



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

LAURIVANIA DANIELLA SILVA DE SOUZA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO: DO FLUXO INFORMACIONAL AOS PROCESSOS DE
COMPARTILHAMENTO NO SETOR DE PROVIMENTO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA
2020

LAURIVANIA DANIELLA SILVA DE SOUZA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO: DO FLUXO INFORMACIONAL AOS PROCESSOS DE
COMPARTILHAMENTO NO SETOR DE PROVIMENTO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestre em Gestão das Organizações Aprendentes.

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

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ataíde Dias

JOÃO PESSOA
2020

S729g Souza, Laurivania Daniella Silva de.

Gestão da informação: do fluxo informacional aos processos de compartilhamento no setor de provimento da Universidade Federal da Paraíba / Laurivania Daniella Silva de Souza. - João Pessoa, 2020.
79 f.

Orientação: Guilherme Ataíde Dias.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão da informação. 2. Compartilhamento da informação. 3. Infográfico. I. Dias, Guilherme Ataíde. II. Título.

UFPB/BC

CDU 001.101:005(043)

LAURIVANIA DANIELLA SILVA DE SOUZA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO: DO FLUXO INFORMACIONAL AOS PROCESSOS DE
COMPARTILHAMENTO DO SETOR DE PROVIMENTO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestre em Gestão das Organizações Aprendentes.

Aprovado em 02/12/2020

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Guilherme Ataíde Dias (Orientador)
MPGOA – UFPB

Profa. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz (Membro Interno)
MPGOA - UFPB



Profa. Dra. Bernardina Freire Juvenal (Membro Interno)
MPGOA – UFPB



Prof. Dr. Alan Mangabeira (Membro Externo)
DECOM-UFPB

Ao meu filho Eduardo Reuben...

A quem pretendo deixar bons frutos para
que se espelhe e veja que a melhor
herança são os ensinamentos,

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é o ato de reconhecer que não somos auto-suficientes. Na Bíblia, descobrimos como agradecer a Deus, e assim seguimos aprendendo a cada dia essa arte que é tão bela: “Dai graças ao Senhor porque ele é bom; eterno é seu amor por nós” (Sl 106,1; 117,1)

Devemos ser gratos a todas às pessoas que cruzaram nosso caminho durante a nossa jornada. Agradecer a todos que acreditaram em minha capacidade de seguir mesmo diante das dificuldades.

Assim, vamos começar:

A Deus...

Agradecer ao Pai, pois sem a força que ele me dava constantemente nada disso seria possível. Obrigada Deus por ter me capacitado e me guiado para continuar firme na realização desse sonho.

Aos amigos...

A Clívia Adriana de Lima por ter cuidado do meu filho enquanto eu estudava. Obrigada pela dedicação

A Lara Heim por ter vindo me socorrer durante as horas de sufoco. Obrigada pela cumplicidade.

A Ana Julia Diniz e a Valquíria Villas pela amizade e desabafo durante os momentos corridos do dia.

A Renata Benedito por ter me ajudado com o abstract. Obrigada pela contribuição.

A Meirylane Lopes que contribuiu muito para que eu pudesse fazer um trabalho com qualidade. Obrigada por toda a atenção.

A Wanessa Correa e a Marcio Correa, que me ajudaram com Eduardo para que eu pudesse concluir a dissertação.

A Tales Tarsis Dantas, que sempre me ajudou nos processos. Minha gratidão.

A Márcia Meireles, por ter me ajudado com palavras de força. Obrigada por cada frase ao amanhecer.

Bruno Henrique, que me deu apoio nos momentos de desabafo.

~~Aos colegas de profissão...~~

A todos da Divisão de seleção e provisão que se prontificaram e responderam o questionário e participaram de toda a pesquisa.

Às professoras Edna Gomes Pinheiro e Bernardina Freire Juvenal, por terem contribuído me dando força e me ajudando com material para estudo.

Aos colegas Deivysson Harlem e Tatiana Reitz que contribuíram com experiências vividas dentro da PROGEP. Obrigada pela colaboração.

~~À PROGEP...~~

Por ter me dado oportunidade de me qualificar por meio do PQI (Plano de Qualificação Institucional) e a participação no Mestrado Profissional, agradeço a oportunidade.

~~À banca examinadora...~~

Obrigada pelas contribuições que fizeram ao trabalho, honrando-me com suas participações com respeito e delicadeza. Agradecida.

~~Ao meu orientador...~~

Em especial ao meu orientador Guilherme Dias, que aceitou o desafio de me orientar no meio do caminho. Foram momentos de muito aprendizado, respeito, carinho e compreensão. Gratidão e gratidão.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar como ocorrem os processos de compartilhamento da informação na Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. A relevância do tema estudado consiste no fato de a informação ser atualmente considerada um recurso econômico imprescindível às organizações. Desta feita, o compartilhamento da informação se tornou uma vantagem estratégica, pois mantém viva a memória organizacional. A pesquisa teve como metodologia uma abordagem quali-quantitativa, caracterizada como uma pesquisa exploratória, aplicada e descritiva, bem como fez uso da pesquisa bibliográfica, documental e da aplicação de um questionário eletrônico para a coleta dos dados. Para a análise das categorias, utilizou-se o modelo de análise proposto por Choo (2003). O levantamento e análise dos dados durante a pesquisa possibilitou analisar como ocorre primordialmente o compartilhamento da informação dentro da Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Os resultados encontrados confirmaram o que outras pesquisas realizadas nessa área de compartilhamento destacam. Os dados revelam que os atores enfrentam barreiras quanto ao compartilhamento. Dentre as barreiras elencadas, destaca-se a falta de ferramentas para auxiliar no compartilhamento. De acordo com a pesquisa, o principal meio utilizado pelos respondentes para compartilhar é o face a face. A pesquisa possibilitou a criação de uma ferramenta para aprimorar o compartilhamento da informação dentro. O produto final da pesquisa foi construção de um infográfico para ser utilizado como modelo de compartilhamento da informação dentro da divisão pesquisada.

Palavras-chave: Compartilhamento da Informação. Gestão da Informação. Infográfico.

ABSTRACT

This work aimed to investigate how the information sharing processes occur in the Division of Selection and Provision of the Dean of Personnel Management at the Federal University of Paraíba. The relevance of the studied topic consists in the fact that information is currently considered an essential economic resource for organizations. This time, information sharing has become a strategic advantage, as it keeps the organizational memory alive. The research had a qualitative and quantitative approach, characterized as exploratory, applied and descriptive research, as well as using bibliographic, documentary research and the application of an electronic questionnaire for data collection. For the analysis of the categories, the analysis model proposed by Choo (2003) was used. The survey and analysis of the data during the research made it possible to analyze how information sharing occurs primarily within the Division of Selection and Provision of the Dean of Personnel Management at the Federal University of Paraíba. The results found confirmed what other research carried out in this area of sharing highlights. The data reveal that the actors face barriers regarding sharing. Among the listed barriers, the lack of tools to assist in sharing is highlighted. According to the survey, the main means used by respondents to share is face to face. The research enabled the creation of a tool to improve the sharing of information with in. The final product of the research was the construction of an infographic to be used as a model for sharing in formation with in the researched division.

Keywords: Information Sharing. Information management. Infographic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pontos estratégicos para gerenciamento da informação	8
Figura 2: Processo Universal de Gestão da Informação (GI).....	10
Figura 3: Ciclo de conhecimento organizacional.	11
Figura 4: Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento	17
Figura 5: Organograma Institucional da PROGEP	26
Figura 6: Resumo Esquemático das Etapas da Análise de Conteúdo	31
Figura 7: Tutorial para nomeação docente	53
Figura 8: Publicação do infográfico	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relação tempo de serviço e servidor da DSP.....	40
Gráfico 2: Necessidades de tratamento da informação	43
Gráfico 3: Relação de satisfação quanto ao compartilhamento de informações dentro da DSP	46
Gráfico 4: Existe compartilhamento da tarefa dos servidores lotados na DSP.	48
Gráfico 5: Existem cursos preparatórios para assumir as atribuições do setor	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias e participantes	27
Quadro 2: Categorias de análise com base no modelo de Choo (2003).	37
Quadro 3: Relação dos servidores participantes e codificação	39

LISTA DE SIGLAS

ATPLAN	Assessoria Técnica de Planejamento
CAS	Central de Atendimento ao Servidor
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CEDESP	Centro de Desenvolvimento do Servidor Público
CPACE	Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CQV	Coordenação de Qualidade de Vida
DBS	Divisão de Benefícios
DCPS	Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
DIST	Divisão de Segurança do Trabalho
DLCP	Divisão de Legislação e Controle de Processos
DPC	Divisão de Planejamento e Carreira
DQVD-	Divisão de Qualidade de Vida
DSP	Divisão de Seleção e Provisão
NDPI	Núcleo de documentação de Pessoal e Informação
NTGI	Núcleo de Tecnologia e Gestão da Informação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3 Relevância e justificativa do estudo	6
2 Gestão da informação: modelos e abordagens.....	7
2.1. MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PROPOSTO POR <i>CHUN WEI CHOO</i> .	10
2.2 Gestão da informação no setor público	13
2.3 A importância do compartilhamento da informação na organização	14
2.3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM NO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	15
2.4 Fontes de informação no ambiente organizacional	17
2.5 A Tecnologia da Informação no compartilhamento da informação.....	18
2.6 Infografia: aspectos históricos e classificatórios	20
2.6.1 CLASSIFICAÇÃO DA INFOGRAFIA	20
3 PERCURSO METODOLÓGICO	23
3.1 Caracterização da pesquisa	23
3.2 Objeto da pesquisa	25
3.3 Orientação da pesquisa	25
3.4 Universo e amostra: o caso da DSP/PROGEP/UFPB	25
3.5 Instrumentos de coleta de dados	27
3.6 Construção do Instrumento de Coleta de Dados	29
3.7 Análise e discussão dos dados.....	29
4. DIVISÃO DE SELEÇÃO E PROVISÃO DA UFPB	32
4.1Caracterização da unidade	32
4.2 Fluxo informacional e Descrição das atribuições	33
4.3 Compartilhamento da Informação	36
4.4 Relatos de Coleta de Dados.....	38
4.5 Apresentação e Análise dos Dados.....	39
4.5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS.....	39

4.5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS	58
Apêndice A - Roteiro questionário servidores DSP	64

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por diversas transformações ao longo do tempo, uma delas é a passagem da era industrial para a pós-industrial. Tal transformação caracterizou essa nova conjuntura como sociedade da informação ou do conhecimento, e elevou, no campo das organizações, a informação a um patamar de recurso organizacional imprescindível (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011).

Nessa linha, no âmbito das organizações, disponibilizar a informação correta e na hora certa, quando necessário, pode ser um diferencial para atingir os resultados desejados. Nesse entendimento, Castells (2002) afirma que a economia global se caracteriza atualmente pelo fluxo quase instantâneo de informações. Ele levanta a questão da existência da economia informacional em que serviços e produtos de informação estão presentes em todos os ramos da vida atual. Dessa forma, ratifica o conceito de “Sociedade da Informação”, que, sob a visão dele, é o papel importante que a informação possui na sociedade contemporânea.

No entendimento de Kumar (1997 *apud* VENTURA, 2016), “a revolução da informação é o último e, de longe, o passo mais progressista na sequência de mudanças que vêm transformando a sociedade humana desde os tempos mais remotos”. Nesse sentido, as organizações que já possuíam um enraizamento dos pressupostos criados pelo modelo industrial tiveram que se reinventar, uma vez que a nova ordem econômica trouxe novos desafios e aumentou a busca pela otimização das atividades.

Para fazer frente a essa nova conjuntura, a informação dentro das organizações deve estar voltada para identificar os problemas e necessidades, auxiliar na tomada de decisão, contribuir na criação de produtos e serviços e na construção do conhecimento que pode ser utilizado no cotidiano (MONTEIRO; DUARTE, 2015).

No entanto, na visão de Barros, Ramos e Perez (2015), todas essas mudanças podem resultar em perda do conhecimento acumulado dentro das organizações. Para que isso não aconteça, as organizações devem estabelecer estratégias que propiciem a aquisição, manutenção, armazenamento e disseminação da informação, a fim de poder ser reutilizada no tempo, preservando a memória organizacional. Esta memória organizacional no conceito de Freire et al., (2012) tem o objetivo de ser uma representação clara do conhecimento e das informações criadas pelos trabalhadores de uma empresa. Na intenção de facilitar o acesso, compartilhamento e o reuso pelos membros da organização.

Assim, os sistemas de informação (SI) entrelaçados à busca de sucesso dentro de ambientes cada vez mais competitivos têm impulsionado as organizações a criarem estratégias de organização da informação (VENTURA, 2016). Essa preocupação parte do pressuposto de que a informação se converteu em recurso econômico dentro das organizações (CASTELLS, 2002).

Frente ao exposto, percebe-se a necessidade de as organizações se esforçarem para alcançar a excelência nos seus resultados. Para isso, devem se preocupar em empregar recursos que propiciem o fluxo das informações de modo a aumentar a geração de conhecimento advindo da informação. Nesse sentido, Barreto (1994) afirma que a questão é como usar a informação de modo a intencional a produção de conhecimento, bem como organizar, controlar e distribuir de maneira correta.

O autor supramencionado (1994, p.2), ao discutir essa questão, elucida ainda que a informação pode ser definida como estruturas significantes, que se operacionalizam “através de práticas bem definidas e se apóiam em um processo de transformação orientado por uma racionalidade técnica que lhe é específica”. Dessa maneira, as organizações devem ter como prioridade o reconhecimento do potencial das informações dentro delas, pois a partir desse reconhecimento torna-se possível extrair, de maneira otimizada, informações que podem servir para a criação de novos conhecimentos que transformem a organização (ZIVIANI *et al.*, 2008).

Sob essa perspectiva, Choo (2003, p.27) destaca que a informação “é um componente intrínseco de quase tudo que a organização faz”, o que é ratificado por Calazans (2006) ao reforçar que os processos de criar, tratar e transferir as informações eleva as empresas a pontos com diferenciais competitivos.

Assim, segundo Ventura (2016), mesmo com toda a importância que a informação apresenta dentro de uma empresa, em muitas organizações, a gestão da informação é ineficiente, sem o devido controle e preocupação com a memória organizacional, isto é, há necessidade que o conhecimento seja acumulado e preservado através do tempo (RODRIGUES; SIERRA; RECHZIEGEL, 2014).

Na visão de Barros, Ramos e Perez (2015), a memória fornece suporte tanto para o desenvolvimento do indivíduo quanto para a organização. Para o indivíduo, agregando conhecimento e aprendendo com experiências, estratégias e ações tomadas pela organização ao longo do tempo. Para a organização, usando a gama de conhecimento acumulado e

associando ao conhecimento atual do indivíduo, auxiliando na tomada de decisão, geração de novas ideias e elaboração de produtos e serviços de informação.

Nesse sentido, é importante frisar que a organização também deve se preocupar com a disseminação dessa memória organizacional, pois pode acontecer dessa memória se perder no tempo caso não exista um compartilhamento. Tomaél (2012), sob essa perspectiva, destaca que o compartilhamento surge da cumplicidade entre os indivíduos de uma organização. Assim, as pessoas fazem parte do processo de compartilhar a informação e disseminar o conhecimento dentro da organização, o que pode ser entendido como um elo entre a informação e o conhecimento (VENTURA, 2016).

Nesse entendimento, é importante que as organizações criem formas de propiciar ambientes que favoreçam as interações sociais, pois é a partir de tais interações que serão oportunizados o compartilhamento e a construção do conhecimento. Amorim e Tomaél (2012) ratificam essa afirmação quando asseveram que o compartilhamento requer participação mútua. Desse modo, alimentar as relações interpessoais pode favorecer o compartilhamento da informação dentro das organizações (WANG; CHEN; CHEN, 2008).

Dentro dessa abordagem, cabe destacar a importância da gestão da informação dentro do ambiente organizacional. O termo gestão é aplicado nesse contexto com a ideia de controle, planejamento monitoramento entre outros entendimentos que a priori se mostram distantes da informação (MONTEIRO; DUARTE, 2015)

Seguindo a linha de Oliveira e Bertucci (2003), esse entendimento conduz ao pensamento de que compreender a informação a partir de uma perspectiva processual é tornar-se ciente de que existem problemas ao longo do trajeto que a informação percorre.

Monteiro e Duarte (2015), ao estudar o tema gestão da informação, relatam que existem deficiências informacionais dentro das organizações. Ratificando esse pensamento, Cândido, Valentim e Contani (2005, p.1) destacam dentre essas deficiências os “fluxos de informações inadequados; a falta de conhecimento da informação de apoio ao desenvolvimento de tarefas cotidianas; subutilização das tecnologias da informação e a tomada de decisão com insegurança”.

Há de se concordar que essas deficiências podem gerar dificuldades no fluxo de informações adequadas ao desenvolvimento de atividades cotidianas dentro da empresa. Foi diante disso que, segundo Monteiro e Duarte (2015), surgiu a gestão da informação, com a

finalidade de ser um meio para a solução de problemas informacionais, caracterizando-se como um processo que trata, organiza e dissemina a informação.

A gestão da informação, assim, deve ser realizada de forma adequada e funcional. Para isso, faz-se necessário primeiro conhecer quais são as fontes de informações disponíveis. No entendimento de Cunha (2001), as fontes de informações podem possuir vários formatos, naturezas e conteúdos. Podem abranger desde publicações impressas a manuscritos e objetos, como as obras de arte por exemplo. Setzer (2015) explica que a informação também pode ser algo que está na mente de alguém e pode ser de natureza interior de uma pessoa ou recebida por ela.

Desse modo, a gestão da informação parte essencialmente de como as formas de gerenciar permitem a construção, a disseminação e o uso da informação (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011). Dessa forma, a gestão da informação exprime a ideia de que informações bem estruturadas podem facilitar o acesso à informação e assim instigar os usuários, pois buscar informação em fontes que não ajudam a compreensão pode dificultar a apreensão da informação e consequentemente a disseminação.

Compondo esse entendimento, Januzzi, Falsarella e Sugahara (2016) enfatizam que é por meio da disseminação da informação, no sentido de compartilhamento, que as organizações assimilam e acompanham a dinâmica das ações e trabalhos desenvolvidos entre os servidores/empregados, pois a informação, quando atua modificando o estado, impulsiona a geração de conhecimento.

Dessa maneira, refletir sobre a gestão da informação sob o prisma do compartilhamento da informação desperta o sentido de colaboração dentro do ambiente organizacional. É nessa perspectiva que Robbins (1999) destaca o elemento da cultura organizacional, que vem a ser um sistema de significados partilhados pelos membros da empresa, e esses significados diferem de uma organização para outra.

Para Orna (2005), a cultura organizacional é um elemento importante na organização, pois ela está diretamente ligada à cultura informacional e essa cultura influencia diretamente na forma como a informação é gerenciada dentro das organizações.

Dessa maneira, toda essa reflexão parece adequada para o estudo em tela, porque se acredita nas mudanças significativas ocorridas ao longo do tempo nas abordagens e pesquisas da gestão da informação no ambiente organizacional.

O que se coloca aqui é um leque de questionamentos constituídos através do tempo, que foram engendrando inquietações exigindo soluções. São questões complexas que se tornaram um desafio, ao reconhecer que o tema da pesquisa é sem dúvida desafiador, porque carrega em si múltiplas implicações, principalmente em relação ao cotidiano da pesquisadora, repleto de questões mal resolvidas em relação ao fluxo informacional na Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

Nesse sentido, percebe-se que, diante das dificuldades encontradas nos setores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, existe a busca por melhorarias e excelência nos resultados, sobretudo levando-se em consideração que esta pesquisa buscou atender uma iniciativa estratégica da organização de recursos, especialmente, a otimização da gestão de recursos humanos.

Dessa maneira, a busca de uma gestão apoiada nos princípios da Gestão da Informação demonstrou-se fundamental nos tempos atuais. Sendo assim, a gestão baseada no compartilhamento da informação reforça a ideia de pertencimento e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais acolhedor e produtivo.

Diante do apresentado, sabe-se que muito já foi escrito e ainda se escreve sobre esse tema. Seria ingênuo supormos que os estudiosos dessas temáticas não estejam construindo novas referências, novos enfoques e diferentes abordagens, haja vista que essas questões passam a ser tema de pesquisas instigantes, estruturadas sob outros prismas, devido às abordagens de autores-pesquisadores como Choo (2006), Davenport (2000), Vital; Floriani; Varvakis (2010) e Ziviani *et al.* (2008).

Tendo esse enfoque e à medida que as dificuldades foram se condensando, surgiram inquietações e dúvidas. Por isso, elas devem ser examinadas com a ideia de que tudo é possível quando se deseja construir pistas de compreensão do objeto de estudo. Assim sendo, pode-se afirmar que a problematização deste estudo foi norteadada pelo seguinte questionamento: **Quais as formas de compartilhamento da informação no contexto da Divisão de Seleção e Provisão da UFPB?**

1.2 Objetivos

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo que norteia esta pesquisa é caracterizar os processos de compartilhamento da informação na Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever a rotina dos processos na perspectiva do fluxo informacional da DSP/PROGEP/UFPB;
- b) Mapear as possíveis barreiras que dificultam o compartilhamento da informação na DSP/PROGEP;
- c) Criar uma ferramenta para aprimorar o compartilhamento da informação para a Divisão de Seleção e Provisão;
- d) Avaliar a eficácia da ferramenta proposta para compartilhamento da informação.

Os objetivos delineados na pesquisa e o seu objeto de estudo serão enfatizados no contexto da Gestão da Informação sob o prisma do compartilhamento, a fim de desencadear um vasto e continuado processo de aprendizagem organizacional e individual.

1.3 Relevância e justificativa do estudo

Como em toda pesquisa que aborda a dimensão da Gestão da informação, a relevância nasce da importância da temática no que tange ao acesso à informação para a construção da excelência do fluxo informacional no espaço das organizações. Delgadillo (2003, p.7) destaca que “o acesso à informação é um direito fundamental dos povos para conseguir o desenvolvimento humano integral entendido como o fortalecimento da democracia com justiça social, a prosperidade econômica com equidade”.

Cabe destacar também que, a cada mudança que o mundo passa, surgem novos desafios para as empresas. Na visão de Costa e Politano (2008), as empresas “devem ser capazes de adaptarem-se rapidamente e facilmente às mudanças”. Dessa maneira, com o surgimento dos novos panoramas, as organizações não devem permitir que seus processos fiquem ultrapassados, já que as necessidades mudam constantemente a cada novidade dentro da seara tecnológica e a cada mudança de cenário. Assim, seus processos devem seguir a evolução (COSTA; POLITANO, 2008).

Enfatiza-se que a proposta da pesquisa foi gerada das reflexões decorrentes do exercício profissional e da militância da pesquisadora no locus da investigação. Portanto, a pesquisa surge na certeza de que é necessário buscar apoio teórico-metodológico para fundamentar e concretizar o estudo.

Desse modo, as razões apresentadas justificam pesquisar sobre a gestão da informação na dimensão da rotina da Divisão de seleção e provisão da UFPB, alinhada ao compartilhamento da informação, a fim de transformar e melhorar o desempenho da DSP/PROGEP.

Assim, esta pesquisa está ancorada na gestão da informação na Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no sentido de provocar mudanças (melhorias) no fluxo informacional, de modo a otimizá-lo, gerando qualidade nos serviços e produtos dessa divisão, a fim de viabilizar o acesso/busca de informação e conhecimentos.

No entanto, para que essa ação se materialize, é necessário incrementar ações que incentivem o pensar/criar/fazer. Dentre essas ações, destacamos aquelas focadas na informação e no compartilhamento da informação, pois, quando a informação é adequadamente assimilada, toma a qualidade de dispositivo modificador da consciência individual e coletiva (BARRETO, 1994).

Portanto, pode-se dizer que o interesse pelo tema está voltado para uma realidade do cotidiano e ao compromisso da pesquisadora como colaboradora interna da DSP/PROGEP/UFPB, pois, na rotina diária da pesquisadora, tem-se observado problemas no fluxo das informações e no compartilhamento das informações dentro da Divisão. Assim, resta uma certeza: a necessidade de se estabelecer uma relação de troca legítima, que alimente, de algum modo a missão/responsabilidade dessa Divisão de seleção, e fortaleça o compromisso da pesquisadora, que acatou o desafio de melhorar o ambiente de trabalho. Com esse pensamento, a proposta da pesquisa é fortalecida ao propor buscar solução para os problemas levantados dentro do setor a ser pesquisado.

2 Gestão da informação: modelos e abordagens

Sabe-se que as organizações que almejam progresso devem estar preparadas para as mudanças rápidas que acontecem no âmbito mundial. Elas devem estar à frente de seus

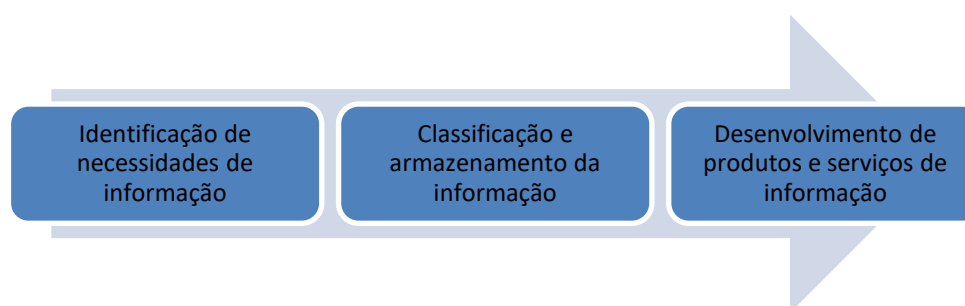
concorrentes em termos de tecnologia e de gestão para conseguirem atender às exigências do mercado (PRADELLA *et al.*, 2012).

Ciente dessa exigência, identificar a forma de compartilhamento da informação dentro da Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, alinhada à estratégia de fluxo de informação e de armazenamento, ajudará o setor de gestão de pessoas a se tornar mais organizado, garantindo a qualidade, produtividade, agilidade e objetividade nas decisões dos processos, tornando o setor mais dinâmico e eficiente. Tendo em vista que elementos conhecidos como deficiências informacionais são comumente encontrados nas organizações (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005) destacamos que o fluxo de informações pode se tornar lento, prejudicando a eficiência e qualidade dos processos.

Vale ressaltar que as organizações na atualidade estão cada vez mais sentindo as repercussões geradas pelo conhecimento, que é visto como um recurso de produção do século XXI. Assim, sofrem influências determinadas por um acelerado ritmo de informações oriundas das mais diversas fontes, opondo-se à carência que existia na sociedade industrial. Esse novo cenário tem levado as organizações a repensarem maneiras de se gerenciar as informações para se manterem em evidência e conectadas com um mundo globalizado e competitivo (JANUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

Nessa linha, diversos autores descrevem maneiras diferentes de gerenciamento de informação dentro de uma organização. Dentre eles, McGee e Prusak (1994) destacam a informação com enfoque estratégico. Eles definem três pontos básicos: a identificação de necessidades de informação, classificação e armazenamento da informação e desenvolvimento de produtos e serviços de informação. A Figura 1 a seguir ilustra os três pontos destacados pelos autores:

Figura 1: Pontos estratégicos para gerenciamento da informação



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Nesse sentido, Davenport (1998, p.21) trouxe uma abordagem ecológica para o gerenciamento da informação. Para ele, “a abordagem ecológica é mais modesta, mais comportamental e mais prática que os grandes projetos de arquitetura da informação”. Esse modelo ecológico criado por Davenport (1998, 2000, p. 44-57) exige um modo holístico de pensar, levando em consideração o ambiente organizacional como um todo, centrado em quatro atributos-chave: i) integração dos diversos tipos de informação; ii) reconhecimento de mudanças evolutivas; iii) ênfase na observação e na descrição; e iv) ênfase no comportamento pessoal e informacional.

Davenport (1998, p.50) explica que “ambiente informacional está arraigado no ambiente mais amplo que o envolve, o organizacional, e ambos são afetados pelo ambiente externo, o mercado”. Ou seja, o modelo ecológico engloba os três ambientes: o **ambiente informacional**, o **organizacional** e o **ambiente externo**, que na prática, se sobrepõem e possuem limites de difícil distinção. Na explicação de Ribeiro (2016, p. 28-29), o ambiente informacional é o centro da abordagem ecológica, junto com seis componentes: “1. estratégia da informação; 2. política da informação; 3.cultura e comportamento em relação à informação; 4. equipe da informação; 5.processos de administração informacional e 6. arquitetura da informação”. Nesse sentido, Davenport (1998) traz a explicação sobre o **ambiente organizacional**, que tem em sua composição a situação dos negócios, investimentos em tecnologia e distribuição física; e o por sua vez o **ambiente externo**, que traz informações fundamentais sobre os mercados de negócios, mercados tecnológicos e mercados da informação.

Assim, é importante destacar que existem várias abordagens e, dependendo da abordagem que se quer trabalhar, o processo de gestão de informações possui várias fases. Na visão de Davenport (1998), um processo de gestão da informação (GI) universal deve ser pensado levando em consideração quatro etapas: determinação das necessidades de informação; captura da informação; disseminação e uso das informações. Uma representação do processo universal da GI encontra-se ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Processo Universal de Gestão da Informação (GI)



Fonte: Adaptada de Davenport (1998).

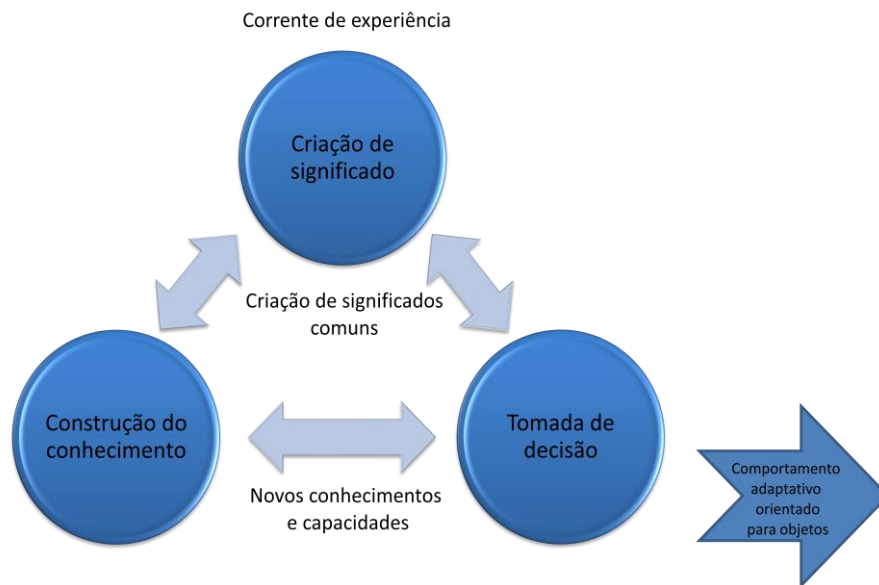
Assim, consolida-se o entendimento da visão holística dada por Davenport (1998, p.12) em relação à abordagem da ecologia da informação, na qual ele enfatiza o ambiente informacional em sua totalidade, considerando a cultura empresarial, onde estão inseridos as crenças e valores sobre informação.

2.1. MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PROPOSTO POR *CHUN WEI CHOO*

À medida que a sociedade se estruturou na chamada sociedade da informação, as organizações passaram a entender como a informação pode ser usada mais tarde em processos de desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Dentro da perspectiva de gestão da informação, Choo (2003) descreve que a informação é um elemento essencial da organização e faz parte de quase tudo que ela faz.

Na concepção de uma abordagem estratégica de desenvolvimento e capacidade de adaptação de uma organização, três arenas são destacadas: **a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão**. Essas arenas funcionam interligadas, de maneira que uma leitura das três conjuntamente traz uma visão integral do uso da informação (CHOO, 2003).

Figura 3: Ciclo de conhecimento organizacional.



Fonte: Adaptado de Choo (2003).

A criação de significado é quando se busca um sentido para o que ocorre no ambiente. É quando há uma mudança que causa inquietação. Assim, os membros da organização tentam entender e determinar o significado buscando em suas familiaridades. Após isso, passam para tomada de decisões optando por uma única estratégia.

A construção do conhecimento ocorre quando se conectam os conhecimentos tácitos e explícitos dentro de uma organização (CHOO, 2003). Diante disso, cabe discutir o que vem a ser um conhecimento tácito e explícito dentro da organização. Trata-se o conhecimento tácito daquele contido na experiência dos indivíduos. O conhecimento explícito, por sua vez, é aquele representado de maneira formal, documentando e fácil de ser repassado.

Segundo Ribeiro (2016, p. 31-32):

a construção de novos conhecimentos está embasada em três regras: da **conversão** – que tem o condão de converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e compartilhado; da **construção** – que acontece quando a organização identifica e dissemina ações que geram conhecimentos para enriquecer as aptidões dos indivíduos; da **conexão** – incide sobre uniões com outras organizações, objetivando o repasse de algum tipo de conhecimento.

Após descrever esses pontos, ressalta-se que a criação dos novos conhecimentos acontece quando há várias interações entre esses pontos. Para estas interações, Choo (2003)

dá o nome de espiral do conhecimento, pois estas interações ocorrem de forma cíclica. Ainda, na abordagem de Choo (2003, p. 403) um modelo processual de administração da informação é apresentado, nele há uma análise do uso da informação em termo de necessidade, busca e uso. Dessa forma, o modelo analisa a informação como um ciclo contínuo de seis processos correlatos:

1)Identificação das necessidades de informação. As necessidades surgem de problemas, incertezas e ambiguidades detectadas em situações e experiências específicas. Taylor (*apud* CHOO, 2003, p. 403) recomenda uma sistematização para analisar as necessidades de informação. Primeiro, é preciso identificar os grupos de usuários da informação; segundo, reconhecer quais os problemas eles encaram; terceiro, examinar o ambiente social e profissional desses usuários, e, por último, compreender as maneiras de como um problema foi resolvido;

2)Aquisição da informação. As fontes humanas filtram as informações, enfatizam os elementos que consideram importantes, interpretam as ambiguidades e oferecem uma comunicação satisfatória para uma questão. Dentro de um plano de promoção de coleta e partilha de informações, cabe identificar quais são os indivíduos que têm acesso a informações importantes e estabelecer normas e incentivos para partilhar informações.

3)Organização e armazenamento da informação. Apenas uma parte da informação obtida ou criada é armazenada em local físico por meio de arquivos, bancos de dados computadorizados ou através de outros sistemas de informação, que possibilitam a sua utilização e partilha. Esse armazenamento é importante para uma futura consulta da memória da organização para auxiliar na interpretação de algum contexto ou ajudar na tomada de decisão ;

4)Produtos e serviços de informação. Trata-se da função primordial da administração da informação, pois garante a oferta de meios adequados para expor informações, explicações ou métodos de maneira rápida, clara e eficiente. Os produtos devem ser de fácil acesso para seus usuários, oferecer uma economia de tempo e de custos, além de adaptabilidade da informação ofertada;

5)Distribuição da informação. Visa a fomentar e facilitar o compartilhamento da informação, dado que a distribuição da informação correta de forma ampla pode ocasionar várias consequências positivas, dentre elas o aprendizado organizacional;

6)Uso da informação. É um processo social dinâmico de pesquisa que tem como resultado a criação de significado, a construção do conhecimento e a seleção de modelos de ação. Visto que a informação organizacional contém múltiplos significados, pois cada representação advinda desse processo é resposta de interpretações pessoais de cada indivíduo ou grupos.

Entender a organização como sistemas de informação é reconhecer que a organização enfrenta problemas informacionais como ambiguidade e incerteza (CHOO, 2003. p 417). Após considerar as principais características dos modelos de gestão da informação apresentados, este trabalho se inspirou no modelo de gestão da informação estabelecido por Choo (2003). A escolha deste modelo em detrimento de outro é justificada por oferecer ao estudo uma referência mais adequada e completa para a análise de dados da pesquisa em tela.

2.2 Gestão da informação no setor público

A importância da gestão da informação (GI) dentro das organizações públicas é diferente da no setor privado, pois no setor privado a informação está voltada para os mercados, para a captação de clientes e vencer a competitividade. No setor público é diferente. Busca promover a qualidade da governança. Com isso, segundo Silvania e Streit (2007), a GI nas instituições do setor público possui ampla dimensão que vai desde a prestação de contas para o público em geral até a transparência das ações do governo. Wilson (1999) reforça que a GI de forma errada pode ocasionar problemas que vão desde pequenas deficiências até uma responsabilidade legal do gestor. Nesse entendimento, a informação deve ser gerida da mesma maneira que são gerenciados os outros ativos, como financeiro, recursos humanos e materiais.

Segundo Silvania e Streit (2007, p. 6), a GI no bojo das instituições públicas deve ter como norte “a visão de futuro, a missão e os objetivos institucionais expressos por lei e regulamentos aos quais a instituição deve obedecer”. Dessa maneira, essas instituições devem promover informações de qualidade, que atendam a necessidade pública com credibilidade, e

que também aumentem a produtividade e resultem em redução dos custos para a administração pública. Cabe ressaltar que dentro da administração pública a informação deve ser gerenciada levando em consideração a proteção da informação pessoal, e deve ser apoiada na tomada de decisão e formulação de políticas claras para a prestação da informação (SILVANIA; STREIT, 2007).

2.3 A importância do compartilhamento da informação na organização

O compartilhamento da informação assume papel fundamental dentro do ambiente organizacional, pois potencializa a criatividade e a inovação. Ventura (2016) apresenta a passagem da informação de um indivíduo para o outro como sendo a transcendência do estado de pensamento para se configurar como conhecimento para quem recebe. Assim, a informação, ao ser recepcionada pelo indivíduo, se une às outras informações que o indivíduo já possui e isso pode ser uma engrenagem para novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Choo (2003, p. 80) afirma que a “informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência”. O ato de partilhar essas experiências implica na vontade que os indivíduos possuem em interagir socialmente. Davenport (1998) reforça esse conceito quando explica que o compartilhamento da informação implica em vontade de partilhar e colocar a informação à disposição dos outros por meio de interações sociais.

Nesse sentido, Tomaél (2012) destaca que o compartilhamento da informação é inerente ao contexto de trabalho da atualidade, pois a informação, quando flui entre os indivíduos, permite a boa condução das atividades. Há de se concordar que na partilha de informações surgem novos conhecimentos. No entendimento de Borelli e Tomaél (2012), essa partilha contribui para um melhor desenvolvimento das capacidades. Isso é de suma importância, pois, como já mencionado, a informação é um recurso que permite a inovação dentro das empresas.

Ventura (2016) frisa que compartilhar é ato dotado de desafio. Esse pensamento é reforçado pelos estudos de Alcará *et al.* (2009), Alves e Barbosa (2010), dentre outros, que pesquisaram sobre o compartilhamento da informação dentro das empresas e detectaram que existem barreiras que influenciam o ato de compartilhar a informação nas organizações. Assim sendo, segundo os autores citados, faz-se necessário criar condições no contexto

organizacional que favoreçam a ocorrência da partilha de informações entre os membros das organizações.

Ao analisar o tema, Alves e Barbosa (2010, p.125) destacam que “o processo de troca de informações pode ser considerado como um dos principais pilares do sucesso organizacional”. É sob esta ótica que as organizações necessitam criar formas de propiciar ambientes que favoreçam as interações sociais, pois é a partir de tais interações que serão oportunizados o compartilhamento e a construção do conhecimento.

Tudo isso é construído dentro de um contexto, levando-se em consideração que a informação “carrega um conjunto simbolicamente significativo” (BARRETO, 2002, p. 71).

2.3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM NO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.

O processo de compartilhamento da informação dentro da organização permite a transformação do conhecimento do estado em que não é entendido para um estado de entendimento, e assim absorvido e utilizado por outros sujeitos (ALCARÁ *et al.*, 2009).

De acordo com Choo (2003), o conhecimento sempre foi um fator importante nas organizações, sendo considerado uma forte vantagem competitiva. Ipe (2003) aborda que compartilhar conhecimento é tornar o conhecimento disponível a outras pessoas. No entanto, o compartilhar pode sofrer influência de alguns fatores. Entre esses fatores, estão a natureza do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura organizacional (IPE, 2003).

Dentro do fator natureza do conhecimento, está a natureza tácita ou explícita do conhecimento, explicado por Choo (2003). Essa natureza do conhecimento leva em consideração a transformação de um estado para outro. Assim, o conhecimento, quando está em seu momento tácito, precisa ser transformado em explícito para que possa ser visto e absorvido por outros indivíduos (CHOO, 2003, p.37).

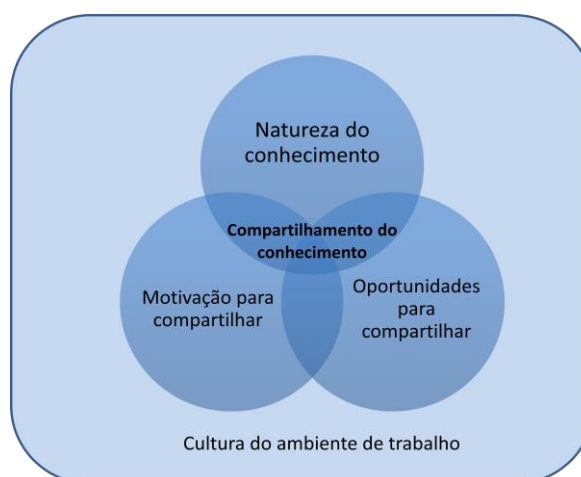
O fator motivação para compartilhar leva em conta aspectos pessoais, pois os indivíduos precisam de uma motivação pessoal para compartilhar. Essa motivação pode ser declarada em fatores internos ou externos. Os fatores internos são a sensação de empoderamento ligado ao conhecimento. Já os fatores externos estão ligados ao se relacionar com os outros e obter recompensa (ALCARÁ *et al.*, 2009).

No âmbito dos fatores que influenciam o compartilhamento, Ipe (2003) reforça o aspecto como a oportunidade para compartilhar, que possuem natureza formal e informal. Como exemplo da natureza formal, tem os programas de treinamento, como exemplo de informal, a comunicação face a face. Para Brown e Duguid (1991), é por meio do compartilhamento face a face que muitas ações são desencadeadas.

Por fim, Ipe (2003) classifica a cultura do ambiente de trabalho como um fator de suma importância para o compartilhamento, pois, segundo a autora, os três fatores são influenciados pela cultura organizacional.

A Figura 4 ilustra um modelo de compartilhamento de conhecimento entre indivíduos, esse modelo apresenta os quatros fatores e a relação entre eles.

Figura 4: Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento



Fonte: Adaptada de Ipe (2003)

O modelo destaca os três fatores que estão inseridos na cultura do ambiente de trabalho, assim, a representação indica que a cultura influencia todos eles. É importante frisar que a ausência de qualquer um desses fatores não impede o compartilhamento, mas que eles criam juntos um ambiente ideal para o compartilhamento entre os indivíduos.

Por fim, são diversos os fatores que podem influenciar o compartilhamento da informação e do conhecimento. Desse modo, as organizações devem promover a cultura do compartilhamento impulsionando os fatores que influenciam positivamente o compartilhamento. Nessa linha, Cunha (2001) destaca que para que ocorra uma adequada gestão da informação, e conseqüentemente, um ambiente informacional que favoreça o compartilhamento da informação é importante conhecer as fontes de informações

2.4 Fontes de informação no ambiente organizacional

As fontes de informações dentro do ambiente organizacional podem ser de vários formatos, naturezas e conteúdo. Essas fontes podem ser classificadas como fontes primárias, secundárias ou terciárias, e podem partir do ambiente externo ou do ambiente interno (CUNHA, 2001).

Segundo Pinheiros (2006), as fontes primárias são aquelas descritas exatamente como são produzidas e são disseminadas da mesma forma que são produzidas por seus autores. São

consideradas como sendo o pensamento original que apresenta novas informações. São caracterizadas como fontes primárias: Anais de congressos, conferências e simpósios. São reconhecidas como fontes secundárias, as interpretações e avaliações de fontes primárias, como, por exemplo, artigos de revisão. Pinheiros (2006) destaca que as fontes terciárias são mais difíceis de definir e são apontadas como uma categoria problemática, pois, na visão dele, dificilmente encontra-se a distinção entre fontes secundárias e terciárias. São exemplos de fontes terciárias os serviços de indexação e resumos.

Frente ao exposto, Pacheco e Valentim (2010, p. 334) explicitam que “a categorização das fontes de informação permite compreender a dimensão de cada uma”. Para eles, as fontes primárias expressam a ideia direta do autor; as fontes secundárias servem para direcionar o uso das fontes primárias; e as fontes terciárias podem apresentar o caminho para encontrar as fontes primárias e secundárias.

Nesse sentido, Barbosa (2006, p.94), também faz uma classificação das fontes de informações. Na abordagem dele, as fontes são divididas “em quatro categorias: externas e pessoais, externas e documentais, internas e pessoais e internas e documentais”. Nesse contexto, Blattmann e Rodrigues (2014) explicam que:

as fontes externas e pessoais são os amigos que trabalham em outras empresas, os especialistas, os clientes, os concorrentes, parceiros, os congressos ou palestras; as fontes classificadas como pessoais e internas são os empregados da própria empresa; as fontes de informação documentais externas à organização são os documentos produzidos fora da empresa, como as revistas, jornais, livros e até as transmissões de rádio ou televisão; já as fontes impessoais internas são os documentos produzidos dentro da empresa, como os relatórios, memorandos, arquivos e anotações de trabalho e as fontes impessoais são os documentos eletrônicos em geral, como as bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line e portais de notícias (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014, p. 49).

Portanto, tudo que gera e veicula informação pode ser considerada uma fonte (BLATTMANN; RODRIGUES, 2014). Desta maneira, as fontes de informações dentro das empresas possuem utilidade para servirem de base para pesquisas tanto para os membros internos quanto para pessoas externas à organização. Cabe destacar o uso das tecnologias da informação para auxiliar no compartilhamento da informação.

2.5 A Tecnologia da Informação no compartilhamento da informação

De acordo com Tapscott (1997), dentro do novo cenário da sociedade, em que tudo acontece de forma rápida e em uma velocidade exponencial, a nomenclatura economia em rede seria mais apropriada para se referir à TI, visto o papel que ela tem dentro das empresas.

Assim, dentro desse entendimento, Davenport, Marchand e Dickson (2004) elucidam que a TI é alcançada por práticas de informação, comportamentos e valores informacionais. Para Davenport (1998, p.15), “a tecnologia — incluindo computadores, redes de comunicação e softwares — tornou-se não apenas uma ferramenta para administrar a informação, mas também um setor vigoroso em si mesmo”. Nesse sentido, segundo esse autor, as organizações de alto desempenho são aquelas que possuem a capacidade de usar a informação de forma eficiente. Com isso, as organizações que não conseguem implementar as mudanças de forma eficaz são ditas como atrasadas na orientação para informação.

Dessa maneira, as empresas que são consideradas as campeãs autoconscientes já melhoraram sua orientação para a informação, a fim de atingirem melhores desempenhos e estão preocupadas com a liderança através da informação no futuro. Para Porter (1986), a utilização da tecnologia da informação é crucial para a sobrevivência e a estratégia competitiva das organizações, pois a TI auxilia um compartilhamento com maior rapidez tendo em vista que as informações fluem de um ambiente para outro em questão de segundos. As tecnologias de informação e de comunicação contribuem para facilitar o acesso à informação, auxiliando em uma boa tomada de decisão.

De acordo com Silva (2015), a tecnologia da informação ou TI é o conjunto de atividades e soluções envolvendo **hardware (parte física do computador)**, **software (programas)**, **banco de dados**, e **redes**, que atuam para facilitar o acesso, análise e gerenciamento de informações. Na atualidade, a TI tem se comportado como requisito básico para o bem sucedido compartilhamento da informação dentro das organizações (ALVES; BARBOSA, 2010).

Segundo Yang e Chen (2007), quando uma empresa implementa uma ferramenta que exige capacidade de conhecimento técnico para utilizá-la, pode esbarrar em um inibidor, pois a ausência de capacidade técnica pode tornar a ferramenta inútil. Cabe destacar que, mesmo com a velocidade das tecnologias, ainda existem pessoas com fobia à tecnologia.

Assim, compreende-se a importância da tecnologia, mas há de se destacar que o compartilhamento das informações inerentes à tecnologia a ser utilizada passa a ter um papel

crucial dentro da organização, pois a falta do compartilhamento pode inutilizar uma tecnologia e assim gerar ônus para a organização.

Dessa maneira, há de se ressaltar que o compartilhamento da informação também deve ter mecanismos adequados para favorecer as trocas de informações. Nesse sentido, várias ferramentas de tecnologias podem ser usadas, como por exemplo os infográficos.

Os infográficos, também conhecidos como gráficos informativos, possuem a função de reportar dados de forma atual e dinâmica ao leitor para uma fácil e imediata compreensão da informação (QUADROS, 2005). Essa função dos infográficos é reforçada por Minervini e Pedrazzini (2004), as quais afirmam que os infográficos exprimem uma marca de atualidade e de dinamicidade aos conteúdos.

2.6 Infografia: aspectos históricos e classificatório

Armentia (1999) observa que existe um bom número de pessoas que pensam que a infografia é algo recente, fruto do desenvolvimento dos computadores pessoais e de programas gráficos. Pablos (1999), no entanto, contesta essa ideia de desenvolvimento recente da infografia ao mostrar em seu livro “El periodista como creador de infografía” gráficos informativos utilizados em épocas anteriores, ao longo da história da imprensa e da própria humanidade. Pablos (1999) já destacava, no início da década de noventa, que a infografía é uma forma de expressão informativa renovada. Para ele, através do uso da infografía, é possível “tentar contar uma história com feitiço gráfico”.

Para Biernath e Rodrigues (2015), a produção de infográficos jornalísticos teve início muito antes da informatização das redações. Ele foi criado para deixar as informações mais impactantes, acompanhando e ilustrando uma notícia.

Fazendo um apanhado histórico sobre a palavra infografia, ela foi utilizada no Brasil pela primeira vez na década de 1980. Nessa década, aconteceu um marco histórico que foi a reforma gráfica do jornal “O Dia”, cabe lembrar, que foi este o primeiro jornal a criar um departamento de infografia e ilustração, o que ocorreu no ano de 1994 (MORAES, 1999).

2.6.1 CLASSIFICAÇÃO DA INFOGRAFIA

Quadros (2005) destaca que a informação gráfica na atualidade se configura com a ajuda do visual. Ideia ratificada por Sancho (2001), quando ele afirma que “o homem

moderno entende melhor o que vê do que o que lhe contam e faz facilmente seu um novo modo de receber ideias através de infografias” (SANCHO, 2001, p.15).

Dentro dessa abordagem, Sancho (2001) classifica a infográfica segundo suas modalidades e do ponto de vista semântico-significativo em individuais, as que apresentam características essenciais de uma única infografia, e coletivas, que são a combinação de mais de uma infografia. Ainda, o autor identificou quatro classes básicas de infografias:

- a) **as comparativas:** que são utilizadas quando se quer fazer um comparativo entre vários elementos de um texto utilizando recursos gráficos, o objetivo é de obter uma informação rápida de maneira visual;
- b) **as documentais:** utilizadas para a explicação de características, como exemplo a ilustração e a documentação de acontecimentos e ações;
- c) **as cênicas:** que por sua vez são empregadas para mostrar como um fato aconteceu;
- d) **as localizadoras:** que são usadas para delimitar um espaço onde um fato ocorreu, exemplo os mapas.

Peltzer citado por Quadros (2005) classifica os infográficos quanto à forma de apresentação:

Vista: que é um desenho explícito, em que todos os elementos reais aparecem exatamente em seus lugares, com todas as suas particularidades e proporções e muitas vezes é acompanhado por legendas e números explicativos.

Plano: tratamento gráfico numa superfície de um terreno ou da planta de um acampamento, praça etc.

Corte: vista do interior de uma estrutura (corpo, objeto, edifício etc.) Longitudinal - ao longo da estrutura; Transversal - através da estrutura, de lado a lado; Tridimensional - vista do interior da estrutura segundo as suas três dimensões; - Perspectiva - representação dos objetos em três dimensões; Panorama - vista de um horizonte muito amplo.

Gráficos explicativos: De causa e efeito: gráfico que explica a causa e o efeito de um fato determinado; Retrospectivo: gráfico que mostra como ocorreram os fatos (onde, como etc.) e suas consequências; Antecipatório: gráfico que antecipa a realização de um fato onde se conhecem os pormenores que inevitavelmente ocorrerão (exs.: montagem da estação espacial, eclipse etc.) e onde se projeta informação detalhada sobre pessoas, posições, processos e seqüência; - Passo a passo: gráfico que descreve etapas de um processo em imagens seqüenciadas; De fluxo: gráfico que expõe os passos de um processo ou de uma série de processos (ex.: layout de uma fábrica e as etapas da fabricação de um determinado produto); Reportagem: relato visual completo de um determinado fato, com caráter narrativo; Realista: gráfico onde são representados os fatos, personagens ou coisas como o autor as viu (ex.: cenas de audiências onde não é permitido o registro fotográfico e televisivo); Simulado: gráfico que busca representar os fatos, pessoas ou coisas como

o autor imagina que ocorreram, a partir dos dados que se conhecem (QUADROS, 2005, pp. 9-12)

Não importa a forma que o infográfico se materialize, existe uma infinidade de modelos. Cabe à criatividade de cada um usar a forma que mais se adéqua ao conteúdo (QUADROS, 2005). Todavia, cabe frisar que o uso dos infográficos não pode se limitar a criar imagens atraentes, o infográfico precisa ser eficiente na transmissão da informação que se deseja passar.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, buscar-se-á apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam os caminhos percorridos no desenvolvimento deste trabalho.

Minayo (2011), ao descrever o processo metodológico destaca que ele engloba o método, as técnicas e a criatividade do pesquisador (experiência e capacidade pessoal). Assim os caminhos para a reflexão tiveram como ponto de orientação os pressupostos teóricos que cercam o contexto da cientificidade.

Partindo do conceito de Vergara (1997), compreende-se ciência como uma das formas para que se tenha acesso ao conhecimento. E, nesse processo, a pesquisa se torna sua principal atividade. Nesse caminho, Minayo (2011) declara que os pesquisadores se revestem de humildade ao compreender que qualquer conhecimento é aproximado.

3.1 Caracterização da pesquisa

Antes de adentrar na caracterização, é importante destacar que a elaboração de uma pesquisa pressupõe a utilização de conhecimentos disponíveis, bem como o emprego de métodos, técnicas e conhecimento científico. Nessa linha, este trabalho fez uma incursão metodológica sobre a gestão da informação com foco no compartilhamento da informação, levando em consideração que uma boa parte da aprendizagem advém de uma maneira informal, no compartilhamento de experiências, conhecimentos e soluções de dificuldades detectadas no ambiente organizacional.

Desta forma, os caminhos e procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa asseguram uma boa execução dos objetivos que se pretendeu alcançar com este estudo proporcionando rigor científico e auxiliando na interpretação dos dados. Sob essa perspectiva, Gil (2002) expressa a pesquisa como sendo um procedimento sistematizado e racional que tem como objetivo trazer respostas aos problemas levantados.

Ainda de acordo com Gil (2002), ao escolher um método científico para a pesquisa deve ter em mente as inúmeras fases que perpassam desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados. Sendo assim, para esta pesquisa, foi escolhido o método indutivo. Este método é relacionado ao empirismo, ou seja, parte do pressuposto de que todo o conhecimento provém unicamente da experiência, conceito reforçado por Gil (2002), que

destaca que o empirismo é o conhecimento que advém da observação dos fatos ou fenômenos no qual se deseja conhecer as causas, sem levar em consideração os conceitos já existentes.

No que concerne à natureza, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos que poderão ser utilizados posteriormente para solucionar problemas existentes na unidade estudada. Tendo como foco final uma utilidade prática, movida pela necessidade de conhecimento, visando a solução imediata do problema encontrado na realidade (BARROS; LEHFELD, 2014).

No que tange aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Nessa linha, em conformidade com Gil (2012, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito trazer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Assim, a escolha exploratória é explicada por proporcionar um melhor arcabouço teórico, indispensável à finalidade da fundamentação teórica que envolve esta pesquisa. No que concerne à parte descritiva, pretende-se descrever os fatos e fenômenos que correspondem aos objetivos estabelecidos no trabalho em tela. Desta feita, Vergara (1997) descreve que o objetivo maior do tipo descritivo de investigação é expor, por meio de registros e análises, as características ou as variáveis do fenômeno estudado e Gil (2012, p. 46) conclui como sendo “então o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A abordagem utilizada foi a quali-quantitativa, pois, no entendimento de Minayo e Sanches (1993), as duas abordagens podem se complementar toda vez que apareça conformidade com o plano de investigação. Assim, a atuação de forma harmônica entre essas abordagens pode ter a capacidade de ampliação da qualidade científica do estudo, possibilitando uma observação e análise mais profunda dos dados. Dessa feita, a abordagem quantitativa pode subsidiar questionamentos que poderão ser aprofundados de forma qualitativa, ou o inverso.

No entendimento de Minayo (2011, p. 21), dentro das ciências sociais a pesquisa qualitativa ocupa nível de realidade que inclui diversos aspectos no campo da subjetividade, como o campo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (MINAYO, 2011). Nessa mesma linha, Backes *et al.* (2011) frisam que a pesquisa qualitativa possibilita uma atuação dinâmica entre a coleta de dados e a análise. Em resumo, a abordagem qualitativa é uma das várias formas de estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações com o ambiente (GODOY, 1995, p.21).

3.2 Objeto da pesquisa

Esta pesquisa tem por objeto de estudo o processo da gestão da informação sob o prisma do compartilhamento da informação. Assim, utilizou-se o modelo proposto por Choo (2003) para auxiliar na análise de ações que compõem o processo de gestão da informação na realização das tarefas desenvolvidas pela DSP – Divisão de Seleção e Provisão, por entender que esse modelo traria uma forma de análise mais adequada à realidade do objeto em questão.

3.3 Orientação da pesquisa

Esta pesquisa trata-se de um estudo “**orientado para o sistema**”. Na descrição de Choo (2003,p. 68), esse tipo de pesquisa examina como a informação flui entre os sistemas e explica como é possível criar instrumentos e serviços para simplificar o acesso à informação e desta forma aumentar o compartilhamento de informações. Nessa visão, o termo sistema tem amplo alcance, inclui estruturas sociais e instrumento e serviços que facilitam o acesso à informação (CHOO, 2003).

3.4 Universo e amostra: o caso da DSP/PROGEP/UFPB

O lócus do presente estudo é a Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal da Paraíba.

De acordo com as informações obtidas no site da PROGEP/UFPB¹, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas compõe a Administração Superior da Universidade Federal da Paraíba, sendo diretamente subordinada à Reitoria da UFPB.

Compete a essa Pró-Reitoria administrar as políticas e normas, os projetos, os processos e as ações institucionais que mobilizem para resultados organizacionais e educacionais, assim como o fator humano no trabalho – servidores públicos docentes e técnico-administrativos em educação, no âmbito da gestão de pessoas (UFPB, 2020).

À PROGEP cabe ainda desenvolver diagnósticos de planejamento, de organização, de execução e de avaliação de resultados, na estrita observância da conformidade legal e

¹Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/>>

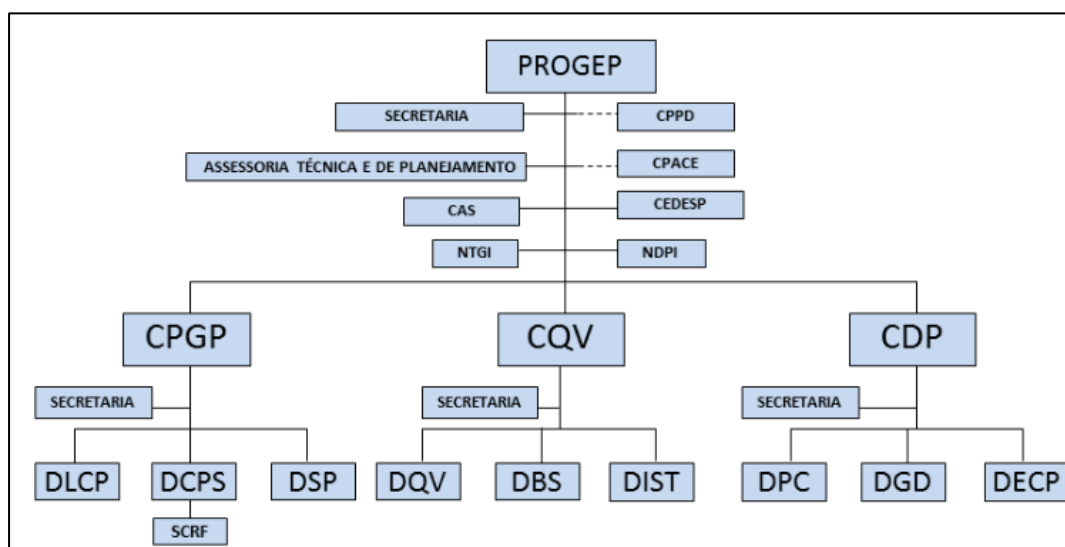
normativa, segundo princípios participativos, colaborativos e do trabalho em equipes multifuncionais.

Como missão, à PROGEPI compete

desenvolver políticas e ações de planejamento, de organização, de execução e de avaliação de resultados no âmbito da gestão organizacional e dos subprocessos de Gestão de Pessoas – dimensionamento, seleção, gestão de carreiras, formação e capacitação, qualidade de vida no trabalho, relacionamento interno e externo, conformidade legal e normativa e da gestão da informação de pessoal – em articulação com as prioridades estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB (UFPB, 2020).

A Figura 5 ilustra um fluxograma das unidades vinculadas a essa Pró-Reitoria.

Figura 5: Organograma Institucional da PROGEPI



Fonte: Relatório da amostra de resultados da PROGEPI (2019).

Assim, a fim de fazer um recorte do campo de estudo o universo de pesquisa foi formado pelos servidores lotados na Divisão de Seleção e Provisão da PROGEPI. Esta Divisão possui atribuições bem definidas, que será caracterizada no capítulo caracterização da unidade pesquisada.

Com vistas a atender os objetivos deste estudo, esta pesquisa esteve direcionada para a análise da gestão da informação na perspectiva do compartilhamento da informação realizado na Divisão retromencionada. Nesse sentido, os sujeitos que participaram da

pesquisa são os servidores lotados nessa Divisão e pertencem aos seguintes cargos: **assistente em administração e auxiliares em administração.**

O Quadro 1 a seguir inclui o público, bem como o número de membros que foram alvo desta pesquisa.

Quadro 1: Categorias e participantes

Cargos	Quantidade
Assistente em administração	4
Auxiliar em Administração	2

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O critério que direcionou a opção de estudar essa divisão foi o fato de a pesquisadora estar lotada neste setor e assim buscar melhorias para o ambiente de trabalho, bem como a preocupação com a gestão da informação sendo apontada como uma competência profissional requerida nos servidores. Por se tratar de uma pesquisa associada a um Mestrado de cunho profissional buscou-se abordar um problema que a partir de sua compreensão fosse possível gerar soluções aplicadas no sentido de otimizar o fluxo de informações no ambiente profissional investigado.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Nesta fase, optou-se por utilizar o questionário como o instrumento de investigação para obter os dados necessários para a compreensão do fenômeno abordado. Gil (2010) elucida que se entende por questionário como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, assim, o emprego desta técnica possibilitou a obtenção dos dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. Além de se configurar como o meio mais rápido e menos oneroso para a obtenção de informações, não exige treinamento de pessoal e garante o anonimato (GIL, 2010).

Cabe mencionar que a pesquisadora, enquanto servidora lotada no setor, não influenciou nas respostas. Afirmação comprovada pela recusa de um dos servidores em responder ao questionário. Ainda, complementando essa informação, no momento da entrega

dos questionários a servidora/pesquisadora estava afastada das atribuições, sem previsão para retorno.

Para auxiliar o levantamento de dados, também foi feita uma análise documental na intenção de melhor compreender e analisar o fenômeno a ser investigado. Assim, estabeleceram-se as seguintes estratégias para o alcance do estudo proposto: 1. Análise Documental; 2. Questionário estruturado.

A justificativa para a escolha desses instrumentos coaduna com as variáveis que se pretende relacionar na pesquisa à gestão da informação e o compartilhamento da informação. De forma minuciosa, na primeira coleta de dados realizada, utilizou-se a Análise documental. Na visão de Gil (2010), os documentos são considerados como uma fonte estável e rica de dados que tende a subsistir ao longo do tempo. Portanto, tornam-se uma importante fonte de dados para qualquer pesquisa que tenha natureza histórica.

A segunda vantagem da pesquisa documental está relacionada ao seu baixo custo. Como a análise dos documentos, em diversos casos, necessita apenas da disponibilidade do pesquisador, exigindo somente o tempo, o custo da pesquisa torna-se baixo, quando se compara com o de outras pesquisas (GIL, 2010).

Dessa maneira, com o propósito de buscar informações sobre o fluxo informacional estabelecido dentro da unidade estudada e os procedimentos formais para o compartilhamento da informação, foi feita uma análise profunda nos documentos armazenados na Divisão de Seleção e Provisão. Assim, buscou-se coletar dados de fontes primárias (de circulação interna da instituição) e, também, de fontes secundárias relacionadas com a temática proposta.

Procurou-se, também, analisar manuais, políticas de Gestão de informação e de Compartilhamento da Informação e outros documentos internos e/ou externos que se fizeram necessários para a elucidação do tema pesquisado.

No que diz respeito aos dados primários, Mattar (2007) destaca que são aquelas informações que ainda não foram coletadas, ou seja, as que ainda estão em posse dos pesquisados e possuem relação com o fenômeno que está sendo estudado. No que tange aos dados secundários, na perspectiva de Malhotra (2006), são aqueles que já foram coletados e tratados para atender a objetivos outros que não os da pesquisa em pauta.

Mattar (2007) sugere que uma das vantagens na utilização de dados provenientes de fontes secundárias é a economia de tempo e de esforços. Por outro lado, essa fonte (a secundária) pode servir como recurso para que o pesquisador possa, a partir desses dados,

extrair outros tipos de dados que possam ampliar o espectro da pesquisa e, também, serem utilizados como pontos comparativos e complementares aos dados primários.

Para a segunda coleta de dados, optou-se por realizar o questionário com os servidores da DSP (Apêndice1), objetivando obter informações a respeito do modelo de gestão da informação adotado e, também, sobre a política de compartilhamento da informação estabelecida.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa e com um número pequeno de entrevistados a análise de conteúdo como propõe Bardin (1997) foi a escolha adequada para interpretar os dados colhidos. Na concepção de Bardin, “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações [...] adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (1977, p. 31). Sob tal abordagem, a análise de conteúdo se configura como método para a compreensão das informações descritas pelos atores da pesquisa.

3.6 Construção do Instrumento de Coleta de Dados

Nos instrumentos de coleta de dados, buscou-se adquirir dados sobre a gestão da informação e a política de compartilhamento da informação trabalhada no setor. Na realização do questionário estruturado, cujo roteiro foi montado com base na proposta do projeto de pesquisa, buscou-se compreender como se dá o processo de compartilhamento da informação e levantar informações sobre a ferramenta de compartilhamento da informação proposta para o setor.

Na realização dos questionários, procurou-se compreender a percepção dos entrevistados sobre a política adotada para o compartilhamento da informação, já que ela é colocada como uma competência profissional devido aos aspectos intervenientes ao ato de quando ela é realizada. O questionário foi encaminhado para os entrevistados por e-mail. Todo o material obtido foi analisado e interpretado seguindo as categorias de análise de conteúdo proposta por Birdan (1977).

As perguntas base das entrevistas estão relacionadas no Apêndice 1.

3.7 Análise e discussão dos dados

Gil (2012) descreve que a ação de análise tem por finalidade organizar e sumarizar os dados, de maneira que se torne possível a obtenção das respostas relacionadas ao problema

posto na investigação. A interpretação, por sua vez, busca o sentido para as respostas dadas pelos entrevistados. Tudo isso por meio das ligações com os conhecimentos já existentes na mente do pesquisador.

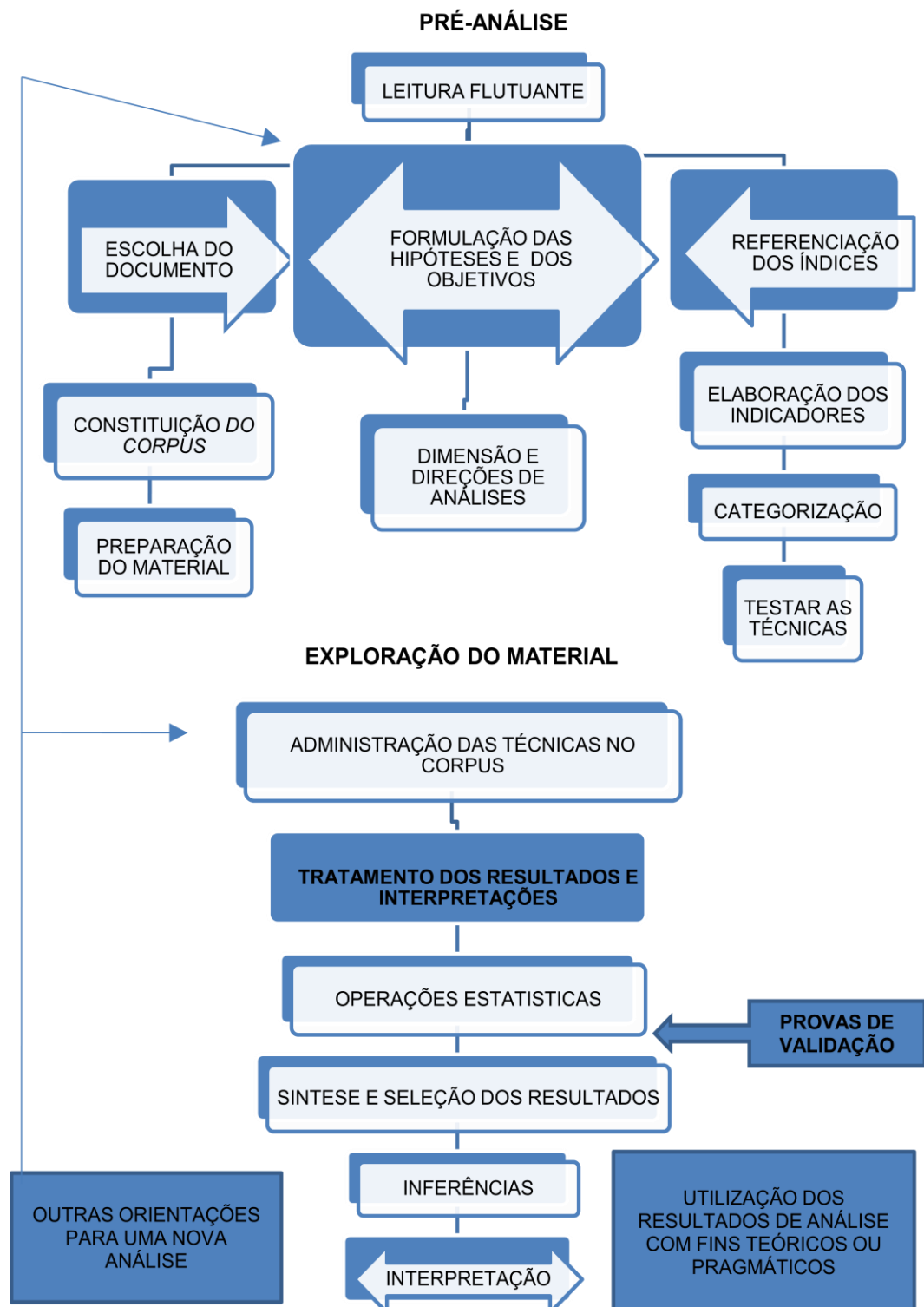
Foi neste sentido que, após a coleta dos dados e posterior análise, reservou-se esta seção para significar as variáveis componentes da pesquisa em questão, interpretando, analisando, discutindo e relatando as formas de gestão da informação e a disponibilidade para o compartilhamento da informação dentro da unidade estudada.

Sendo assim, em função do plano de pesquisa os processos de análise e interpretação podem variar. Neste sentido, para a pesquisa em questão, optou-se pela Análise de Conteúdo (AC) de Laurence Bardin (1979).

Bardin afirma que pertencem

ao domínio da análise de conteúdo, todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas, que embora parciais, são complementares. Esta abordagem tem por finalidade de efetuar deduções lógicas e justificadas (BARDIN, 1979, p. 42).

Ainda conforme Bardin (1979), a análise de conteúdo possui uma organização cronológica que consiste em três fases, a saber: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados. A **pré-análise** tem a função de organizar as ideias iniciais e tornar técnica a pesquisa a ser aplicada. Já a fase **exploratória** envolve a escolha das unidades de registro, a enumeração e a classificação das categorias. E, por último, a fase de **tratamento**, nessa fase podem ser criados os quadros e tópicos com as interpretações dos dados levantados na fase exploratória. Na Figura 6 segue um resumo esquemático acerca das etapas da análise de conteúdo.

Figura 6: Resumo Esquemático das Etapas da Análise de Conteúdo

Fonte: Adaptado de Bardin, (1977, p. 102).

Assim, para Bardin (1977), a AC é aplicável a um amplo campo de comunicação e impõe um aprofundamento sobre aquilo que se pretende estudar. Analisando de maneira cronológica cada etapa do estudo.

4. DIVISÃO DE SELEÇÃO E PROVISÃO DA UFPB

4.1 Caracterização da unidade

Chiavenato (1999) faz uma distinção entre mercado de trabalho e mercado de recursos humanos. Em sua abordagem, ele destaca a rotatividade de pessoal como sendo uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério na seleção da mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

A rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional. Tendo como base o entendimento acima, no sentido de evitar a rotatividade e dar celeridade aos processos de trabalho, o ingresso no serviço público ocorre por meio de concurso público, sendo afixado a partir da promulgação da carta magna de 1988, inciso II, art. 37:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1988).

Sendo assim, após a aprovação no concurso público, cumprindo as exigências do estágio probatório passa o servidor a ser estável. Isso quer dizer que não haverá mais a rotatividade de pessoas.

Com essa exigência, as instituições passaram a criar o setor de gestão de pessoas. Nesse setor, ocorre a seleção de pessoal. A Universidade Federal da Paraíba criou o setor de

superintendência de recursos humanos que tinha função administrativa e técnica, responsável por admissão, demissão e folha de pagamento, tratava-se de um apoio à organização.

Em 31 de agosto de 2010, o Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, por meio da Resolução 28/2010 cria e estrutura a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Dentro desta Pró-Reitoria, está a Divisão de Seleção e Provisão, responsável pelos atos de provimento de toda a Universidade, ou seja, todos os concursos públicos devem partir deste setor.

A Divisão de Seleção e Provisão (DSP) possui atribuições de provimento/concursos, que consiste na elaboração de Editais de seleção de docentes e técnicos administrativos para atuarem como membros permanentes do quadro de pessoal da instituição. Atua também na confecção dos editais para processos seletivos de professores visitantes e substitutos para exercerem provisoriamente atribuições na instituição. Ainda, o setor trabalha nos processos de nomeações para o cargo de docente, nomeações para cargo de técnicos, bem como contratações temporárias. E, por fim, o controle dos dados do banco de professor equivalente e quadro de referência de servidor técnico administrativo.

4.2 Fluxo informacional e Descrição das atribuições

Na perspectiva do fluxo da informação dentro da DSP/ PROGEP, cada atribuição descrita possui um fluxo definido. Nesse sentido, é importante pontuar que Valentim (2013) descreve a Gestão da Informação como um conjunto de caminhos que objetivam identificar as necessidades de informação e permitem mapear os fluxos formais e informais nos diferentes contextos da organização.

Cabe destacar que, para Valentim (2013), os fluxos formais têm como característica principal a sua visibilidade e se assentam nas tarefas desenvolvidas de forma rotineira pelos colaboradores no ambiente de trabalho. Tais fluxos são regulados por normas e são registrados em suportes físicos estabelecidos de maneira formal. Já os fluxos informais de informação, caracterizam-se pela sua invisibilidade, na maior parte das vezes, e refletem as interações e as experiências individuais e grupais, sendo suportados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento entre as pessoas envolvidas.

Dentro de um fluxo formal, destaca-se em primeiro lugar a elaboração de um Edital para professores efetivos. Os passos estão descritos em uma pasta de acesso do servidor

responsável pela atribuição de confecção dos Editais de abertura dos concursos. Assim, os passos descritos na linha do fluxo da informação encontram-se descritos a seguir.

O Departamento que possui a vacância (aposentadoria, exoneração ou demissão) abre um processo solicitando a abertura de um Edital para suprir a demanda da vaga em livre. Este pedido de abertura deve passar pelo colegiado departamental, para definição de área e pontos do concurso a ser aberto. Na sequência, deve anexar a certidão de aprovação do colegiado departamental, bem como o fato gerador da vaga. Em seguida, deve encaminhar o pedido para o Centro para que este encaminhe com todos os documentos em anexo o pedido formal para a Divisão de Seleção e Provisão. Ao chegar à DSP, o servidor responsável recebe o processo e verifica a documentação para dar encaminhamento à abertura do Certame. Na presença de instrução correta, o Edital é confeccionado e segue para publicar no Diário Oficial da União. Esses são os pontos para a abertura de Edital para professor do magistério superior e para professor do ensino básico, técnico e tecnológico.

Já para a abertura de Edital para professor visitante não necessita de um fato gerador e sim de uma justificativa dos programas de Pós-graduações, que devem enviar para a Pró-Reitoria de Pós Graduação uma proposta de desenvolvimento internacional para obterem uma vaga e assim poderem solicitar à DSP a abertura do Edital.

Para abertura de Edital no âmbito técnico administrativo, o fluxo é diferente, pois este não passa pela DSP. O Edital é feito por uma banca examinadora externa. Portanto, não trataremos dele aqui por se tratar de tarefa externa à divisão estudada.

No que tange à Posse de servidores, tanto para os técnicos como para os docentes, a rotina é a mesma. Após a publicação da nomeação no Diário Oficial da União, os candidatos se dirigem à DSP para entregar a documentação solicitada. Toda a lista de documentos está descrita no *site* da PROGEP/UFPB. Após a entrega da documentação, os servidores envolvidos nesta tarefa realizam o processo de conferência. Em seguida é feito um termo para a assinatura do empossado, chama-se termo de Posse. Esse Termo é datado e assinado pelo candidato, por duas testemunhas e pelo (a) Pró-Reitor (a) para dar formalidade ao ato. Por fim, o servidor da DSP confecciona um ofício de apresentação do servidor recém empossado para o local onde exercerá suas atividades. Após este ato, aguarda o encaminhamento do ofício de efetivo exercício do novo servidor e encaminha todos os autos para o setor de cadastro e pagamento.

Na perspectiva dos contratos para professores substitutos, o fluxo é um pouco diferente. O professor substituto segue o mesmo padrão para a entrega de documentos, porém não existe um memorando de apresentação. O candidato, após assinatura do contrato, se encaminha ao departamento para se apresentar sem um documento formal. Os autos são encaminhados para o setor de pagamento levando em consideração a vigência do contrato assinado. Já com os professores voluntários, que são aqueles que prestam um serviço sem ônus para a administração, ocorre diferente. Estes assinam um termo de adesão ao serviço voluntário. Neste momento, ocorre um cadastro no sistema para formalizar as atividades que serão desenvolvidas por eles. Após esta etapa, recebem uma cópia do termo e se dirigem ao departamento para iniciarem suas atividades.

No que concerne à nomeação docente, cabe ao departamento que abriu o edital e realizou o concurso solicitar a nomeação à DSP. Assim, após a chegada do pedido de nomeação, cabe ao servidor responsável receber o processo e verificar a documentação necessária para a nomeação. Essa documentação serve de comprovação de todo o ato a ser feito, por exemplo: devem estar no processo que solicita a nomeação do docente todos os Editais pertinentes ao certame, como o Edital de abertura, Edital de homologação do resultado final, bem como as retificações destes, se houver. Também devem estar os ofícios do chefe do departamento solicitando a abertura e o ofício de encaminhamento do centro para a DSP.

Seguindo o fluxo desse processo, o servidor responsável pela pasta de nomeação recebe, confere e dá encaminhamento à etapa seguinte. Nesta etapa, o servidor confecciona um despacho de autorização para nomeação direcionado ao Pró-reitor (a) de gestão de pessoas. Este, por sua vez, pode autorizar o ato e devolver o processo com o despacho para a DSP dar seguimento ou pode negar o ato e devolver para a DSP encaminhar para o departamento solicitante arquivar.

Caso o ato de nomeação seja autorizado, o processo retorna para a DSP confeccionar a Portaria de nomeação segue para a assinatura do (a) Reitor (a). Após esta etapa, a Portaria é enviada para a publicação no Diário Oficial da União (DOU). Finda esta fase, cabe ao servidor da pasta de nomeação enviar um comunicado por e-mail para o departamento que solicitou a nomeação informando da publicação no DOU.

Para a nomeação de técnico, o fluxo possui um diferencial, o processo nasce na DSP e não nos departamentos onde surgiu a vacância do cargo. Todavia, é mantida a fase de encaminhamento ao (à) Pró-Reitor (a) para autorizar a confecção de Portaria. Neste caso, a

abertura do processo de nomeação para servidor técnico é iniciada a partir de um pedido feito pela coordenação de desenvolvimento de pessoas (CDP), que, ao receber os pedidos de reposição de técnicos dos setores da UFPB, solicita à PROGEP o novo servidor.

Por fim, as duas tarefas de gerenciamento do Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRESTA) e Banco de Professor Equivalente (BPEQ) são atividades rotineiras da DSP. Estes quadros estão arquivados em planilhas do Excel em que constam todos os códigos da Universidade. A partir do gerenciamento do BPEQ e do QRESTA é que as outras atividades do setor são possíveis. Assim, todos os dias o servidor responsável pelos bancos controla e gerencia todos os códigos da instituição. A conclusão a que se chega é que só é possível a abertura de um Edital se o código estiver livre e disponível, de modo que só ocorre a nomeação e a posse se houver código, tanto para técnico quanto para docente segue-se o mesmo padrão.

Assim, esclarecemos que toda a descrição do fluxo informacional acima transcrito foi embasado nas informações dos documentos arquivados nas pastas da Divisão de Seleção e Provisão.

4.3 Compartilhamento da Informação

Nesta etapa da análise de dados, pretende-se relatar a percepção dos participantes quanto ao aspecto do compartilhamento da informação no cotidiano de trabalho. Para melhor compreensão, optou-se por apresentar os dados por categorias, pois é sabido que a maioria dos procedimentos de análise de conteúdo é organizada por categorias que reúnem um grupo de elementos classificados a partir de critérios preestabelecidos. Assim, para o estudo em tela, utilizou-se para a fase exploratória um quadro que teve como inspiração o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003), e que está representado a seguir no Quadro 2.

Quadro 2: Categorias de análise com base no modelo de Choo (2003).

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4	Categoria 5
Aquisição da informação	Armazenamento da informação	Distribuição da informação	Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	Uso da informação
Indicadores				
Busca	Ferramenta de armazenamento	Compartilhamento da informação	Identificação de produtos da informação	Identificação da assimilação da informação
Fonte				
Barreira				

Fonte: Elaborado pela autora com base em Choo (2003).

Na categoria de **aquisição da informação**, a finalidade é levantar como os servidores obtêm as informações para desenvolver os processos de trabalho bem como procura identificar as possíveis barreiras de busca e aquisição da informação.

Na categoria de **armazenamento da informação**, esta buscará descobrir se há a necessidade da existência de uma ferramenta para armazenar a informação utilizada para desempenho das atribuições cotidianas do setor;

Na **distribuição da informação**, verificar-se-á os procedimentos de distribuição e compartilhamento da informação para os servidores do setor, de modo a viabilizar a execução das tarefas do setor;

No **desenvolvimento de produtos e serviços de informação**, procurar-se-á identificar a necessidade de desenvolver um produto de informação capaz de facilitar o compartilhamento das informações utilizadas no setor.

Quanto ao **uso da informação**, após a aplicação da ferramenta de compartilhamento, será analisado o uso da informação por parte dos servidores lotados na Divisão de Seleção. Esta categoria visa identificar a eficácia da ferramenta que terá em seu corpo informações que são usadas diariamente pelos servidores, para, assim, identificar se a ferramenta poderá ser

usada para obtenção das informações de modo a solucionar as possíveis dificuldades que o servidor possa ter ao realizar as tarefas do setor.

4.4 Relatos de Coleta de Dados

A presente seção tem como objetivo discorrer sobre as principais etapas que fizeram parte da fase exploratória deste estudo. O trabalho de pesquisa teve início a partir das observações que a pesquisadora fez ao longo dos cinco anos de exercício no setor. A partir das observações, foram levantadas questões a serem respondidas pelo presente projeto de pesquisa.

Em primeiro lugar, objetivo principal foi reunir informações suficientes e necessárias que pudessem consubstanciar a elaboração de um projeto de pesquisa, a fim de que este fosse submetido ao exame de qualificação. Levando em consideração que a amostra era composta por servidores lotados na Divisão de Seleção e Provisão, submeteu-se a pesquisa ao comitê de ética da UFPB.

Cabe destacar que uma parte da coleta de dados se deu em um período em que o mundo enfrentava uma pandemia da doença Covid-19, causada pelos coronavírus da Sars-CoV-2. Com isso, algumas dificuldades surgiram como a falta de um encontro presencial para a realização das entrevistas. No entanto, pelo fato de a pesquisadora fazer parte da equipe por um período de cinco anos, como já apontado, e ter bastante material coletado e armazenado em seus arquivos pessoais, a pesquisa pôde ser realizada.

Os resultados obtidos por meio da observação e dos registros pessoais da pesquisadora foram fundamentais para alinhar os instrumentos de coleta de dados à realidade dos acontecimentos atuais. Antes da aplicação, assim como prevê o protocolo, todos os participantes foram informados sobre o conteúdo da pesquisa e seus objetivos; além disso, foi oportunizada a opção pela participação ou não e esclarecidos todos os pontos pertinentes. Esta etapa foi feita de forma presencial antes da Pandemia. As entrevistas ocorreram via e-mail sem maiores contratempos. No entanto, houve uma recusa em responder ao questionário, um servidor lotado na DSP preferiu não participar da pesquisa.

4.5 Apresentação e Análise dos Dados

Esta seção foi reservada para mostrar os resultados e as análises obtidas através das entrevistas realizadas com os servidores lotados na Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB. No total, foram entrevistados 06 (seis) servidores, sendo 1 (um) diretor e 5 (cinco) colaboradores. Como já mencionado na metodologia, referencial para análise dos dados foi inspirado no modelo teórico de Gestão da Informação proposto por Choo (2003).

4.5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Este subtópico apresenta o perfil dos servidores no que concerne ao tempo de serviço prestado no setor. Esse dado serviu para analisar o comportamento do fluxo informacional ao longo do tempo.

Não será revelado o nome dos participantes como forma de proteção à identidade. Assim, cada participante recebeu aleatoriamente o nome de uma cidade do mundo. Como forma de melhor exemplificar foi elaborado um quadro para codificar os nomes dos participantes a seguir:

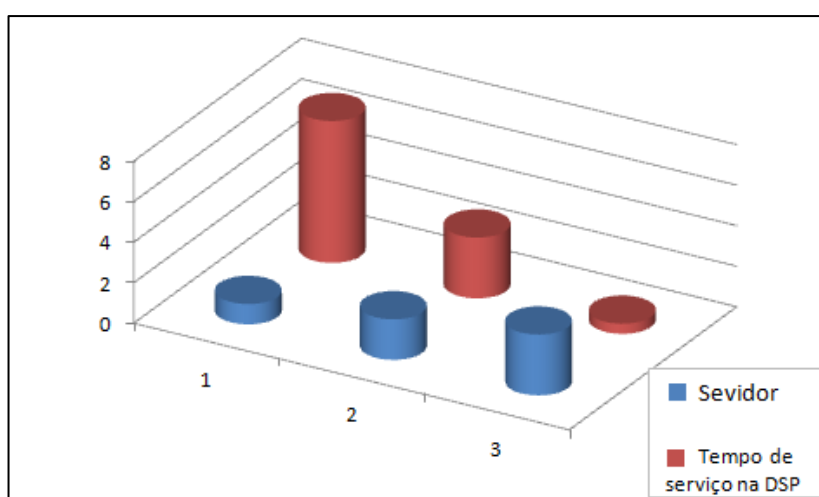
Quadro 3: Relação dos servidores participantes e codificação

Servidores entrevistados	Código
S1	Tóquio
S2	Lisboa
S3	Rio
S4	Berlim
S5	Moscou
S6	Nairóbi

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na intenção de verificar se houve alguma mudança no que se refere a gestão e compartilhamento da informação ao longo do tempo, traçou-se o perfil para o tempo de serviço. Tendo isso em mente, após fazer o levantamento do tempo de serviço de cada servidor lotado na divisão de Seleção, encontrou-se um lapso de 7 (sete) anos para o servidor mais antigo na Divisão. Para os recém chegados, o tempo de serviço ficou em menos de um ano, os demais ficaram na faixa intermediária com até 3 (três) anos de tempo de serviço, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 1: Relação tempo de serviço e servidor da DSP



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Foi possível observar que o setor é composto em sua maioria de servidores recém chegados. Isso traz à tona uma evidência muito importante, pois ao saber que o compartilhamento da informação ocorre quando existe confiança entre os indivíduos, na falta de confiança, mesmo existindo maneiras formais para o compartilhamento da informação, estas podem ser insuficientes (ALCARÁ *et al.*, 2009). Assim, ao chegar no setor, é preciso aos novos servidores confiar nas informações repassadas pelos colegas.

Este estudo também revelou que o fato de ter um servidor mais antigo no setor torna este, até o momento, o mais requisitado para eventuais dúvidas. Essa observação é corroborada ao longo da entrevista, pois os servidores relatam o tempo todo que a forma de compartilhar a informação é na maioria das vezes é do servidor mais experiente para o mais novo. Assim descreve o participante a seguir:

Ao chegar no setor tive a devida orientação do servidor anteriormente responsável pela pasta e consegui desenvolver o meu trabalho sem dificuldade pois **contei com a ajuda de colegas mais antigos** que permaneceram no setor e que, pela **experiência adquirida ao longo do tempo** na divisão, me orientavam sobre como proceder diante das mais diversas situações encontradas (participante Lisboa).

4.5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

Nesta seção, estão apresentados os dados coletados durante a aplicação da entrevista, bem como suas respectivas análises, estas estruturadas em 5 (cinco) categorias. Como já foi mencionado, para as análises e para o uso das respostas dos servidores, foram codificados os nomes dos participantes como forma de preservar a identidade de cada um dos entrevistados.

4.5.2.1 Categoria Busca e aquisição da informação

Esta categoria se preocupou em identificar quais procedimentos são utilizados para a busca e a aquisição da informação, assim como as fontes utilizadas pelos servidores que os ajudam a desenvolverem as tarefas rotineiras da DSP. Também buscou-se levantar se há algum fator que não favorece a busca da informação no setor.

Dentro dessa linha, Choo (2003) destaca que o indivíduo busca a informação na intenção de mudar seu estado de conhecimento. Ele frisa que cada um busca a informação de maneira diferente, dependendo do conhecimento de cada um sobre as fontes e a experiência que cada um possui. Sendo assim, a busca da informação é, segundo Choo (2003), um processo humano e social por meio do qual a informação se torna útil para o indivíduo ou para o grupo do qual faz parte.

Com isso, cabe destacar a importância de uma fonte acessível, pois este indicador pode mensurar quanto uma fonte será acessada. Choo (2003, p.103) explica que a “acessibilidade implica na quantidade de esforço e de tempo necessário para encontrar e usar uma fonte.” Todavia, segundo o autor, não se pode esquecer a importância da checagem da informação, pois verificar a precisão da informação é fundamental para averiguar a existência de erros ditos como óbvios. Assim, a busca de informação é uma atividade motivada por

problemas que têm início quando se detecta um problema e reconhece que ele exige decisão e ação.

A pesquisa detectou que a busca da informação dentro da Divisão estudada se dá primordialmente pela fonte informal. As fontes informais estão relacionadas aos próprios colegas do setor, e podem ser assim consideradas na medida em que se percebe que entre eles é mantido um fluxo constante de troca de informações e de conteúdos relacionados às atividades do setor.

Essa observação é percebida através da fala dos participantes quando relatam que, no ato da mudança de servidor, o compartilhamento da informação tem sido do servidor mais antigo para o novato. O entrevistado Nairóbi, por exemplo, afirmou que “o servidor mais experiente explica suas atribuições para o novato e executa as atividades pertinentes, junto ao último, até que esteja seguro em executar os procedimentos”. Já a fala do entrevistado Tóquio ratifica igualmente a afirmação: “As informações são passadas verbalmente para o colega que irá substituí-lo”.

Ainda nesse sentido são as afirmações do entrevistado Lisboa, que afirmou que “o servidor responsável explica, de forma oral, o trabalho a ser desenvolvido pelo novo servidor, mostra os modelos disponíveis na rede da DSP e acompanha, quando possível, durante alguns dias, a execução das atividades pelo novo servidor”, e o entrevistado Berlim que explanou que existe uma espécie de treinamento: “O servidor que está saindo realiza uma espécie de treinamento, por alguns dias, fazendo as atividades da pasta. Faz enquanto o novato vê e depois pede que o novato faça. A direção também informa algumas informações iniciais e dá suporte quando necessário”.

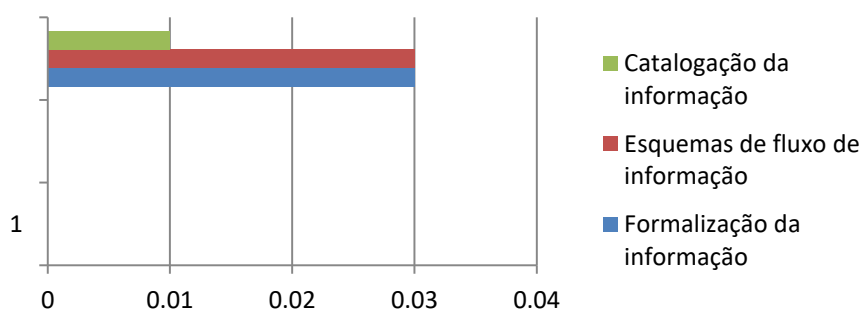
Os participantes Rio e Moscou afirmaram, respectivamente que, a busca da informação ocorre “De maneira verbal e corriqueira” e “Informalmente, de maneira oral”.

Assim, conforme o relato dos servidores do setor, a conclusão obtida ao estudar essa categoria de busca e aquisição da informação dentro da DSP é de que a forma de aquisição da informação é de fonte informal.

Em outro momento, quando questionados se havia algum fator que impedia ou que não favorecia o compartilhamento da informação no setor, os depoimentos foram divergentes. Uns relataram não haver impedimento e outros foram taxativos quanto ao não favorecimento do compartilhamento devido à ausência de gestão da informação como a falta de um registro das atividades rotineiras ou a ausência de fluxos de processos estabelecidos. Desse modo, o

Gráfico 2 aborda a necessidade de tratamento da informação dentro da unidade, ou seja falta uma gestão de informação clara e definida.

Gráfico 2: Necessidades de tratamento da informação



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Assim, foi detectado que os fatores que impedem compartilhamento da informação são a ausência de um esquema de fluxo da informação, formalização da informação e catalogação da informação, conforme o relato dos servidores:

[...] sinto falta de fluxogramas de processos da unidade, ou outra documentação descritiva, disponível para sanar uma dúvida mais rápida (Nairóbi).

A ausência de registro do fluxo de trabalho e esquemas que expliquem o passo a passo dos processos (Moscou).

Acredito que algumas informações poderiam ser enviadas por e-mail, no sentido de documentar e tornar as informações mais completas e de fácil acesso, ainda mais no trabalho home Office (Berlim).

A falta de regulamentação clara e objetiva acerca de alguns procedimentos e atividades desenvolvidas pelo setor dificulta o compartilhamento da informação (Lisboa).

Não acredito que exista algum fator que impeça ou não favoreça o compartilhamento da informação. Contudo, a existência de ferramentas que consolidassem as informações que pudessem ser catalogadas, a exemplo da Resolução nº 7/2017, ajudaria muito para que a informação não se perdesse. E quanto às demais informações, que sejam necessárias para as atividades do setor e cuja catalogação no nível de resolução/instrução normativa não é possível, o uso de reuniões, atas, ofícios, mapas ajudariam (Tóquio).

A meu ver, falta mais **organização e planejamento**. Com isto, penso que as informações deveriam ser formalizadas, e não apenas verbais, criando assim, uma padronização na comunicação que serviria até mesmo para as comunicações oficiais, seja nos documentos feitos pela divisão e PROGEF como um todo (como por

exemplo, formatação da documentação – timbre, espaçamento, assinaturas etc.; (Rio).

Como foi visto, o principal meio de busca de informação identificado e utilizado pelos servidores foi a fonte informal, não houve relato de outra fonte buscada pelos servidores. Sendo essa fonte o colega de trabalho que compartilha a informação, pode-se chegar à conclusão de que a falta da gestão das informações dentro do setor estudado pode ser um fator que leva os servidores a buscarem a informação no colega, pois, conforme os relatos uma documentação/formalização das informações necessárias para o desenvolvimento das atividades no setor seria útil.

.5.2.2 Categoria de armazenamento da informação

Após o passar pelo processo de busca de informação, é de suma importância que ocorra a organização dessa informação. Assim, a informação uma vez capturada deve ser organizada e armazenada de forma que possa ser acessada no momento oportuno, tendo em vista as necessidades informacionais da instituição. Nesse sentido, McGee e Prusak (1994) orientam que a informação obtida deve ser tratada, analisada e armazenada de maneira que o usuário ao necessitar possa ter fácil. Assim, a informação que é buscada e adquirida pode ser armazenada. Esse armazenamento pode ser de diversas formas, desde arquivos em pastas a *pendrive* ou outras formas de armazenamento. Choo (2003) aborda o armazenamento da informação como sendo um componente importante, pois serve à memória da organização.

Ainda de acordo com Choo (2003), o objetivo de armazenar de forma organizada a informação é com o fito de criar repositórios de conhecimentos da organização.

No que concerne a essa categoria, foi perguntado aos servidores se eles tiveram a devida orientação ao chegarem ao setor para trabalhar a primeira vez. Essa categoria buscou verificar se existia algum manual ou outra forma de armazenamento de informação que auxiliasse o servidor recém chegado a desenvolver as tarefas e, desta maneira, levantar se há a necessidade de se criar uma ferramenta de armazenamento.

Conforme já mencionado pelos servidores no quesito anterior, quando se abordou o que não favorecia o compartilhamento da informação dentro do setor, detectou-se que falta uma ferramenta para auxiliar no armazenamento da informação. Os servidores relataram que houve orientação sobre as atividades a serem desenvolvidas, porem de forma prática, ou seja,

o servidor mais antigo repassa a informação e pede que o servidor recém chegado execute, como se fosse uma mentoria, conforme já falado no quesito busca da informação.

Assim, os relatos são no sentido de orientação verbal e compartilhamento informal:

As orientações são passadas na medida em que as situações de trabalho surgem. E para algumas demandas, não existe direcionamento (Moscou).

Acredito que cheguei em um momento com muitas atividades acontecendo ao mesmo tempo, de modo que isso pode ter dificultado (Berlim),

Quando cheguei ao setor, a servidora que executava a atribuição **me passou as orientações e me acompanhou** nas primeiras vezes que realizei o trabalho. E **sempre que as dúvidas surgiam, eu recorria a essa colega** ou aos outros servidores do setor (Tóquio).

Ao chegar no setor tive a devida orientação do servidor anteriormente responsável pela pasta e consegui desenvolver o meu trabalho sem dificuldade pois **contei com a ajuda de colegas mais antigos** que permaneceram no setor e que, pela **experiência adquirida ao longo do tempo** na divisão, me orientavam sobre como proceder diante das mais diversas situações encontradas durante a execução das minhas atividades (Lisboa).

Houve uma orientação prática suficiente para a execução das atividades, **mas senti falta de uma orientação teórica, como um curso inicial** (discutido na pergunta anterior). Também seria bom ter um planejamento para o treinamento durante esse período, de acordo com a complexidade das tarefas. Não adianta “jogar” tudo de uma vez nos primeiros dias de trabalho do novo servidor, pois ele não vai lembrar de boa parte das várias coisas que fez (Nairóbi).

Como dito alhures, há urgência em praticamente todo o serviço e influência de fatores externos que, por vezes, criam “situações novas” que nos obrigam, de certa forma, a fugir do protocolo estabelecido formalmente, ou mesmo, da prática adotada quando da falta de regulamentação clara quanto a algum procedimento (Rio).

Desta maneira, a partir dos relatos apresentados, nota-se que a forma de armazenamento da informação limita-se apenas à memória do servidor.

4.5.2.3 Categoria Distribuição da informação

Após passar pelas etapas de busca, seleção, armazenamento e recuperação da informação, ela deve estar pronta para ser distribuída e disseminada. De acordo com McGee & Prusak (1994) existem canais de disseminação da informação. Esses canais podem ser formais, como artigos, textos, ofícios entre outros, ou informais, como congressos, seminários, diálogos e debates.

De acordo com Choo (2003, p. 414), “a distribuição da informação é o processo pelo

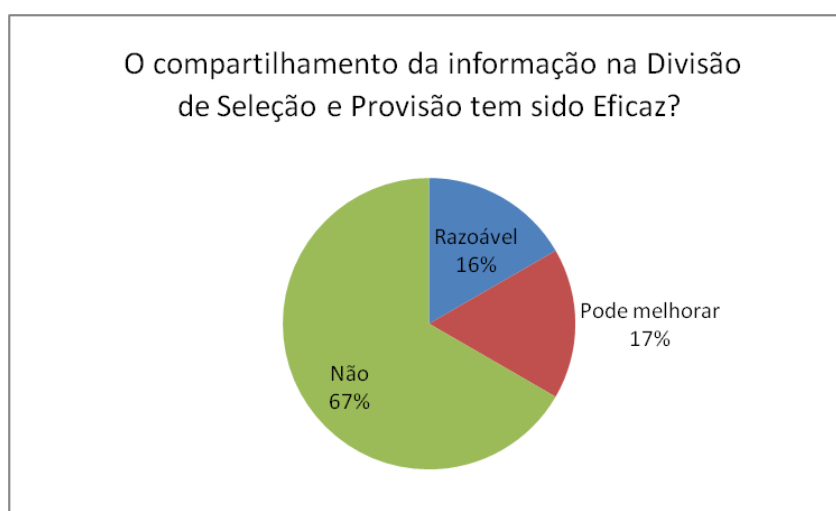
qual as informações se disseminam na organização, de maneira que a informação correta atinja a pessoa certa no momento certo, lugar e com o formato adequado.” Nesse sentido, o objetivo da disseminação da informação é propiciar e facilitar o compartilhamento de informações, que é fundamental para a construção do conhecimento (CHOO, 2003).

Assim sendo, essa categoria procurou identificar se os procedimentos de distribuição e compartilhamento das informações adotados pelos servidores da DSP têm sido eficaz. Nessa linha de raciocínio, os depoimentos referentes ao compartilhamento de informações dentro da Divisão de Seleção e Provisão foram no sentido de que até o momento não tem sido eficaz, pois, segundo os entrevistados, a ausência de informações catalogadas prejudica o fluxo da informação, muitas vezes esbarrando no lapso de memória dos servidores.

Dessa maneira, conforme já mencionado nos quesitos anteriores, as informações são passadas de forma oral. De acordo com o relato dos servidores, muitas vezes o fluxo de algumas atividades acabam sendo, geralmente, de conhecimento apenas do servidor que lida diretamente com a atividade.

Desta forma, o compartilhamento dentro da DSP não tem sido satisfatório para a maioria dos entrevistados. Assim, o Gráfico 3 demonstra a relação de satisfação quanto à eficácia do compartilhamento da informação dentro da DSP.

Gráfico 3: Relação de satisfação quanto ao compartilhamento de informações dentro da DSP



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Desta maneira, 67% afirmaram que não tem sido eficaz o compartilhamento da informação, outros 17% dos servidores disseram que o compartilhamento pode melhorar e

16% afirmaram ser razoável. Nos depoimentos dos servidores entrevistados, ficou claro que a não eficácia é devido às barreiras que existem e que dificultam o compartilhamento. As barreiras encontradas foram: disponibilidade e memória do servidor, falta de clareza das atribuições do setor e do fluxo de informações, distorção das informações, falta de informação e falta de sistematização das informações já existentes, conforme os relatos:

As informações, seja para novos servidores ou no cotidiano administrativo é toda de maneira **“informal” e urgente**. Logo após tomar posse e entrar em exercício há uma enxurrada de informações a serem passadas pelos servidores mais antigos e, conseqüentemente, a serem absorvidas, desde informações básicas sobre o serviço público, direitos e deveres, até as atribuições a serem cumpridas no setor de lotação (Rio).

O compartilhamento de informações depende da **disponibilidade e memória do servidor** (Moscou).

Acredito que as atribuições do setor e o **fluxo de informações não estão muito claras**, principalmente para os novatos. Além disso, o fluxo de algumas atividades acabam sendo, geralmente, de conhecimento apenas do servidor que lida diretamente com a atividade. Com isso, o setor pode ter dificuldades quando precisar substituir um servidor ou atender a uma demanda externa na ausência deste (Nairóbi).

Acredito que em alguns momentos **faltam informações**, mas cabe também ao servidor novato ir atrás. Acredito que há uma confiança de que o servidor irá conseguir por si só assimilar todas as informações e descobrir por si, de forma empírica/intuitiva, o que de fato acontece na maioria das situações, mas com alguma dificuldade às vezes (Berlim).

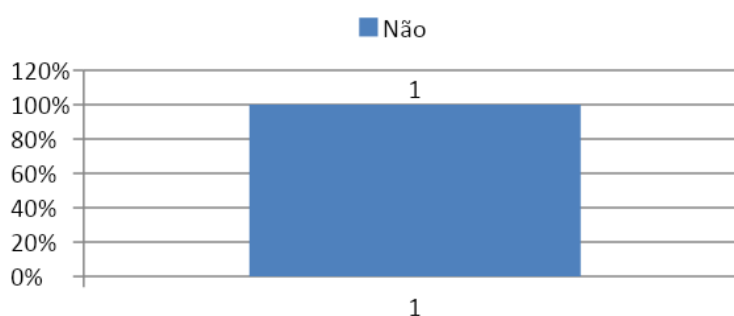
Não há um material escrito onde podem ser consultadas informações sistematizadas acerca da atribuição de cada servidor (instrução processual correta, legislação aplicável etc.). Muitas vezes, quando um servidor está ausente, a prestação do serviço pelo qual esse servidor é responsável é prejudicada por não existir esse tipo de material que permita uma consulta rápida, clara e objetiva sobre quais os procedimentos necessários para desenvolver aquela atividade (Lisboa).

O compartilhamento da informação acontece, por isso a eficácia. Porém, talvez não esteja sendo tão eficiente, por exemplo: a busca pelas informações para se executar uma tarefa, às vezes, demora e quando a pessoa consegue, se for algo especificamente da atribuição dela, essa informação corre o risco de não ser disseminada pelo fato de que os outros servidores não lidam com aquela tarefa rotineiramente e em um dado momento de substituição essa informação pode não ser utilizada; e outra situação é que, às vezes, a informação é passada para uma única pessoa e ela que sai repassando para os demais colegas e isso pode gerar algum tipo de distorção (Tóquio).

Tendo em vista que a distribuição da informação tem por objetivo promover e facilitar um fluxo informações, de modo que seja possível criar significados, estimular e promover o conhecimento para auxiliar a execução das ações. Procurou-se saber se

existiam reuniões para compartilhar a forma de trabalho dos servidores lotados na DSP. Assim, 100% dos entrevistados responderam que não havia reunião para compartilhar o serviço dos outros servidores do setor. Esse ponto é demonstrado no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4: Existe compartilhamento da tarefa dos servidores lotados na DSP.



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No entanto, alguns entrevistados explicaram que, algumas vezes, como no caso da posse coletiva de servidores, a atividade do outro servidor precisa ser partilhada. E dessa maneira as informações são repassadas de forma verbal e no ato da execução da tarefa, conforme os depoimentos:

[...] exceção feita ao período da posse coletiva de servidores novos, não lembro” (Berlim).

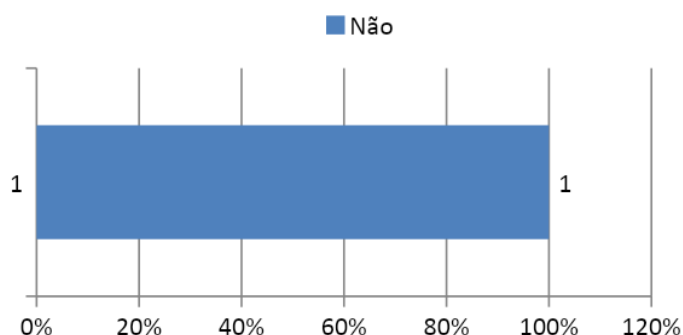
Quando ocorre comentário sobre a forma de trabalho este é feito de forma pontual e/ou tangencial em virtude de algum problema (Rio).

Geralmente, quando há necessidade de que um servidor auxilie na execução da atividade desenvolvida por outro servidor as orientações são passadas verbalmente no momento em que a atividade está sendo desenvolvida (Lisboa).

Assim sendo, a conclusão é de que o compartilhamento de informação em função das atividades desenvolvidas pelos servidores da DSP é realizado de forma mais aleatória e informal, sem obedecer a nenhum plano rotineiro, ou que utilize serviços de informação específicos para tal finalidade.

Buscando sondar um pouco mais sobre a distribuição da informação dentro da DSP, foi perguntado aos entrevistados se eles participavam de cursos preparatórios para assumir a atribuição que desenvolvem no setor. A resposta foi igual à anterior, ou seja, 100% disse que não, conforme o Gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5: Existem cursos preparatórios para assumir as atribuições do setor



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os servidores relataram que existe um plano de capacitação para os servidores da UFPB, ou seja, existem cursos ofertados que auxiliam na utilização dos sistemas, como, por exemplo, o SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) e de Iniciação ao Serviço Público, mas, especificamente para a atribuição que o servidor vai executar no setor em que ele é lotado, não existe. Um dos entrevistados respondeu que se isso ocorresse seria muito proveitoso, pois assim seria mais fácil compreender algumas normativas referentes às atividades desenvolvidas. Assim, após todos os relatos, restou clara a necessidade de existir um curso preparatório para iniciar o serviço estabelecido no setor de lotação, conforme os depoimentos a seguir:

Acredito que seria muito proveitoso se o servidor passasse por um treinamento teórico mais duradouro (quanto aos normativos e fluxo das informações no setor) antes de começar a execução das atividades. Por exemplo, eu só tive tempo para compreender alguns normativos referentes aos contratos e, por consequência, atualizar algumas referências em documentos, depois de alguns meses desempenhando as minhas atividades no setor (Nairóbi).

O curso oferecido é genérico, trata-se de uma espécie de curso de introdução ao serviço público. Primeiramente, não há uma delimitação clara das atribuições que lhe competem e para elaboração de editais, especificamente, não há grande oferta de cursos e quando há se resume basicamente a legislação aplicada e não sobre a elaboração em especial. Para isto, deve-se recorrer a cursos diversos a fim de se complementar e se aprimorar, como por exemplo, redação oficial, legislação sobre cotas, sobre processo administrativo etc. (Rio).

Para assumir a atribuição, que eu conheça, não. Existem cursos ofertados pela UFPB que auxiliam na utilização dos sistemas, como o SIPAC, por exemplo, e de Iniciação

ao serviço público, mas, especificamente, para a atribuição que o servidor vai executar no setor, não (Tóquio).

Na maioria das vezes o próprio servidor que era responsável por executar aquela atribuição explica a forma como o trabalho é desenvolvido. Caso o servidor responsável não esteja mais no setor, as informações gerais são repassadas pela chefia e a atribuição vai sendo aprendida durante a sua execução (Lisboa).

Conforme os relatos há uma necessidade de treinamento, pois os riscos de a informação se perder no tempo existem, pois, de acordo com os depoimentos, o próprio servidor responsável pela atribuição é quem repassa para o colega. Dessa forma, pode acontecer de o servidor não estar mais lotado no setor e a informação se perder.

4.5.2.4 Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

Essa categoria teve como foco identificar a existência de produtos e serviços de informação que são utilizados e desenvolvidos pelos servidores lotados na DSP. Assim, procurou-se levantar os instrumentos formais adotados capazes de compor o ambiente informacional da divisão. De acordo com Choo (2003, p. 412), “os usuários desejam informações para gerar ações que resolvam os problemas”, ou seja, necessitam conhecer as soluções que contribuam para desfazer ambiguidades e solucionar os problemas.

Dessa maneira, foi detectado por meio de observação da pesquisadora e dos quesitos anteriores, que não existia um produto específico que consolidasse as informações para acesso rápido dos servidores. Assim, foi perguntado aos entrevistados se eles achavam que deveria existir alguma ferramenta de compartilhamento da informação dentro do setor. Todos os entrevistados responderam que sim e que seria muito útil, pois possibilitaria maior eficiência e qualidade na prestação do serviço, conforme apontam os relatos a seguir: “Sim. A existência de um documento contendo as etapas do processo de trabalho facilitaria a visualização e entendimento das atribuições do setor” (Moscou),

Sim. Uma ferramenta de compartilhamento de informação dentro do setor possibilitaria maior eficiência e qualidade na prestação do serviço, haja vista que a sistematização e disponibilização das informações de forma clara e objetiva permitiria a continuidade da prestação do serviço de forma adequada por qualquer servidor do setor, mesmo na ausência do servidor responsável por aquela atribuição (Lisboa).

Após esse levantamento, a pesquisadora, com o auxílio dos servidores lotados na DSP,

desenvolveu um produto de informação. Foi elaborado um infográfico com as informações sobre o processo de nomeação de um docente, que é uma atividade exercida nesse setor. O infográfico é um produto interativo que teve a finalidade de orientar os servidores para nomeação de docente. Choo (2003) aborda que produtos e serviços devem obedecer a uma composição equilibrada, que utilize as melhores e mais adequadas formas de fazer com que a informação chegue até o indivíduo.

Assim, houve a preocupação de adequar o produto à realidade da Divisão, que hoje possui servidores jovens recém empossados. Dessa maneira, a linguagem utilizada no infográfico foi uma linguagem pouco técnica, acessível e com apelo visual. Durante a confecção do infográfico, os servidores puderam opinar sobre como construir e quais informações deveriam ser expostas. Após a criação do infográfico, foi verificado se o produto atingiu o fim específico, o que será abordado no próximo tópico que trata sobre o uso da informação.

4.5.2.5 Uso da informação

Choo (2003) descreve que o indivíduo, ao selecionar uma mensagem, o faz quando detecta um significado entre o teor da mensagem e a tarefa a ser desenvolvida ou problema imposto. O uso da mensagem também compreende um processo dinâmico que resultante da criação do significado e da construção do conhecimento advindos das interpretações cognitivas dos usuários (CHOO, 2003).

Nessa mesma linha, Choo (2003, p. 80) ainda afirma que a “informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência [...]. Assim, um modelo de uso da informação deve albergar toda a experiência humana: como os pensamentos, sentimentos e o ambiente onde eles se manifestam”. Nassif (2008, p. 6), por sua vez, ressalta que “o que um sujeito sabe sobre uma organização jamais é sabido por outro da mesma forma”. Tendo essa afirmação, percebeu-se que, na Divisão de Seleção e Provisão, que as informações são passadas de um indivíduo para o outro, conforme os relatos anteriores. Dessa forma, existe o risco de a informação se perder no caminho e assim ocorrer a deficiência no fluxo da informação. Nessa esteira, Calazans (2006, p. 64) aponta que

O uso da informação pelas organizações é considerado um dos recursos mais importantes para garantir a competitividade nos dias atuais. A informação é criada,

tratada e transferida às organizações, sendo a eficiência desse processo a garantia do bom desempenho e do deslocamento da organização para patamares mais elevados de competitividade.

Tendo o exposto acima em mente, pode-se afirmar que a organização, para ter eficácia e competitividade, necessita compreender que a forma “como os usuários lidam com a informação afeta substancialmente a qualidade e o fluxo das informações dentro das empresas como um todo” (AMORIM; TOMAÉL, 2011, p. 78). E foi pensando nisso que o infográfico foi produzido. A intenção era saber como os usuários/servidores lidariam com a informação descrita nos gráficos e, dessa maneira, levantar se a disposição das informações dentro de um esquema didático seria eficaz para auxiliar no compartilhamento da informação dentro do setor estudado e ajudar no fluxo informacional.

Após o levantamento sobre as informações que circundam a nomeação de um docente, foi construído um infográfico que teve o objetivo de levantar se a disposição de informações naquele sentido de esquema, seria eficaz e contribuiria para compartilhar a priori as informações que tangem a nomeação de um docente, o objetivo era verificar o uso da informação. O infográfico confeccionado possui o formato de gráfico explicativo na forma de fluxo. As cores e desenhos foram escolhidos de forma a chamar atenção para o modelo de informação interativa. Foi utilizado um título chamado de tutorial, tendo em vista que essa palavra remete a um ensino via passo a passo, conforme ilustrado na Figura 7 a seguir:

Figura 7: Tutorial para nomeação docente



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Por fim, após a confecção desse material, foi realizada uma consulta, via e-mail, sobre a eficácia do infográfico. Para os entrevistados foi perguntado se este tutorial auxiliou na confecção de Portaria de nomeação docente. Os depoimentos foram os seguintes:

Tá bem útil e com os modelos dos documentos fica excelente (Berlim)

No infográfico ficaram bem claras as etapas, procedimentos e documentos necessários ao processo de nomeação de docente. Pelas informações e sequência de ações descritas, pode-se usá-lo como ferramenta de consulta no momento de realizar a instrução processual (Moscou).

A ferramenta foi utilizada para analisar e dar encaminhamento aos processos de nomeação de docentes enviados à Divisão de Seleção e Provisão. Mostrou-se um instrumento eficaz para auxiliar a execução da atividade, haja vista que possibilita uma **consulta rápida, clara e objetivadas informações necessárias** para sua execução, orientando o servidor sobre a adequada instrução processual, bem como sobre o procedimento a ser adotado diante das mais diversas situações encontradas no processo. A elaboração de uma ferramenta como essa em relação todas as atribuições do setor é ideal para que, na ausência do servidor responsável pela atribuição ou na chegada de um novo servidor ao setor, a prestação do serviço continue sendo realizada de forma adequada (Lisboa).

Como os processos de nomeação não constituem minha atribuição principal dentro da divisão, ter um "guia" prático e objetivo, contendo informações de modo acessível, ou seja, de fácil leitura sobre os passos a serem seguidos foi de grande auxílio no desenvolvimento desta atividade. Além de não precisar mobilizar outro servidor para auxílio na mesma tarefa, deixando o capital humano disponível, dá mais autonomia e conforto para aqueles que estiverem inseguros no desempenho desta atividade podendo assim ter e passar mais confiança no trabalho (Rio).

Após utilização do infográfico, posso dizer que o mesmo foi muito útil ao processo de nomeação, pois facilitou a análise dos processos e diminuiu minhas dúvidas quanto aos procedimentos a serem adotados (Nairóbi).

O uso desta ferramenta ajudará bastante no processo de compartilhamento da informação dentro setor. Ele será um guia para orientação de como se proceder ao receber um processo de nomeação docente e ele ainda serve como base para possíveis ajustes à medida que for mudando a dinâmica dos processos (Tóquio).

Diante dos depoimentos, pode-se concluir que a ferramenta foi bem recepcionada pelos servidores, sendo usada para sanar as dúvidas eventuais e contribuiu para o compartilhamento das informações da pasta de nomeação docente da Universidade Federal da Paraíba. Ainda, esse produto foi publicado na página de informações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB com a intenção de contribuir para informar ao público interessado sobre os passos de uma nomeação docente, conforme ilustrado na Figura 8 a seguir:

Figura 8: Publicação do infográfico



Fonte: Site da PROGEP/UFPB (2020).

Esta publicação representa a conclusão e aplicação do objetivo proposto no trabalho. Ilustra a aplicação do trabalho na prática auxiliando a todos da comunidade da UFPB. Assim, está acessível as informações pertinentes ao fluxo de nomeação docente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Novos desafios surgem a cada mudança por qual o mundo passa, seja no setor econômico, na política, na área social, ambiental ou tecnológica. Diante disso, a necessidade por informação aumenta ao longo do tempo, de modo que ter a informação certa na hora certa pode ser o ponto chave para muitas organizações.

Movida por essa constatação, esta pesquisa teve como objetivo analisar o fluxo da informação dentro da Divisão de Seleção e Provisão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba e buscou implantar um método de compartilhamento de informação que fosse eficaz para o setor estudado.

Como foi possível constatar durante toda a análise, a necessidade de implantação de um método de gestão da informação é urgente, pois a gestão da informação dentro da DSP se mostrou precária e com muitas lacunas. Quando estudado o aspecto fonte da informação que alimenta os servidores da DSP, ficou bem claro que a fonte é informal e oral, passando de um servidor para outro. Sendo taxativo, portanto, que é cultura dos servidores desde muito tempo recorrer aos colegas de trabalho para sanar dúvidas existentes durante a execução das tarefas do dia a dia.

No ato das entrevistas, restou bem claro que a falta de uma padronização da informação e um esquema de forma que o servidor possa buscar a informação de maneira rápida são necessários. Conforme os depoimentos, as demandas são muitas vezes urgentes e é preciso que a informação esteja clara para um acesso rápido.

Assim, no que tange ao fluxo da informação dentro do setor estudado, ficou claro que necessita de ajustes, pois falta um plano de gerenciamento de informação de maneira que a informação possa ser armazenada para posterior uso e contribuição para uma memória organizacional.

No aspecto compartilhamento da informação, considerando a avaliação feita com este estudo, detectou-se um compartilhamento à base de confiança, ou seja, um servidor busca a experiência do servidor mais antigo e confia na orientação repassada. Esse ponto chega a ser preocupante, pois o servidor antigo pode até nem estar mais na instituição e levar com ele todas as informações tácitas. Outro aspecto importante é o não favorecimento de reuniões ou

outras formas de compartilhamento que também podem contribuir para a descontinuidade do fluxo da informação.

Considera-se que esta pesquisa atendeu aos seus propósitos e, principalmente, despertou a necessidade de maiores discussões e reflexões relacionadas ao fluxo da informação e aos modelos de compartilhamento da informação dentro das organizações. Sugere-se para estudos futuros investigações no âmbito da informação e seu fluxo e, também, em relação à construção de mecanismos de compartilhamento dentro dos outros setores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

O modelo de gerenciamento da informação foi implantado e publicado nos meios de comunicação da Pró-Reitoria. Com isso, pode-se afirmar que o modelo confeccionado cumpriu o papel informacional e abriu portas para confecção de novos modelos que auxiliem no fluxo da informação contribuindo para o compartilhamento das informações não só dentro da Divisão de Seleção, mas em toda a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Considerando que a pesquisa se deu no contexto de um mestrado profissional, entende-se que a elaboração de um infográfico representando as dinâmicas associadas com o processo de nomeação de pessoal, configura-se como a elaboração de um produto que contribui efetivamente para aperfeiçoar o fluxo de informação no local onde a investigação foi realizada. A elaboração de produtos é foco dos programas de pós-graduação com cunho profissional e contribui para avaliações positivas destes programas pelos órgãos de fomento. Assim, conclui-se que neste aspecto o infográfico resultante da pesquisa foi benéfico no âmbito do Mestrado Profissional de Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA) bem como, para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), abrindo caminho para realização de novos trabalhos de organização da informação dentro da Pró-Reitoria pesquisada.

Por fim, ressalta-se que a relação entre pessoas e compartilhamento da informação é um tema bastante instigante, levando-se em consideração que as pessoas podem dar significados diferentes às informações, também possuem autonomia para compartilharem ou não, fazendo com que qualquer processo gerencial se perca frente a sua vontade, uma vez que partilhar, como dito alhures, é um ato voluntário.

REFERÊNCIAS

- ALCARÁ, A. R. et al., Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectiva em Ciência da Informação**. v. 14, n. 1, p. 170-191, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n1/v14n1a12>>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago. 2010.
- AMORIM, F.; TOMAÉL, M. I. O uso de sistemas de informação e seus reflexos na cultura organizacional e no compartilhamento da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 74-91, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/announcement/view/586>>. Acesso em 02 set. 2020.
- ARMENTIA, J. I. - La infografía: ¿un nuevo género periodístico?. **Revista Latina de Comunicación Social**. Tenerife, 1999. Disponível em: <<http://www.ull.es/publicaciones/latina/1/88/infozek.htm>>. Acesso em 02 set. 2020.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., p. 91-102, 1º sem. 2006.
- BARBOSA, R. R; SEPULVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, mai/ago. 2009
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n 3, p 67-74, jul/set 2002.
- BARRETO, A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n 4, 1994. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/xc0ex8>>. Acesso em 12 out 2020.
- BARRETO, A. Conteúdos imateriais simbolicamente significantes. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, abr. 2010
- BARRETT, D, J. **MediaWiki**. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2009.
- BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

BARROS, V. F. de A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information systems and organizational memory: a literature review. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**. vol. 12, No. 1, Jan/Apr., 2015 pp. 45-64. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/jistm/v12n1/1807-1775-jistm-12-1-0045.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília (DF): Senado Federal; 1988.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working learning and innovation. **Organizational Science**, v.2,n.1,p.40-57,1991.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**. Campinas, 18 (1). 63-70, jan/abr, 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view> . Acesso em: 20 fev 2018.

CÂNDIDO, C.A.; VALENTIM, M.L.P; CONTANI, M.L. Gestão Estratégica: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **Datagramazero** – revista de ciência da informação, v.6,n.3,jun. 2005. Disponível em :<<http://bit.ly/1zQlimw>>. Acesso em 02 dez 2019.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ENEGEP, 2008. p. 1-10.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

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

COSTA, M. M. R. D. **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CUNHA, M. B. **Para saber mais**: fontes de informação em ciência e tecnologia. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2001. 168 p.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

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

DELGADILLO, K; GOM, R.; STLL, K. **Telecentros comunitários para o desenvolvimento humano**: lições sobre telecentros comunitários no Brasil e Caribe. Rio de Janeiro: RITS, 2003.

FREIRE, P. S.; TOSTA, K.C.B.T; HELOU FILHO, E.A. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

GIL, A. C. **Como preparar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Estudo de caso**: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados - como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009. 148 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE**. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

IPE, M. Knowledge sharing organizations: a conceitual framework. **Human Resource Development Review**, v2, n.4, dez ,2003. Disponível em: <<https://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/2/4/337>>. Acesso em 16/10/2019.

JAMARI, D. et al. Social media in learning: Insights of high schools, **Advanced Science Letters**, v., 23, Issue 8, p. 7477-7481, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320672855_Social_Media_in_Learning_Insights_of_High_Schools. Acesso em: 01 fev. 2019.

JANUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.97-118, jan./mar. 2016.

MINERVINI, M. PADRAZZINI. El protagonismo de la imagen en la prensa. **Revista Latina de Comunicación Social**, n.58, de julio-diciembre de 2004, La Laguna (Tenerife). Disponível em:<<http://www.ull.es/publicaciones/latina/20042058minervini.pdf>>. Acesso em: 04 out 2020.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: **compatibilidade no espaço profissional**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101,jan./mar 2002.

MARTELETO, R. M. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 27-46, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

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

MINERVINI, M.; PEDRAZZINI, A. El protagonismo de la imagen en la prensa, **Revista Latina de Comunicación Social**, n. 58, de julio-diciembre de 2004, La Laguna. Disponível em: <https://www.academia.edu/29547468/El_protagonismo_de_la_imagen_en_la_prensa>. Acesso em: 03 de out 2020.

MONTEIRO, S. A.; DUARTE, E. N. Indicadores de qualidade para avaliação dos processos de gestão da informação. In. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2015. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/schedConf/presentations>>. Acesso em: 8 out. 2020.

MORAES, A. **Infografia**: o design da notícia. 2008. Dissertação (Mestrado em Design) - Pontifícia Universidade Católica. Rio de Janeiro, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação e Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.13, n.2, p.65-87, 2003. Disponível em < <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/92595> >. Acesso em: 10 out de 2020

ORNA, E. **Making knowledge risible**. Aldershot, Hants: Gower Publish, 2005. 208 p. Disponível em: <<https://www.bookdepository.com/Making-Knowledge-Visible-Elizabeth-Orna/9780566085628>>. Acesso em 2 dez 2019.

PABLOS, J. M. de. **Infoperiodismo**: el periodista como creador de infografía. Santa Cruz de Tenerife, Ed. Idea., 1999.

PACHECO, C. G.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 319-341.

PELTZER, G. **Jornalismo iconográfico**. Lisboa: Planeta Editora Ltda., 1992

PEREIRA, G. A.; COSTA, N. M. V. N. O estudo de caso: alternativa ou panaceia? In: BIACHETTI, L.; MEKSENAS, P. **A trama do conhecimento**: teoria, método e escrita em ciência e pesquisa. Campinas: Papirus, 2008. (Coleção Papirus Educação).

PINHEIRO, L. V. R. P. Fontes ou recursos de informação: categorias e evolução conceitual. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**. Rio de Janeiro, v.1, n.1,

2006. Disponível em: <<http://www.ibict.br/pbcib/include/getdoc.php?id=76&article=251&mode=pdf>>. Acesso em 10 out. 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos da Prática a teoria: Aplicando a metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de Processos**. São Paulo: Atlas, 2012

QUADROS, I. **História e atualidade da infografia no jornalismo impresso**. 2005. Disponível em <http://repositorio.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17050/1/R0508-1.pdf> acesso em 20 out. 2020.

RIBEIRO, B. A. **Análise do processo de gestão da informação na perspectiva dos projetos artísticos-culturais desenvolvidos pela ONG – Centro cultural Piollin**. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999. 536 p.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.19, n.3, p.4-29, jul./set. 2014.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Uso das fontes de informação para a geração de conhecimento organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011.

RODRIGUES, J. L.; TOMAÉL, M. I. As redes sociais e o uso da informação entre os pesquisadores de alimentos funcionais da UEL. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 6, n.1, p. 15-37, jul/dez. 2008.

RODRIGUES, K.; BIERNATH, C. História da infografia: da mera ilustração à valorização narrativa. In: X Encontro Nacional de História da Mídia. Alcar 2015, 2015, UFRGS, Porto Alegre: Rio Grande do Sul. **Anais...**Porto Alegre: UFRGS, 2015.

RODRIGUES, L. C.; SIERRA, J. C. V.; RECHZIEGEL, W. Maturidade organizacional em Inteligência Competitiva – O caso de uma instituição financeira brasileira. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 126-139, 2014. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29957/maturidade-organizacional-em-inteligencia-competitiva-----o-caso-de-uma-instituicao-financeira-brasileira/i/pt-br>>. Acesso em: 20 set. 2020.

SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação em ambientes organizacionais: em foco o setor têxtil e de vestuário. **Inf. Prof.**, Londrina, v. 4, n. 1, p. 56 – 81, jan./jun. 2015.

TAPSCOTT, D. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SETZER, V. W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 21 out. 2019.

SILVA, A. **O que é tecnologia da informação?**. 2015. Disponível em: <<https://www.adamsilva.com.br/tecnologia/o-que-e-ti/>>. Acesso em: 20 jan.2019.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Inf.& Soc.: Est**, João Pessoa, v.21, n.1. p.55-70. jan/abr:2011

SUGAHARA, C. R.; VERGUEIRO, W. Aspectos conceituais e metodológicos de redes sociais e sua influência no estudo de fluxos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 2, p. 102-117, jan./jun. 2010.

TOMÁEL, M. I. **Compartilhamento da informação**. Londrina: Eduel, 2012.

UFPB. **A PROGEP**. Disponível em: <<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/a-progep>>. Acesso em 04 out 2020.

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

VENTURA, R. C. M. O. **Compartilhamento da informação e a gestão de pessoas: reflexões acerca de suas relações e implicações**. 2016.212 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n.1, p. 85-103, jan./jun. 2010.

WANG, C.; CHEN, C.; CHEN, Y.; Farn, C. **Why Focal Firms Share Information?** A Study of the effects of power and information technology competence. PACIS, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/221229532_Why_Focal_Firms_Share_Information_A_Study_of_the_Effects_of_Power_and_Information_Technology_Competence>. Acesso em: 02 de set. 2020.

WILSON, T. D. Information Management. In: **International encyclopedia of information an library science**. London: Routledge, 1999. p. 187-196.

YANG, C. CHEN, L.C. Can organizational knowledge capabilities affects knowledge sharing behavior. **Journal da information science**, v. 33, n.1, p.95-109,2007. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0165551506068135>>. Acesso em: 03 fev 2020.

ZIVIANI, F. et al. Estratégias Formais e Informais de Compartilhamento de Informação e Conhecimento na Produção de Pesquisas Científicas. In: IX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

Apêndice A - Roteiro questionário servidores DSP

Dentro de uma perspectiva de contribuição para melhorar o fluxo da informação dentro da DSP/PROGEP responda o seguinte questionário:

Perfil quanto ao tempo de serviço no setor:

- 1) Quanto tempo você está na Divisão de Seleção e Provisão?
- 2) Você assumiu a atribuição de algum outro servidor ?

Bloco Distribuição da informação:

- 3) Quando ocorre a mudança de servidor como acontece o compartilhamento da informação?
- 4) Existem reuniões para compartilhar a forma de trabalho dos outros servidores do setor?
- 5) São ofertados curso preparatórios para assumir a atribuição lhe imposta no setor ?

Bloco Aquisição da informação busca/fonte/barreira

- 6) No seu ponto de vista, existe algum fator que impede ou que não favorece o compartilhamento da informação no setor?
- 7) Você acha que o compartilhamento da informação dentro do setor tem sido eficaz?

Bloco Armazenamento/ organização da informação

- 8) Você, enquanto servidor recém chegado ao setor, teve a devida orientação para que seguisse o seu trabalho sem que tivesse dificuldade?

Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

- 9) Você acha que deveria existir uma ferramenta de compartilhamento de informação dentro do setor ?

Uso da informação

- 10) Com base no infográfico abaixo confeccione uma Portaria de nomeação docente seguindo os passos informados. Ao final, descreva se a orientação foi eficaz.