas ao final de cada curso de capacitação, são muito úteis para o planejamento das futuras capacitações e para a realização de melhorias nos cursos existentes. De acordo com **G2**, “a partir das opiniões colocadas na avaliação de reação nós vamos aprimorando cada vez mais os cursos que são ofertados pela Divisão”.

Já os resultados da avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação, que é realizada a cada dois anos, “são utilizados para que a gente replaneje o ano

seguinte, de forma a persistir naquilo que deu certo e corrigir aquilo que a gente viu que precisa ser melhorado” (**G1**).

Como pode ser observado, a DECP utiliza as informações provenientes dessas avaliações para fazer mudanças, realizar melhorias e planejar novos cursos, como fica constatado na fala de **G3**: “essa informação nós pegamos, lemos, discutimos com os instrutores, basicamente, e a partir daí nós vamos redirecionando, mudando as competências, o objetivo [...]”. O gestor **G2** corrobora com essa afirmação e conclui “a partir da análise dessas informações buscamos dar mais qualidade ao trabalho ofertado dentro do nosso contexto institucional”.

Dessa forma, constatou-se que, por meio do uso correto e eficiente da informação, houve a geração de novos conhecimentos e mudanças nas ações dos indivíduos, facilitando a solução de problemas e a tomada de decisões e proporcionando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Instituição.

Por fim, visando melhorar o processo de gestão da informação na DECP, os entrevistados foram estimulados a avaliar o trabalho desenvolvido pela Divisão e a sugerir melhorias para o seu processo de GI, como pode ser visto em alguns depoimentos descritos no Quadro 28.

Quadro 28 - Uso da informação - avaliação do trabalho desenvolvido pela DECP, e sugestões de melhorias do seu processo de Gestão da Informação

Sujeito	Fala
G1	O LNC, que a gente faz via formulários impressos, a gente conseguir migrar isso para o próprio sistema, para ficar consignado lá, desde essa parte inicial do levantamento de necessidades até o relatório final do curso.
G2	Ponto fraco é a redução drástica do número de servidores na equipe [...]; o ponto forte é sempre a busca constante da promoção, do desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores [...].
G3	Utilizar os meios de comunicação que nós temos da forma mais eficaz e talvez a gente possa instituir comunidades de prática para avaliar os cursos;
G5	Precisamos acompanhar diretamente a condução do LNC nos setores, fazendo reuniões com as equipes de trabalho. Fazer a divulgação por outras formas, com faixas, cartazes nos setores.
I1	Tem um bom trabalho, a equipe está sempre junto do instrutor, tá sempre passando as informações [...], mas às vezes o sistema tem as suas limitações [...]. Tem que ter essa ligação entre o curso e as políticas da instituição [...].
I2	Existe uma preocupação em o que capacitar, quais são as necessidades, se faz um levantamento, se linca com os planos de trabalho [...]. Eu acho que se dá, sim, o suporte aos instrutores para que desempenhem o melhor trabalho. As dificuldades que eu tive, as dúvidas que eu tive, todas foram sanadas [...].

I3	Eu avalio como um trabalho que tem evoluído e o pessoal tem se dedicado com bastante esmero para melhorar a cada vez que eles convidam os instrutores, porque dialogam, conversam, veem o que melhorou [...].
I4	Eu acho que o trabalho desenvolvido tá muito bom, muito melhor que antes.
I6	Eu acredito que esteja a cada dia melhor, pois as informações são muito rápidas e muito precisas [...]. Eu gostaria, em relação a DECP, que tivesse um profissional que nos auxiliasse a criar um padrão de material. Até para criar uma identidade visual, uma identidade de modelo, que nós pudéssemos olhar assim e, já de imediato, identificar que é o nosso modelo, o nosso padrão de trabalho.
I8	É um trabalho bom. Os pontos fortes são: variedade de cursos disponíveis, fonte de transmissão eficaz, organização, disciplina e seriedade. Os pontos fracos são: não girar o banco de instrutores, tutores e coordenadores, oferecendo oportunidades aos novos.
I9	O trabalho da DECP é bom, as informações são claras e fáceis [...]. Uma sugestão é fazer uma divulgação mais ampla sobre a seleção de instrutores.
P1	O comprometimento é bastante claro da DECP com a formação dos servidores, pois estão empenhados em buscar os meios mais adequados para garantir o aprendizado, tanto no que se refere à formação de curta duração como a pós-graduação [...]. O acesso às informações, o acesso às pessoas é bastante produtivo, proveitoso também.
P3	Eu acho que já melhorou muito, né? A busca é sempre essa: contribuir para melhorar a capacitação dos profissionais [...].
P6	Eu não conheço. Eu não consigo responder porque eu tenho um distanciamento muito grande do trabalho que é desenvolvido pela DECP. Acho que o pessoal trabalha porque quase todo dia vejo que tem alguma oferta de curso, seja de qualificação seja de capacitação, principalmente de capacitação.
P4	Usar a informação coletada nos trabalhos desenvolvidos nos cursos para melhorar as atividades institucionais, que deveriam ser reavaliadas e ser dado feedback aos envolvidos: gestores, servidores e público atendido
P7	A minha avaliação é que essa unidade precisa ter mais contato com seus os seus agentes, que são os instrutores e professores.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2019.

Diante do que foi apresentado, observa-se que, de um modo geral, há uma necessidade de melhorias na operacionalização do LNC, para que as reais necessidades de capacitação dos servidores docentes e técnicos administrativos da instituição sejam atendidas, favorecendo o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais e pessoais.

Também foi percebida a necessidade de um aprimoramento de alguns recursos disponíveis no SIGRH, fundamentais para o desenvolvimento do trabalho e para a tomada de decisão pelos gestores da DECP. Tal situação foi descrita nessa

fala do Gestor **G1**: “quanto mais a gente dispor de relatórios bem alinhados, relatórios que sejam passíveis de identificar instantaneamente, a gente vai aperfeiçoar muito a gestão da informação”. Já segundo o depoimento de **G3**,

[...] no SIGRH existe a ferramenta da comunidade virtual e ela não é utilizada. Eu acho que se a gente pudesse criar grupos de comunidades para que pudéssemos discutir temas, como a avaliação de desempenho, a gestão por competências, de uma forma institucionalizada, eu acho que isso poderia melhorar muito o nível de informação e comunicação na PROGEp.

Além da necessidade de melhorias relacionadas ao SIGRH, concluiu-se que o SIGAA também possui ferramentas importantes que envolvem o uso da informação e que precisam ser mais exploradas e utilizadas pelos servidores, uma vez que muitos usuários declararam que desconhecem ou não sabem utilizar as funcionalidades das mesmas.

Ainda foi mencionado o fato de que é preciso investir em outras formas de comunicação, como sugere **G5**, ao afirmar que:

[...] poderíamos criar um canal aberto de diálogo com os servidores para coletar, com mais exatidão, as suas sugestões acerca das atividades desenvolvidas pela DECP. Poderia ser um fórum, ou mesmo algum espaço até dentro do próprio site da PROGEp [...]. Acho que o LNC funciona muito bem, mas nada é tão bom que não possa ser melhorado ou ser ampliado.

Na visão dos instrutores, o trabalho realizado pela DECP tem evoluído e melhorado muito nos últimos anos, contudo ainda pode ser melhorado. Nesse sentido, houve algumas sugestões. Foram elas: fortalecer a ligação entre o curso e as políticas da instituição; fazer campanhas para estimular a adesão, a participação e o interesse em se capacitar; melhorar o feedback para os instrutores; melhorar a divulgação dos editais para instrutoria e ter um auxílio para a elaboração do material dos cursos, deixando-os mais padronizados.

Apesar da maioria dos professores afirmarem que não conhecem ou não têm contato com a Divisão, alguns destacaram o bom trabalho realizado e sugeriram determinadas melhorias, tais como uma mídia mais específica para a pós-graduação, o reforço na questão da aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos nos cursos e o “uso da informação coletada nos trabalhos desenvolvidos nos cursos para melhorar as atividades institucionais, que deveriam ser reavaliadas e ser dado

feedback aos envolvidos: gestores, servidores e público atendido” **(P4)**.

Dessa forma, a partir do atendimento das novas necessidades informacionais dos seus usuários, a DECP poderá aperfeiçoar os futuros planos de capacitação e qualificação, favorecendo o aprendizado da organização para responder aos desafios e problemas enfrentados por ela.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a crescente importância das informações para as organizações e sabendo que o seu uso pode contribuir para a qualidade do processo decisório e para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, destaca-se a necessidade da gestão da informação para garantir que ela seja precisa, completa, útil, disponibilizada no formato adequado, no tempo e local corretos.

Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de Gestão da Informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, setor responsável pelo planejamento, execução e avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da Instituição. Para esse fim, tomou-se como base o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003), que possui um ciclo contínuo de seis processos que visam o uso eficiente da informação.

A partir disso, foram definidos os objetivos específicos e, através da abordagem qualitativa, foi possível refletir e analisar mais profundamente o processo de gestão da informação da DECP.

Para alcançar os objetivos a que se propõe, observou-se que a DECP necessita, sobretudo, de informações presentes na legislação, nas avaliações de reação e no LNC. No entanto, ficou claro que as informações provenientes do LNC não são supridas rapidamente e de forma efetiva, pois existem dificuldades relacionadas à consulta das demandas dos servidores e à devolução desse levantamento para a Divisão, comprometendo, assim, a obtenção das informações necessárias ao planejamento e execução do PCQ.

Em relação às qualificações, percebeu-se que não é aplicado nenhum tipo de instrumento específico capaz de identificar as necessidades dos servidores nessa área. Isso representa uma falha no processo de gestão da informação porque compromete a identificação das necessidades de informação referentes aos cursos de pós-graduação.

Nesse contexto, enfatiza-se a necessidade de um processo de gestão da informação que incentive a participação dos servidores de cada unidade, em relação às suas demandas de cursos, pois essa prática facilitará a aquisição das informações relevantes para o planejamento, criação e adequação dos produtos e

serviços de informação oferecidos pela DECP, já que a qualidade da informação que os usuários adquirem depende de como tais necessidades foram identificadas.

Em relação aos instrutores e professores, as necessidades de informação mais comuns são aquelas referentes ao planejamento dos cursos, como a quantidade e o perfil dos alunos, o período de oferta e a carga horária, além do conteúdo a ser trabalhado nas disciplinas, informações consideradas de fácil acesso.

Já para os alunos, as principais necessidades informacionais são relacionadas à legislação e ao uso de sistemas de informação como o SIPAC, SIGRH e SIGAA. Para eles, as necessidades de informação podem, em sua grande maioria, ser atendidas a partir dos cursos oferecidos. Porém, constatou-se que os cursos de capacitação atendem apenas parcialmente às necessidades dos servidores, já que muitos setores necessitam de cursos específicos que a universidade não oferece. Diante disso, sugere-se que alguns cursos, que foram considerados repetitivos, sejam substituídos por outros ainda não oferecidos.

Outra dificuldade identificada no processo de GI é a carência, nas qualificações, de informações e conhecimentos que contribuam de maneira prática para o exercício das funções profissionais dos servidores. A partir disso, muitos alunos afirmam que buscam, através de outras formas, novas informações e conhecimentos que facilitem a execução de suas atividades na universidade.

Desse modo, observou-se o uso de várias fontes de informação, tanto internas quanto externas, como as bases de dados, as bibliotecas virtuais e os grupos de discussão. Para os alunos, a obtenção das informações se dá, com frequência, através da internet e dos colegas de trabalho, fontes informacionais, muitas vezes, mais importantes que do que as fontes impressas ou as bases de dados eletrônicas.

No que se refere às fontes que munem os gestores da DECP, ficou evidente a importância da busca de informações em outras instituições de ensino e em sites, como os do MEC e da CAPES, além do uso, como já citado anteriormente, das informações contidas no LNC, nas avaliações de reação e nos relatórios disponibilizados pelos sistemas de informações gerenciais da UFPB.

Para os instrutores e professores, além das fontes bibliográficas, a DECP/PROGEP e a secretaria/coordenação dos programas de pós-graduação

também são importantes fontes de informação. Para eles, normalmente, não existem problemas para buscar as informações necessárias à execução de suas atividades.

Também ficou constatado que as fontes tidas como mais eficientes têm como base a acessibilidade e a confiabilidade, com destaque para as TIC's, que permitem o acesso às informações de forma rápida e fácil. Contudo, foi evidenciado que a grande quantidade de informações disponíveis, muitas vezes provenientes de fontes pouco confiáveis ou desatualizadas, faz com que seja necessário utilizar filtros e também agir com muita atenção para a obtenção das informações necessárias, oportunas, seguras e reconhecidas.

Outro ponto a ser mencionado é a forma de organização e armazenamento das informações coletadas. Nesse aspecto, foi identificado o uso, pela DECP, do SIGRH e, com muita frequência, de planilhas do Excel, de documentos compartilhados nos computadores da Divisão, além de documentos físicos.

É importante ressaltar que, apesar do SIGRH ser considerado uma boa ferramenta, foi visto que ele possui algumas deficiências, como inconsistências nas informações contidas nos relatórios gerados, o que provoca a falta de credibilidade e o uso dos meios tradicionais, como as planilhas do Excel. Essa constatação revela a necessidade de aprimoramento desse sistema, principalmente em relação à produção dos relatórios que servem para orientar as ações e decisões dos gestores da Divisão.

Entre os instrutores e professores, observou-se que as informações concernentes ao planejamento e a elaboração dos cursos são armazenadas e organizadas através de recursos que possibilitam a rápida recuperação do conteúdo, como os computadores pessoais e do trabalho, os pendrives, HD's externos e a nuvem. Entre os alunos, também foi mencionado o uso de vários recursos para as atividades de armazenamento e organização de informações. Entre eles, o SIGAA foi destacado como uma ferramenta eficaz. No entanto, verifica-se que o sistema é mal aproveitado, uma vez que muitos usuários declararam que não conhecem ou não sabem usar suas funcionalidades de maneira total ou parcial.

Assim sendo, constatou-se a importância dos sistemas de informação como suporte às atividades desenvolvidas, tanto operacionais como gerenciais, já que possibilitam um acesso mais fácil e rápido, além de informações mais confiáveis que poderão dar suporte ao processo decisório. Dessa forma, fica clara a grande

necessidade de aperfeiçoar as funcionalidades dos sistemas de informações gerenciais da UFPB, como também de promover treinamentos e capacitações voltados para a utilização de tais sistemas, com o intuito de proporcionar melhores formas de organização, armazenamento e recuperação das informações necessárias ao bom desempenho das atividades desenvolvidas na Instituição.

Observa-se, portanto, a utilização de vários recursos pelos sujeitos da pesquisa que, com exceção dos SIG's, não seguem uma padronização ou norma de organização e armazenamento, o que pode acarretar problemas, como a perda de informações importantes para a Universidade.

Em relação aos produtos e serviços de informação, foi detectado que existem dificuldades na assimilação do conteúdo de alguns cursos de capacitação e qualificação, ocasionadas, basicamente, pela variação nas idades, nos cursos de formação e no conhecimento empírico dos alunos. Ademais, foram citadas, pelos instrutores e professores, a falta de interesse, de disciplina e de comprometimento dos alunos com o curso. Por outro lado, foram apontadas, pelos alunos, dificuldades relacionadas à metodologia usada por certos instrutores e professores, o que pode comprometer a assimilação dos conteúdos, causando a falta de interesse e, por fim, a evasão. Essa constatação exige uma melhor gestão dos conteúdos dos cursos, do seu formato, da estrutura e atividades de coordenação.

Dando sequência à análise, também ficou comprovado que as informações fornecidas pela DECP/UFPB, através dos editais e e-mails informativos, são suficientes para informar os servidores sobre a oferta de cursos de capacitação, já que a informação chega a todos de forma clara e fácil. Em relação aos cursos de qualificação, foi verificado que a divulgação não ocorre de forma sistemática, tal como nos cursos de capacitação, fazendo com que o servidor necessite procurar a informação sobre a oferta de cursos nos sites da instituição.

Diante da ineficácia ou insuficiência de produtos ou serviços de informação relacionados aos cursos de capacitação e qualificação, foram dadas, pelos participantes da pesquisa, algumas sugestões para melhoramento ou elaboração de outros produtos e/ou serviços que atendam suas necessidades de informação, como, por exemplo: a elaboração de campanhas para estimular a participação do servidores nos cursos; a criação de outros cursos em conformidade com a demanda; a publicação e divulgação de cronogramas com as datas de inscrição/início dos

curso e a criação de alertas da programação no SIG. Quanto aos cursos de qualificação, a sugestão mais recorrente é com referência às formas e maneiras de divulgação das seleções para os alunos, que precisa ser melhorada.

Também é importante mencionar as lacunas observadas na distribuição das informações. Na análise, foi evidenciado que a difusão de informações referentes à seleção de instrutores para os cursos de capacitação é realizada, essencialmente, através das páginas da PROGEP e da UFPB, enquanto as referentes à seleção de docentes para os cursos de qualificação são disponibilizadas nas páginas dos programas de pós-graduação. Portanto, o acesso a essas informações depende da disponibilidade de cada servidor, que deve acessar estes sites e procurá-las.

No tocante à distribuição de informações relativas à oferta de cursos de capacitação, que é realizada através das páginas oficiais da UFPB, do SIGRH e de e-mails enviados a todos os servidores da universidade, constatou-se um nível elevado de satisfação, uma vez que elas chegam aos servidores de forma fácil e rápida. Já em relação à propagação das informações referentes às seleções dos cursos de qualificação, que é feita, essencialmente, nas páginas dos programas de pós-graduação, constatou-se uma notória insatisfação, uma vez que os alunos precisam acessar os sites de cada programa e procurar as informações sobre as seleções para os cursos de mestrado e doutorado.

Percebeu-se, portanto, que existem falhas nas formas de disseminação, principalmente no caso dos cursos de qualificação, pois a informação não chega de forma fácil e rápida, necessitando de uma divulgação mais efetiva, assim como ocorre com os cursos de capacitação.

No que se refere ao compartilhamento de informações e materiais relevantes para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais, constatou-se o uso, pelos instrutores e professores, dos encontros presenciais, de textos impressos e, de forma menos frequente, do google drive e do SIGAA. Essa constatação caracteriza uma falha sob a perspectiva da GI, uma vez que existem meios mais rápidos, fáceis e eficazes para compartilhar informações, como os digitais. Já os alunos das qualificações se mostraram mais abertos ao compartilhamento de informações através de recursos digitais, como o whatsapp, a plataforma Moodle e o google drive, durante os cursos.

Para compartilhar informações no ambiente de trabalho, foi detectado o uso das conversas informais, pastas compartilhadas e tutoriais. Porém, os alunos das capacitações revelaram que difundem informações e materiais somente quando há a solicitação dos colegas, em casos de dúvidas e dificuldades. Relataram também que o compartilhamento de informações não é estimulado pela UFPB e que nela não existe uma cultura informacional e sim comportamentos informacionais isolados.

Depreende-se, então, que o compartilhamento de informações na universidade não é planejado e padronizado, e que é necessária a construção de uma cultura organizacional que estimule a pluralização das informações, a fim de possibilitar uma aprendizagem organizacional contínua.

Por fim, constatou-se que o uso das informações provocou alterações no comportamento dos servidores e nos seus processos de trabalho, auxiliando-os na tomada de decisões, no oferecimento de produtos e serviços com mais qualidade e na criação de mais conhecimento, adaptando a organização às mudanças e desafios ambientais internos e externos.

Na análise, foi verificada a importância do uso de informações estratégicas para o êxito do planejamento e execução dos cursos de capacitação e qualificação pelos atores envolvidos com o PCQ. Também foi observado que, através do uso das informações fornecidas nos cursos, os alunos passaram a ter uma nova visão organizacional, a gerar conhecimentos e desenvolver competências pessoais, profissionais e institucionais em diversos aspectos, tais como: comunicação eficaz, relacionamento interpessoal, visão sistêmica, liderança e outras que os auxiliaram no desenvolvimento de suas atividades, na resolução de problemas, no uso dos sistemas de informação e nas suas relações interpessoais, proporcionando a aprendizagem organizacional.

Porém, foram identificadas algumas falhas neste processo, já que algumas informações e conhecimentos adquiridos não são aplicados efetivamente no ambiente de trabalho dos servidores devido às limitações e barreiras institucionais, o que requer uma mudança na política da instituição. Outra questão detectada foi o uso dos cursos, exclusivamente, para ganhos financeiros decorrentes da progressão ou incentivo à qualificação, o que pode comprometer o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance dos objetivos da organização.

Com base nas fragilidades apontadas através da análise do processo de gestão da informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Universidade Federal da Paraíba, constatou-se a necessidade de um planejamento e estruturação nesse processo que possibilite o atendimento das necessidades informacionais, tanto dos gestores quanto dos seus usuários. Sendo assim, foram dadas algumas sugestões de melhorias como: aplicar o LNC de forma mais efetiva, estimulando a participação expressiva dos servidores de cada unidade administrativa ou acadêmica; aprimorar os sistemas SIGRH e SIGAA, que são tanto fontes de informação como recursos importantes para o seu armazenamento e compartilhamento; investir em outras formas de divulgação, como as redes sociais e os e-mails, no caso das qualificações; fortalecer a conexão entre os cursos oferecidos e as políticas da instituição; empreender ações para incentivar os servidores a se capacitar, tais como a realização de campanhas de estímulo à aquisição de novos conhecimentos; melhorar a divulgação das seleções para instrutores, professores e, principalmente, para os alunos das qualificações; e implantar políticas de incentivo ao compartilhamento e à aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Através da implementação dessas melhorias e de uma GI profissional e planejada, a DECP e a UFPB sofrerão transformações que promoverão um impacto nas suas ações e no seu desempenho, possibilitando um melhor aproveitamento dos seus recursos informacionais e o atendimento das reais necessidades informacionais dos seus usuários. Trata-se, portanto, de uma oportunidade de aprendizagem organizacional, que deve ser contínua e que é crucial para o crescimento e para o alcance dos objetivos da Instituição.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

Acesso em: 07 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em:

07 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 27**, de 15 de janeiro de 2014.

Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, DF: 15 de janeiro de 2014. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=30111:publicacoes-reconhecimento-de-saberes-e-competencias-rsc>. Acesso em: 03 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3. ed. São Paulo, Elsevier, 2010.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: Como inovar na empresa através de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FINGER, M. e BRAND, S. B., 2001. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao

desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 163-195.

FIDELIS, J. R. E; BORGES, M. E. N. Conceitos Básicos para gestão da informação: uma abordagem didática. **Doxa**, Coronel Fabriciano, v.1, p. 29-38, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, David A. **Construindo a organização que aprende.** Gestão do conhecimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MC GEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994. 244 p.

MINAYO, SANCHES, O. Métodos qualitativos e quantitativos: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9 n. 3, p. 239-262, 1993.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora da UnB, 2001(c). p.111-142

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research.** London: Sage, 1997.

MORIN, E. **O método 5: a humanidade da humanidade.** 2 ed. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 2003, 309p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONJUÁN DANTE, G. *La gestión de información y sus modelos representativos*. Valoraciones. **Ciencias de la Información** (Cuba), v. 42, p. 11-17, 2011.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Gijón: Trea, 2007.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI –Universidad de Chile, 1998.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Coord.). **Os Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul/dez, 2014.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende** – 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

STAREC, C. A Dinâmica da Informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: CHAVES, J. B. L; STAREC, C.; GOMES, E. B. P. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 47-66 (E-Book)

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 33-49.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

UFPB. Conselho Universitário. **Resolução n. 07** de 2018. Autoriza a implementação do Plano de Capacitação e Qualificação, para os exercícios 2018-2019, desta Universidade. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/consuni>. Acesso em: 08 ago. 2018.

UFPB. Conselho Universitário. **Resolução n. 23** de 2014. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Desempenho por Competências dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes ocupantes de funções gerenciais da UFPB. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/consuni>. Acesso em: 03 dez. 2018.

UFPB. Conselho Universitário. **Resolução n. 28** de 2010. Cria e estrutura a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/consuni>. Acesso em: 03 dez. 2018.

UFPB. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. João Pessoa, 2015. Disponível em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_ufpb_2014-2018.pdf. Acesso em: 03 dez. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.1, n.1, p.1-16, 2008. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/3/14>. Acesso em 03 de dez. 2018.

VALENTIM, M. L. P.; SANTOS, C. D. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa é sobre a **“ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA DIVISÃO DE EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA”** e está sendo desenvolvida por **Rachel Nóbrega Toscano de Farias**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Professor Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto.

Os objetivos do estudo são: identificar as necessidades de informação indispensáveis ao planejamento, execução e avaliação do plano de capacitação e qualificação dos servidores docentes e técnico-administrativos da Instituição; determinar as formas de busca e aquisição da informação necessárias à realização das atividades; identificar as formas de organização e armazenamento da informação; especificar os produtos e serviços de informação, bem como as formas de distribuição da informação; descrever o uso da informação e elaborar diretrizes capazes de orientar a DECP na elaboração de futuros planos de capacitação e qualificação.

Solicitamos a sua colaboração para a realização desta entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de-Administração, Ciências Sociais e Educação e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em **sigilo absoluto**.

Informamos que essa pesquisa envolve a descrição de opiniões e percepções de pessoas envolvidas com as atividades de capacitação e qualificação oferecidas pela UFPB. Portanto, envolve baixos riscos na comunicação e divulgação de informações. Logo, os pesquisadores se comprometem, no presente termo, a não utilizar o nome ou dados de identificação dos entrevistados. Porém, caso o entrevistado considere que determinadas perguntas incomodam pode escolher não respondê-las, ou seja, o entrevistado pode deixar de responder quaisquer perguntas que o façam sentir incomodado.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a)

senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela Pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso).

A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Rachel Nóbrega Toscano de Farias

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

João Pessoa, ____ de ____ de ____

Impressão
Dactiloscópica

Assinatura do participante ou responsável legal

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com a pesquisadora:

Rachel Nóbrega Toscano de Farias
Endereço: Rua João Vieira Carneiro, 645
Bairro: Pedro Gondim – João Pessoa/PB
Telefone: (83) 99969-0990 E-mail: racheltoscano@hotmail.com

Comitê de Ética do CCM – Centro de Ciências Médicas, 3º andar, sala 14 - *Cidade Universitária – Campus I, Universidade Federal da Paraíba, CEP: 58051-900 - Bairro: Castelo Branco – João Pessoa - PB.*
Telefone: (83) 3216.7619 E-mail: comitedeetica@ccm.ufpb.br

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Público-alvo: Servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas responsáveis pelo planejamento, execução e avaliação do PCQ.

PERFIL DO ENTREVISTADO:

- 1- Nome: _____
- 2- Idade: _____
- 3- Sexo: () Masculino () Feminino
- 4- Grau de Escolaridade: () Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino Superior () Pós-Graduação
- 5- Cargo/Função: _____
- 6- Tempo de serviço na PROGEP: _____
- 7- Quais as atividades que você desempenha junto à DECP?

SOBRE A DECP E O PLANO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO - PCQ

BLOCO 1 - Necessidades de informação

- 8- Quais são as informações que a DECP necessita para planejar as atividades de capacitação e qualificação dos servidores da Instituição?
- 9- Essas informações são supridas rapidamente e de forma efetiva?
- 10- Você considera o envio do questionário *Levantamento de Necessidades de Capacitação – LNC*, uma ferramenta eficaz para adquirir informações sobre a demanda de cursos de capacitação e qualificação de servidores? Justifique sua resposta.
- 11- Qual(is) a(s) estratégia(s), prevista(s) pela DECP, para que os servidores da instituição sejam ouvidos – em cada Unidade Administrativa, Centro e/ou Departamento – em relação às suas necessidades de capacitação/qualificação?
- 12- Os alunos, professores e/ou instrutores colaboram, por meio do processo de avaliação, aplicado em cada curso, para que o planejamento bianual dos cursos e/ou qualificações atenda cada vez mais às reais necessidades dos servidores da

instituição? Em caso positivo, diga como isso ocorre.

BLOCO 2 – Aquisição da Informação

13- Através de quais fontes você adquire as informações necessárias ao desempenho das suas atividades junto à DECP?

14- Dentre as fontes utilizadas, quais as que você considera mais eficientes para adquirir as informações necessárias? Por quê?

15- De que forma você escolhe/filtra as informações que realmente são importantes para o desenvolvimento de suas atividades junto à DECP?

16- Onde a DECP busca informações para elaborar os produtos de informação necessários para a execução do PCQ? (entenda-se como produtos de informação, o *Levantamento de Necessidades de Capacitação* – LNC, o *Plano de Capacitação e Qualificação*, os editais, e-mails informativos e a avaliação de cada um dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos).

17- De que forma são obtidas as informações que terão a finalidade de avaliar, a cada dois anos, o *Plano de Capacitação e Qualificação*? Como essa avaliação é realizada?

18- A DECP dispõe de bibliotecas, acesso a banco de dados, assinatura de jornais, periódicos, multimeios, etc., que auxiliem na busca de informações necessárias para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao PCQ?

19- Existem dificuldades na busca/aquisição das informações necessárias à realização das atividades da DECP? Justifique.

BLOCO 3 - Organização e armazenamento da informação

20- Você faz uso de algum recurso capaz de armazenar e organizar (selecionar, priorizar e/ou classificar) a informação considerada importante para o trabalho da DECP? Esse meio é eficaz?

21- Existe um banco de dados que armazene e localize as informações sobre os cursos e alunos? A ferramenta cumpre o seu papel?

22- Existe, na DECP, um setor responsável pela organização das informações adquiridas desde o início da implantação do PCQ? Em caso positivo, descreva também como é realizado esse processo.

23- Os resultados do processo de avaliação são organizados e armazenados de forma que sejam facilmente consultados para a elaboração de futuros *Planos de Qualificação e Capacitação*?

BLOCO 4 – Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

24- Os produtos e serviços de informação (os e-mails informativos, os editais, o *Plano de Capacitação e Qualificação* - com os cursos ali previstos - e o *Relatório de Avaliação Bianual do Plano de Capacitação e Qualificação*) são sempre concebidos após uma pesquisa de opinião realizada junto ao público-alvo? Justifique.

25- Existe uma preferência dos alunos por determinados serviços e/ou produtos de informação? Em caso positivo, justifique.

26- Como os produtos e serviços de informação são avaliados? (considere como produtos de informação os cursos de capacitação e qualificação, o *Plano de Capacitação e Qualificação*, os instrumentos utilizados na consulta aos servidores, o questionário de *Levantamento de Necessidades de Capacitação*, o *Relatório Bianual de Avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação*, bem como os editais e e-mails informativos).

BLOCO 5 - Distribuição da informação

27- Como é feita a disseminação das informações referentes aos cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB?

28- Você compartilha, com a sua equipe, informações que foram selecionadas como relevantes para o seu trabalho?

29- Existe algum meio, técnica ou veículo com o objetivo de fazer com que as informações circulem entre os gestores e servidores da DECP/CDP/PROGEP e/ou também com os instrutores, professores e alunos dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos? Em caso positivo, cite quais.

BLOCO 6 - Uso da informação

30- Na sua opinião, as informações obtidas com os cursos de capacitação e qualificação estão sendo assimiladas e aplicadas pelos servidores, para que desempenhem suas atividades na UFPB com mais agilidade e qualidade? Justifique.

31- Na sua opinião, os cursos de capacitação e qualificação são eficazes para o desenvolvimento de novas competências pelos servidores? Justifique.

32- Como é realizada a avaliação geral do PCQ? As informações obtidas a partir dessa avaliação geral são utilizadas de que forma?

33- Como você avalia o trabalho desenvolvido pela DECP? Cite alguns pontos fortes e fracos.

34 - Você tem sugestões para melhorar o processo de Gestão da Informação na DECP?

35 - Na sua opinião, a DECP está conseguindo alcançar os seus objetivos, tendo em vista o trabalho de planejamento e execução do PCQ dos servidores da UFPB?

36 - Você considera, a partir das informações obtidas em cada Centro, que há uma sintonia entre as demandas enviadas pelos servidores da instituição e os cursos oferecidos pela DECP?

37 - Existem procedimentos para a utilização das informações oriundas dos diferentes tipos de avaliação existentes na DECP (avaliação dos cursos, do Plano de Capacitação e Qualificação, bem como das reuniões, debates, ou outras formas de discutir com os servidores as suas reais necessidades de informação)? Em caso positivo, diga de que forma isso é feito.

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Público-Alvo: Instrutores dos Cursos de Capacitação ofertados pela DECP.

PERFIL DO ENTREVISTADO:

- 1- Nome: _____
 - 2- Idade: _____
 - 3- Sexo: () Masculino () Feminino
 - 4- Grau de escolaridade: () Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino Superior () Pós-Graduação
 - 5- Cargo/Função: _____
 - 6- Há quanto tempo você desenvolve atividades de capacitação na UFPB?
-

SOBRE A DECP E O PLANO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO – PCQ

BLOCO 1 - Necessidades de informação

- 7- Quais são as informações que você necessita para planejar e executar as atividades de capacitação dos servidores da UFPB?
- 8- Existe facilidade para adquirir as informações necessárias?

BLOCO 2 – Aquisição da Informação

- 9- Através de quais fontes você pesquisa e/ou busca informações capazes de lhe auxiliar no desempenho das suas atividades como instrutor(a) de cursos de capacitação da UFPB?
- 10- Dentre as fontes utilizadas, quais as que você considera mais eficientes para adquirir as informações necessárias? Por quê?
- 11- De que forma você escolhe/filtra as informações que realmente são importantes para o desenvolvimento de seu trabalho?
- 12- Existe dificuldade na busca/aquisição das informações necessárias à realização

de suas atividades de capacitação?

13- Você percebe dificuldade, por parte dos alunos, para buscar informações relacionadas aos cursos desenvolvidos?

BLOCO 3 - Organização e armazenamento da informação

14- Você faz uso de algum recurso capaz de armazenar e organizar (selecionar, priorizar e/ou classificar) a informação considerada importante para o seu trabalho como instrutor(a)? Em caso positivo, esses recursos são eficazes?

BLOCO 4 – Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

15- Você percebe alguma dificuldade, por parte dos alunos, para entender o conteúdo de algum desses produtos e/ou serviços de informação (cursos de capacitação e qualificação)?

16- Você considera que as informações disponibilizadas pela DECP/UFPB através dos editais e e-mails informativos são suficientes para fazer com que os servidores tomem conhecimento da oferta dos cursos de capacitação e qualificação?

17- Você gostaria de sugerir mudanças ou mesmo a elaboração de outros produtos e/ou serviços de informação (entenda-se produtos e/ou serviços de informação como os cursos oferecidos e as informações disponibilizadas pela DECP/UFPB)?

BLOCO 5 - Distribuição da informação

18- Como você tomou conhecimento sobre a seleção de instrutores de capacitação da UFPB? É fácil o acesso a essas informações?

19- Quais os meios/formas de comunicação que a UFPB utiliza para disponibilizar informações referentes aos cursos? Você considera adequado?

20- Você dispõe de algum meio de comunicação com os servidores da PROGEP/DECP, responsáveis pelo planejamento e execução do PCQ? (Entenda-se como meios de comunicação algum tipo de atendimento capaz de esclarecer dúvidas, ouvir sugestões, críticas e também de proporcionar o diálogo com o público

atendido, tais como e-mails, *blogs*, grupos de discussão em aplicativos como o *WhatsApp*, fanpages, etc.)?

21- Você compartilha, com os alunos, outras informações e/ou material importante e relevante para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais? Em caso afirmativo, cite como essas informações são compartilhadas.

BLOCO 6 - Uso da informação

22- Na sua opinião, as informações obtidas com os cursos de capacitação e qualificação são assimiladas e aplicadas pelos servidores? Justifique.

23- Você considera que as informações transmitidas nos cursos de capacitação e qualificação são úteis para que os servidores desenvolvam competências profissionais e institucionais que os tornem capazes de oferecer serviços com padrões de excelência? Comente.

24- Como você avalia o trabalho desenvolvido pela DECP? Cite alguns pontos fortes e fracos.

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Público-alvo: Professores dos Programas de Qualificação ofertados pela DECP.

PERFIL DO ENTREVISTADO:

- 1- Nome: _____
 - 2- Idade: _____
 - 3- Sexo: () Masculino () Feminino
 - 4- Grau de escolaridade: () Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino Superior
() Pós-Graduação
 - 5- Cargo/Função: _____
 - 6- Há quanto tempo você desenvolve atividades de qualificação de servidores?
-

SOBRE A DECP E O PLANO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO – PCQ

BLOCO 1 - Necessidades de informação

- 7- Quais são as informações que você necessita para planejar e executar as atividades de qualificação dos servidores da UFPB?
- 8- Existe facilidade para adquirir as informações necessárias?

BLOCO 2 – Aquisição da Informação

- 9- Através de quais fontes você pesquisa e/ou busca informações capazes de lhe auxiliar no desempenho das suas atividades junto aos *Programas de Qualificação* da UFPB?
- 10- Dentre as fontes utilizadas, quais as que você considera mais eficientes para adquirir as informações necessárias? Por quê?
- 11- De que forma você escolhe/filtra as informações que realmente são importantes para o desenvolvimento de seu trabalho?
- 12- Existe dificuldade na busca/aquisição das informações necessárias à realização

de suas atividades de qualificação?

13- Você percebe alguma dificuldade, por parte dos alunos, para buscar informações e adquirir conhecimentos necessários ao seu desenvolvimento pessoal e profissional?

BLOCO 3 - Organização e armazenamento da informação

14- Você faz uso de algum recurso capaz de armazenar e organizar (selecionar, priorizar e/ou classificar) a informação considerada importante para o seu trabalho como professor(a)? Em caso positivo, esses recursos são eficazes?

BLOCO 4 – Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

15- Você percebe alguma dificuldade, por parte dos alunos, para entender o conteúdo dos cursos de qualificação oferecidos pela UFPB?

16- Você considera que as informações disponibilizadas pela DECP/UFPB através dos editais e e-mails informativos são suficientes para fazer com que os servidores tomem conhecimento da oferta dos cursos de qualificação?

17- Você gostaria de sugerir mudanças ou mesmo a elaboração de outros produtos e/ou serviços de informação (entenda-se produtos e/ou serviços de informação como os cursos oferecidos e as informações disponibilizadas pela DECP/UFPB)?

BLOCO 5 - Distribuição da informação

18- Como você tomou conhecimento sobre a seleção de professores para os cursos de qualificação oferecidos aos servidores? É fácil o acesso a essas informações?

19- Quais os meios/formas de comunicação que a UFPB utiliza para disponibilizar informações referentes aos cursos? Você considera adequado?

20- Você dispõe de algum meio de comunicação com os servidores da PROGEP/DECP, responsáveis pelo planejamento e execução do PCQ? (Entenda-se como meios de comunicação algum tipo de atendimento capaz de esclarecer dúvidas, ouvir sugestões, críticas e também de proporcionar o diálogo com o público

atendido, tais como e-mails, *blogs*, grupos de discussão em aplicativos como o *WhatsApp*, fanpages, etc.)?

21- Você compartilha, com os alunos, outras informações e/ou material importante e relevante para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais? Em caso afirmativo, cite como essas informações são compartilhadas.

BLOCO 6 - Uso da informação

22- Na sua opinião, as informações obtidas nos cursos de qualificação são assimiladas e aplicadas pelos servidores? Justifique.

23- Você considera que as informações transmitidas nos cursos de qualificação são úteis para que os servidores desenvolvam competências profissionais e institucionais que os tornem capazes de oferecer serviços com padrões de excelência? Comente.

24- Como você avalia o trabalho desenvolvido pela DECP? Cite alguns pontos fortes e fracos.

APÊNDICE E - ROTEIRO PARA OS GRUPOS FOCAIS

Público-alvo: Alunos dos cursos de capacitação e qualificação desenvolvidos pela DECP.

PERFIL DO ENTREVISTADO:

1- Sexo: () Masculino () Feminino

2- Escolaridade: () Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino Superior
() Pós-Graduação

3- Idade: _____

4- Cargo/Função: _____

BLOCO 1 - Necessidades de informação

5- Quais são as informações que você necessita para desenvolver as competências necessárias ao desempenho de suas atividades na UFPB e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais?

6- Como são determinadas as necessidades de informação do seu setor na UFPB?

7- O tempo decorrido entre a percepção da necessidade de informação e a satisfação dessa necessidade é rápido?

8- Os cursos de capacitação e/ou qualificação oferecidos pela UFPB atendem às suas necessidades informacionais?

9- Além das informações fornecidas através dos cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB, você pesquisa/estuda para adquirir novos conhecimentos e/ou competências que o(a) auxilie a desempenhar suas atividades e prestar serviços de excelência à comunidade universitária e à sociedade? Em caso positivo, quais são estas informações e qual a sua origem?

BLOCO 2 – Aquisição da Informação

10- Através de quais fontes você busca informações capazes de lhe auxiliar no desempenho das suas atividades na UFPB?

- 11- Dentre as fontes utilizadas, quais as que você considera mais eficientes para adquirir as informações necessárias? Por quê?
- 12- De que forma você escolhe/filtra as informações que realmente são importantes para o desenvolvimento de seu trabalho?
- 13- Você é incentivado a buscar informações e conhecimentos no seu ambiente de trabalho?
- 14- Você possui dificuldades para buscar informações e adquirir conhecimentos necessários ao seu desenvolvimento pessoal e profissional?

BLOCO 3 - Organização e armazenamento da informação

- 15- Existe algum recurso capaz de armazenar e organizar as informações utilizadas pelos alunos? Esse meio é eficaz?

BLOCO 4 – Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

- 16- Você tem alguma dificuldade em entender o conteúdo de algum desses produtos e/ou serviços (cursos de capacitação e/ou qualificação)?
- 17- Você considera que as informações disponibilizadas pela DECP/UFPB através dos editais e e-mails informativos são suficientes para a participação nos cursos de capacitação e qualificação?
- 18- Você gostaria de sugerir mudanças ou mesmo a elaboração de outros produtos e/ou serviços de informação (entenda-se produtos e/ou serviços de informação como os cursos oferecidos e as informações disponibilizadas pela DECP/UFPB)?

BLOCO 5 - Distribuição da informação

- 19- Como você toma conhecimento das ofertas de cursos de capacitação e qualificação oferecidos pela UFPB? É fácil o acesso a essas informações?
- 20- Quais os meios/formas de comunicação que a UFPB utiliza para disponibilizar informações referentes aos cursos? Você considera adequado?
- 21- Você compartilha o material e tudo o que aprendeu com outras pessoas? Caso positivo, diga como e para quem.

BLOCO 6 - Uso da informação

22- As informações adquiridas nos cursos de capacitação e/ou qualificação são assimiladas e aplicadas no seu trabalho? Justifique.

23- Os cursos de capacitação e/ou qualificação lhe ajudaram a desenvolver competências profissionais e institucionais capazes de lhe auxiliar no oferecimento de serviços com padrões de excelência? Comente.

APÊNDICE F - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA UFPB

Pesquisa: ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA DIVISÃO DE EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Esta pesquisa faz parte de um projeto de dissertação de Rachel Nóbrega Toscano de Farias, sob a orientação do Professor Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto, envolvendo a gestão da informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Universidade Federal da Paraíba. Pretendemos divulgar o nome da universidade pesquisada. No entanto, esclarecemos que a identidade dos(as) entrevistados(as) e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. A participação, portanto, não causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o processo de gestão da informação na Instituição.

Qualquer dúvida e esclarecimento poderão ser obtidos junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Se a Universidade concorda em participar agradecemos a colaboração e solicitamos que um gestor, responsável pela área de Gestão de Pessoas da Universidade, assine a seguir, em 02 (duas) vias de igual teor, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim concordando com a divulgação do perfil e do nome da universidade que será indicado nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

João Pessoa, 06 de dezembro de 2018.

FRANCISCO RAMALHO DE ALBUQUERQUE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Centro de Educação

Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes

Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes

Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP. 58.059-900

Telefone: (83) 99666-6676

Orientador: Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto

Mestranda: Rachel Nóbrega Toscano de Farias