



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
MESTRADO PROFISSIONAL

DÉBORA ESPÍNOLA FERNANDES DA MOTA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE SETORES  
ADMINISTRATIVOS DA REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DA PARAÍBA E SUA CONTRIBUIÇÃO NAS TOMADAS DE DECISÃO**

JOÃO PESSOA – PB  
2022

DÉBORA ESPÍNOLA FERNANDES DA MOTA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE SETORES ADMINISTRATIVOS DA  
REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA E SUA CONTRIBUIÇÃO  
NAS TOMADAS DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisitado para obtenção do título de Mestre.

**Linha de Pesquisa:** Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

**Orientador:** Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

M917g Mota, Débora Espínola Fernandes da.

A gestão da informação entre setores administrativos da reitoria da Universidade Federal da Paraíba e sua contribuição nas tomadas de decisão / Débora Espínola Fernandes da Mota. - João Pessoa, 2022.

183 f. : il.

Orientação: Swamy de Paula Lima Soares.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Universidade. 2. Informação. 3. Gestão da informação. 4. Tomada de decisão. I. Soares, Swamy de Paula Lima. II. Título.

UFPB/BC

CDU 378.4(043)

DÉBORA ESPÍNOLA FERNANDES DA MOTA

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE SETORES ADMINISTRATIVOS DA  
REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA E SUA CONTRIBUIÇÃO  
NAS TOMADAS DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisitado para obtenção do título de Mestre.

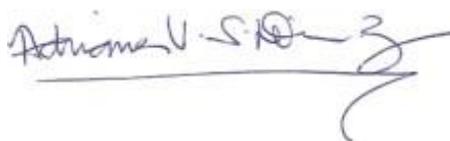
**Linha de Pesquisa:** Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

**Orientador:** Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares

Aprovada em 21/02/2022.



Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares  
Orientador (PPGAES/CE/UFPB)



Prof.ª Dr.ª Adriana Valéria Santos Diniz  
Membro interno (PPGAES/CE/UFPB)



Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva  
Membro externo (PPGCPRI/UFPB)

*Dedico este trabalho, com todo o meu amor e gratidão, aos meus pais, Maria do Livramento (in memoriam) e Heráclito, minha fonte de bons exemplos, que se doaram para que eu pudesse chegar até aqui. Isso só foi possível graças aos ensinamentos, dedicação, apoio, disciplina e amor de vocês. Muito obrigada por tudo.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pelo dom da vida, por me abençoar e me dar forças para a execução e a conclusão deste estudo, mesmo em meio às adversidades.

A minha família, em especial aos meus pais, que me educaram, ajudaram e me apoiaram em minhas decisões. Principalmente a minha mãe, que, mesmo não estando presente fisicamente, sempre foi minha maior incentivadora em tudo que me dispus a fazer e é meu exemplo de abnegação e de luta.

A minha irmã e colega de mestrado Daniela Espínola, pela troca de experiências, de conhecimento e por todo o apoio nesta caminhada de estudos e de vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares, por todo conhecimento compartilhado e pela disponibilidade em me ajudar neste estudo. Agradeço a confiança, a paciência e todo o tempo dedicado. Um exemplo de compromisso e de competência.

A todos os professores do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, por todos os ensinamentos transmitidos e pela contribuição no meu processo de aprendizado durante o curso.

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

Aos membros da Secretaria do Programa, pelo pronto atendimento e pela disponibilidade em solucionar as dúvidas dos discentes do curso.

Aos demais funcionários do PPGAES, pela colaboração e disponibilidade.

Aos coordenadores e aos pró-reitores participantes desta pesquisa, pela disponibilidade, atenção, participação e contribuição durante o processo de execução deste estudo.

À Universidade Federal da Paraíba, por me proporcionar mais esta formação e pela realização desta pesquisa em seu ambiente.

A todos os meus amigos que incentivaram, apoiaram, ajudaram e torceram pelo meu sucesso, em especial às amigas Lídia Cunha e Márcia Mendes pelas contribuições e experiências acadêmicas compartilhadas.

Muito obrigada a todos!

*Quanto ao mais, irmãos, tudo o que é verdadeiro, tudo o que é honesto, tudo o que é justo, tudo o que é puro, tudo o que é amável, tudo o que é de boa fama, se há alguma virtude, e se há algum louvor, nisso pensai.*

*(Filipenses 4:8)*

## RESUMO

Nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, houve um acelerado crescimento da produção tecnológica e científica que promoveu a criação de novas tecnologias nas mais diversas áreas, dentre as quais destacam-se os campos da informação e da comunicação. Nesse contexto, surgiu a sociedade da informação e do conhecimento que, no âmbito das políticas públicas, exige cada vez mais uma gestão pública eficiente e eficaz. Diante disso, a gestão da informação pode ser utilizada pela administração da universidade pública para o desenvolvimento de habilidades que a auxiliem a enfrentar as frequentes transformações e exigências externas, como também a apoiar os gestores no processo de tomada de decisão, por meio de informações úteis, oportunas e tempestivas. Partindo dessa premissa, este estudo teve como objetivo investigar o processo de gestão da informação entre três setores administrativos que fazem parte da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba e a sua contribuição aos gestores no processo de tomada de decisão, utilizando o modelo de gestão da informação apresentado por Choo (2003). No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, sendo descritiva quanto aos objetivos. Para sua fundamentação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca da gestão da informação, contemplando autores renomados e especialistas na temática, como McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003). Também foi realizada uma pesquisa documental, procedendo-se à análise de documentos oficiais e institucionais da Universidade Federal da Paraíba. Como instrumento de coletas de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e os coordenadores dos setores selecionados para a pesquisa, utilizando-se, para a análise dos dados coletados, a técnica da análise de conteúdo. Como resultado, foi traçado um diagnóstico do gerenciamento da informação nos setores investigados utilizando a análise SWOT, assim como o desenho de um manual de rotinas para a gerência da informação, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações dos setores pesquisados, voltado para o uso dos gestores no processo de tomadas de decisões, com o intuito de possibilitar futuramente a implantação de melhorias na gestão e no compartilhamento de informações que contribuam aos gestores em suas tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** universidade; informação; gestão da informação; tomada de decisão.

## ABSTRACT

In the last decades of the 20th century and the beginning of the 21st century, there was an accelerated growth of technological and scientific production that promoted the creation of new technologies in the most diverse areas, among which the fields of information and communication stand out. In this context, the information and knowledge society emerged, which, within the scope of public policies, increasingly requires efficient and effective public management. Given this, information management can be used by the public university administration to develop skills that help it to face frequent transformations and external demands, as well as to support managers in the decision-making process, through useful, opportune, and timely information. Based on this premise, this study aimed to investigate the information management process between three administrative sectors that are part of the Rectorate of the Federal University of Paraíba and its contribution to managers in the decision-making process, using the information management model presented by Choo (2003). Concerning methodological procedures, this research is characterized as being of an applied nature, with a qualitative approach, being descriptive in terms of objectives. For its foundation, bibliographic research was carried out on information management, contemplating renowned authors and specialists in the subject, such as McGee and Prusak (1994), Davenport and Prusak (1998), and Choo (2003). Documentary research was also carried out, proceeding to the analysis of official and institutional documents of the Federal University of Paraíba. As a data collection instrument, semi-structured interviews were used with the managers and coordinators of the selected sectors for the research, using the content analysis technique to analyze the collected data. As a result, a diagnosis of information management in the investigated sectors was traced using SWOT analysis, as well as the design of a manual of routines for information management, containing the development of the information cycle of the researched sectors, aimed at the use of managers in the decision-making process, to enable the implementation of improvements in management and in the sharing of information that contribute to managers in their decision-making in the future.

**Keywords:** university; information; information management; decision making.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Dados, Informação e Conhecimento .....	29
<b>Figura 2</b> - Tarefas do Processo do Gerenciamento de Informações .....	33
<b>Figura 3</b> - Os cinco estilos de gerência da informação.....	35
<b>Figura 4</b> - Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação .....	37
<b>Figura 5</b> - Processos de Gerenciamento da Informação .....	37
<b>Figura 6</b> - Modelo processual de administração da informação.....	39
<b>Figura 7</b> - Fluxo dos Procedimentos Metodológicos.....	45
<b>Figura 8</b> - Estrutura Organizacional da UFPB .....	47
<b>Figura 9</b> - Competências das pró-reitorias escolhidas.....	48
<b>Figura 10</b> - Representação diagramada da cadeia de valor da UFPB.....	57
<b>Figura 11</b> - Principais investimentos de capital.....	62
<b>Figura 12</b> - Ações desenvolvidas pelo STI.....	62
<b>Figura 13</b> - Distribuição percentual dos riscos por categoria .....	63
<b>Figura 14</b> – Subcategoria do risco - Processos Internos.....	63
<b>Figura 15</b> – Categoria de análise necessidades de informação.....	69
<b>Figura 16</b> – Categoria de análise aquisição da informação .....	75
<b>Figura 17</b> – Categoria de análise organização e armazenamento da informação.....	83
<b>Figura 18</b> – Categoria de análise produtos e serviços de informação .....	87
<b>Figura 19</b> – Categoria de análise distribuição da informação .....	92
<b>Figura 20</b> – Categoria de análise uso da informação.....	97
<b>Figura 21</b> – Análise SWOT da Gestão da informação entre setores administrativos da UFPB .....	112
<b>Figura 22</b> – Necessidades de Informação da Coordenação de Orçamento .....	119
<b>Figura 23</b> – Necessidades de Informação da Coordenação de Contabilidade e Finanças.....	120
<b>Figura 24</b> – Necessidades de Informação da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas .....	121
<b>Figura 25</b> – Aquisição da Informação - Coordenação de Orçamento .....	122
<b>Figura 26</b> – Aquisição da Informação - Coordenação de Contabilidade e Finanças.....	123
<b>Figura 27</b> – Aquisição da Informação - Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas ..	124
<b>Figura 28</b> - Organização e Armazenamento da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP .....	125

<b>Figura 29</b> – Produtos e serviços de Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP.....	127
<b>Figura 30</b> – Distribuição da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP .....	128
<b>Figura 31</b> – Uso da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP .....	130

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Quadro de entrevistados.....	53
<b>Quadro 2</b> – Perfil dos Coordenadores entrevistados .....	66
<b>Quadro 3</b> - Perfil dos Gestores entrevistados .....	67
<b>Quadro 4</b> – Categorias de análise baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação segundo Choo (2003) .....	68
<b>Quadro 5</b> – Principais barreiras e dificuldades para aquisição das informações .....	107
<b>Quadro 6</b> – Dificuldades na geração dos produtos e serviços de informação.....	108
<b>Quadro 7</b> – Pontos fortes da gestão da informação nos setores .....	110
<b>Quadro 8</b> – Pontos fracos da gestão da informação nos setores .....	110
<b>Quadro 9</b> – Ciclo sucessivo de processos correlatos do modelo de gestão da informação segundo Choo (2003) .....	115

## LISTA DE SIGLAS

CCF	Coordenação de Contabilidade e Finanças
CO	Coordenação de Orçamento
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas
FORGEP	Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas
GI	Gestão da Informação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRA	Pró-Reitoria Administrativa
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIDOR	Sistema Integrado de Dados Orçamentários
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	17
1.3 OBJETIVOS.....	17
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	18
<b>2 AS UNIVERSIDADES E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
2.1 A UNIVERSIDADE, A INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	20
<b>2.1.1 Sistemas de informação.....</b>	<b>24</b>
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	26
<b>2.2.1 Noções Básicas sobre Gestão .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 Noções Básicas sobre Informação .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.3 Conceituação da Gestão da Informação.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.4 Modelo de Gestão da Informação segundo McGee e Prusak (1994) .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.5 Modelo de Gestão da Informação segundo Davenport e Prusak (1998) .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.6 Modelo de Gestão da Informação segundo Choo (2003) .....</b>	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	43
3.2 ESTRUTURA GRÁFICA DA PESQUISA .....	45
3.3 ESTRUTURA E CARACTERIZAÇÃO DA UFPB: DIMENSÕES DA PESQUISA .....	46
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	48
3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	51
3.6 PROCEDIMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	53
3.7 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA INFORMAÇÃO E SEU GERENCIAMENTO NO PDI UFPB 2019-2023 E NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DA UFPB 2019 E 2020: PESQUISA DOCUMENTAL .....	56
<b>3.7.1 Considerações Acerca da Informação e seu Gerenciamento no PDI UFPB 2021-2023 .....</b>	<b>56</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	66
<b>4.1.1 Perfil dos coordenadores da CCF, CO e CPGP.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.2 Perfil dos gestores da PRA, PROPLAN e PROGEP.....</b>	<b>67</b>
4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE: A VISÃO DOS ATORES ENTREVISTADOS .....	67

4.2.1 Identificação das necessidades de informação .....	68
4.2.2 Aquisição da informação .....	74
4.2.3 Organização e armazenamento da informação .....	82
4.2.4 Produtos e serviços de informação.....	87
4.2.5 Distribuição da informação .....	92
4.2.6 Uso da informação .....	96
4.2.7 Considerações gerais sobre o capítulo analítico: um diagnóstico do processo de gestão da informação entre setores administrativos da reitoria da Universidade federal da Paraíba.....	105
<b>5 PROPOSTA DE MANUAL TÉCNICO DE ROTINAS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>113</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	113
5.2 PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM BASE NO PDI 2019-2023 UFPB .....	116
5.3 APRESENTAÇÃO DO MANUAL TÉCNICO DE ROTINAS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CO, CCF E CPGP .....	118
5.3.1 Necessidades de Informação .....	119
5.3.2 Aquisição da Informação .....	121
5.3.3 Organização e Armazenamento da Informação .....	124
5.3.4 Produtos e Serviços de Informação.....	126
5.3.5 Distribuição da Informação .....	128
5.3.6 Uso da Informação .....	129
5.3.7 Considerações Finais do Manual Técnico de Rotinas para Gestão da Informação .....	131
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS.....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: COORDENAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTORES .....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE .....</b>	<b>153</b>

<b>APÊNDICE F – MANUAL TÉCNICO PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CO, A CCF E A CPGP.....</b>	<b>155</b>
--	------------

## 1 INTRODUÇÃO

A universidade pública mantém constante relação com a sociedade, com o Estado e com os demais entes que fazem parte de seu ambiente externo, estando, por isso, sujeita a influenciar e a receber influências destes. Dessa forma, ela necessita da capacidade de adaptação frente às frequentes mudanças que se efetivam nos espaços sociais e ambientais nos quais está inserida. Tal realidade gera, na universidade pública, a contínua busca por instrumentos aptos a promover o desenvolvimento de habilidades que a auxiliem a se adaptar e a enfrentar as transformações e exigências impostas por seu mundo exterior.

Nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, houve um acelerado crescimento da produção tecnológica e científica, o que promoveu a criação de novas tecnologias nas mais diversas áreas, dentre as quais os campos da informação e da comunicação, afetando e modificando as formas de comunicação no mundo dos negócios, assim como na administração pública e nas suas instituições. Esse quadro conforma-se à afirmação feita por Angeloni (2010, p. 31) de que “o aperfeiçoamento das comunicações modifica o comportamento dos indivíduos e possibilita a aceleração do processo de conhecimento”.

Dessa forma, o desenvolvimento de novas tecnologias nos campos do transporte, da informação e da comunicação promoveram a intensificação deste processo, “enquanto o transporte permite o fluxo livre de bens e de pessoas, a tecnologia da informação possibilita o livre fluxo do conhecimento, de ideias e de informação” (TIFFIN; RAJASINGHAM, 2009, p. 175).

No entanto, se por um lado existem os benefícios de ter a informação cada vez mais acessível à boa parte da população e em menor tempo que antes, por outro, ocorre a imersão em um grande volume de informações, que muitas vezes foge ao controle de seus usuários. Assim, se estas não forem gerenciadas de maneira adequada, com a devida filtragem, os esforços em obtê-las terão sido mais custosos que os benefícios que elas proporcionarão.

Farias (2019) declara que, devido a sua importância e ao seu reconhecimento como um recurso estratégico nas organizações, a informação pode e deve ser gerenciada. Dessa forma, o bom gerenciamento das informações pode ser considerado um diferencial para o sucesso das organizações, pois pode promover a qualidade das informações que darão suporte aos gestores em suas tomadas de decisões.

A universidade necessita que suas atividades-meio contribuam para o alcance de sua missão e de sua finalidade. Para que isso seja possível, é fundamental que a circulação das informações entre os setores flua de forma satisfatória e que estes gerenciem e troquem

informações básicas que, levadas aos setores da gestão, transformar-se-ão em informações relevantes que darão suporte aos gestores nas suas tomadas de decisões e no gerenciamento dos recursos.

Com base na visão sistêmica da administração universitária, Silva (2012, p. 46) declara que “a universidade é entendida como um sistema que busca o equilíbrio por meio da adaptação constante e com todos os atores compartilhando os mesmos objetivos”. Nesse tipo de abordagem, são consideradas todas as dimensões, facetas, subsistemas que a compõem como um todo. Para a promoção da integração entre suas dimensões e atores, a universidade poderá fazer uso da gestão da informação (GI) como um importante instrumento estratégico de gestão.

De acordo com Farias (2019, p. 33),

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

Diante do exposto, a gestão da informação no interior das organizações pode ser considerada uma importante aliada na busca pela eficiência na esfera da administração pública e, mais especificamente, na administração universitária objeto desta pesquisa, que procura investigar a gestão da informação entre três setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões, utilizando, para isso, o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003).

Nesse sentido, a pesquisadora, como servidora pública da Universidade Federal da Paraíba, lotada na Divisão de Contabilidade da Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF) da Pró-Reitoria de Administração (PRA), localizada na Reitoria da UFPB, percebeu a necessidade, por parte dos setores administrativos, da visão sistêmica de que a instituição é um todo formado por partes constituídas pelos seus diversos setores, que são interligadas e interdependentes entre si. Nessa perspectiva, faz-se necessário que as informações entre os setores fluam de forma satisfatória e que eles gerenciem e troquem informações básicas, as quais transformar-se-ão em informações e conhecimentos relevantes que darão suporte aos gestores nas tomadas de decisões e gerenciamento dos recursos.

Para este estudo, foram selecionados os seguintes setores para investigação: a Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF) da Pró-Reitoria de Administração (PRA), Coordenação de Orçamento (CO) da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP) da Pró-Reitoria de

Gestão de Pessoas (PROGEP). O propósito é verificar como se dá a rotina da gestão da informação entre estes setores e a sua contribuição aos gestores na tomada de decisões.

A escolha desses três setores ocorreu em virtude de algumas das atividades desempenhadas por eles envolverem o fornecimento de informações relevantes à administração universitária. Sob esse aspecto, uma das atribuições da CCF é fornecer informações ao Pró-Reitor Administrativo por meio de relatórios de Demonstrativos Contábeis e das Notas Explicativas das Demonstrações que podem auxiliar o gestor em suas tomadas de decisões. Já a CO possui funções de fornecimento de informações, seja por meio de relatórios e demonstrativos oriundos da execução orçamentária, seja para elaboração do Relatório de Gestão entre outros. A CPGP, por sua vez, também possui atividades de fornecimento de informações ao centro de processamento, tanto para a proposta orçamentária como para confecção da folha de pagamento, e apresentação de relatórios à gestão.

Além disso, os setores selecionados para a realização da pesquisa podem ser considerados alguns dos pilares da administração da UFPB, tendo em vista que são responsáveis pelo planejamento, orçamento, execução e pagamento de despesas discricionárias e obrigatórias, tais como as despesas com pessoal. Sendo imprescindível a participação conjunta dos três setores para que a instituição desempenhe suas atividades e alcance seus objetivos institucionais. Nesse sentido, há a necessidade de um bom fluxo de informações entre eles para que possa servir de apoio tanto à operacionalização de suas atividades como também aos gestores em suas decisões.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Como já mencionado anteriormente, a escolha do tema deve-se ao fato de que a pesquisadora, por meio das experiências e vivências no desempenho de suas funções como contadora e servidora pública da Universidade Federal da Paraíba lotada no setor de contabilidade da Reitoria, percebeu a necessidade dos setores administrativos possuírem uma visão sistêmica de que a instituição é um todo formado por partes — representadas por seus diversos setores — interligadas e interdependentes entre si.

A importância deste estudo justifica-se em razão das exigências impostas pela sociedade da informação e do conhecimento no âmbito das políticas públicas, que demandam cada vez mais uma gestão pública eficiente e eficaz. Nesse sentido, a gestão da informação pode ser utilizada pelos gestores, em qualquer área de atuação, como uma importante ferramenta de

apoio em seus processos decisórios para o êxito das organizações e satisfação dos públicos internos e externos.

Sua relevância pode ser observada no fato de que, apesar de existirem estudos e trabalhos acerca do tema, pouco é implementado na prática no âmbito da gestão universitária, o que vai ao encontro do afirmado por Silva (2012, p. 44): “as universidades formam administradores ensinando-lhes técnicas, teorias, processos, abordagens que não são utilizadas pela própria universidade”.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Este estudo buscou investigar a gestão da informação entre três setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba e sua contribuição aos gestores nas tomadas de decisão, utilizando o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). Busca-se, nesse cenário, responder à seguinte questão: como a gestão da informação entre setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para os gestores no processo de tomadas de decisão?

## 1.3 OBJETIVOS

Para responder ao questionamento que constitui a problematização desta pesquisa, foram elaborados os objetivos que se encontram enumerados a seguir.

### 1.3.1 Objetivo Geral

- Investigar o processo de gestão da informação entre setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba e sua contribuição aos gestores no processo de tomada de decisões.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever as práticas de gestão da informação em curso nos setores administrativos da Reitoria da UFPB, identificando, nos setores pesquisados, a configuração do ciclo de gestão da informação proposto por Choo (2003): identificação das necessidades de informação; aquisição, organização e armazenamento da informação;

desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição e uso da informação.

- Traçar um perfil/diagnóstico da gestão da informação entre os setores administrativos pesquisados, as dificuldades e as barreiras encontradas no desenvolvimento deste ciclo de informações, que fragilizam o processo de tomada de decisões.
- Desenhar um manual de rotinas para a gerência da informação, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações dos setores, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Quanto à estruturação, este estudo está organizado em seis capítulos. No primeiro, que se refere à introdução, é apresentado o tema, sua contextualização, a justificativa de sua escolha, a delimitação do problema, os objetivos geral e específicos da pesquisa, bem como a estruturação do trabalho.

O segundo capítulo diz respeito ao referencial teórico e está subdividido em dois subcapítulos. O primeiro apresenta conceitos acerca da universidade e a importância da informação e dos sistemas de informação para essa instituição. Já o segundo subcapítulo menciona inicialmente alguns conceitos preliminares sobre informação e gestão; em seguida, são demonstrados alguns conceitos acerca da gestão da informação; e, logo após, são apresentados, de forma breve, três modelos clássicos de gestão da informação elaborados por autores renomados, especialistas na temática: McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003).

O capítulo terceiro aborda a metodologia que foi utilizada para a realização da pesquisa. Compreende a sua tipologia, a sua estrutura gráfica, a estrutura e a caracterização da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a delimitação da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos de organização e de análise dos dados, além de algumas considerações a respeito do que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB 2019-2023 e nos Relatórios de Gestão da UFPB 2019 e 2020 sobre temas ligados à informação e ao seu gerenciamento.

No quarto capítulo, encontram-se a apresentação e a análise dos dados da pesquisa. Nele estão contidos os perfis dos atores entrevistados, bem como a discussão das categorias de análise utilizadas para a realização deste estudo, baseada nas seis etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003), além da apresentação de um diagnóstico da Gestão

da Informação (GI) entre setores administrativos da reitoria da UFPB pesquisados por meio da ferramenta de análise SWOT.

Já no quinto capítulo, foi desenhado o esqueleto de um manual de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações, baseado no modelo de Choo (2003) nos setores investigados, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

Por fim, o sexto e último capítulo registra as considerações finais, em que se busca verificar a resposta à problematização da pesquisa, relacionando as considerações finais com os objetivos propostos neste estudo, incluindo sugestões para o aprimoramento da gestão da informação e recomendações para estudos futuros.

## 2 AS UNIVERSIDADES E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Neste capítulo, serão apresentadas, de forma breve e introdutória, a relação entre a universidade e os sistemas de informações e a importância da informação e de seu gerenciamento para esta instituição no âmbito da gestão universitária.

Em seguida, serão abordados os conceitos, objetivos e três modelos teóricos clássicos de gestão da informação elaborados por autores renomados e especialistas nesta temática: McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003).

### 2.1 A UNIVERSIDADE, A INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As universidades são instituições que possuem uma forte dinâmica com a sociedade. Chauí (2001, p. 35), ao referir-se a elas, declara que “a universidade é uma instituição social. Isso significa que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que faz parte”. Dessa forma, a autora afirma que a universidade, por estar inserida na sociedade, não possui uma realidade diferente desta, podendo ser considerada uma expressão da coletividade social que integra. Por isso, apesar de fazer parte do ambiente externo à universidade, a sociedade tanto pode impactá-la como pode ser impactada por ela.

Sendo a universidade pública considerada uma instituição social que mantém constante dinâmica com o seu ambiente externo, a sociedade, o Estado e demais entes, ela sofre a influência destes e necessita da capacidade de adaptar-se às frequentes mudanças sociais e ambientais às quais pode vir a ser submetida.

No decorrer da história, os Estados, em suas diversas formas e modelos, desenvolveram instrumentos de gestão que os auxiliassem na promoção de uma gestão pública eficiente. Nesse contexto, a administração pública atravessou diversas mudanças sob a orientação do sistema capitalista, as quais tiveram sua motivação baseada em questões políticas e econômicas enfrentadas pelos Estados em determinado período.

O autor Francisco de Oliveira discorre como o *Welfare State* (Estado do bem-estar social) pós Segunda Guerra Mundial “constituiu-se no padrão de financiamento público da economia capitalista” na época. O autor menciona que o fundo público passou a ser um pretexto para o financiamento da acumulação de capital, bem como financiamento da reprodução da força de trabalho, alcançando globalmente toda a população por meio de gastos sociais (OLIVEIRA, 1988).

Foi nesse mesmo período, do *Welfare State*, que surgiu o modelo de administração burocrático ou Weberiano, o qual enfatizava a busca pela produtividade e eficiência no âmbito da gestão pública (ARAÚJO; CASTRO, 2011). Este modelo foi criado para promover a impessoalidade e a eficiência, pois era baseado na legalidade. Partindo do princípio racional-legal, pôde opor-se à arbitrariedade, vício utilizado pelo modelo patrimonialista que o antecedeu (OLIVEIRA, 2013).

Posteriormente a esse momento, com a crise no capitalismo, surge o modelo neoliberal, em que o Estado se retira de suas funções sociais, eximindo-se da responsabilidade com setores sociais. Em tal modelo, o sistema capitalista indica, como solução para superação da crise, cortes no financiamento dos gastos sociais, sem, no entanto, mexer no financiamento da acumulação de capital (OLIVEIRA, 1988).

No período em que o Estado assumiu o modelo neoliberal, baseado na lógica do mercado, passou-se a questionar o modelo burocrático, considerando-o ineficiente, lento, rígido e excessivamente apegado às normas, incapaz de superar a crise do período, acompanhar a globalização e as novas tecnologias. Surgiu então o modelo gerencial com a mesma ênfase na eficiência e na produtividade, porém prometendo a agilidade, a eficácia e a modernidade que supostamente o setor privado possuía e o modelo burocrático não estava mais sendo capaz de oferecer naquele momento (ARAÚJO; CASTRO, 2011).

No Brasil, em meados dos anos 90, no governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), conduzida pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser Pereira, com o intuito de aumentar a eficiência na gestão pública, foi realizada a reforma do Estado e, em especial, a reforma da administração pública.

De acordo com Chiavenato (2018), a reforma do Estado diz respeito à redefinição de seu papel que deixou de ser o de responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela promoção do bem-estar social por meio de bens e serviços à população e passou apenas a de ser um agente fomentador e regulador desse desenvolvimento. Já a reforma do aparelho do Estado ou da administração pública diz respeito a tornar a gestão pública mais eficiente e voltada para a cidadania, utilizando o modelo gerencial da iniciativa privada para esse fim.

Por sua vez, Silva (2012) discorre acerca de mais um modelo de administração, o da gestão democrática, ao afirmar que, numa sociedade em que a democracia é declarada um de seus pilares governamentais e políticos, como no caso da sociedade brasileira, este fato deve ser retratado em suas formas de administrar a coisa pública.

Nesse sentido, consoante está expresso em sua Constituição Federal (CF) de 1988, o Brasil é declarado uma República Federativa constituída em um Estado Democrático de Direito

(BRASIL, 1988). Como tal, deve-se esperar que suas formas de administração pública e de seu aparelhamento sigam o modelo democrático do país, fazendo o uso da gestão democrática. Assim, de acordo com a Constituição, a gestão democrática deve ser adotada também pela educação quando declara que ela é um dos princípios de ensino no Brasil (SILVA, 2012). O inciso VI, do artigo 206 da Constituição Federal (CF), confirma esta declaração ao dispor que: “Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Silva (2012) prossegue declarando que, da mesma forma, a Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional - LDB), faz menção à gestão democrática como a gestão educacional aplicável seja qual for o grau do ensino público. É sob essa perspectiva que o autor afirma que a LDB “nos confirma a real presença da gestão transparente, participativa e descentralizadora do ensino em qualquer nível do ensino público” (SILVA, 2012, p. 84).

No artigo 3º, inciso VIII, da Lei n.º 9.394/96 é reiterado o que foi mencionado no artigo 206, inciso VI, da CF de 1988 ao declarar: “Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Já no artigo 56, da mesma lei, a gestão democrática é mencionada especificamente na esfera da educação superior ao afirmar: “Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 1996). Percebe-se, assim, diante da apresentação dos dispositivos legais citados, o devido reconhecimento da gestão democrática como a gestão educacional destinada ao ensino público pela legislação brasileira.

Nota-se, diante desse breve relato, que, no decorrer da história dos Estados e de seus modelos de administração pública, há dois fatores em comum, o primeiro refere-se ao fato de que a economia e a política influenciaram na condução das políticas públicas e na forma de administração do patrimônio público; o segundo refere-se à constante busca pela eficiência na gestão pública. No contexto da busca pela tão desejada eficiência, a gestão da informação pode ser considerada um importante instrumento estratégico na esfera pública.

Da mesma forma, a gestão da universidade pública, não obstante seja uma instituição social que possui autonomia administrativa instituída no artigo 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), sofre a interferência do Estado, do mercado, da sociedade e das demais

instituições que fazem parte de seu ambiente externo. Buscou, por isso, adaptar-se às transformações e exigências impostas a ela por estes entes.

Acerca disso, Tofik (2013, p. 104), em sua obra “A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior”, faz a seguinte declaração:

As concepções relativas às políticas educacionais têm passado por mudanças profundas nas últimas décadas, mais precisamente desde o fim do século XX até os nossos dias. As formas de se conceituar, organizar e promover educação formal vêm se transformando e exigindo novas respostas a antigos problemas.

Vale destacar que não apenas a gestão acadêmica, mas também a gestão administrativa das instituições de ensino superior vem sofrendo transformações na sua forma de administrar. Ainda de acordo com a autora, na atualidade, as instituições estão em constante empenho por aperfeiçoar seus processos para produzir o melhor, no menor tempo e no mais baixo custo possível. A busca por esses três elementos são exigências do mercado para sobrevivência delas. Dessa forma, os gestores são obrigados a repensar sua forma de gerir, procurando minimizar ciclos de tempo e de custos (TOFIK, 2013).

Tofik (2013) também aponta que as estruturas organizacionais, para serem consideradas modernas, necessitam de mudanças em sua administração, por meio de estruturas mais flexíveis, orientadas para a satisfação de seus usuários, focadas nos processos e geridas com o envolvimento e a participação dos empregados. Além disso, devem ser abertas, interagir com o ambiente externo a elas, e não fechadas, voltadas para si mesmas como as estruturas consideradas tradicionais.

O gerenciamento das informações pode auxiliar na potencialização da habilidade de adequação às transformações advindas do ambiente externo, possibilitando à instituição, por meio de informações atuais, oportunas e úteis, contribuir para sua adaptação frente às mudanças e ao alcance de seus objetivos institucionais.

O uso adequado da informação é indispensável para a existência de qualquer instituição, assim como para a execução de suas atividades e para o apoio nos seus processos decisórios. Sob essa perspectiva, a respeito da importância da informação na universidade, Silva (2012, p. 28) declara que:

O valor da informação é determinante para que a universidade possa prever, compreender e responder às mudanças ambientais, no sentido de alcançar e manter a função de instituição social. Além do que, a interação da universidade com a sociedade é impulsionada pela informação, e a informação encontra-se em todos os ambientes, em grande quantidade e diversidade.

Tendo em vista as especificidades da universidade, os autores Tiffin e Rajasingham (2009, p. 42) afirmam que “todas as universidades têm estruturas sistêmicas que não funcionarão sem os sistemas de feedback e de controle, sem os sistemas de suporte e o input de informações, energia e dinheiro”. Logo, as universidades podem ser consideradas sistemas complexos, que possuem diversos subsistemas que necessitam da informação para sua existência, bem como para exercício de suas atividades. Considerando essa estrutura sistêmica da universidade, serão apresentados alguns conceitos relativos a sistemas.

### **2.1.1 Sistemas de informação**

De acordo com Padoveze (2009, p. 8), “[...] sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes integrantes formando um todo unitário e complexo”. Semelhantemente, Maximiano (2011, p. 41) define sistema como “[...] um conjunto de partes ou elementos que formam uma totalidade unitária ou complexa. Um conjunto de partes que interagem e funcionam como totalidade é um sistema”.

Da mesma forma, os autores Rosini e Palmisano (2012, p. 3) estabelecem que “sistema é um conjunto de elementos interdependentes em interação, visando atingir um objetivo comum”. Portanto, sistema é um todo constituído por partes interdependentes, que se relacionam e estão interligadas estruturalmente entre si para formar uma totalidade organizada.

Nesse contexto, a universidade pode ser compreendida na visão sistêmica como um sistema organizado formado por setores interdependentes e interligados que se relacionam entre si e que juntos contribuem para o funcionamento do todo unitário e complexo, a instituição. O gerenciamento da informação entre esses setores pode ser figurado como o “elo” entre eles, que os auxiliará no alcance dos objetivos institucionais.

Os sistemas podem ser classificados em sistemas abertos e fechados. Os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto os sistemas abertos interagem com o ambiente externo, suas entidades e variáveis (PADOVEZE, 2009). Sob essa perspectiva, pode-se concluir que uma universidade e os próprios setores desta são sistemas abertos, pois recebem influência e afetam tanto os ambientes internos quanto os externos a eles.

Os sistemas ainda podem ser constituídos por partes menores chamadas de subsistemas. Esses subsistemas “são conjuntos de elementos interdependentes que interagem para atingir um objetivo comum, que ajudará o sistema a atingir o seu objetivo maior” (ROSINI; PALMISANO, 2012, p. 3). Nesse sentido, as universidades podem ser consideradas sistemas complexos, compostos por diversos subsistemas que atuam em conjunto visando alcançar um

objetivo comum, o qual lhe possibilitará alcançar seu objetivo maior. Assim como ocorre com o sistema, os subsistemas também necessitam da informação para sua existência, bem como para exercício de suas atividades.

O sistema de informação dentro do sistema organizacional pode ser entendido como um dos subsistemas da Organização e deve compreender todo o conjunto de necessidades informacionais para a gestão organizacional. Para que o subsistema de informação exista, ele necessita de um processo de comunicação permanente, requisitando um sem-número de informações de outros subsistemas de informações específicas que estruturalmente formam o subsistema de informação (PADOVEZE, 2009).

Em todo sistema de informação há as entradas de dados (input); em seguida, há o processamento desses dados, ou seja, a transformação deles em informações; posteriormente, há as saídas (output) das informações acrescidas das características demandadas por seus solicitantes, o “produto final” com o qual se pretende o apoio nas decisões e nas resoluções de problemas; e então, por fim, o feedback que corresponde à resposta ou retorno em relação às saídas das informações (ROSINI; PALMISANO, 2012).

De acordo com Gonçalves (2017), os sistemas de informação precisam possuir três componentes fundamentais para que possam produzir informações que auxiliem a organização tanto nas tomadas de decisão como nas soluções de problemas. Esses componentes fundamentais são: as pessoas, os processos e a tecnologia.

Ao mencionar o componente pessoas, o autor declara que fazem parte dele todas as pessoas participantes e colaboradoras da organização, seja de forma direta ou indireta, nas mais diversas áreas e atividades, desde as pessoas que exercem as atividades operacionais até as que exercem as atividades da alta administração, além de contar com as pessoas que trabalham na área de TI (Tecnologia da Informação), as quais possuem uma nomenclatura diferenciada de “peopleware”, que designa as pessoas que operam diretamente na criação ou implementação dos recursos tecnológicos na instituição (GONÇALVES, 2017).

No que se refere aos processos ou processamentos, o autor afirma que dizem respeito ao modo como são executadas as operações inerentes às atividades exercidas pela organização. Nesse sentido, há vários processos que precisam ser executados para que a instituição possa atingir seus objetivos.

Por estarem ligados às operações, os processos ou processamentos fazem a diferenciação entre as organizações de acordo com os segmentos de suas atividades, seja de prestação de serviço, produção de bem ou comercialização de mercadorias. Dessa forma, os processos “adquirem uma denominação mais específica à forma pela qual uma organização

cria, trabalha ou transforma insumos para gerar bens ou serviços para atender a uma demanda” (GONÇALVES, 2017, p. 31).

O terceiro componente mencionado pelo autor é a tecnologia, definida por ele “como todo ferramental computacional de apoio e suporte as pessoas ou organizações, utilizada para atender as necessidades” (GONÇALVES, 2017, p. 31). Dessa forma, percebe-se que a tecnologia serve como um instrumento que traz maior facilidade para a realização das atividades exercidas pelas pessoas com o fim de atingirem objetivos preestabelecidos.

A produção científica e tecnológica tem evoluído grandemente nos últimos anos e tem se tornado cada vez mais necessária como instrumento de apoio às pessoas e organizações. Dessa forma, a tecnologia é essencial para os sistemas de informações, pois, sem a velocidade que ela oferece, os sistemas de informação não seriam capazes de atender tão grande demanda das organizações na atualidade (GONÇALVES, 2017).

Uma corporação possui basicamente dois grandes sistemas de informação: os que se destinam à decisão, chamados sistemas de informações estratégicos, que auxiliam na tomada de decisões administrativas; e os que se destinam à operação, chamados sistemas de informação operacionais, que dão apoio à realização de ações executadas por operadores (MEIRELES, 2004).

No caso deste estudo, a ênfase foi nos sistemas de informação estratégicos, pois os setores selecionados para a realização desta pesquisa fazem parte dos sistemas de informações estratégicos da administração universitária e por isso são destinados a apoiar a gestão universitária em suas tomadas de decisões.

Considerando o que outrora foi exposto acerca da relação entre a universidade e os sistemas de informações, a importância da informação e de seu gerenciamento no âmbito da gestão universitária como instrumento estratégico de apoio aos gestores, podendo auxiliá-los em suas tomadas de decisão, no próximo tópico, serão abordados o conceito, alguns modelos e contribuições da gestão da informação para as organizações.

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Neste tópico, inicialmente, serão explanadas algumas noções básicas a respeito das palavras “gestão” e “informação”. Em seguida, será abordada a temática propriamente dita da gestão da informação, compreendendo seus conceitos e objetivos. Posteriormente, serão apresentados três modelos de gestão da informação clássicos elaborados por autores renomados

nessa temática que serão apresentados na sequência temporal de publicação de suas obras: McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003).

### 2.2.1 Noções Básicas sobre Gestão

De acordo com Maximiano e Nohara (2017), a palavra gestão é correlata da palavra administração e sua origem vem do latim *administratio*, *administrations* que tem como significado “cuidar, assistir, ajudar, direção, gerência”. Esse cuidar, dirigir, gerir, envolve tomar conta das coisas, dos recursos, do patrimônio. Os autores utilizam as palavras “gestão, gerência, gestor, direção e governo” como palavras equivalentes à “administração”. Portanto, para eles, as expressões administração e gestão são palavras análogas, possuindo os mesmos sentidos.

Eles prosseguem afirmando que “os antigos” também faziam uso das mesmas palavras atualmente utilizadas: administrar, gerir, dirigir, governar etc., tanto em sua forma literal como na forma figurada, empregando-as para pessoas individuais, famílias, exércitos, cidades e ou qualquer tipo de negócio ou empreendimento.

Existem administradores muito antes de existirem palavras para designar seu trabalho. As obras literárias mais antigas tratam de heróis e líderes – como Moisés, Ulisses e Gilgamesh – que conduziam, protegiam e orientavam o povo, faziam leis e estruturavam a sociedade. Deles se esperava que demonstrassem competência, sabedoria, integridade, justiça e força de caráter. Nada muito diferente do que se espera hoje (MAXIMIANO; NOHARA, 2017, p. 5).

Dessa forma, para os autores, as palavras administração ou gestão podem ser utilizadas em diferentes sentidos, tais como representando a/o:

- **Estrutura de entidades e órgãos**, que seriam as entidades organizacionais compostas por cargos ocupados por pessoas, referindo-se, portanto, ao sentido orgânico da administração pública, relacionada à função administrativa.
- **Processo**, que envolve todo o ofício dos administradores, compreendendo as tarefas de tomar decisões sobre objetivos e recursos, nesse caso, voltando-se ao sentido objetivo da administração pública que seria a administração na prática.
- **Disciplina**, que se trata do conjunto de conhecimentos estruturado, compreendendo teorias, ideias e princípios que se estruturam em escolas.
- **Profissão** que é caracterizada pela formação especializada e pelo seu exercício regulamentado, o que resulta em pessoas credenciadas para o exercício da atividade de administrar (MAXIMIANO; NOHARA, 2017).

No entanto, para Cury (2002), a palavra gestão possui um diferencial e uma significação específica, pois sua origem vem do latim do verbo *gero, gestum, gerare* que quer dizer levar sobre si, carregar, gerar, executar, exercer, chamar a si. O autor prossegue afirmando que “a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos” (CURY, 2002, p. 165). Dessa forma, a gestão é a criação de uma nova forma de administrar, buscar soluções e tomar decisões por meio do diálogo, de forma participativa com o envolvimento do coletivo (CURY, 2002).

Para os autores Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), gestão diz respeito à “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 438). Nesse conceito, percebe-se, semelhantemente, o envolvimento não apenas de procedimentos da alta administração como também da área técnica operacional, implicando desta forma na cooperação e participação do coletivo para que a organização alcance seus objetivos, em concordância com a definição de Cury (2002).

O sentido da palavra gestão a ser utilizado nesta pesquisa é o de processo, trazido por Cury (2002) e Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), pois o estudo diz respeito ao processamento das informações, compreendendo as atividades, recursos, práticas, modelos teóricos utilizados pelos gestores com a participação do coletivo para os processos de gerenciamento da informação e sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais e tomadas de decisões. Em seguida a esta breve noção a respeito da palavra “gestão”, será apresentada, semelhantemente, uma breve noção acerca da palavra “informação” no tópico seguinte.

### **2.2.2 Noções Básicas sobre Informação**

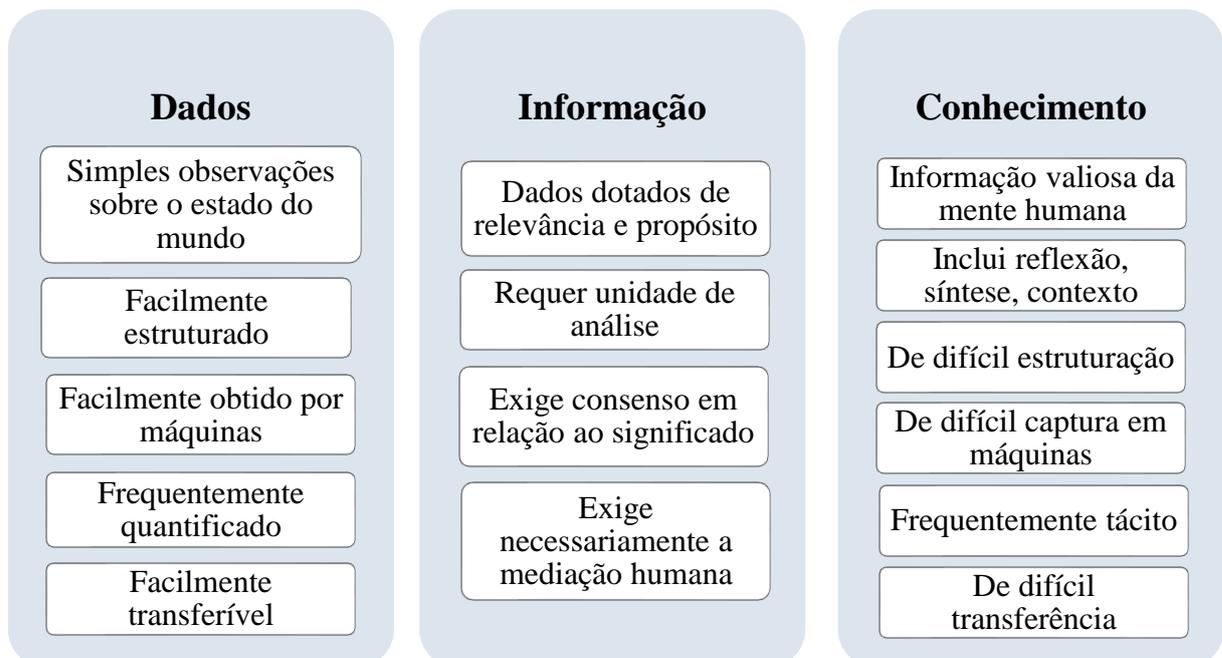
Neves e Duarte (2008) afirmam que a palavra informação, etimologicamente, vem do latim, advinda do verbo *informare*, com significado de “dar forma, formar” no século XV. Já no período da Renascença, seu significado passou a ser o de “instruir”. A partir do século XX, houve mais uma evolução ao seu significado, que foi ampliado e passou a ter o sentido tanto de “envio de mensagem”, como de dar “inteligibilidade” a algo (NEVES; DUARTE, 2008).

Para McGee e Prusak (1994, p. 24), “informação são dados coletados, organizados, ordenados aos quais são atribuídos significados e contextos”. Os dados em si não necessariamente precisam fazer sentido, enquanto as informações têm como objetivo dar significado e sentido aos dados no contexto e adequá-los para os seus usuários. Por isso, para

os autores, os dados só se tornam úteis quando transformados em informações que possibilitarão às pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão compreendê-los e manipulá-los.

Antes de conceituar informação, Davenport e Prusak (1998) afirmam que há necessidade da distinção entre dados, informação e conhecimento, pois esses termos estão relacionados entre si e, por isso, há uma certa imprecisão na diferenciação entre eles. Para esses pesquisadores, a informação envolve todos os três termos e ainda serve de ligação entre os dados brutos e o conhecimento que se pretende atingir. A fim de auxiliar nessa distinção, eles relacionaram algumas características inerentes a cada um desses elementos, as quais podem ser visualizadas na Figura 1, que consiste em uma adaptação da tabela elaborada pelos autores mencionados.

**Figura 1 - Dados, Informação e Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p. 18).

Portanto, dados podem ser definidos como as fontes brutas empregadas para a geração das informações. São fáceis de serem organizados, armazenados, quantificados, capturados, não necessitam de análise, podem ser obtidos tanto pelo ser humano como pelas máquinas e podem ser facilmente comunicados. Informação, por sua vez, são os dados tratados e acrescidos de relevância, significado e propósito. O responsável pelo acréscimo dessas características é o ser humano, é ele quem transforma os dados em informação. Diferentemente dos dados, necessitam de análise, precisam do consenso entre quem envia e o receptor em relação ao

significado. São mais difíceis de serem transferidas na sua plena fidelidade. Já o conhecimento diz respeito à “informação valiosa”, pois ela é acrescida da interpretação, significado e sabedoria da mente humana, bem como de suas reflexões e implicações. São de difícil estruturação e captura por máquinas, sendo o ser humano o seu maior detentor e manejador. Por fim, são de difícil transmissão (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Após essa breve exposição a respeito das origens e sentidos das palavras: “gestão” e “informação”, no próximo tópico, será abordada a temática propriamente dita da gestão da informação, compreendendo sua conceituação e objetivo.

### **2.2.3 Conceituação da Gestão da Informação**

Tendo em vista o grande volume de informações geradas atualmente pelos meios de comunicação tecnológicos, é necessário que seja realizada uma triagem dessas informações, selecionando aquelas que serão úteis e atendam às expectativas dos seus usuários. Elas precisam, portanto, possuir algumas características. Nesse sentido, Beuren (2009, p. 29) afirma que, ao selecionar uma informação, precisam ser levadas em consideração a “relevância, a relação custo-benefício e a flexibilidade de adaptação ao usuário e ao contexto da decisão em questão”.

Nessa perspectiva, Pipino Lee e Wang (2002 apud AFFONSO *et al.*, 2018) recomendam que, para realizar essa triagem e mensurar a qualidade da informação, devem ser observadas dezesseis dimensões, dentre as quais destacamos as seguintes: veracidade, integralidade, concisão, consistência, estar livre de erros, objetividades, relevância, segurança, atualidade e se ela adiciona valor, ou seja, se é benéfica e fornece vantagens ao ser utilizada.

Todo o processo de aquisição, seleção, distribuição e uso da informação, portanto, pode ser considerado como gestão da informação, o que é ratificado por Davenport e Prusak (1998, p. 173) ao afirmarem que o gerenciamento informacional “trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

Para Ponjuán Dante (1998 apud FARIAS, 2019, p. 24), “a gestão da informação é definida como o conjunto de ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa certa, a um custo satisfatório, no tempo e em lugar oportuno para tomar a decisão correta”. A partir desse conceito, compreende-se, portanto, que o gerenciamento das informações, atendendo todos os critérios estabelecidos por Ponjuán Dante (1998 apud

FARIAS, 2019) para o seu processo, pode ser considerado uma ferramenta estratégica que auxilia a gestão em suas tomadas de decisões.

O conceito apresentado por Choo (2003 p. 403) para gestão ou administração da informação consiste na “administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação.” Semelhante aos conceitos anteriores, é mencionado que o gerenciamento da informação é um conjunto de ações que envolvem a aquisição, seleção, distribuição e uso da informação.

Segundo Tarapanoff (2006, p. 22), “o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e a adaptar-se às mudanças ambientais”.

Tendo em vista a necessidade da circulação das informações nos ambientes da universidade pública, é preciso que os seus fluxos informacionais operem de maneira satisfatória e que, dessa forma, contribuam para o sucesso das atividades e auxiliem a gestão em suas decisões, pois não há muita valia em possuir informações e estas não circularem e contemplarem as necessidades de seus usuários.

De acordo com Farias (2019, p. 33),

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

Diante do exposto, nota-se a importância da gestão da informação como um diferencial estratégico para as organizações e, no caso desta pesquisa, para a administração das universidades públicas.

Todo esse processo de gerenciamento contribui para a habilitação de informações a serem utilizadas tanto na execução das atividades da instituição como no auxílio aos gestores em suas tomadas de decisões. Como afirma Affonso *et al.* (2018, p. 35), “a gestão da informação surge como estratégia, visto que é crescente a importância da informação nos processos de decisão, inovação, gerenciamento dos processos, aquisição e distribuição da informação dentro das organizações e para a sociedade.”

Sendo assim, o bom gerenciamento das informações contribui para o melhoramento dos sistemas de informação, de controle, de feedback e dos demais subsistemas da instituição, bem como pode promover a agilidade da circulação da informação nos ambientes da universidade e

o estímulo à conscientização da sua utilização para o bom desempenho da instituição e, assim, contribuir para a promoção da eficiência na administração universitária pública.

No próximo tópico, serão apresentados, de forma breve, três modelos clássicos de gestão da informação elaborados por autores renomados, especialistas na temática: McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003). Os modelos serão abordados de acordo com a sequência temporal das publicações de suas obras.

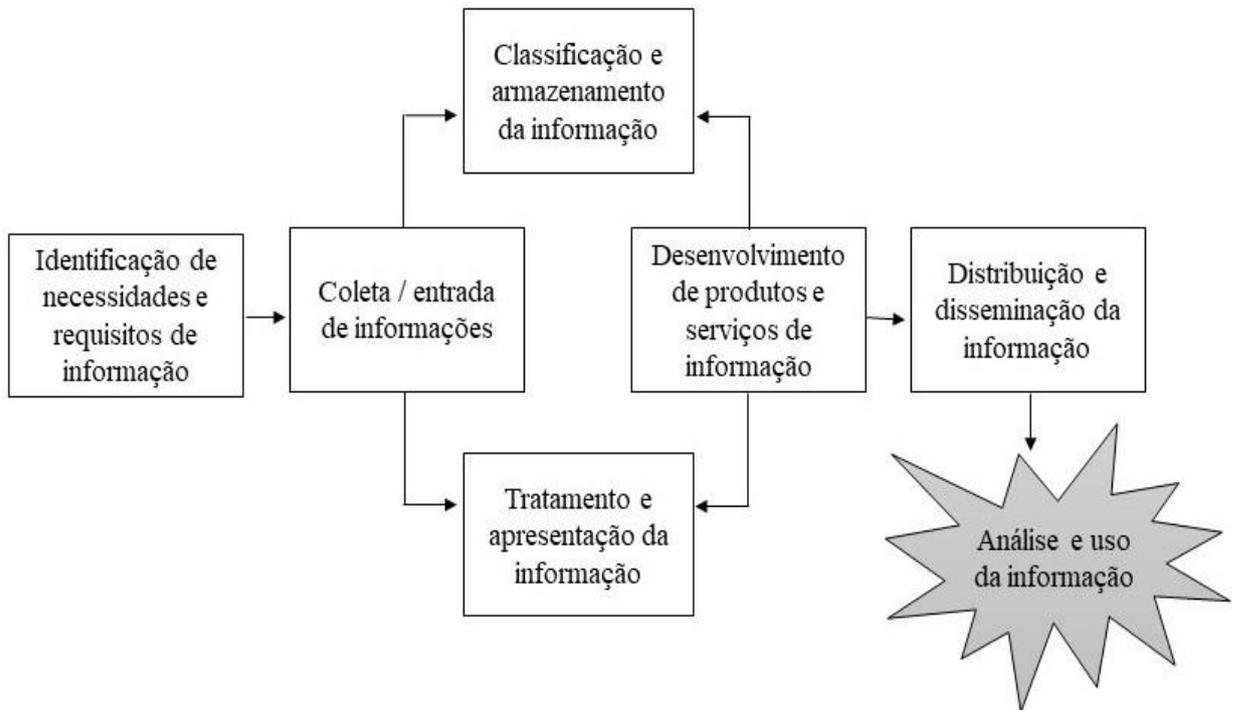
#### **2.2.4 Modelo de Gestão da Informação segundo McGee e Prusak (1994)**

Para os autores McGee e Prusak (1994), a informação pode ser considerada um ativo, isto é, um bem para as organizações. Por isso, semelhantemente aos demais ativos de uma organização, tais como os recursos materiais, humanos, bens, propriedades e capital, que necessitam ser administrados, a informação também precisa ser gerenciada.

Os referidos autores mencionam algumas características especiais que diferenciam a informação dos demais ativos e revelam a dificuldade e o desafio que é a sua administração, dentre as quais destacam o grande potencial da informação que é “infinitamente reutilizável, não se deteriora nem se deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário; a fortuna de uns é a desgraça de outros” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 23).

Em razão de seus desafios e especificidades, os estudos e conhecimentos acerca do gerenciamento das informações são mais recentes em comparação a estudos e conhecimentos relativos ao gerenciamento financeiro, patrimonial e assim por diante. Em seu livro “Gerenciamento Estratégico da Informação”, McGee e Prusak apresentam um modelo de gerenciamento de informações genérico aplicável às organizações, considerando que a informação recebe ênfases diferentes em cada organização e segmento, assim como as diversas tarefas relacionadas ao modelo também apresentam diferentes graus de importância para cada organização. Sendo assim, eles apresentam um modelo que pode ser visualizado na Figura 2 (MCGEE; PRUSAK, 1994).

**Figura 2 -** Tarefas do Processo do Gerenciamento de Informações



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

Para compreensão do modelo, será apresentada uma breve exposição acerca das tarefas do processo de gerenciamento da informação segundo McGee e Prusak (1994):

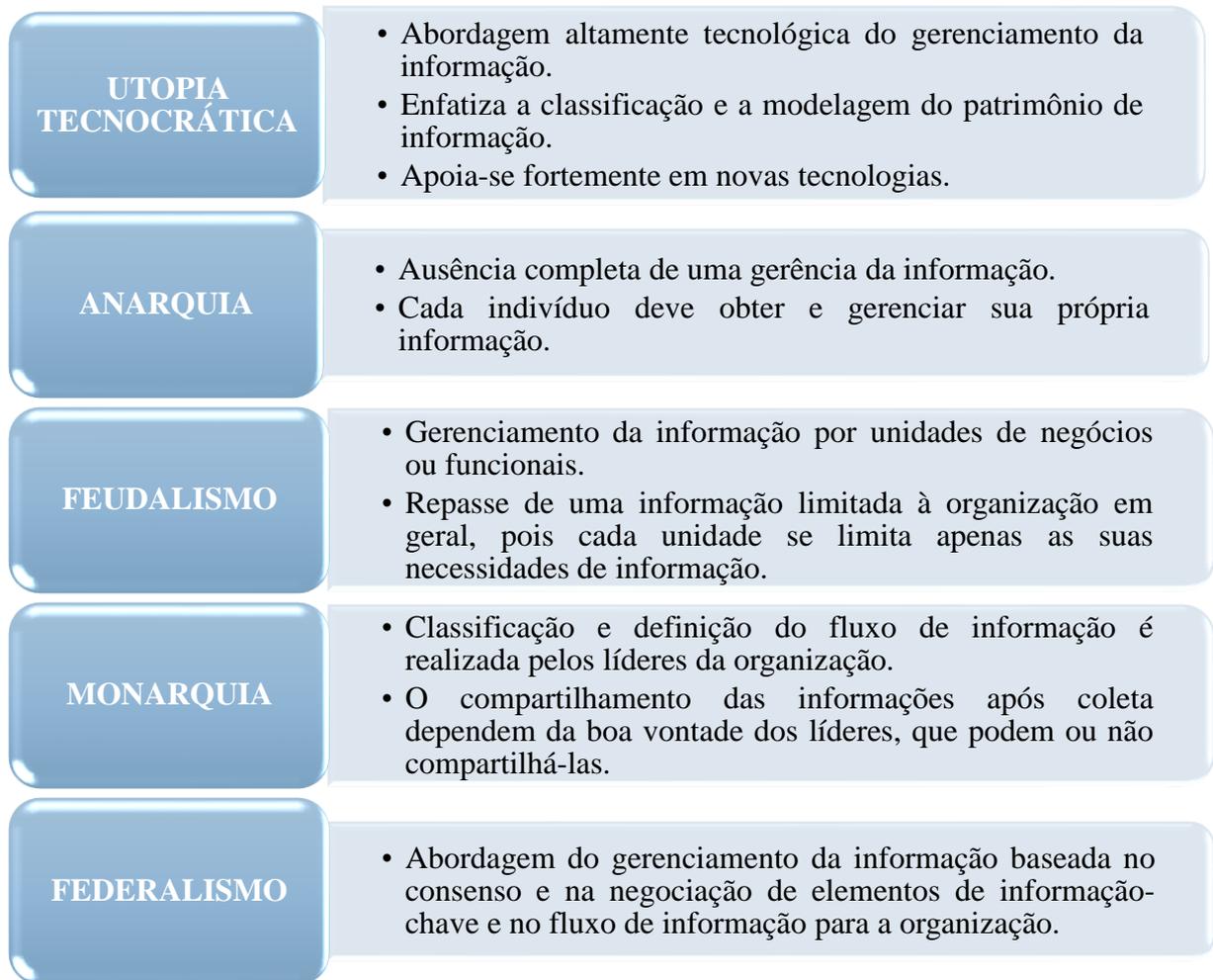
- a) **Identificação de necessidades e de requisitos de informação** – De acordo com os autores, essa é a primeira e a mais importante tarefa dentro do processo de gerenciamento da informação. Nela, se busca identificar quais as informações necessárias aos usuários da organização para o alcance de seus objetivos. Para esta tarefa, deve-se buscar uma grande variedade de fontes de informações que atendam as dificuldades, inconstâncias, imprevisibilidades advindas do ambiente externo e que influenciem a organização. Tendo em vista que muitas vezes há uma certa dificuldade dos usuários em saber quais suas necessidades e exigências de informação, é importante ter o conhecimento das variadas fontes de informação disponíveis que podem ser relevantes para a organização (MCGEE; PRUSAK, 1994).
- b) **Aquisição/coleta de informação** – Depois de identificar quais as informações necessárias aos seus usuários, vem a tarefa de aquisição/coleta de informação que exige “um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la

(eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 117).

- c) **Classificação e armazenamento de informação, tratamento e apresentação de informação** – Após identificar e coletar as informações, a próxima tarefa envolve como as informações serão organizadas ou classificadas, o lugar onde serão armazenadas, como serão manipuladas e apresentadas aos seus usuários. Essas tarefas também são consideradas importantes, pois possibilitam aos usuários encontrar e recuperar com mais facilidade as informações de que necessitam e no formato de melhor compreensão (MCGEE; PRUSAK, 1994).
- d) **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação** – Nessa tarefa, os autores enfatizam a importância do elemento humano e afirmam que sem ele não há um sistema de informação. Assim como nas demais tarefas, é importante a participação dos usuários finais das informações, mas é nessa tarefa que eles podem contribuir com seus próprios conhecimentos, experiências para o projeto e o desenvolvimento dos produtos e serviços de informação que eles próprios e outros usufruirão.
- e) **Distribuição e disseminação da informação** – Essa tarefa diz respeito ao compartilhamento e divulgação das informações, envolve como e em quais meios e canais as informações serão disseminadas. Esses canais podem ser formais ou informais.
- f) **Análise e uso da informação** – A última tarefa do processo de gerenciamento da informação diz respeito à utilização estratégica da informação e sua análise pela organização para o alcance de seus objetivos.

Além disso, os autores afirmam que, após estudarem vinte e cinco empresas, conseguiram identificar cinco estilos diferentes de gerência da informação, aos quais, utilizando a metáfora da política dos cinco estados, intitularam de “Utopia Tecnocrática”, “Anarquia”, “Feudalismo”, “Monarquia” e “Federalismo”. Na Figura 3, pode ser visualizado um resumo das características dos cinco estilos de gerência da informação apresentados pelos autores McGee e Prusak (1994, p. 155).

**Figura 3 - Os cinco estilos de gerência da informação**



Fonte: Adaptado de McGee e Prusak (1994, p.155).

Para os autores, as organizações podem fazer uso de mais de um estilo de gerenciamento de informação, mas orientam a escolha de apenas um estilo para que o gerenciamento da informação seja mais realista e eficaz. Declaram ainda que os estilos menos eficazes, do ponto de vista deles, são a utopia tecnocrática, a anarquia e o feudalismo (MCGEE; PRUSAK).

### **2.2.5 Modelo de Gestão da Informação segundo Davenport e Prusak (1998)**

Para Davenport e Prusak (1998), as pessoas têm um papel fundamental no gerenciamento ou administração da informação, pois tanto a informação quanto o conhecimento são gerados pelo ser humano. Portanto, sendo o seu originador, o ser humano é o maior responsável por sua eficácia e administração.

Os autores são os responsáveis pela abordagem denominada de ecologia da informação, a qual é centrada no ser humano e afirma que apenas a tecnologia não é suficiente, pelo contrário, as pessoas são seus principais atores. Ela se fundamenta no modo como “[...] as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 14).

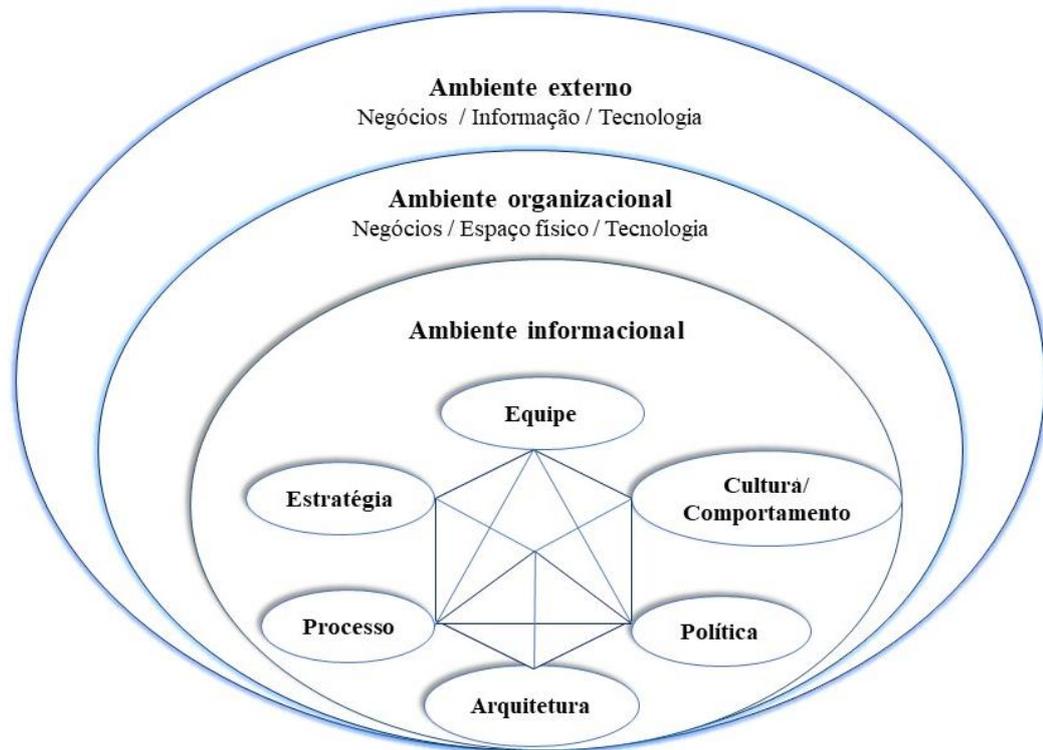
Essa abordagem evidencia a totalidade do ambiente informacional, que inclui a cultura, os comportamentos e os processos de trabalho, as políticas, e, por fim, a tecnologia. Nela, a gestão da informação

ênfatisa o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças [...] sobre a informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia) (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 12).

Assim como na ecologia física, na ecologia da informação, nenhuma entidade ou ambiente está isolado, por mais distintos que sejam, os ambientes se sobrepõem, influenciam e afetam uns aos outros. A ecologia da informação compreende três ambientes: o ambiente externo, o ambiente organizacional e o ambiente informacional. O ambiente informacional está inserido no ambiente mais amplo, que é o organizacional, e ambos são influenciados e afetados pelo ambiente externo e vice-versa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

É a partir do ambiente externo que se originam os fatores externos que podem influenciar e afetar as organizações. Nele, estão compreendidos os mercados de negócios, os mercados tecnológicos e os mercados de informação. Já o ambiente organizacional abrange a situação do negócio da organização, os investimentos em tecnologia e a distribuição física. Por fim, o ambiente informacional “é o núcleo da abordagem ecológica” e possui seis componentes: a estratégia, a política, o comportamento ou cultura, a equipe, os processos e a arquitetura da informação. A totalidade do ambiente da ecologia da informação pode ser visualizado como representado na Figura 4, criada pelos autores.

**Figura 4** - Um modelo ecológico para o gerenciamento da informação



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

Os autores Davenport e Prusak (1998) descreveram um processo genérico de gerenciamento da informação que pode ser utilizado nos diversos ambientes organizacionais, assim como nas universidades públicas, objetos de estudo deste trabalho. O processo é composto por quatro passos, conforme Figura 5.

**Figura 5** - Processos de Gerenciamento da Informação



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

A seguir, serão expostas algumas considerações acerca de cada elemento integrante do processo de gerenciamento da informação segundo Davenport e Prusak (1998):

- a) Determinação das exigências informacionais** – O primeiro passo necessário é conhecer quais as exigências informacionais, ou seja, identificar quais as informações

necessárias a cada usuário para que a instituição como um todo obtenha bom desempenho e alcance seus objetivos.

- b) Obtenção da Informação** – Após a definição das informações necessárias aos usuários, o segundo passo é a ação em busca dessas informações. Envolve exploração do ambiente informacional, classificação, formatação e estruturação da informação.
- c) Distribuição** – O passo seguinte à obtenção da informação é a distribuição. Ela envolve a entrega das informações de que necessitam os gestores e os funcionários. Para que a distribuição alcance sucesso, é necessária uma arquitetura informacional, estruturas políticas voltadas à informação e investimento em tecnologia.
- d) Uso da Informação** – Esta é a etapa final do processo de gerenciamento da informação. Os autores destacam a estimulação e o incentivo do uso da informação, pois de nada adiantaria todo o processo de gerenciamento da informação se esta não fosse utilizada pelo usuário em suas atividades e decisões (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Por seu enfoque ser centrado no ser humano, pode ser considerada uma escolha apropriada a ser utilizada na universidade pública, na qual o ser humano possui o papel central. Nesse sentido, Silva (2012, p. 28) afirma que “com ênfase nas pessoas e integrando diversas fontes de informação, uma abordagem ecológica da informação pode colocar pessoas no centro do mundo universitário”.

### **2.2.6 Modelo de Gestão da Informação segundo Choo (2003)**

De acordo com Choo (2003), na administração e na teoria organizacional, a informação tem um papel estratégico tanto no crescimento como na adaptação de uma organização às mudanças. Ao falar acerca disso, o autor evidencia que o uso estratégico da informação pode ser percebido sob os olhares de três arenas: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.

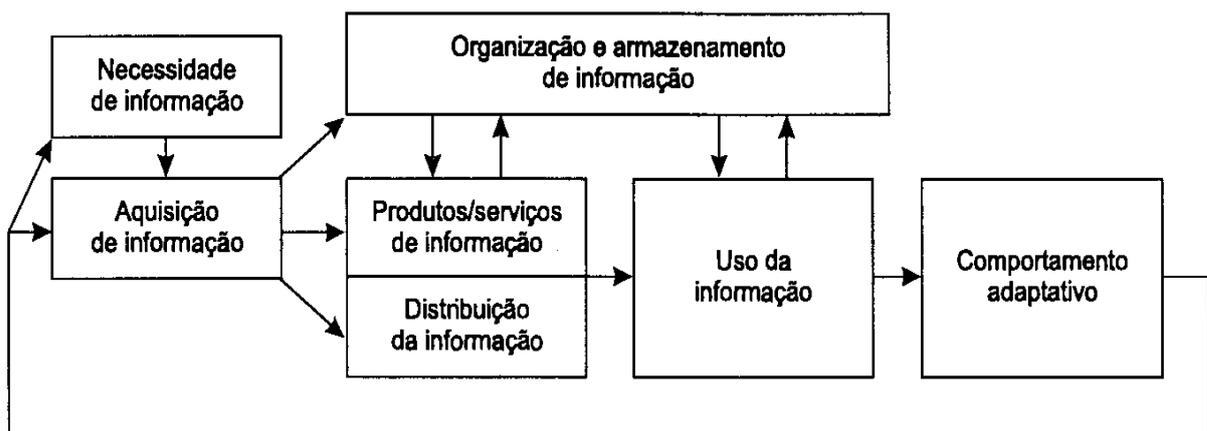
Por se tratar de sistemas abertos e estarem em um mundo dinâmico, de constantes mudanças e incertezas, as organizações tanto influenciam como recebem influência de seu ambiente externo. O mercado, os estatutos, as leis, a sociedade, entre outros, encontram-se em sucessivas transformações e acabam influenciando o desempenho das organizações que buscam constantemente moldar-se a elas. Por sua vez, as organizações fazem uso da informação para dar sentido às mudanças, criar significado. Nessa arena, é o momento em que a informação é interpretada (CHOO, 2003).

Após dar sentido à informação e interpretá-la, na segunda arena, a de construir conhecimento, é o momento em que “a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado” (CHOO, 2003, p. 28). Por meio dos novos conhecimentos, a organização poderá desenvolver e criar habilidades, processos, serviços e produtos, assim como aprimorar seus processos, serviços e produtos já existentes (CHOO, 2003).

Logo após as interpretações e organização da informação e da construção de novos conhecimentos, vem a terceira arena do uso estratégico da informação, que diz respeito à tomada de decisões. Esse é o momento em que as organizações procuram avaliar as informações e selecionar as mais importantes que as auxiliem no processo de tomada de decisão (CHOO, 2003).

Ao analisar a gestão da informação, Choo (2003) configurou um ciclo sucessivo de processos correlatos, são eles: “1. identificação das necessidades de informação; 2. aquisição da informação; 3. organização e armazenamento da informação; 4. desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5. distribuição da informação; e 6. uso da informação” (CHOO, 2003, p. 404). Esse modelo processual de gestão/administração da informação pode ser visualizado conforme o exposto Figura 6.

**Figura 6** - Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo (2003, p. 404).

Dessa forma, será percorrida uma breve explanação acerca de cada um dos processos integrantes do modelo de gestão/administração da informação segundo Choo (2003):

- a) Identificação das necessidades de informação** – De acordo com Choo (2003), as necessidades de informação surgem de problemas a solucionar, incertezas, mudanças e

ambiguidades encontradas em situações e experiências específicas da organização. Essas experiências envolvem não apenas a parte subjetiva dos indivíduos, mas a cultura organizacional, a percepção dos objetivos e do consenso, o grau de risco, os preceitos profissionais, entre outros. O autor afirma que, para identificar as necessidades de informação, é preciso refletir sobre alguns questionamentos, entre eles foram selecionados os seguintes: “O que você deseja saber?”, “Qual é o seu problema?”, “O que você já sabe?”, “O que você espera descobrir?”, “Como isso vai ajudar você?”, “Como você precisa saber isso?” e “Em que forma você precisa saber isso?”. Por fim, de acordo com o autor, “as necessidades de informação são condicionadas, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada” (CHOO, 2003, p.406).

- b) Aquisição da informação** – Após a identificação das necessidades de informação, o próximo passo é a aquisição da informação. De acordo com Choo (2003), essa fase é bastante complexa, pois procura equilibrar duas demandas opostas: a primeira é que as necessidades de informação são muitas e diversas, refletindo e levando em consideração a diversidade de preocupações tanto em relação aos acontecimentos quanto às mudanças advindas do ambiente externo, e a segunda é que a capacidade cognitiva e atenção do ser humano são limitadas, sendo necessário que a organização promova a seleção das necessidades e informações a que deverá se dedicar. Seja para a aquisição de maior variedade de informação ou para auxiliar na seleção das informações, a organização pode investir em tecnologia da informação, pois, por meio de sistemas de informação, será possível aos usuários determinar suas necessidades de informação, selecioná-las e armazená-las em bancos de dados. Porém o autor afirma que a fonte de informação mais valiosa de uma organização é a humana. Sob a sua concepção, “as fontes humanas filtram e resumem as informações, enfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão” (CHOO, 2003, p. 408).
- c) Organização e armazenamento da informação** – Após a informação ser adquirida, ela deve ser fisicamente organizada e armazenada em arquivos, bancos de dados e outros sistemas de informação que possibilitem sua melhor distribuição e recuperação, ou seja, essa fase trata-se da escolha da maneira ideal de organizar e o lugar mais adequado para o armazenamento da informação. A memória organizacional beneficiar-se-á por meio dessa fase do modelo de gestão da informação, pois as informações que constituem a memória organizacional poderão ser constantemente consultadas. Assim como na

aquisição da informação, há dois dilemas a equilibrar nessa fase: o primeiro caso é o de que a memória institucional não seja devidamente desenvolvida, seja esquecida e com ela importantes informações e conhecimentos; e o segundo, em contrapartida, é o de que o uso exagerado e acomodado da memória institucional impeça a organização da capacidade de criação e experimentação de novas informações e conhecimentos (CHOO, 2003).

- d) Produtos e serviços de informação** – Essa fase diz respeito à satisfação das necessidades de informação dos integrantes da organização por meio do desenvolvimento de produtos e de serviços informacionais. Eles não devem apenas responder a seus questionamentos advindos dos problemas ou transformações, mas promover a geração de ações e de decisões que possibilitem a solução desses problemas. Dessa forma, o objetivo dos produtos e serviços está para além de fornecer informações apenas sobre determinado tema, mas está voltado na direção do fornecimento de informações que poderão promover ações e decisões. Os produtos e serviços de informação precisam possuir características que agreguem valor à informação, tais como possuir qualidade, facilidade de uso, redução do ruído, adaptabilidade e economia de tempo e custo (CHOO, 2003).
- e) Distribuição da informação** – Essa fase trata-se do processo de transmissão das informações no interior da organização com o intuito de que a informação adequada chegue em tempo oportuno para a pessoa certa, no lugar e formato apropriado. A distribuição da informação tem como objetivo o compartilhamento entre os usuários, assim como a recuperação das informações que são indispensáveis para a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão. São objetivos da distribuição da informação enfrentar as incertezas, solucionar diferenças e promover a criatividade, corrigir falhas, atualizar interpretações. Para alcançá-los, as pessoas nas organizações precisam de ricos canais, de um fluxo contínuo de informação e obter feedback (CHOO, 2003).
- f) Uso da informação** – Essa é a fase final do processo de gerenciamento da informação e diz respeito à utilização da informação. Para Choo (2003, p. 415), “o uso da informação é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação”. O uso eficaz e estratégico da informação, como evidenciado anteriormente, envolve essas três arenas de criação de sentido ou significado da informação, de construção do

conhecimento e de tomada de decisão que seria a escolha da ação mais adequada para solução do problema e adaptação às novas realidades.

Por fim, em seu modelo, Choo (2003) faz menção ao comportamento adaptativo que diz respeito à habilidade de moldar a informação às necessidades e às circunstâncias dos usuários em seu ambiente organizacional. Nessa etapa, a organização busca avaliar o uso eficaz e estratégico da informação e, se necessário, readaptá-lo às necessidades dos usuários da informação organizacional.

Ao final da apresentação dos três modelos clássicos de gestão da informação elaborados por autores consagrados e estudiosos da temática, pode-se perceber que, em todos os três modelos, a ênfase está direcionada ao ser humano como o maior responsável pela eficácia e gerenciamento das informações e não na tecnologia da informação, como muitos pensam, pois a tecnologia é apenas um instrumento nas mãos das pessoas, as principais detentoras e manipuladoras da informação e do conhecimento.

Para a realização deste estudo foi utilizado o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). Sua escolha deve-se ao fato de ser considerado pela autora da pesquisa como um modelo completo, envolvendo todas as fases da informação que são relevantes para investigação junto aos setores pesquisados. Além disso, de acordo com Dutra e Barbosa (2020), em seu artigo “Modelos e etapas para gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura”, os autores McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003), até então, servem de base para elaboração de novos modelos de gestão da informação, o que também valida a escolha do modelo Choo (2003) para elaboração desta pesquisa.

Dito isto, encerra-se a breve apresentação dos três modelos clássicos de gestão da informação elaborados pelos autores renomados, especialistas na temática: McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003). No próximo capítulo, serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo para a realização da pesquisa e o atendimento de seus objetivos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa para o atendimento de seus objetivos. Sendo assim, será abordada a sua metodologia, que compreenderá a tipologia da pesquisa, a sua estrutura gráfica, a estrutura e caracterização da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a delimitação da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos de organização e análise dos dados, além de algumas considerações a respeito do que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB 2019-2023 e nos Relatórios de Gestão da UFPB 2019 e 2020 sobre temas ligados à informação e ao seu gerenciamento.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa, com relação a sua natureza, pode ser considerada aplicada, haja vista que, como aponta Gil (2006), a pesquisa aplicada faz uso dos conhecimentos e descobertas da pesquisa pura, pois seu interesse é nas práticas dos conhecimentos, na sua utilização e aplicação.

No que tange à abordagem, este estudo caracteriza-se como qualitativo. Como asseveram Lakatos e Marconi (2011, p. 269),

a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos profundos [...]. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc. No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

Ou seja, uma pesquisa qualitativa é voltada mais para análise e interpretação dos dados adquiridos por meio da observação ou da investigação de informações sobre comportamentos, tendências ou situações, não levando em consideração grandes números de amostragens, mas sim números reduzidos analisados mais detalhadamente e profundamente.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa possui caráter descritivo. De acordo com Gil (2006, p. 42), “as pesquisas descritivas têm por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Ou seja, descrevem, registram fenômenos ou situações por meio de um estudo realizado em um determinado período.

Quanto ao objeto de estudo, diversas são as técnicas ou procedimentos das pesquisas qualitativas, dentre elas, encontra-se o estudo de caso e esse foi o procedimento técnico escolhido para esta pesquisa. Consoante Lakatos e Marconi (2011, p. 276), “o Estudo de Caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para servir de base teórica ao estudo, a qual, segundo Gil (2006, p.44), “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Para a pesquisa bibliográfica, foram utilizadas publicações em livros, dissertações e artigos científicos disponíveis na internet, especialmente no acervo digital da “Minha Biblioteca<sup>1</sup>”. Os descritores utilizados para busca de fonte bibliográfica foram os temas ligados à informação, universidade e gestão da informação.

Semelhantemente, foi feita uma pesquisa documental para fundamentar a pesquisa, a qual se vale “de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (GIL, 2006, p. 21). Assim, a pesquisa documental por meio da análise dos documentos institucionais da UFPB possibilitará o conhecimento das funções e atividades de seus setores a partir destes, bem como o que consta acerca da temática no PDI 2019-2023 da UFPB e nos seus Relatórios de Gestão de 2019 e 2020.

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi a entrevista. Gil (2006), ao abordar esse instrumento, o define como uma técnica de coleta de dados em que o investigador, por meio da formulação de perguntas aos investigados, busca obter dados que atendam aos objetivos de sua investigação. As entrevistas foram desenvolvidas com seis categorias de análise preestabelecidas, baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003).

Finalmente, para organização e análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que pode ser definida como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

---

<sup>1</sup> É um consórcio formado pelas principais editoras de livros técnicos e científicos: Grupo A, Grupo GEN, Manole e Saraiva. Uma plataforma digital de livros desenvolvida para ser o melhor provedor de conteúdo universitário do Brasil e a melhor solução digital de e-books para instituições de ensino superior. Pesquisa realizada no site: <https://minhabiblioteca.com.br/>.

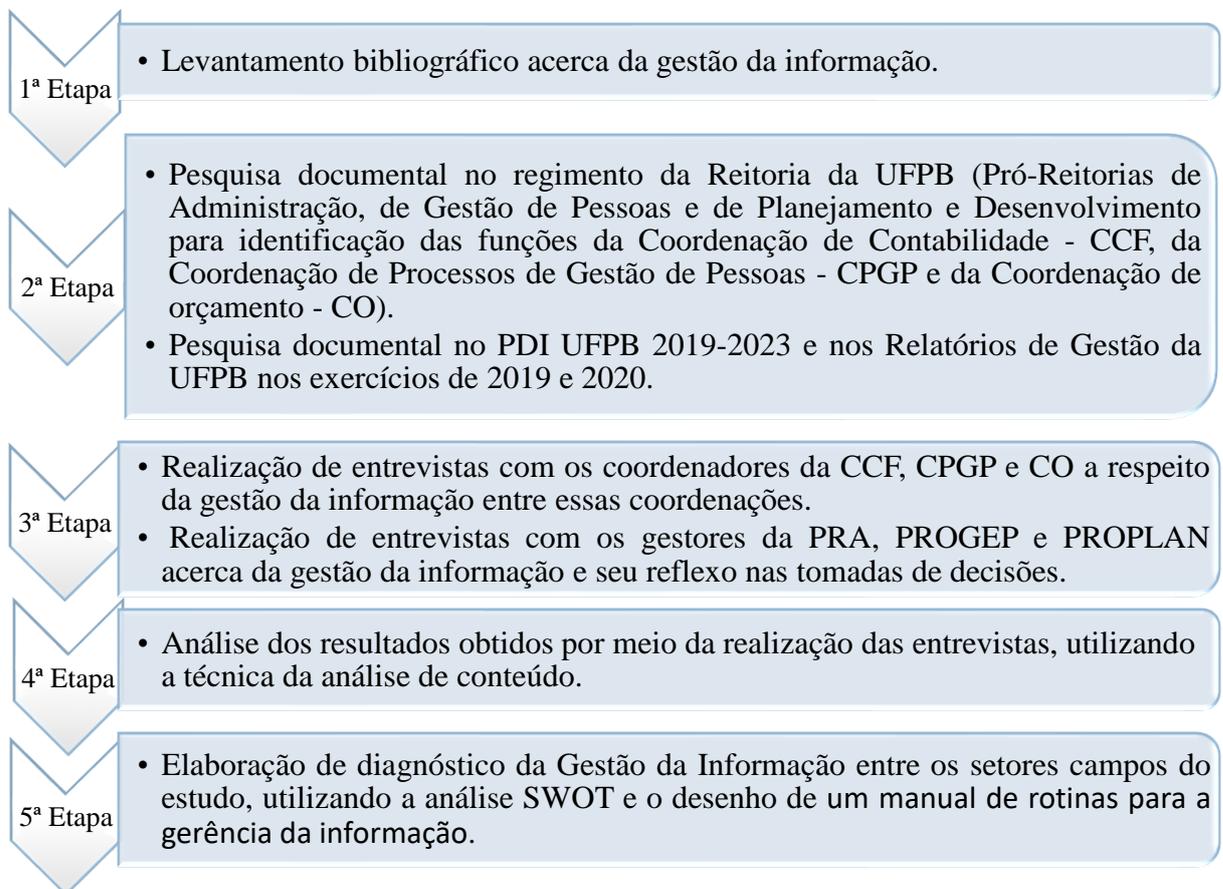
Já para elaboração do perfil/diagnóstico do processo de gestão da informação entre os setores administrativos pesquisados da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba, foi utilizada a ferramenta da análise SWOT, baseada nos depoimentos dos sujeitos pesquisados.

Dessa forma, é finalizado o tópico da tipologia da pesquisa. No próximo tópico, será demonstrada a estrutura gráfica dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, exibindo suas etapas para melhor visualização.

### 3.2 ESTRUTURA GRÁFICA DA PESQUISA

Na estrutura gráfica, é possível visualizar as etapas dos procedimentos metodológicos a serem utilizados para a realização da pesquisa. Essa apresentação tem o propósito de demonstrar a sequência das fases do estudo e facilitar sua compreensão. Os procedimentos metodológicos podem ser estruturados da seguinte forma:

**Figura 7 - Fluxo dos Procedimentos Metodológicos**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Após a apresentação das etapas dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, no próximo tópico, serão abordadas a estrutura e a caracterização da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

### 3.3 ESTRUTURA E CARACTERIZAÇÃO DA UFPB: DIMENSÕES DA PESQUISA

Neste tópico, serão apresentadas a estrutura e a caracterização da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), dispendo de um breve histórico acerca da universidade e da sua atual estrutura organizacional.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) teve sua origem pela junção de algumas escolas superiores, por meio da Lei Estadual n.º 1.366 de 02 de dezembro de 1955, com a denominação de Universidade da Paraíba. Teve sua federalização promulgada pela Lei n.º 3.835 de 13 de dezembro de 1960, o que a tornou uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), e passou a ser denominada Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A UFPB é uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC) de estrutura multicampi (UFPB, 2019a).

Inicialmente, suas estruturas universitárias estavam nas cidades de João Pessoa e Campina Grande. Em seguida, foi incorporada a ela a Escola de Agronomia do Nordeste, situada na cidade de Areia, e o Colégio Agrícola Vidal de Negreiros, localizado na cidade de Bananeiras, passando assim pelo seu primeiro processo de expansão por meio dessas incorporações.

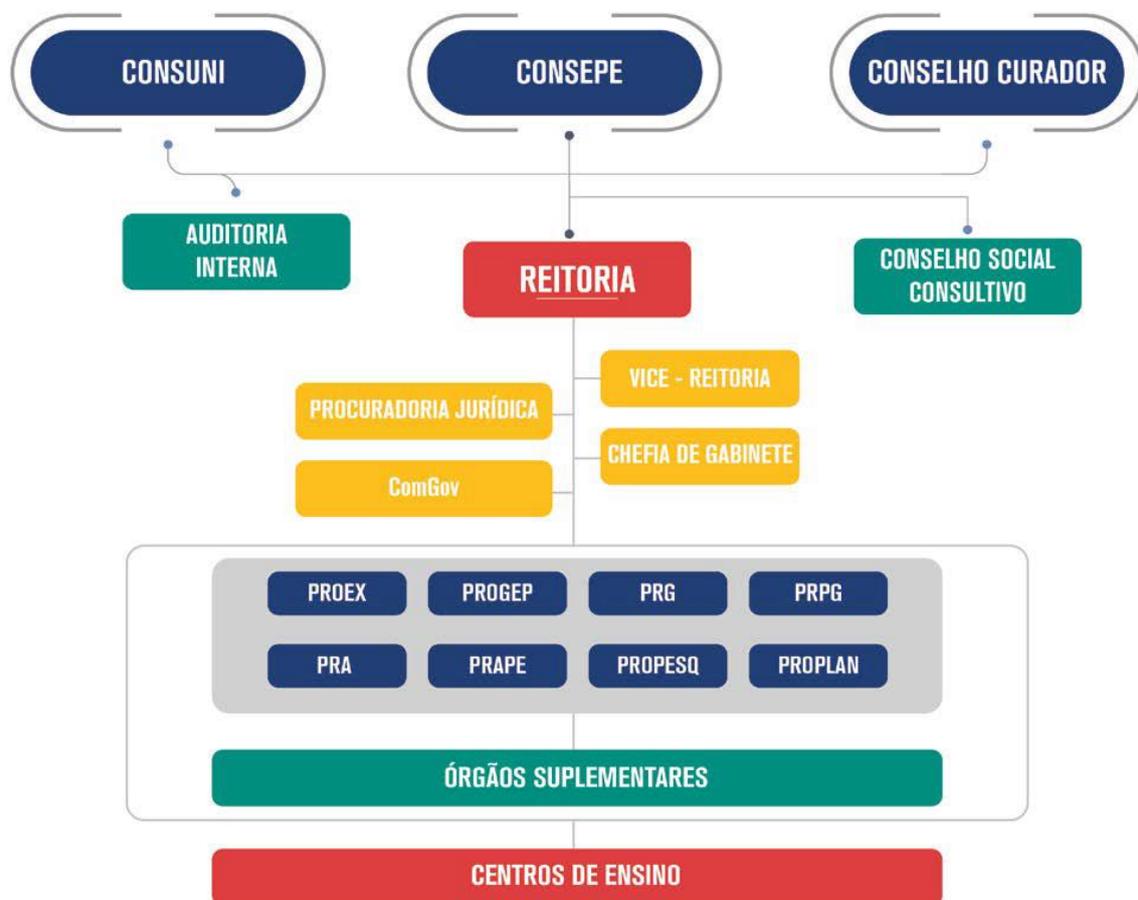
Em 1980, foram adicionados mais três campi em três cidades paraibanas. Até então, a UFPB possuía seis campi, a saber: João Pessoa, Campina Grande, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras. Em 2002, por meio da Lei n.º 10.419/2002, deu-se origem à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), que incorporou os campi de Campina Grande, Sousa, Patos e Cajazeiras, ficando a UFPB constituída por três campi: João Pessoa, Areia e Bananeiras (UFPB, 2019a).

No ano de 2006, foi criado mais um campus para esta IFES, com sede situada no Litoral Norte do Estado, compreendendo os municípios de Mamanguape e Rito Tinto. Atualmente, a UFPB é constituída por quatro campi, a saber: João Pessoa, Areia, Bananeiras, Mamanguape e Rio Tinto (UFPB, 2019a).

A UFPB dispõe de uma estrutura organizacional que compreende os Conselhos Superiores (CONSUNI, CONSEPE e CURADOR), que dizem respeito às primeiras instâncias de decisão, a Administração Central (Reitoria e Pró-Reitorias), em que estão inseridos todos os

serviços administrativos centrais, sejam de planejamento, controle, execução ou tomadas de decisão, e os Centros de Ensino, que coordenam as atividades de ensino, pesquisa e extensão e que, igualmente, possuem órgãos próprios com funções deliberativas e executivas em nível de administração setorial (UFPB, 2019b). Dessa forma, a estrutura organizacional da UFPB pode ser visualizada na Figura 8 a seguir, retirada do Relatório de Gestão 2019 da UFPB:

**Figura 8 - Estrutura Organizacional da UFPB**



Fonte: UFPB (2019b, p. 14).

Como visualizado na estrutura organizacional da UFPB, fazem parte da sua gestão administrativa as seguintes pró-reitorias: a Pró-Reitoria Administrativa (PRA), a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Para a realização deste estudo, foram selecionados os seguintes setores para investigação: a Coordenação de Contabilidade e Finanças da PRA, a Coordenação de Orçamento da PROPLAN e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas da PROGEP.

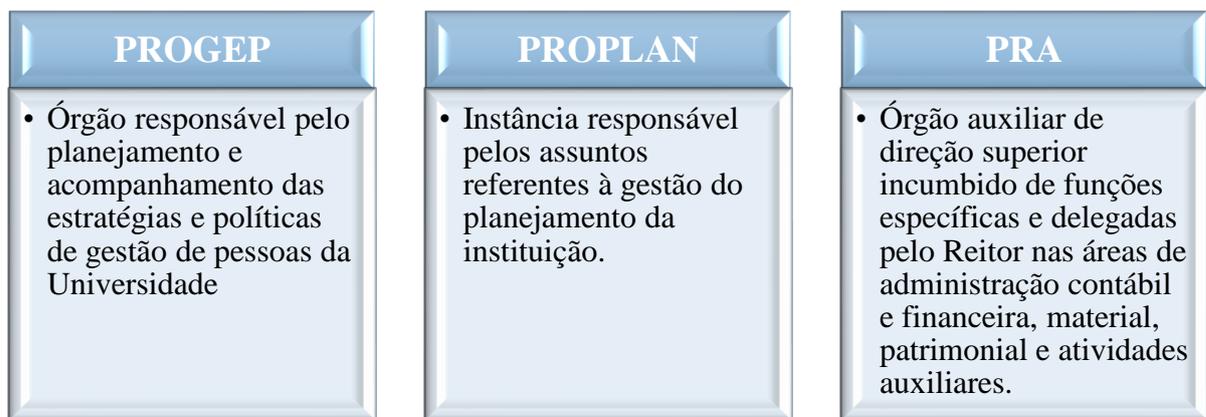
Após breve apresentação histórica acerca da UFPB e da sua organização estrutural, no próximo tópico, será evidenciada a delimitação da pesquisa, tanto no que se refere ao campo do estudo como no que se refere à delimitação temporal.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O campo de estudo da presente pesquisa está delimitado especificamente aos seguintes setores: Coordenação de Contabilidade e Finanças da PRA, Coordenação de Orçamento da PROPLAN e Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas da PROGEP, para verificação de como se dá a rotina da gestão da informação entre os servidores e os setores e a sua contribuição aos gestores na tomada de decisões.

Dessa forma, inicialmente serão apresentadas graficamente as competências relativas a cada uma das pró-reitorias das quais fazem parte os setores investigados por este estudo, de acordo com o PDI 2019-2023 da UFPB.

**Figura 9** - Competências das pró-reitorias escolhidas



Fonte: Adaptado de UFPB (2019a, p. 91).

Nesta ocasião, semelhantemente, serão descritas as competências de cada coordenação envolvida nesta pesquisa. Em relação à Coordenação de Contabilidade e Finanças - CCF, antes denominada Departamento de Contabilidade e Finanças, o Estatuto da Pró-Reitoria Administrativa - PRA da UFPB de 2014, em seu artigo 37, declara que ela tem a finalidade de registrar e analisar os atos da gestão econômico-financeiro da Universidade. Já em seu artigo 40 declara que a ela compete:

- a) coordenar e supervisionar os trabalhos e encargos atribuídos às Divisões de Administração Financeira, Contabilidade e Acordo e Convênios;
- b) assinar, conjuntamente com o ordenador de despesa, as ordens bancárias, cheques nominativos, em cumprimento ao Art. 74, § 2º do Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967;
- c) encaminhar à Inspetoria Geral de Finanças do MEC os balanços financeiros e patrimonial do ano anterior;
- d) apresentar ao Pró-Reitor Administrativo, até o dia 15 de fevereiro do ano subsequente, para posterior encaminhamento ao Conselho de Curadores, a fim de ser aprovada, a tomada de Contas do Reitor, referente ao exercício anterior;
- e) preparar o relatório anual das atividades do Departamento e encaminhar à PRA;
- f) executar outras tarefas que lhe sejam atribuídas pelo Pró-Reitor Administrativo (UFPB, 2014).

Como pode ser observado, uma das atividades da CCF é a de fornecer informações ao Pró-Reitor Administrativo por meio de relatórios, de Demonstrativos Contábeis e, atualmente, das notas explicativas das Demonstrações que podem auxiliar o gestor em suas tomadas de decisões.

No que diz respeito às competências da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas - CPGP da PROGEP, estas não foram encontradas no Estatuto da UFPB, nem no Regimento Interno da Reitoria da UFPB ou no site oficial. No entanto, no Regimento Interno da UFPB, foram encontradas algumas competências da antiga “Seção de Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos” que podem ser também consideradas inerentes à CPGP:

- a) elaborar estudos para alteração de quadros e tabelas de pessoal;
- b) orientar, coordenar e controlar atividades pertinentes à administração do Plano de Classificação de Cargos;
- c) instruir processos de readaptação, enquadramento e transferência de cargos;
- d) encaminhar às respectivas comissões todos os dados necessários ao processamento e progressão funcionais dos servidores e preparação dos respectivos atos;
- e) instruir recursos interpostos contra erros e omissões nas classificações para ascensão e progressão;
- f) manter rigorosamente atualizado o registro de vagas a serem preenchidas através de nomeação, progressão, transferência e outras forma de provimento;
- g) executar todos os demais serviços relativos à classificação e redistribuição de cargos e empregos que lhe forem cometidos (UFPB, 1979).

Além desse setor, a antiga “Seção de Controle de Pagamento de Pessoal” também contém competências que podem ser consideradas inerentes à CPGP:

- a) preparar os pagamentos da competência do Departamento de pessoal;
- b) organizar e manter atualizadas as fichas financeiras dos servidores;
- c) fornecer ao centro de Processamento de Dados os elementos necessários à confecção da folha de pagamento do pessoal e do controle dos vencimentos, salários e demais vantagens financeiras;
- d) fornecer certidões e declarações de rendimentos;

- e) proceder aos cálculos dos descontos obrigatórios e implantá-los para efeito de pagamento;
- f) proceder aos cálculos de outros descontos e consignações autorizados e, bem assim dos valores relativos à quitação de empregos em casos de rescisão de contratos;
- g) manter atualizado o arquivo dos documentos relativos à escrituração dos atos e despesas com pessoal;
- h) fornecer dados para a proposta orçamentária;
- i) apresentar, semestralmente relatório de suas atividades;
- j) executar outras atribuições correlatas (UFPB, 1979).

De acordo com o Regimento da Reitoria, a CPGP também possui atividades de fornecimento de informações tanto para a proposta orçamentária como para confecção da folha de pagamento ao centro de processamento e apresentação de relatórios à gestão.

Já em relação à Coordenação de Orçamento - CO suas atribuições foram encontradas no site oficial da UFPB, são elas:

- I – coordenar e orientar a elaboração da proposta orçamentária anual, bem como a proposta de distribuição interna do orçamento da UFPB, de acordo com a legislação vigente;
- II – assessorar a Pró-Reitoria e as demais unidades administrativas da UFPB no que concerne às atividades relativas a matéria orçamentária;
- III – realizar as atividades de execução orçamentária no âmbito da UFPB, relativos ao (à):
  - a) alocação do orçamento das unidades gestoras e administrativas;
  - b) monitoramento da execução orçamentária;
  - c) elaboração dos relatórios e demonstrativos oriundos da execução orçamentária;
  - d) solicitação de orçamento aos órgãos competentes.
- IV – fornecer aos responsáveis pela elaboração do Relatório de Gestão da UFPB e dos sistemas de gestão e acompanhamento as informações orçamentárias necessárias;
- V – elaborar Relatório Anual das Atividades desenvolvidas pelo setor;
- VI – implementar a política de gestão de risco e conformidade no âmbito do setor;
- VII desenvolver demais atividades de sua competência (UFPB, 2017).

Assim como as demais coordenações, a CO também possui funções de fornecimento de informações, seja por meio de relatórios e demonstrativos oriundos da execução orçamentária, seja para elaboração do Relatório de Gestão, entre outros.

Portanto, é possível perceber a necessidade do gerenciamento de informações e de um corrente fluxo de informações entre esses setores, o que possibilitará tanto o bom funcionamento das atividades dos setores, como poderá apoiar os gestores em suas decisões por meio de informações úteis e oportunas.

A escolha da delimitação do campo decorre do fato de que a pesquisadora, como servidora pública da Universidade Federal da Paraíba, lotada na Divisão de contabilidade da Coordenação de Contabilidade e finanças (CCF) da Pró-Reitoria de Administração (PRA), localizada na Reitoria, percebeu a necessidade, por parte dos setores administrativos, da visão

de que a instituição é um todo formado por partes constituídas pelos seus diversos setores, que são interligadas e interdependentes entre si. Nessa perspectiva, faz-se necessário que as informações entre os setores fluam de forma satisfatória e que eles gerenciem e troquem informações básicas, as quais, levadas ao setor de Contabilidade, transformar-se-ão em informações contábeis que darão suporte aos gestores nas tomadas de decisões e gerenciamento dos recursos.

Além disso, esses setores podem ser considerados alguns dos pilares da gestão administrativa da UFPB, tendo em vista que são responsáveis pelo planejamento, orçamento, execução e pagamento de despesas discricionárias e obrigatórias, como, por exemplo, as de pessoal, tendo como uma das atividades das quais os três participam em conjunto a folha de pagamento, que necessita de um bom fluxo de informações entre eles.

A delimitação temporal da pesquisa recairá sobre a atual gestão (2020-2021), ainda que alguns dos entrevistados sejam técnico-administrativos (coordenadores dos setores investigados) que também foram participantes de gestões anteriores e que sejam utilizados documentos elaborados pela gestão anterior como são os casos do PDI UFPB 2019-2023 e os Relatórios de Gestão da UFPB de 2019 e 2020.

A escolha da limitação temporal justifica-se tendo em vista o cenário atual de pandemia ocasionado pelo Coronavírus, que torna mais morosa e dificultosa a busca e realização de entrevistas com gestores de anos anteriores.

No próximo tópico, serão mencionados quais os instrumentos de coleta de dados para realização da pesquisa.

### 3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento escolhido para a coleta de dados foi a entrevista, que é definida por Gil (2006) como uma técnica de coleta de dados em que o investigador, por meio da formulação de perguntas aos investigados, busca obter dados que atendam aos objetivos de sua investigação.

Os entrevistados escolhidos para esta pesquisa foram os gestores de três Pró-Reitorias que fazem parte da gestão administrativa da UFPB: a Pró-Reitoria Administrativa (PRA), a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Além deles, também foram entrevistados servidores técnico-administrativos com o cargo de Coordenação dos seguintes setores: Coordenação de Contabilidade e Finanças da PRA, Coordenação de Orçamento da PROPLAN e Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas da PROGEP, para verificação de como se dá a rotina da

gestão da informação entre os servidores e os setores e a sua contribuição aos gestores na tomada de decisões.

A escolha desses setores justifica-se por estes poderem ser considerados alguns dos pilares da gestão administrativa da UFPB, tendo em vista serem responsáveis pelo planejamento, orçamento, execução e pagamento de despesas discricionárias e obrigatórias, tais como as despesas com pessoal. Para o exercício dessas competências, é imprescindível a participação conjunta dos três setores, o que, por sua vez, torna necessário um bom fluxo de informações entre eles para o desempenho de suas atividades.

De acordo com Gil (2006), as entrevistas podem ser realizadas de variadas formas. Dentre elas, o autor cita as informais, as focalizadas, as por pautas ou semiestruturada e as formalizadas ou estruturadas. Para esta pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada, ou seja, aquela que possui um certo grau de estruturação, a partir de quatro roteiros de entrevistas:

- a) o primeiro direcionado ao Coordenador 1 - responsável pela Coordenação de Orçamento – CO;
- b) o segundo direcionado ao Coordenador 2 - responsável pela Coordenação de Contabilidade e Finanças - CCF;
- c) o terceiro direcionado ao Coordenador 3 - responsável pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP; e
- d) o quarto direcionado aos Gestores das Pró-Reitorias de Planejamento e Desenvolvimento, de Administração e de Gestão de Pessoas.

Os roteiros das entrevistas (Apêndices A-D) foram elaborados com seis categorias de análise preestabelecidas, baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). A escolha deve-se ao fato de esse ser considerado pela autora da pesquisa como um modelo completo, envolvendo todas as fases da informação que são relevantes para investigação junto aos setores pesquisados.

Ademais, como ressaltado anteriormente, consoante Dutra e Barbosa (2020), os autores McGee e Prosa (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003), até então, servem de base para elaboração de novos modelos de gestão da informação, o que valida a escolha pelo modelo de Choo (2003) para base do roteiro de entrevistas.

Foram criados códigos para designar os entrevistados da pesquisa, com a finalidade de garantir seu sigilo. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram identificados pelos seguintes códigos: coordenadores - C1, C2 e C3; gestores - G1; G2 e G3, como pode ser visualizado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Quadro de entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Função</b>
<b>Coordenador da CO</b>	Responsável pela Coordenação de Orçamento – CO
<b>Coordenador da CCF</b>	Responsável pela Coordenação de Contabilidade e Finanças - CCF;
<b>Coordenador da CPGP</b>	Responsável pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP
<b>Pró-Reitor da PROPLAN</b>	Responsável pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
<b>Pró-Reitor da PRA</b>	Responsável pela Pró-Reitoria de Administração
<b>Pró-Reitor da PROGEP</b>	Responsável pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No próximo tópico, será demonstrado como foram realizados os procedimentos de organização e análise dos dados deste estudo para a realização da pesquisa e o atendimento de seus objetivos.

### 3.6 PROCEDIMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para este estudo, foram realizadas seis entrevistas, sendo entrevistados três pró-reitores (PROPLAN, PRA e PROGEP) e três coordenadores dos setores selecionados para a investigação (CO-PROPLAN, CCF-PRA e CPGP-PROGEP). A pesquisa buscou investigar a gestão da informação entre setores administrativos da Reitoria da UFPB e a sua contribuição aos gestores na tomada de decisão.

Como mencionado no tópico da tipologia da pesquisa, para a organização e análise dos dados obtidos mediante entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo segundo Bardin. Essa técnica é muito utilizada nas pesquisas de abordagem qualitativa, principalmente nas áreas das ciências sociais e humanas e é definida por Bardin (2016) como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

Para o processo da análise de conteúdo, Bardin (2016) apresenta três diferentes e importantes fases, distribuídas cronologicamente:

- 1 **Pré-análise** – trata-se da fase inicial que envolve as escolhas dos documentos principais para análise, da formulação dos objetivos e hipóteses, da elaboração de indícios, evidências, sinais, sintomas que embasem a interpretação final. Portanto, é nessa fase em que são sistematizadas as ideias iniciais, de forma a orientar a maneira como será desenvolvida, operacionalizada e organizada a análise (BARDIN, 2016). Desta forma, refere-se a um plano de análise.
- 2 **Exploração do material** – é a fase da análise propriamente dita, trata-se da aplicação sistemática do que foi decidido na fase da pré-análise em relação aos objetivos, documentos e procedimentos, ou seja, é a operacionalização do que foi planejado anteriormente. É uma fase demorada e trabalhosa, envolve operações de codificação, decomposição ou enumeração (BARDIN, 2016). Portanto, refere-se, justamente, à organização e à categorização dos dados. Nesta pesquisa, foi utilizada a categorização dos dados com base nas seis etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003).
- 3 **Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação** – é a fase final e envolve o tratamento e interpretação dos resultados obtidos, por meio da operacionalização da análise, para que eles sejam significativos, válidos e proveitosos para a pesquisa e atendam aos objetivos propostos. Neste estudo, foi realizado o tratamento e a interpretação das falas e depoimentos dos pesquisados, coletados mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas.

Como já declarado, nesta análise, os dados foram categorizados a partir de seis categorias de análise preestabelecidas, baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). São elas:

- a) **Identificação das necessidades de informação** – Cabe a esta etapa identificar as necessidades de informação dos atores e setores pesquisados, procurando indicar as principais informações de que necessitam entre si, neste caso, a CCF, CO e CPGP para realização de suas atividades, assim como as informações de que necessitam os Pró-reitores da PROPLAN, da PRA e da PROGEP para suas tomadas de decisão.

- b) **Aquisição da informação** – Diz respeito à apuração de quais fontes de informação são utilizadas pelos sujeitos pesquisados, de como são selecionadas as informações, assim como das dificuldades e das barreiras encontradas na aquisição dessas informações necessárias tanto para a realização das atividades como para as tomadas de decisão.
- c) **Organização e armazenamento da informação** – Esta etapa refere-se à averiguação de quais os meios e as formas de organização e armazenamento da informação utilizados pelos entrevistados dos setores selecionados, visando a facilidade de acesso, a melhoria da distribuição e da recuperação da informação que seja relevante aos seus usuários.
- d) **Produtos e serviços de informação** – Essa fase diz respeito à identificação dos produtos e serviços de informação gerados e utilizados pelos setores pesquisados, bem como as dificuldades na sua produção. Estes produtos e serviços de informação precisam possuir características que agreguem valor à informação, tais como possuir qualidade, facilidade de uso, redução do ruído, adaptabilidade e economia de tempo e de custo (CHOO, 2003).
- e) **Distribuição da informação** – Essa fase trata-se do processo de transmissão das informações no interior da organização com o intuito de que a informação adequada chegue em tempo oportuno para a pessoa certa, no lugar e no formato apropriado. Dessa forma, esta fase diz respeito às análises das formas de distribuição das informações entre os setores da CCF, da CO e da CPGP e entre as seguintes pró-reitorias: PRA, PROPLAN e PROGEP.
- f) **Uso da informação** – Essa é a fase final do processo de gerenciamento da informação e diz respeito à utilização da informação. Neste sentido, refere-se à análise da utilização e da assimilação das informações geradas por parte dos sujeitos e setores pesquisados. O uso eficaz e estratégico da informação envolve três arenas: a de criação de sentido ou significado da informação, a de construção do conhecimento e a de tomada de decisão, que seria a escolha da ação mais adequada para solução do problema e adaptação às novas realidades (CHOO, 2003).

Portanto, os procedimentos e análise dos dados desta pesquisa foram realizados por meio da análise de conteúdo segundo Bardin (2016), utilizando a categorização baseada nas etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003).

Para elaboração do perfil/diagnóstico do processo de gestão da informação entre os setores administrativos pesquisados da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba, foi utilizada a análise SWOT, baseada nos depoimentos dos atores entrevistados. De acordo com

Rosa (2011), a análise SWOT pode ser considerada uma ferramenta importante e consagrada utilizada no planejamento empresarial para as considerações que antecedem às tomadas de decisões estratégicas.

A expressão SWOT procede das iniciais das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em português, é denominada de análise FOFA. As forças e as fraquezas são atributos, positivos e negativos, respectivamente, da própria organização, isto é, são atributos internos. Já as oportunidades e ameaças são eventos ou situações, positivas e negativas, respectivamente, provenientes do ambiente externo, que fogem ao controle da organização, ou seja, atributos externos (ROSA, 2011).

No próximo tópico, serão apresentadas algumas considerações a respeito do que consta sobre temas ligados à informação e ao seu gerenciamento nos seguintes documentos oficiais da UFPB: no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB 2019-2023 e nos Relatórios de Gestão da UFPB 2019 e 2020, após realização de pesquisa documental.

### 3.7 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA INFORMAÇÃO E SEU GERENCIAMENTO NO PDI UFPB 2019-2023 E NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DA UFPB 2019 E 2020: PESQUISA DOCUMENTAL

Foi realizada uma pesquisa documental em alguns registros oficiais da UFPB com a finalidade de encontrar declarações, registros, orientações acerca da informação, bem como sobre a gestão da informação no interior desta instituição, que pudesse contribuir para a realização desta pesquisa.

Diante disso, neste capítulo, serão apresentadas algumas considerações a respeito do que consta sobre temas ligados à informação e ao seu gerenciamento nos seguintes documentos oficiais da UFPB: no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB 2019-2023 e nos Relatórios de Gestão da UFPB 2019 e 2020.

#### **3.7.1 Considerações Acerca da Informação e seu Gerenciamento no PDI UFPB 2021-2023**

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2019-2023, a UFPB declara que suas atividades administrativas, de recursos humanos, de tecnologia da informação, **de informações e comunicações**, de aquisições e contratações e do relacionamento com a sociedade correspondem às suas atividades primárias de gestão, além da governança,

integridade e gestão de riscos e do planejamento estratégico, sendo elas relacionadas aos macroprocessos gerenciais que envolvem a agregação de um grande conjunto de atividades necessárias para gerar valor e cumprir a missão institucional (UFPB, 2019a).

Dessa forma, dentre as atividades denominadas de atividades primárias de gestão, as atividades relativas a informações e comunicações, objeto de estudo desta pesquisa, são consideradas pelo PDI como necessárias e relevantes à gestão, pois podem agregar valor e auxiliar a instituição no cumprimento de sua missão e objetivos.

As atividades primárias de gestão servem de base para os macroprocessos de suporte, representados pelas atividades-meio, com o intuito de promover os macroprocessos finalistas, que correspondem às atividades finalistas de ensino, pesquisa e extensão, as quais são orientadas para o cumprimento da missão da UFPB baseadas em sua visão e valores institucionais (UFPB, 2019a). Essa afirmação pode ser visualizada na ilustração do diagrama da cadeia de valor da instituição apresentada no PDI 2019-2023 da UFPB, conforme Figura 10:

**Figura 10** - Representação diagramada da cadeia de valor da UFPB



Fonte: UFPB (2019a, p. 11).

Como expresso anteriormente, a UFPB considera as atividades de informações e comunicações da instituição como integrantes das atividades primárias de gestão, pois fazem parte das áreas estratégicas da gestão. Por esse motivo, elas necessitam da devida atenção e importância, pois, em conjunto com as demais atividades-meio e atividades-fim, de forma

sistematizada, contribuem para o alcance dos resultados pretendidos pela instituição e para o cumprimento de sua missão.

Nesse sentido, no documento PDI 2019-2023, observa-se que, dentre os 24 objetivos estratégicos definidos e inseridos no Mapa Estratégico da UFPB. A partir dos objetivos estratégicos, foram escolhidos indicadores e metas para seu alcance. Uma das premissas e diretrizes fundamentais para a escolha dos indicadores foi a de que estes pudessem produzir **informação relevante** para melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela UFPB (UFPB, 2019a). Nota-se, nesse procedimento, o valor que a informação possui na escolha dos indicadores para o planejamento de uma instituição.

Da mesma maneira, torna-se imprescindível a boa gerência de informações, não apenas no planejamento, mas na gestão da organização desde a alta administração, perpassando por todos os seus níveis de gerência, bem como na operacionalização das atividades desempenhadas por seus executores, de tal maneira que as informações e sua comunicação possam contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados pela instituição.

No PDI, foram elaboradas as Políticas de Gestão da UFPB. Para a Gestão Administrativa, foram traçadas algumas Diretrizes para a Política de Gestão Administrativa na UFPB, dentre as quais, no que se refere à informação, destaca-se a diretriz: “Aperfeiçoamento do sistema de gestão da informação e comunicação” (UFPB, 2019a, p. 96). Mais uma vez é demonstrado pela instituição o interesse no melhoramento da gestão da informação da organização, nesse caso na Gestão Administrativa.

Para a gestão de pessoas dentre as Diretrizes para a Política de Gestão de Pessoas na UFPB, ressalta-se a diretriz: “Promoção da cultura e comprometimento organizacional” (UFPB, 2019a, p. 97). Em uma perspectiva da gestão democrática participativa, essa diretriz incentiva o envolvimento de todos com a organização, isto é, estimula a visão sistêmica de que a organização é um todo formado de partes que necessita do comprometimento de todas as partes para que ela funcione, podendo ser inserida nesse contexto a gestão da informação como um instrumento a ser utilizado para estimular o envolvimento e o comprometimento.

Já para a gestão da tecnologia da informação, dentre as Diretrizes para Política de Tecnologia da Informação, podem ser enfatizadas as diretrizes: “I. Segurança da Informação e Comunicação”, “II. Promoção da conectividade de todas as unidades à rede da UFPB” e “V. Aperfeiçoamento da gestão de sistemas e processos” (UFPB, 2019a, p. 98).

A primeira diretriz está diretamente ligada à informação por tratar-se da segurança em relação a elas, a segunda diretriz refere-se à conectividade de todas as unidades da UFPB à rede, também necessária para que se estabeleça maior agilidade na troca de informações entre elas,

por fim, a terceira, em conformidade com as demais diretrizes, propõe o melhoramento na gestão dos sistemas e processos, o que também pode proporcionar mais facilidade e rapidez aos fluxos de informações e comunicativos da instituição.

A Gestão da Comunicação da UFPB dispõe acerca da comunicação institucional voltada ao público interno (gestores, servidores, estagiários e prestadores de serviços) e da comunicação institucional voltada ao público externo (sociedade em geral). A comunicação institucional voltada para o público interno tem por objetivo

favorecer o fluxo de informação, no sentido de promover a sinergia e a integração de gestores, servidores, estagiários e prestadores de serviços, buscando o comprometimento de todos com o trabalho da Instituição. Sua atuação é pautada pela transparência, difundindo prontamente as informações de interesse do público interno nos veículos institucionais. Neste sentido a comunicação institucional interna visa contribuir para o estabelecimento de boas práticas organizacionais, estimulando a humanização dos conteúdos e aproximação com seu público-alvo (UFPB, 2019a, p. 99).

Dessa forma, a comunicação institucional voltada para o público interno é uma importante aliada à gestão da informação, pois, como está expresso em seu objetivo, ela busca promover o fluxo de informações e a integração entre gestores, servidores, setores, buscando o comprometimento de todos com o funcionamento da instituição.

Foram observados nas Políticas de Transparência da UFPB alguns princípios que se relacionam com a temática da gestão da informação. O primeiro trata da transparência das informações produzidas pela UFPB, exceto as que na forma da lei são sigilosas, o que se encontra fundamentado no princípio da “Governança Pública por Excelência”, o qual, além de reforçar que todas as ações e atividades realizadas na esfera de atribuição da UFPB devem ser submetidas à prestação de contas tanto aos órgãos de controle externo, quanto à sociedade, enfatiza que suas práticas de excelência em governança devem ser regidas pelos princípios governamentais de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade (UFPB, 2019a).

Nesse sentido, pressupõe-se que, para a observância desse princípio, o órgão necessita possuir uma boa dinâmica de gestão das informações, o que poderá possibilitar maior prontidão na apuração das prestações de contas ao público externo, bem como poderá contribuir para a gestão com o fornecimento de informações em tempo hábil, confiáveis, de qualidade e úteis à instituição, que poderão auxiliá-la no alcance dos princípios de eficácia, eficiência e economicidade.

Em seguida, pode ser citado o princípio de “Relacionamento Colaborativo”, que ressalta a importância dos relacionamentos, em todas as dimensões, entre os atores compreendidos na

execução dos serviços públicos prestados pela UFPB. Tais relacionamentos devem ser orientados “na receptividade ampla, na contribuição colaborativa e na comunicação aberta e construtiva para o aprimoramento contínuo da prática de transparência” (UFPB, 2019a, p. 111). Esse princípio evidencia que o bom relacionamento, a contribuição colaborativa, bem como a comunicação aberta entre os atores, áreas e/ou setores podem tornar-se essenciais não apenas para a transparência como também para o bom andamento das operações e da gestão da informação.

Logo após, vem o princípio da “Observância à Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade a Informação”. Nesse princípio, destaca-se que todas as informações produzidas e advindas de ações e atividades efetuadas pela UFPB devem obedecer aos dispositivos legais a respeito da confidencialidade, bem como às demais práticas relativas ao sigilo. Ressalvada a exceção desses casos citados, a instituição deve promover o amplo acesso às informações, bem como proporcionar que elas sejam completas e de qualidade.

Em seguida, o princípio de “Acessibilidade” que trata da disponibilidade abrangente das informações geradas pela UFPB no âmbito de sua competência nos seus diversos canais e que devem compreender as variadas necessidades de acessibilidade, respeitando, como já foi mencionado, as informações de classificação sigilosa.

E, por fim, o princípio da “Qualidade da Informação”, que envolve os atributos necessários às informações para garantia da sua qualidade. Portanto, as informações geradas pelas ações e atividades da UFPB devem ser precisas, completas, seguras, confiáveis e úteis (UFPB, 2019a). Mais uma vez, nota-se a importância do adequado gerenciamento das informações no interior do órgão para que se forneça informações que possam corresponder a esses atributos de qualidade.

Para tanto, foram estabelecidas as diretrizes para as políticas de transparência na UFPB, dentre as quais serão relatadas as seguintes:

- I. Garantia da publicização das informações produzidas no âmbito da UFPB e de interesse público como regra geral, sendo o sigiloso a exceção.
- II. Promoção da acessibilidade das informações divulgadas.
- III. Garantia de que as informações divulgadas pelas unidades serão primárias, íntegras, autênticas, completas e atualizadas.
- IV. Promoção do acesso à informação de forma ágil, objetiva, econômica e transparente, utilizando, também, soluções tecnológicas disponíveis no mercado.
- V. Manutenção de canais de acesso à informação que estimulem a participação social e efetiva (UFPB, 2019a, p. 112 e 113).

Após verificação do PDI UFPB 2019-2023, também foram encontradas algumas ações de melhoria da Universidade no que dizem respeito ao gerenciamento das informações entre os

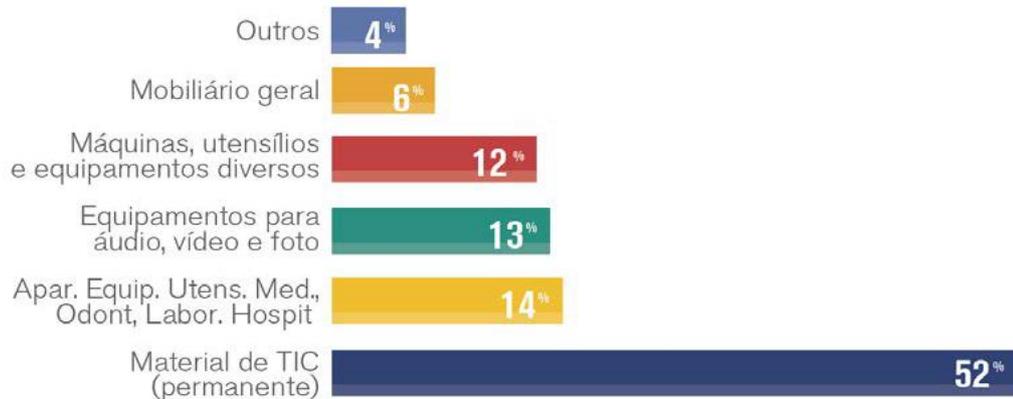
setores da instituição. A respeito das ações para melhoria da gestão orçamentária e financeira, foi mencionada a de

disponibilizar diariamente, aos gestores de todas as unidades, o relatório de acompanhamento orçamentário do Tesouro Gerencial, que permite o controle da execução do orçamento da unidade. Além disso, criou-se um fluxo de informação com a Pró-Reitoria de Administração, através da Coordenação de Administração e Divisão de Materiais, a respeito da liberação e destinação dos créditos orçamentários, permitindo à UFPB executar de forma mais rápida e efetiva o seu orçamento. Novas rotinas de comunicação também foram adotadas, junto à unidade gestora responsável pela gestão dos contratos com terceirizados, permitindo um melhor planejamento de liberação de créditos e consequente pagamento dos serviços realizados. A Coordenação de Orçamento também reorganizou a política de créditos dos programas previstos no PDI (UFPB, 2019a, p. 143).

Dessa forma, é observada uma certa prática do compartilhamento de informações realizada por setores da PRA e pela Coordenação de Orçamento da PROPLAN por meio da disponibilização de relatórios de acompanhamento da execução orçamentária aos gestores de todas as unidades da UFPB.

### **3.7.2 Considerações acerca da Informação e seu Gerenciamento nos Relatórios de Gestão da UFPB 2019 e 2020**

Em relação ao Relatório de Gestão da UFPB 2019, foi constatado que, do total empenhado em equipamento e material permanente, 52% foram investidos em tecnologia da informação. Desta maneira, promovendo apoio instrumental para a gestão da informação por meio de ferramentas produzidas pela tecnologia da informação. Este fato pode ser visualizado conforme Figura 11, retirada do referido relatório:

**Figura 11 - Principais investimentos de capital**

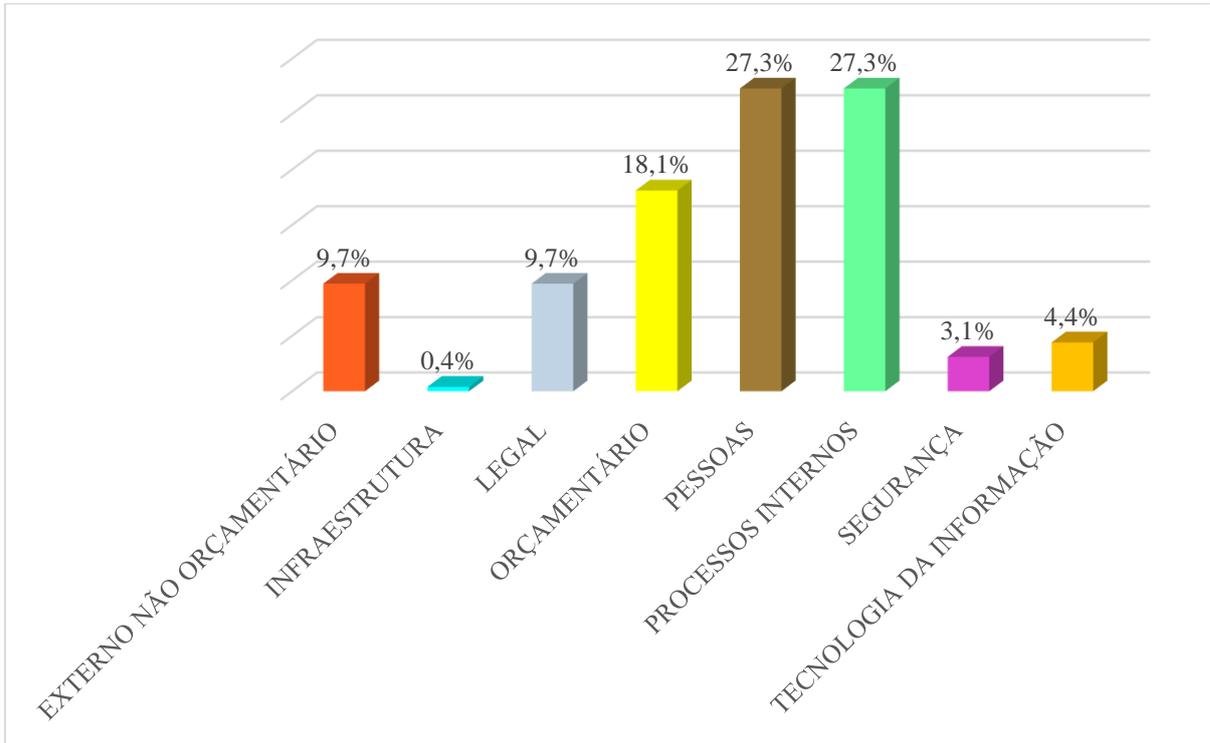
Fonte: UFPB (2019b, p. 91).

O Relatório de Gestão da UFPB 2019 também faz menção à reestruturação e ampliação da capacidade da rede da UFPB promovida pela Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) no decorrer dos últimos dois anos, nos quais foram desenvolvidas ações em diversas áreas conforme Figura 12 extraída do referido relatório.

**Figura 12 - Ações desenvolvidas pelo STI**

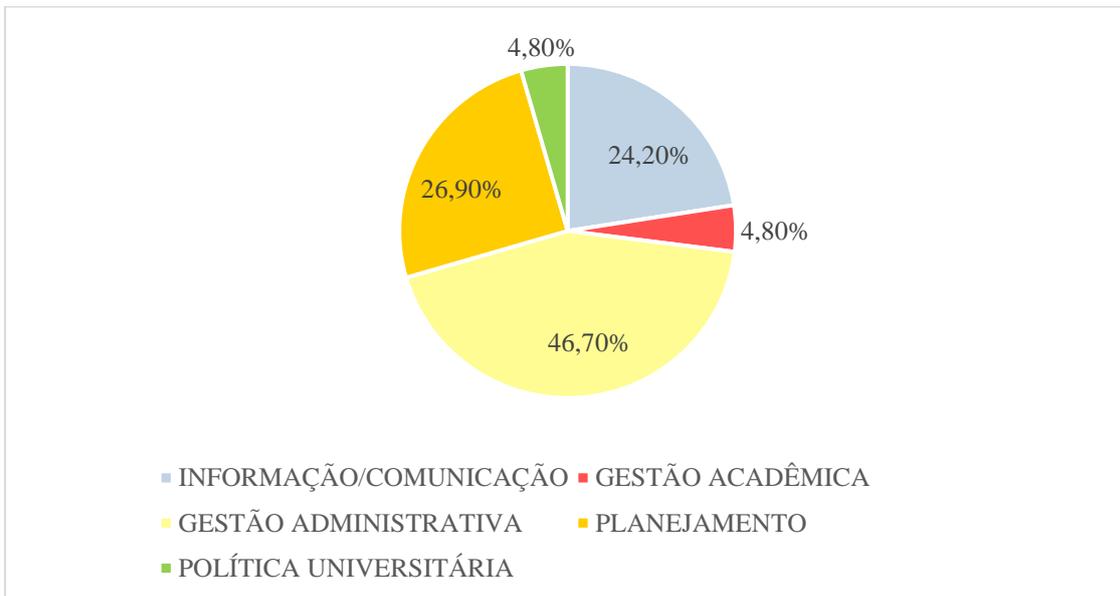
Fonte: UFPB (2019b, p. 95).

No que diz respeito ao Relatório de Gestão da UFPB de 2020, foi observado que os riscos foram classificados em oito grupos: Orçamentário, Externo não Orçamentário, Infraestrutura, Legal, Pessoas, Processos Internos, Segurança e Tecnologia da informação. Foi verificado, ainda, que a maioria dos riscos foi apontada nas categorias Processos Internos com 27,3%, Pessoas com 27,3% e orçamentário com 18,1%, desta forma, os três grupos totalizam 72,7% dos riscos considerados pela instituição. Estão envolvidos no grupo Processos Internos os riscos operacionais de gestão acadêmica e administrativa, de comunicação, de informação, de planejamento e da política universitária (UFPB, 2020).

**Figura 13** - Distribuição percentual dos riscos por categoria

Fonte: Adaptado de UFPB (2020, p. 24)

Dentro do grupo de Processos Internos, a maioria dos riscos foram apontados na gestão administrativa com 46,7%, seguida por riscos relacionados ao planejamento com 26,9% e logo após os riscos relacionados à informação/comunicação com 24,2%, conforme Figura 14.

**Figura 14** – Subcategoria do risco - Processos Internos

Fonte: Adaptado de UFPB (2020, p. 25)

Nota-se, por meio da indicação de possíveis riscos no Relatório de Gestão da UFPB de 2020, a necessidade da devida atenção e tratamento para com a informação e seu gerenciamento, pois ela está inserida em um dos grupos de maior representatividade de riscos à instituição. Portanto, é indispensável que haja uma adequada gestão da informação para que seja possível evitar ou minimizar ameaças advindas de falhas na geração, armazenamento, compartilhamento, utilização e fluxo das informações produzidas pela instituição e assim ela possa desenvolver suas atividades de maneira satisfatória e alcance seus objetivos.

No Relatório de Gestão da UFPB de 2020 também são mencionados alguns canais de relacionamento da instituição com a comunidade, que têm por competência produzir e acompanhar dados e informações referentes à instituição e torná-los acessíveis à sociedade em geral, garantindo, na forma da lei, o acesso do cidadão às informações institucionais.

Dentre estes canais de relacionamento, destaca-se a Coordenação de Informação (Codeinfo), que tem a missão de “gerir e acompanhar os dados e as informações institucionais visando à elaboração de modelos de eficiência e eficácia da gestão informacional, bem como garantir ao cidadão, na forma da lei, o acesso às informações institucionais” (UFPB, 2020, p. 31). Além da Codeinfo, também são citados a Ouvidoria, a TV UFPB (componente da Superintendência de Comunicação Social da UFPB), o Portal da Transparência na página, dentre outros.

Apesar desses meios terem a possibilidade de fortalecer a gestão da informação voltada ao público interno, como é o caso da Codeinfo, que tem como objetivo assessorar a Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento com a produção de diagnósticos e relatórios, contribuindo na formulação de políticas, planos, metas e normas, além de promover a transparência das informações (UFPB, 2020), percebe-se que a ênfase desses setores está na informação e sua gestão voltada ao público externo, principalmente no que se refere ao cumprimento da legislação pertinente ao acesso do cidadão à informação institucional. Dessa forma, faz-se necessária a promoção de setores que promovam a gestão da informação voltada ao público interno nas demais unidades da UFPB.

Concluídas algumas considerações acerca da informação e de seu gerenciamento encontradas no PDI UFPB 2019-2023 e nos Relatórios de Gestão da UFPB 2019 e 2020, no próximo capítulo, será abordada a apresentação e a análise dos dados obtidos mediante entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (2016).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, serão abordados os dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores e coordenadores selecionados para investigação do processo de gestão da informação entre setores administrativos da Reitoria da UFPB e sua contribuição aos gestores nas tomadas de decisões. Assim como serão analisados os resultados obtidos, utilizando, para isso, a técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (2016).

As entrevistas foram realizadas com os gestores (pró-reitores) de três Pró-Reitorias que fazem parte da gestão administrativa da UFPB: a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN), a Pró-Reitoria Administrativa (PRA) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP); e com três servidores técnico-administrativos que possuem o cargo de coordenadores dos seguintes setores administrativos: Coordenação de Orçamento da PROPLAN, Coordenação de Contabilidade e Finanças da PRA e Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas da PROGEP. Dessa forma, as entrevistas foram efetuadas com o total de seis servidores da UFPB, sendo três gestores das pró-reitorias mencionadas e três coordenadores, cada um deles pertencente a uma destas três pró-reitorias.

Todas as entrevistas com os gestores e coordenadores ocorreram em seus respectivos setores de trabalho, ou seja, nas pró-reitorias e nas coordenações relacionadas às suas atividades. Foram executadas a partir do início do mês de setembro até o início do mês de outubro de 2021, registradas em áudio e autorizadas pelos participantes. Vale ressaltar que, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICE E), os entrevistados foram previamente informados acerca dos objetivos da pesquisa e sobre o sigilo de seus dados. Como já mencionado no capítulo da metodologia, foram criados códigos para garantir o sigilo dos entrevistados da pesquisa. Dessa forma, os sujeitos da pesquisa foram identificados pelos seguintes códigos: coordenadores (C1, C2 e C3) e gestores (G1, G2 e G3).

Para melhor organização e compreensão, os roteiros de entrevistas foram divididos em duas partes. A primeira parte diz respeito ao perfil dos entrevistados, já a segunda parte foi subdividida e organizada em seis categorias de análise preestabelecidas, baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). Nos roteiros de entrevistas, em sua segunda parte, foi utilizada a técnica de categorização mencionada por Bardin (2016) para a realização da análise de conteúdo, técnica utilizada para análise dos resultados desta pesquisa, como já abordado na metodologia.

Para a realização da análise do resultado, fez-se, primeiramente, uma transcrição das declarações e depoimentos dos pesquisados. Neste processo de transcrição, tentou-se reproduzir

de forma mais precisa possível as declarações emitidas pelos participantes da pesquisa, o que gerou um documento de 48 páginas. Em seguida, foram salientadas as declarações dos entrevistados de maior relevância e que favoreciam a análise das categorias.

Como já mencionado, o roteiro de entrevista foi dividido em duas partes, a primeira abordou o perfil dos entrevistados e a segunda parte referiu-se às categorias de análise propriamente ditas. No próximo tópico, serão apresentadas algumas características dos sujeitos pesquisados no perfil dos entrevistados.

#### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Na primeira parte da entrevista realizada neste estudo, foi criado um espaço para caracterização do perfil dos entrevistados. Dessa forma, foram elaborados quadros contendo especificações acerca dos sujeitos pesquisados, caracterizando a função identificada por (C1, C2 e C3) para os coordenadores e (G1; G2 e G3) para gestores, o gênero identificado por (M) para masculino e (F) para feminino, a idade, além da formação e tempo de atuação na função, conforme quadros a seguir.

##### 4.1.1 Perfil dos coordenadores da CCF, CO e CPGP

O perfil dos coordenadores é predominantemente masculino, com variação de idade de 31 a 42 anos, possuindo seus componentes duas graduações e uma pós-graduação. Suas formações são em Direito e Ciências contábeis e a experiência entre 8 meses e 2 anos e quatro meses de atuação na função atual. Apesar do pouco tempo na função atual, esses servidores possuem bastante experiência em seus setores em outras funções. Essas informações podem ser visualizadas no Quadro 2.

**Quadro 2** – Perfil dos Coordenadores entrevistados

Coordenadores	Sexo	Idade	Escolaridade	Formação	Tempo na função
C1	M	31	Graduação	Direito	1 ano
C2	M	42	Pós-graduação	Ciências Contábeis	2 anos e 4 meses
C3	M	38	Graduação	Ciências Contábeis	8 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

#### 4.1.2 Perfil dos gestores da PRA, PROPLAN e PROGEP

Com relação ao perfil dos gestores, ele é composto por dois gestores do gênero masculino e uma gestora do gênero feminino, demonstrando, desta forma, que, assim como o perfil dos coordenadores, o comando dos setores pesquisados em sua maioria é composto pelo gênero masculino.

A variação de idade dos gestores é de 41 a 64 anos, possuindo todos os seus componentes pós-graduação. Suas formações são em Engenharia Elétrica, Economia e Administração. A experiência varia entre 9 meses e 10 meses de atuação na função atual. O pouco tempo na função deve-se ao fato de que houve eleição para a Reitoria no ano de 2020 e os pró-reitores foram recentemente nomeados em seus cargos, o que não pode elidir a vasta experiência profissional em suas respectivas áreas de atuação. Essas informações podem ser visualizadas no Quadro 3.

**Quadro 3** - Perfil dos Gestores entrevistados

Gestores	Sexo	Idade	Escolaridade	Formação	Tempo na função
<b>G1</b>	M	64	Pós-graduação	Engenharia Elétrica	9 meses e meio
<b>G2</b>	M	41	Pós-graduação	Economia	10 meses
<b>G3</b>	F	46	Pós-graduação	Administração	9 meses

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

#### 4.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE: A VISÃO DOS ATORES ENTREVISTADOS

Após breve introdução realizada nos tópicos anteriores, nesta ocasião, serão evidenciadas as análises das entrevistas, ordenadas em seis categorias de análise preestabelecidas, baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). Nelas, foram salientadas as declarações dos entrevistados de maior relevância e que favoreciam a análise das categorias.

Dessa forma, as categorias de análise e o que se pretende investigar em cada uma delas podem ser visualizados no Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4** – Categorias de análise baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação segundo Choo (2003)

1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa	4ª etapa	5ª etapa	6ª etapa
Necessidades de Informação	Aquisição da informação	Organização e armazenamento da informação	Produtos e Serviços de Informação	Distribuição da informação	Uso da Informação
Identificar as necessidades de informação dos atores e setores pesquisados.	Verificar as fontes de informação utilizadas.	Apontar os meios e formas de organização e armazenamento.	Identificar os produtos e serviços de informação.	Averiguar as formas e os canais de distribuição da informação.	Analisar a utilização e assimilação da informação.
	Analisar como as informações são selecionadas.	Verificar o processo de armazenamento das informações.	Relacionar as dificuldades na elaboração dos produtos e serviços de informação		Apontar os pontos fortes e fracos da GI nos setores.
	Relacionar as dificuldades e barreiras encontradas na aquisição.		Verificar a compreensão dos produtos e serviços de informação utilizados.		Verificar a contribuição da GI nas tomadas de decisão.

Fonte: Adaptado de Silva (2019).

#### 4.2.1 Identificação das necessidades de informação

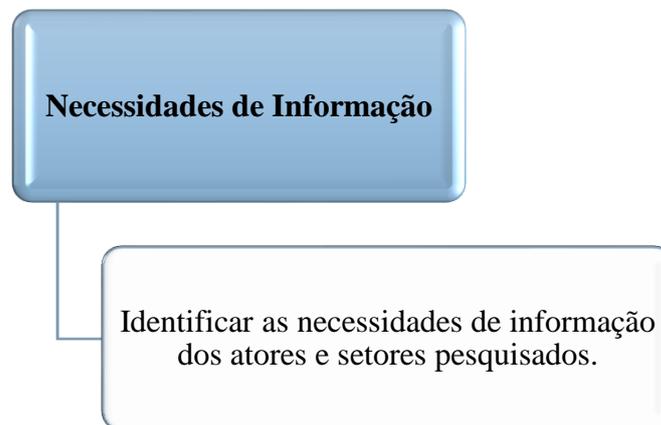
Essa é a primeira e a mais importante tarefa dentro do processo de gerenciamento da informação. Nela, se busca identificar quais as informações necessárias aos usuários da organização para o alcance de seus objetivos. Tendo em vista que muitas vezes há uma certa dificuldade dos usuários em saber quais suas necessidades e exigências de informação, é importante ter o conhecimento das variadas fontes de informação disponíveis que podem ser relevantes para a organização (MCGEE; PRUSAK, 1994).

De acordo com Choo (2003), as necessidades de informação surgem de problemas a solucionar, incertezas, mudanças e ambiguidades encontradas em situações e experiências específicas da organização. Essas experiências envolvem não apenas a parte subjetiva dos indivíduos, mas a cultura organizacional, a percepção dos objetivos e do consenso, o grau de risco, os preceitos profissionais, entre outros.

O autor afirma que, para identificar as necessidades de informação, é preciso refletir sobre alguns questionamentos, entre eles foram selecionados os seguintes: “O que você deseja saber?”, “Qual é o seu problema?”, “O que você já sabe?”, “O que você espera descobrir?”, “Como isso vai ajudar você?”, “Como você precisa saber isso?” e “Em que forma você precisa saber isso?”

Dessa maneira, este estudo, buscou identificar as informações necessárias para execução das atividades nos setores: CO-PROPLAN, CCF-PRA e CPGP-PROGEP e as informações necessárias para os gestores da PROPLAN, PRA e PROGEP em suas tomadas de decisão. Basicamente o que cada setor necessita de informação um dos outros, assim como as demais informações de terceiros para além desses três setores.

**Figura 15** – Categoria de análise necessidades de informação



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Foram manifestadas as seguintes declarações das principais necessidades informacionais dos atores pesquisados, primeiramente as dos coordenadores, identificados por “C1”, “C2” e “C3”:

[...] um processo que contenha a informação do que foi lançado em folha de pagamento, tanto do ponto de vista numérico [...] em forma gerais [...] específicas identificações de estagiários e gratificações no caso de curso e concurso por pessoa, porque há diferença no pagamento.

Necessito também... da DCPS, DECP da PROGEP que trata de questão de encargo de curso e concurso e preciso também da folha de estagiários que é da Coordenação Geral de Estágios que é da PRG, eu creio que esses são os setores [acessórios] que pego [informações]...

[...]Cada ação orçamentária requer um conjunto de normas próprias aplicadas àquela despesa, como o PNAES, a 20RK, de manutenção, o antigo REUNI, a 8282, então cada um tem normas próprias aplicadas à própria despesa [...] (C1).

[...]da Coordenação de Orçamento, as informações referentes ao detalhamento do crédito, nas quais eles nos informam as células orçamentárias que devemos utilizar pra emissão dos empenhos da folha de pagamento e também para a realização dos empenhos de diárias, auxílio-funeral, pessoal requisitado tanto da Coderne quanto da Infraero. Da CPGP, a gente recebe os processos de pagamento referente à folha de pessoal no qual... os relatórios da folha quanto à despesa da folha, referente ao processo também para pagamento de auxílio-funeral e de pessoal requisitado de outros órgãos. [...] também a gente recebe processos solicitando regularizações da folha, são valores devolvidos pelo banco por inconsistência bancária.

[...]informações que está no Manual SIAFI, [...] informações que está no Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, de informações que a gente recebe através do Comunica da setorial contábil do MEC [...] a gente faz consulta ao RAMEC, que lá tem algumas orientações técnicas da setorial contábil de procedimentos que a gente deva realizar no SIAFI. E a gente necessita [...] de legislação vigente [...] que a gente recebe basicamente do FONDCF que é o Fórum dos Coordenadores de Contabilidade (C2).

[...] a gente interage mais é [com] a Coordenação de Orçamento, de lá a gente demanda informações sobre o orçamento anual, a LOA ... o rito que a LOA tem ... quando vai ser aprovado [...] o que a gente tem de disponível no orçamento para pessoal, né? [...] com a Coordenação de Contabilidade e Finanças [...] não demandamos muitas informações [...] quando há devolução de salário dos servidores, eventualmente, mas isso não é sistemático, é mais eventual, [...] nós demandamos a Coordenação de Contabilidade pra saber se houve devolução [...] dos vencimentos dos servidores, dos rendimentos, basicamente são essas informações.

[...]basicamente o que a gente precisa é de segurança jurídica [...] pra poder atuar, então cada vez que tem alguma [...] modificação em uma dessas áreas, [...] aí a gente pode ser que demande [...] um pedido de esclarecimento de alguma coisa, mas atualmente [...] a forma como que a gente tem interagido essas informações já são suficientes[...] (C3).

A partir das declarações, foi observado que as necessidades informacionais em comum entre os setores investigados são relacionadas à folha de pagamento, tanto em relação a valores numéricos como em relação às especificidades das despesas de pessoal, seja diretamente da folha dos servidores atuantes na instituição, como de pessoal cedido a outros órgãos e de pessoal requisitado de outros órgãos. Além da necessidade de informações sobre legislação e normas técnicas, comum aos três coordenadores entrevistados.

O sujeito pesquisado C1 precisa de um processo contendo informações da folha com os valores e com as despesas detalhadas de estagiários e de encargos de curso e de concurso. Além dessas informações, C1 demanda informações de outros setores, assim como informações referentes às normas e legislações próprias aplicadas às despesas e a cada ação orçamentária.

Já o entrevistado C2 necessita, da Coordenação de Orçamento (CO), informações referentes ao detalhamento de crédito no que se refere à célula orçamentária para emissão dos empenhos das despesas com folha de pagamento dos servidores, de pessoal requisitado, de diárias e de auxílio-funeral. Em relação à CPGP, ele precisa dos processos propriamente ditos da folha de pagamento de pessoal, de auxílio-funeral, de pessoal requisitado, entre outros, para

que sejam realizados seus lançamentos, além de informações referentes a regularizações de ordens bancárias canceladas, quando ocorrem devoluções de salários. Afora essas informações advindas desses setores, C2 necessita de informações de manuais técnicos de contabilidade, de consultas técnicas ao MEC por meio do portal RAMEC e de mensagens, como também da própria legislação aplicada as suas atividades.

Para o entrevistado C3, há maior interação entre o seu setor e a CO, pois é com esta coordenação que ele obtém informações relacionadas ao orçamento anual no que se refere às despesas com pessoal da instituição, a LOA, quando será aprovada a proposta orçamentária para essa área, para que posteriormente seja confeccionada a folha de pagamento. As informações recebidas da CCF dizem respeito a devoluções de salários para correção de domicílios bancários, quando eventualmente ocorrem. Além das informações desses setores, C3 também afirma que necessita de segurança jurídica, que pode ser entendida como informações legais referentes às áreas de pessoal, para poder atuar com segurança, principalmente quando há mudanças nas normas e legislação dessa área.

Nessa ocasião, também serão expressos os depoimentos obtidos acerca das principais necessidades informacionais dos gestores (pró-reitores) investigados neste estudo para realização de suas tomadas de decisão. Como já mencionado, os gestores foram identificados pelos códigos “G1”, “G2” e “G3”:

[...] [necessita de] informações de toda a universidade para coordenar os trabalhos, não apenas de preparar o planejamento geral da universidade, mas também [...] é consumado em um documento chamado Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI [...] [para] o plano anual de compras, a gente consolida, é um trabalho que a gente faz em conjunto até com a PRA para consolidar todas as demandas de compras da universidade [...]. [Informações para o] relatório anual de gestão que é uma obrigação legal [...]. [...] Então todos os setores e pró-reitorias da universidade, centros e institutos [...] por meio delas, desde que manifestado no plano anual de compras é que são feitas as compras [...]

[...] orientações recebidas do Reitor [...] E aí ele se articula, conversa com Diretores de Centros e tudo mais, né? Então tem uma parte do orçamento que é locada pros centros, pros institutos e por aí vai. Uma parte fica na Reitoria e também junto com a PRA a gente acerta o cronograma de execução desse orçamento [...]

[...] a gente recebe, no caso essa é uma coordenação que mais orienta como a informação deve ser disponibilizada nos portais, nos elementos de divulgação da universidade conforme as normas dos órgãos de controle é a Coordenação de Informação a Codeinfo [...].

[...] [com] a entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados, então a gente além de ter as normas dos órgãos de controle que tem o que divulgar e como divulgar e tudo o mais, a gente tem que ter cuidado em atender o disposto na LGPD que é a Lei Geral de Proteção de Dados.

[...] a gente também recebe informações de todos os setores referentes aos projetos [convênios] que as pessoas querem ver executados e aí toda a prestação, vamos dizer assim, o procedimento administrativo é executado por este setor, que verifica se está tudo ok, faz o contato com o ministério quando é TED, se o recurso a ser executado com fundação, faz o contato com a fundação, né? Com as empresas se for o caso de

recurso de empresa e ou de ONG, tá entendendo? Ou de outros órgãos estaduais ou municipais e pra que daí a execução passe pra esfera do, vamos dizer assim, ou da própria PRA ou a PRA repasse o recurso, por exemplo, para uma fundação e aí tem todo um processo de acompanhamento da execução e depois da prestação de contas final (G1).

As necessidades informacionais de G2, recebidas internamente por ele, são “informações sobre licitações, contratações e pagamentos realizados pela UFPB, bem como sobre a contabilização destas operações”, e as externas à UFPB, tais como as “informações sobre administração e gestão de recursos, legislação sobre licitações e contratos (G2). A respeito disso G3 emitiu o seguinte depoimento:

[...] as principais informações que eu lido diariamente para a tomada de decisão são informações de natureza financeira que são geradas aqui internamente e algumas que vêm de fora, informações sobre legislação [...] diariamente, a gente tem alguma decisão que ou foi ou é embasada em legislação e a gente precisa ir atrás da legislação[...] então é um eixo importante de informações aqui. Além disso, informações geradas pela... internamente aqui na pró-reitoria e informações geradas pelos setores da universidade [...] então, são informações de natureza interna de outros, de outras pró-reitorias, [...] informações dentro da nossa pró-reitoria, informações vindas de outras unidades da universidade e também informações externas, por exemplo, do MEC, é... de decretos, legislação, acho que são essas, esses grupos de informações que a gente precisa. [...] Informações do MEC, de outras unidades, né? Da Legislação geral, Ministério da Economia, Ministério da Educação, não só Ministério da Educação, é... e outras pró-reitorias, e inclusive, é... e os acórdãos do TCU e tudo mais entram nessa questão da legislação ou de órgãos de controle (G3).

A demanda informacional comum a todos os pesquisados são as informações relacionadas à legislação e às normas aplicáveis a cada área atuante dos gestores. Sendo a UFPB uma universidade pública, tem sua gestão pautada no princípio da Legalidade, ou seja, como qualquer outro órgão público, sua atuação é originada e limitada por Lei. Por esta razão, a preocupação e a necessidade dos entrevistados por informações de caráter legislativo, normativo ou técnico.

É nesse sentido que G3 ressalta, em sua fala, esse tipo de informação como um eixo importante para a tomada de suas decisões. De igual modo, G1 demonstra preocupação ao atendimento à legislação referente à divulgação das informações para que estejam de acordo com as normas vigentes. Já G2 precisa da legislação que seja voltada para licitações e contratos para tomar decisão.

Nesta categoria, também buscou-se saber se as informações fornecidas pelos setores pesquisados supriam as necessidades uns dos outros e eram eficazes para o desempenho de suas funções. Sendo assim, foram expressas as seguintes opiniões referentes a este fato:

[...] [as informações] não suprem, ainda acho que falta um alinhamento entre a folha de pagamento e na verdade a despesa financeira, porque não há esse alinhamento, apesar de o orçamento ser feito na folha, [...] quando é repassada a informação pra contabilidade há um conjunto de falhas que eu acho que não são corrigidas e são repassadas até o fim do fechamento da folha (C1).

Sim, essas informações que vêm tanto da coordenação de orçamento quanto da CPGP suprem. E melhorou o fluxo com a implantação do SIPAC, fez com que os processos tramitassem mais rápido entre os setores, fazendo com que as informações cheguem no tempo hábil na Contabilidade (C2).

Acredito que sim [...] para além dos contatos, vamos dizer assim, diários que a gente tem com os vários setores aqui da pró-reitoria, a gente se reúne uma vez por semana com eles, além de se reunir a cada quase quinze dias com as várias superintendências, né? E alguns outros setores da universidade pra gente acompanhar a execução dos contratos e convênios que se porventura estejam em execução ou que precisam entrar em execução (G1).

No geral são, a gente tem melhorado, tem tentado, é... digamos assim, elaborar ou definir novos grupos de informações importantes, mas no geral a gente atende sim as expectativas, né? E quando não atende, a gente tenta gerar esse dado, [...] recentemente a gente estava na reformulação do PDI e a gente queria definir uma meta e não sabia se teria como controlar essa meta, então a gente está em contato com o STI, tentando ver como a gente pode gerar esse dado pra que a gente possa definir a meta [...] no geral as informações quando a gente precisa tem, é, uma ressalva algumas informações históricas faltam [...] (G3).

C3 também opinou acerca disso ao declarar que as informações “[...] são eficazes e atendem as expectativas, as necessidades da gente”. Da mesma forma, G2 afirmou positivamente que as informações fornecidas a ele supriam suas necessidades e eram eficazes para o desempenho de suas funções.

Com base nas falas dos entrevistados, foi constatado que apenas C1 respondeu negativamente ao quesito de atendimento às necessidades informacionais, pois para ele ainda faltam alguns alinhamentos entre os setores, o que compromete as informações, fazendo com que estas sejam transmitidas com falhas ao setor usuário final. Os demais entrevistados acreditam que as necessidades informacionais são supridas e são eficazes para o desempenho de suas atividades e tomadas de decisão, apesar de G3 fazer uma ressalva a algumas informações históricas que se perderam com a transição do processo físico para o processo eletrônico.

Conformando-se à afirmação feita por Choo (2003) de que “as necessidades de informação são condicionadas, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação do ambiente total em que a informação é usada” (CHOO, 2003, p. 406), os resultados da análise desta categoria demonstraram que as necessidades de informações estão condicionadas às atividades e às funções desenvolvidas

pelos sujeitos pesquisados em seus respectivos setores. Por esse motivo, há uma variedade complexa de necessidades. Há algumas necessidades comuns a todos, de certa forma, porém, ao mesmo tempo, específicas e condicionadas às atribuições desenvolvidas por eles, como, por exemplo, as necessidades informacionais de legislações e normas, mencionadas por todos os entrevistados, as quais estão em constante dinamismo, pois sofrem frequentes alterações do ambiente externo.

Além disso, a maioria dos sujeitos pesquisados declararam que as informações fornecidas a eles satisfazem suas necessidades e são eficazes ao desempenho de suas funções e tomadas de decisão, com algumas ressalvas e apenas uma negativa a esse quesito.

No próximo tópico, será analisada a categoria “Aquisição da informação”, contendo as principais fontes de informação, como é realizada a seleção das informações, assim como as dificuldades e barreiras encontradas pelos entrevistados para a aquisição delas.

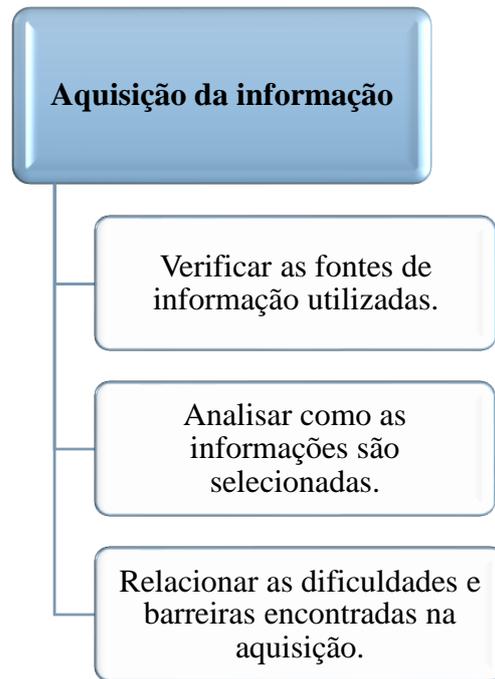
#### **4.2.2 Aquisição da informação**

Após a determinação das informações necessárias aos usuários, o segundo passo é a ação em busca dessas informações, isto é, a etapa da aquisição da informação. Esse passo envolve a exploração do ambiente informacional, a classificação, a formatação e a estruturação da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Essa etapa é deveras trabalhosa, pois a tarefa de aquisição da informação exige “um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la (eletrônica ou manualmente) dos que a desenvolvem internamente (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 117).

De acordo com Choo (2003), essa tarefa também é bastante complexa, pois procura equilibrar duas demandas opostas: a primeira é que as necessidades de informação são muitas e diversas, refletindo e levando em consideração a diversidade de preocupações tanto em relação aos acontecimentos quanto às mudanças advindas do ambiente externo, e a segunda é que a capacidade cognitiva e atenção do ser humano são limitadas, sendo necessário que a organização promova a seleção das necessidades e informações a que deverá se dedicar.

Portanto, nesta categoria, foram verificadas as fontes de informações utilizadas pelos sujeitos pesquisados, analisadas as formas como são selecionadas as informações e, por fim, foram relacionadas as barreiras e dificuldades encontradas pelos entrevistados para aquisição das informações necessárias a eles.

**Figura 16** – Categoria de análise aquisição da informação

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

À vista disso, foram obtidas as seguintes declarações acerca das fontes de informações:

[...] a primeira fonte que eu sempre acho é a forma de processo, de você demandar um processo e pegar aquela informação da unidade de acordo com a sua solicitação, né, mas, obviamente, eu uso como sistemas de apoio todos os sistemas flutuantes do governo e da universidade: SIPAC, SIGRH, SIGAA e a parte do SIAFI, Tesouro, SIAFI Web, é... extrator de dados do SIAFI e a parte também da PROGEP que é o DW... da folha de pagamento que puxa todo o SIAPE da PROGEP, esses seriam, são os principais.

[...]Cada ação orçamentária requer um conjunto de normas próprias aplicadas àquela despesa, como o PNAES, a 20RK, de manutenção, o antigo REUNI, a 8282, então cada um tem normas próprias aplicadas à própria despesa [...] (C1).

A que eu considero mais satisfatória é do Fórum dos Diretores de Contabilidade, que tem tanto o site com algumas orientações ... de como proceder e o grupo do WhatsApp que lá é onde a gente tira todas as dúvidas. Quando alguma universidade tem algum problema eles solicitam lá se alguém já passou por aquela mesma dificuldade e uma universidade vai ajudando a outra a solucionar as dificuldades que apresentam. E também o Manual de Contabilidade e os comunicas que a gente recebe diariamente da setorial do MEC, através do SIAFI, pronto [...] e contatos que a gente faz telefônicos com a setorial do MEC. A gente tem um contato lá direto que a gente liga e tira algumas dúvidas que nós temos (C2).

As fontes de informação, é... eu compreendo aqui como as leis, os dispositivos legais, né, são as nossas fontes que a gente se baseia, basicamente aquilo que vem do SIPEC, do órgão central, é...do Ministério da Economia também, é... e... quando, exatamente quando tem alguma coisa que é relacionada a atuação da Coordenação de Finanças ou da de Orçamento aí a gente demanda a eles, né, às coordenações (C3).

[...] tem informações internas que estão nos sistemas que a gente já tem eletrônico, né? SIPAC, SIGAA e por aí vai, SIGRH, agora tem aquelas informações que a gente ou informa ou é informado do sistema do próprio Governo Federal, né? O sistema SIAPE, SIDOR, é... vamos dizer assim, SIAFI, o SIMEC, né? Então tem um monte de sistemas que a gente, é... ou recebe informação ou fornece informação através desses sistemas, né? [...] a gente recebe, como é publicado decreto, portaria, lei, então a gente tem que monitorar, né? Por exemplo o Fórum de Pró-reitores de Planejamento e de Administração ele ajuda muito nesse sentido. Saiu uma lei, um decreto, uma portaria, uma instrução normativa que diga respeito a atividade aqui da universidade, alguém posta, né? E aí a gente repassa pros setores [...]. Às vezes as informações são decisões do TCU, né? Ou [...] às vezes é [...] um parecer vinculante da Advocacia Geral da União, então essas coisas a gente tem que ter cuidado pra monitorar, né? [...] E como a gente é uma instituição federal, [...] a gente tá sujeito à legislação federal, mas, nesse caso, [...] a gente também tem que dar atenção à legislação estadual e municipal (G1).

No que diz respeito às fontes de informações, G2 declarou que suas fontes são obtidas nas “reuniões com equipe, internet e livros” (G2). Além de também utilizar como origem de informações as legislações relacionadas a licitações e contratos. Sobre isso G3 fez a seguinte declaração:

[...] às vezes a gente tenta procurar a própria Procuradoria Jurídica, os acórdãos do TCU, os setores específicos, se eu quero uma informação sobre contratação docente, então eu vou na Divisão de Seleção e Provimento e a pessoa responsável geralmente tem esse mapa mental das informações, “não professora esse aqui é... foi decreto tal”, então assim, eu falei muito em legislação, mas no geral a legislação é fornecida pelas pessoas que trabalham com a legislação diariamente, não é? Então [...] porque se a gente for fazer essa busca por conta, a gente perde muito tempo, né? Então eu geralmente pergunto “[...] qual é o decreto, aquele que você falou que veda os cargos?” “Ah, professora é o decreto tal”, e aí eu, né? Eu vou lá no decreto, leio o decreto, então, é..., a gente tem esse caminho, né? Pra facilitar [...] uma outra fonte muito importante também é o do Fórum dos Pró-reitores [Forgepe], tem um grupo de WhatsApp e agora também tem um que é uma iniciativa do próprio Ministério que é o Conecta Gente que eles têm, eles estão disponibilizando muita informação, inclusive com *lives*, com tira dúvidas, eles têm trazidos pessoas, por exemplo[...] o Forgepe, no caso, consegui que a pessoa do INSS fosse fazer um plantão tira dúvidas e um fórum extraordinário pra poder os pró-reitores terem acesso. Então a gente tem tido muito esse tipo de informação assim, é..., dado o contexto, né? Que a gente está sem os fóruns [presenciais], então assim, [...] no fórum, no último, a gente disse “ah, a gente queria que a pessoa do INSS pudesse falar” e daí a presidente do fórum conseguiu que a pessoa do INSS fosse fazer essa palestra, então são iniciativas boas pra fazer a informação fluir (G3).

Tendo em vista que esta categoria busca suprir a categoria anterior, nela também pode ser mais uma vez percebida a grande variedade de fontes de informações, no entanto, também há fontes comuns a todos, porém específicas e condicionadas às suas atividades e funções, no caso das fontes relacionadas às legislações e normas. Além dessas, foram citados os sistemas gerenciais de informação utilizados por cada entrevistado e suas respectivas equipes, tanto os da própria instituição, como os do governo federal e demais órgãos públicos quando

demandados por eles. Também foram mencionadas as reuniões com suas equipes, assim como com membros de outros setores da instituição, como fontes de informação.

Dessa forma, verificou-se que os depoimentos dos entrevistados, quando mencionam os sistemas gerenciais de informação como fontes, estão em concordância com o entendimento de Choo (2003) de que, seja para a aquisição de maior variedade de informação ou para auxiliar na seleção das informações, a organização pode investir em tecnologia da informação, pois, por meio de sistemas de informação, será possível aos usuários determinar suas necessidades de informação, selecioná-las e armazená-las em bancos de dados.

Devido ao cenário atual de pandemia ocasionado pelo Coronavírus, os fóruns de pró-reitores e os fóruns de coordenadores deixaram de ser presenciais e passaram a ser mais ativos nos grupos de WhatsApp e na realização de *lives* instrutivas e informativas. Sendo assim, os grupos de WhatsApp dos fóruns de pró-reitores e de coordenadores (Forplad, Forgep, Fondcf, entre outros) foram considerados uma grande fonte de informação e de apoio pelos entrevistados, que os utilizam para trocar informações e tirar dúvidas relativas às atividades desempenhadas por eles, assim como para se atualizar acerca das mudanças e alterações legislativas e normativas.

Em concordância com a afirmação de Choo (2003, p. 408) de que as fontes humanas filtram e resumem as informações, enfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão”, nas falas dos entrevistados, é percebida a importância das fontes humanas, seja na menção de reuniões como fontes de informação, ou na troca de informações e conhecimentos por meio dos grupos de WhatsApp dos fóruns de pró-reitores e fóruns de coordenadores. As informações que são transmitidas nesses grupos muitas vezes já foram selecionadas, resumidas, enfatizadas suas partes mais relevantes e interpretadas pelos atores humanos, e, em seguida, repassadas na forma de uma comunicação mais rica e satisfatória para seus usuários. Além disso, esse intercâmbio entre as universidades, integrantes desses grupos dos fóruns, é muito salutar, pois é no compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos que são desenvolvidos novos conhecimentos e isso enriquece a todos.

Como já mencionado, as necessidades de informação são muitas e diversas e a capacidade cognitiva e atenção do ser humano são limitadas, sendo necessário que a organização promova a seleção das informações a que deverá se dedicar (CHOO, 2003). Dito isso, nesta categoria, também foram analisadas como são selecionadas as informações tanto nas coordenações como nas pró-reitorias, conforme os próximos testemunhos:

[...] optamos por dominar o máximo de sistemas possíveis aqui na Coordenação, então nós temos acesso tanto a sistemas financeiros como de gestão de pessoas, por exemplo, pra poder puxar informações da PROGEP, [...] são sistemas que primeiramente são utilizados pela PROGEP, mas aí a gente teve que ter acesso pra puxar mais informação. Com relação a contratos terceirizados, a gente teve que chegar a analisar contrato a contrato também, o que é feito pela Superintendência de Orçamento e Finanças, mas a gente teve que fazer isso, a fim de chegar a um alinhamento melhor das informações, é...então tipo, obviamente, a gente teve que chegar a isso, a acessar outros sistemas pra pegar a informação mais precisa, obviamente, não tem como centralizar uma pessoa só, cada um, cada equipe aqui a gente descentraliza as atividades por unidade e contrato e cada um tem uma gestão específica, [...] tal pessoa fica com monitoria e contrato de limpeza, entendeu? É assim que a gente faz a gestão aqui (C1)

Em seu depoimento, C2 relatou que, para a seleção das informações, “[...] cada setor é responsável por selecionar e arquivar aquelas que eles acham mais importantes para o setor e quando alguma informação vá afetar o serviço de mais de um setor, essa informação é repassada de um setor para outro, a gente faz reunião pra discutir” (C2). Já no relato de C3 ele afirma que

[...] cada uma das nossas divisões, elas trabalham com matérias bem específicas, [...] das Divisões [...] que estão sob a orientação da CPGP, a folha de pagamento é a que interage mais [...] inclusive com os dois setores, com a Coordenação de Orçamento e com a Coordenação de Contabilidade e Finanças, [...] a seleção natural por competência, [...] é como eu falei, é inerente à pasta, inerente à matéria, não é uma seleção que a gente faz, é... com base em outra, é [...] faz a sua seleção de acordo com a sua matéria e basicamente é a DCPS é a unidade que demanda, as outras não vejo nenhuma relação não (C3).

[...] pra cada atividade que é executada aqui na PROPLAN [...] são separadas em quatro grandes áreas e, além do mais, ainda tem o secretário executivo que faz filtragem pra o Pró-reitor, certo? Ele já tem muita experiência, né? [...] então ele já separa e deixa bem organizado pra mim, mas veja, as informações normalmente vêm pelos canais específicos, né? Que a gente tem que executar o serviço, né? Então, [...] por exemplo, se vem um ofício, se vem um despacho, isso aí normalmente vem pelo SIGAA, [...] vem por e-mail, a gente é comunicado e aí a gente, é, toma as providências cabíveis, ou então a gente, [...] a gente tem um grupo envolvendo só de gestores e um outro grupo mais amplo envolvendo todos os servidores da PROPLAN então a gente disponibiliza essas informações, toda a informação que é relevante pro nosso trabalho então é disponibilizado [...] pra um grupo ou os dois grupos, dependendo do tipo de informação, [...] porque tem informação que às vezes [...] eu prefiro que o coordenador geral da área ele decida se vai disponibilizar ou não pra equipe dele, né? em alguns casos eu mesmo disponibilizo, então, [...] mas essas são informações de caráter público, né? As informações que vem pra, pra gente tomar decisão sobre é.. casos específicos, aí não, aí vem pelo sistema, [...] SIPAC, principalmente, [...] ou alguma coisa ou outra no SIGRH, né? [...] isso chega pra gente, a gente aciona a quem de direito, se for dentro do planejamento ou fora do planejamento, pra daí, com base, a gente vai verificar dependendo do que está sendo demandado se a gente tem essas informações já no sistema ou a gente vai ter que buscar em alguma fonte externa (G1).

Já G2 relata que a “seleção feita com base em experiência passada, pesquisas realizadas no dia a dia e feedback dos membros da equipe” é “importante na medida em que mostra como

informações importantes podem ser encontradas de forma mais eficaz” (G2). O testemunho de G3 sobre esse assunto foi o seguinte:

O papel da equipe, foi aquilo que falei, assim, geralmente, eu vou na fonte do problema, digamos, a Divisão ou a Coordenação que é responsável pela matéria e eu questiono “olha, qual o decreto, qual a legislação, qual foi o inquérito” e aí com base nisso a gente tenta achar outras informações aí com unidades vinculadas, por exemplo, ah, se é um decreto sobre orçamento daí a gente vai na PRA, PROPLAN, e daí tenta, [...] ver essa informação, ah se for sobre execução aí a gente vai na PRA, se foi sobre um processo, né? um processo judicial, a gente vai na Procuradoria, então a gente, é, vai, eu vou no membro da equipe e geralmente esse membro faz essa busca, a indicação da informação na, no setor competente e depois a gente analisa, a matéria geral (G3).

Diante do que foi exposto, foi verificado que a seleção das informações nas pró-reitorias e coordenações é realizada com a participação da equipe e, em sua maioria, é fragmentada por matérias ou pastas de responsabilidade de cada setor integrante a elas. Também foi enfatizado que são realizadas reuniões com as equipes para discutir sobre o emprego e seleção das informações, como declara C2 que, no caso de uma informação afetar mais de um setor, ela é repassada de um para o outro e discutida em reunião. Demonstrando, dessa forma, que todos os entrevistados aparentam prezar pela gestão participativa.

Além disso, destaca-se a estratégia de seleção utilizada por C1 de que ele e sua equipe buscam dominar o máximo de sistemas de informações, inclusive de outras pró-reitorias, para poder realizar de forma mais segura a seleção das informações que também são organizadas por matérias na sua equipe e cada um é responsável por sua seleção.

Como já declarado nesta categoria, também buscou-se relacionar as principais barreiras e dificuldades encontradas pelos sujeitos pesquisados no processo de aquisição das informações, a esse respeito foram obtidas as seguintes opiniões:

[...] ainda acho que falta um alinhamento entre a folha de pagamento e na verdade a despesa financeira, porque não há esse alinhamento, apesar de o orçamento ser feito na folha, [...] quando é repassada a informação pra contabilidade há um conjunto de falhas que eu acho que não são corrigidas e são repassadas até o fim do fechamento da folha.

[...] o tempo, [é] o mais breve possível, mas o formato é o que eu digo sobre o alinhamento, eu acho que ainda falta esse alinhamento para o formato ser o mais adequado possível, há sim sempre dúvidas com relação a alguns tipos de despesa, sobre a classificação dela, em informação que foi fornecida, já aconteceu de ter que ser refeita a análise da DDP, por não ficar clara na informação que foi passada pra gente, na verdade mais de uma vez, então assim, é... mas é... , novamente, eu creio que é o passado, a gente paga pela estrutura que deixaram represa, mas, obviamente, todo mês a gente evolui um pouco mais (C1).

Eu não diria dificuldades, mas [...] tem alguns processos que ainda precisam melhorar o fluxo e também de vir mais completa a informação [...] pra que o processo não fique indo e voltando entre os setores [...]

[...]algumas [informações] chegam já com o prazo pra regularização já expirado. A gente... a gente cobra, mas às vezes algumas informações não vêm em tempo hábil. Tem melhorado muito com a implantação do SIPAC, mas ainda não... não atende as nossas necessidades por completo, não.

Algumas são claras, outras a gente tem que entrar em contato pra perguntar o que é que ele quer dizer, que a gente também não consegue nem entender o que... o que ele quer, o que o outro setor quer (C2).

Não, não existe. [...] o processo eletrônico tornou... eu acho que a partir de maio de 2019, [...], basicamente, as informações são encaminhadas em tempo instantâneo, né? Uma vez que você, é... clica no botão o processo já está na unidade de destino, então é... sempre vem bem é... bem clara as informações, não tem nenhuma dificuldade não. [...] vem no tempo hábil e de forma, no formato esperado, [...] nenhum questionamento quanto a isso não (C3).

[...] o que existe é informações que estão disponíveis, assim, mais rapidamente, né? [...] Mas, tem informações que a gente [...] não depende só de uma coleta direta na fonte, a gente tem que conversar com, por exemplo, com PROPLAN, PROGEP, ou outra pró-reitoria ou um centro, [...] o que a gente já notou é o seguinte, é melhor conversar antes e acertar com quem de direito e depois rodar, vamos dizer assim, o trâmite eletrônico, antigamente era rodar a papelada, porque acertando, e explicando o que é presencialmente ou via reunião, né? Eletrônica, né? Via remota, [...] e obtendo o feedback da pessoa, o retorno, né? Sobre aquele assunto, fica mais fácil pra gente encontrar uma solução que é legal e ao mesmo tempo viável e satisfatória pra todo mundo, então a gente prefere adotar a sistemática de [...] sentar, discutir e depois rodar a..., o ofício, o despacho, seja lá o que [...] for, pra cada um fazer sua parte. Não encontro dificuldade, as pessoas gostam. Pelo contrário, as pessoas reclamavam que antigamente não existia isso aqui, pra mim, confesso a você, eu não sei administrar de outro jeito não, seria muito prático eu talvez tomar a decisão sozinho, mas eu não tenho todas as informações, eu não sei tudo, né? então é muito mais realista a gente sentar com os envolvidos, buscar a solução, as informações que são necessárias e daí a gente fazer a burocracia rodar (G1).

[...] muitas vezes a gente não sabe como extrair pra ter a informação, então, é, em alguns momentos não em função de fragilidades, ou digamos assim, limitações de sistema, mas no geral as informações quando a gente precisa tem, é, uma ressalva algumas informações históricas faltam, né? Por exemplo, ah...é... algum dia estava tentando levantar a quantidade de professores removidos judicialmente, é... antes de dois mil e dez, vamos supor, antes de dois mil e quinze, e não existia, ou tá com dificuldade, então assim, tem algumas informações históricas que se perderam, agora, atualmente, né? Por isso eu acho que é importante a gente definir essas bases uma forma de mantê-las permanentemente.

[...]eu acho que isso é típico de uma migração de sistema físico pra um sistema eletrônico e que a gente não teve aí planejamento, então assim, acho que teve muita informação perdida, muita coisa que se foi nessa migração, então alguns processos, né? processos que se perderam, processos físicos, algumas, é... informações que embasaram decisões anteriores que a gente não tem, ou como eu falei, às vezes o dado existe, mas a gente tem que ir conseguir uma funcionalidade do sistema pra poder gerar esse dado e chegar na informação, é... mas assim, nisso o STI tem sido um parceiro importante, porque a gente, eles tentam, né? Quando não conseguem é porque realmente não conseguiram, mas assim, na maior parte das vezes eles tentam bastante, se esforçam muito.

Tem, tem a barreira do acesso, como eu falei, nem sempre aquela informação que você quer ela está modelada, então você tem que, ou pedir, uma modelagem daquela informação, ou você precisa [...] se contentar com outro tipo de informação, né? Por

exemplo, ah não tenho a informação sobre a relação é... exata de alunos e de servidores de determinados Centros, então, daí, mas eu tenho de professores, é um exemplo fictício, então eu tenho que me contentar com essa daí pra tomar uma decisão. Tem uma questão, isso é uma questão de acesso ou de existência da informação em si, tem uma questão da atualização, que a gente às vezes, é [...] vê se aquela informação está atualizada, isso porque tem alguns procedimentos que não são seguidos ou não existem procedimentos, “ah, um técnico sai de um lugar e vai pro outro”, essa saída não foi devidamente registrada lá no Centro, ou ele foi alocado em outra unidade e isso não foi informado, então, a gente às vezes fica considerando que a pessoa está num lugar e está em outro, [...] tem informações [...] de alguns sistemas aqui que a gente tem desconfiança o que é ruim também, porque a gente encontra vez por outra um furo, “ah, eu aqui estou com mestrado, mas eu já tenho meu doutorado”, então isso já acende um alerta de que essa informação talvez não esteja atualizada, né? [...] e alguns relatórios, né? Acho que se a gente tivesse, não são tão fáceis, pelo menos não tão amigáveis, quando eu tentei em alguns momentos tirar alguns relatórios do SIPAC, é... eu fiquei em dúvida, como eu disse, se era o correto, então assim, tem essa questão [...] se a informação existe, não existe, se ela pode ou não ser acessada, e se ela é de fato verdadeira. (risos). Então assim, é... tem muito problema de informação, principalmente aquela gerada por nós mesmos, né? [...] a gerada internamente tem esses problemas, né? [...], eu acho que o pior [...] da tomada de decisão é [...] a gente desconfiar da informação, porque toda a sua decisão [...] ela pode ser questionada e aí você fica com um certo receio, então tem algumas que sim, que a gente fica com dúvidas se essa informação está correta (G3).

Concluindo as declarações a respeito das barreiras e dificuldades encontradas na aquisição das informações, G2 emitiu a seguinte opinião: “Não constatei existência de barreiras” (G2). Tanto G2 como C3 afirmaram não haver encontrado nenhuma dificuldade ou barreira. Apesar de alguns entrevistados afirmarem o mesmo, no decorrer de suas falas, reconheciam algumas ocorrências que poderiam ser consideradas barreiras ou dificuldades na aquisição da informação.

Por exemplo, para G1, existem as informações que são obtidas mais rapidamente e existem as informações que não dependem deles diretamente, mas de outros setores em que podem haver dificuldades, mas, para que as informações fluam, eles costumam se reunir e conversar antes com integrantes dos outros setores para explicar o que é necessário e então entrarem em consenso do que seria mais viável e satisfatório para todos.

Dessa maneira, pode ser verificado que G1 faz uso da gestão democrática, pois, ao gerenciar, ele utiliza a participação de todos os envolvidos na tomada de decisão, uma vez que, como ele mesmo afirmou, “[...] , seria muito prático eu talvez tomar a decisão sozinho, mas eu não tenho todas as informações, eu não sei tudo, né? então é muito mais realista a gente sentar com os envolvidos, buscar a solução, as informações que são necessárias [...]” (G1). É importante ressaltar que a gestão democrática é uma “gestão transparente, participativa e descentralizadora do ensino em qualquer nível do ensino público” (SILVA, 2012, p. 84).

A partir das opiniões expressas pelos entrevistados, podem ser relacionadas as seguintes principais barreiras e dificuldades encontradas por eles para a aquisição da informação:

- falta de alinhamento das atividades realizadas entre setores, o que favorece para o repasse informações com falhas entre eles;
- problemas no formato das informações, o que gera dúvidas do que realmente se trata;
- problemas no fluxo das informações entre setores;
- repasse de informações incompletas;
- falta de clareza nas informações;
- informações recebidas com prazos expirados para seu cumprimento, isto é, não recebidas em tempo hábil;
- falta de conhecimento na operação e na extração de informações nos sistemas gerenciais;
- perda de algumas informações e decisões históricas com a migração do processo físico para o processo eletrônico;
- falta de atualização das informações;
- relatórios de difícil entendimento; e
- desconfiança acerca da veracidade das informações utilizadas para as tomadas de decisão.

Por fim, nesta categoria de análise, foram verificadas as fontes de informação utilizadas pelos entrevistados, assim como foi analisada como era realizada a seleção das informações e elencadas as principais dificuldades e barreiras encontradas na aquisição da informação.

No próximo tópico, são apontados quais os meios e as formas de organização e armazenamento da informação utilizados pelos entrevistados dos setores selecionados, e como se dá o processo de armazenamento das informações.

#### **4.2.3 Organização e armazenamento da informação**

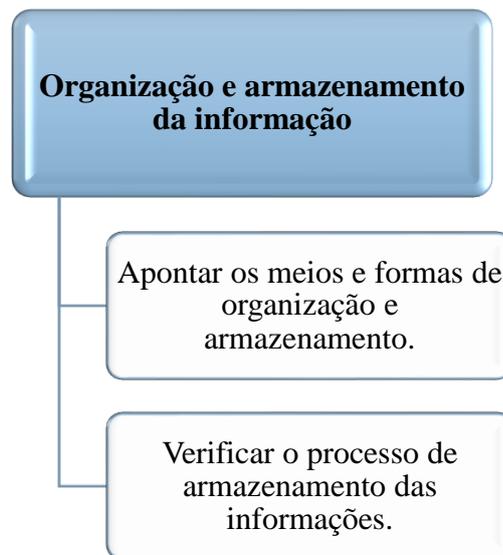
Após identificar e coletar as informações, a próxima tarefa envolve como as informações serão organizadas ou classificadas, o lugar onde serão armazenadas, como serão manipuladas e apresentadas aos seus usuários. Essas tarefas também são consideradas importantes, pois possibilitam aos usuários encontrar e recuperar com mais facilidade as informações de que necessitam e no formato de melhor compreensão (MCGEE; PRUSAK, 1994).

A memória organizacional beneficiar-se-á por meio dessa fase do modelo de gestão da informação, pois as informações que constituem a memória organizacional poderão ser constantemente consultadas, quando houver necessidade.

Assim como na aquisição da informação, há dois dilemas a equilibrar nessa fase: o primeiro caso é o de que a memória institucional não seja devidamente desenvolvida, seja esquecida e com ela importantes informações e conhecimentos; e o segundo, em contrapartida, é o de que o uso exagerado e acomodado da memória institucional impeça a organização da capacidade de criação e experimentação de novas informações e conhecimentos (CHOO, 2003).

Dito isso, nesta categoria de análise, os atores entrevistados apontaram quais os meios e formas de organização e armazenamento da informação utilizados, assim como se dá esse processo nos setores investigados.

**Figura 17** – Categoria de análise organização e armazenamento da informação



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com relação aos meios e formas de organização e armazenamento, foram obtidas as seguintes declarações:

Então, eu uso sistemas, mas sobre armazenar eu não acredito muito na parte de HD externo e Pen Drive, eu acho que a informação tem que ser pública, transparente e acessível. Eu faço uso de um drive compartilhado na coordenação, onde todos têm acesso à mesma informação e pode também fazer upload de arquivos, onde todos têm acesso, eu não gosto de ficar [com] o arquivo no computador, tá? Computador pra mim é uma ferramenta e não um dado de armazenamento, então, tipo, os sistemas que operam as informações, mas armazenamento em drives que inclusive são drives da universidade, eu não uso drive externo como o Google Drive não [...]. É o drive da própria instituição do STI (C1).

Hoje utilizo o Google Drive para alguns arquivos pra ficar na nuvem, um HD externo e basicamente pasta de computador... hum... os arquivos nossos estão nas pastas. Eu entendo que não seja eficaz esses... A gente necessita de criar uma pasta compartilhada com toda a informação da coordenação, por conta das divisões pra todos os servidores terem acesso a essa pasta. A informação ficar mais universal (C2).

[...] a gente se utiliza de é... de buscadores na internet, né? [...] que [...] fazem esse trabalho de agrupar dispositivos legais que a gente usa, né? Então, [...] pra organizar e armazenar a gente tem isso on-line. E do ponto de vista de gestão de processo aqui a gente utiliza o sistema, o SIPAC, né, tanto pra processo eletrônico, como pra ofícios e o computador também a gente guarda alguma coisa que seja importante, é... tem suprido, tem suprido bem, o que a gente necessita, a gente consegue encontrar bem, não tem nenhuma dificuldade não.

[...] Basicamente são os sistemas é... corporativos mesmo da UFPB, é... SIPAC, é... também no Ministério da Economia também tem uma função de... que é o Comunica que também tem... a gente coloca lá algumas palavras-chaves e o sistema dá tudo o que a gente precisa em relação àquele assunto [...]

[...]É o SIAPE também tem informações, né, se a gente partir desse pressuposto (C3).

[...] a gente ainda não tem aqui na universidade, mas já deveria ter, um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos, a gente está caminhando nesta direção, uma das coisas que a universidade já deveria ter começado a fazer, mas é uma coisa que, infelizmente, a universidade ainda não avançou, a gente pegou, infelizmente uma série de frentes abertas que não sei porque razão eram pra ter sido dado partida e não foram e a gente teve que, assim de uma certa urgência, é, ter que dar partida nesses processos, muitos deles já com os prazos perto de estourar e um deles é essa questão de gerenciamento eletrônico de documentos, [...] boa parte das informações que tramitam desde que foram implantados aqui esses sistemas SIGAA, SIPAC e SIGRH, e outros módulos aqui de sistema, já tá eletrônico, mas a gente tem um passivo pra trás de muita coisa em documento físico, então o arquivo está organizando isso aí e a universidade está se preparando para digitalizar tudo isso, o que facilitaria imensamente a gente trabalhar principalmente com aqueles processos mais antigos, os mais novos não dão tanta dor de cabeça porque já estão eletrônicos, né? E se a gente precisa de uma lei, de um decreto ou alguma informação do sistema federal a gente puxa via internet o que a gente quer ou consulta quem quer, né? Então, mas o que dá, assim, teoricamente mais trabalho é a questão, dos processos [...] mais antigos que não estão no sistema (G1).

Quando questionado acerca dos meios utilizados para organização e armazenamento das informações e se eram eficazes, o ator pesquisado G2 mencionou os seguintes meios: “computador, HD externo e softwares.” Para ele, esses meios ou instrumentos utilizados para organizar e armazenar as informações são eficazes (G2). Por outro lado, G3 trouxe o seguinte depoimento a respeito desse assunto:

[...]tem alguns documentos que a gente gera já no drive, como, por exemplo, uma tabela de demandas de TAEs, a tabela dos setores que demandam técnicos, a gente mantém, eu, a Divisão e a Coordenação uma tabela dinâmica, quer dizer, está lá e está aqui, aí eu faço uma pergunta aqui e daí amanhã já tem a resposta, “ah foi isso”, e aí tem um outro setor também de Portarias, que as portarias que estão pra eu assinar, a pessoa coloca lá e aí “professora tem portaria [...] no drive”, aí eu olho e daí eu já vejo as minhas portarias e já encaminho pro professor, pro Reitor. Também as

decisões, [...] algumas dessas resoluções [...] aí no mais, assim, por e-mail, eu recebo os processos e [...] uma tabela com o acompanhamento dos processos [...].  
 [...] É [no] Google Drive, né? É uma solução nossa que a gente utiliza, mas funciona bem e no mais aí organização de pastas e arquivos sobre determinadas matérias, aí tem uma pasta de despachos da Procuradoria Jurídica e aí eu vou armazenando ali [no computador] [...] eu tenho uma pasta aqui sobre as deliberações ou sobre os pareceres da Procuradoria pra eu [...] me guiar e também tinha um ou tem um ainda com alguns acórdãos, os acórdãos citados nos pareceres, eu também faço uma organização pra eu também acessar (G3).

Com base nos depoimentos, foi averiguado que são utilizados diversos meios ou ferramentas para organizar e armazenar as informações, alguns, inclusive, externos, como é o caso do Google Drive, em que vários setores têm acesso e podem acompanhar as informações em tempo real. Também são usados os próprios sistemas gerenciais, tanto da universidade como os externos do Governo Federal. Para essa função, alguns dos entrevistados também utilizam pen drive, HD externo e pastas no próprio computador utilizado por eles, onde são classificadas e armazenadas as informações por determinadas matérias.

Destaca-se o depoimento do entrevistado C1 que utiliza um drive criado pela própria universidade por meio do STI para este fim, onde todos os servidores da coordenação têm acesso, acompanham e podem extrair as informações inseridas nele. Os demais entrevistados, como já mencionado, utilizam os próprios sistemas ou o Google Drive, portanto, não fazendo uso do drive criado pela universidade, não se sabe se o motivo está relacionado à falta de conhecimento ou à simples escolha desses atores. Além disso, G1 afirma que falta para a universidade um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos para organizar e fazer recuperar principalmente documentos antigos que não se encontram ainda nos sistemas eletrônicos atuais.

Nesta categoria, também buscou-se conhecer como se dá o processo de organização e armazenamento das informações, para isso foi questionado se havia nas coordenações e pró-reitorias algum setor responsável por essa tarefa.

A seguir, os testemunhos dos entrevistados a respeito do quesito de haver um setor específico responsável pela organização e armazenamento das informações e como se dá este processo.

C1 fez a seguinte afirmação: “Não, cada um tem a sua atribuição e cada um já é responsável pela sua informação, então, a gente gerencia, tipo, por divisão de atividades e cada um faz isso”. C2, por sua vez, respondeu: “Não. A gente não tem nenhum setor que organize, que guarde essas informações pra ser consultada futuramente”. Enquanto C3 afirmou que: “Não, não existe [...] um setor que faça esse trabalho não, basicamente cada unidade faz um trabalho individual e organiza as suas próprias matérias de interesse, seus documentos, suas

informações de interesse, basicamente cada um [...] faz isso”. Já G1 assim respondeu quando indagado acerca da questão:

não existe um setor, o setor mais próximo disso que você está falando, talvez seja a Codeinfo, né? Que [...] orienta a universidade toda no sentido de nós disponibilizarmos as informações em meio eletrônico, obrigação legal, que tem que ter os devidos cuidados por conta da Lei Geral de Proteção de Dados, agora hoje, as informações de todas as quatro coordenações estão aqui no SIPAC, né? e alguma coisa quando é necessário de alguém, de servidor no SIGRH, SIGAA a gente mexe muito pouco por que é mais focado nas informações acadêmicas, além disso, o pessoal mexe nos sistemas do governo federal, tipo SIAPE, SIAFI, né? SIAPE é mais de pessoal não mexe, mas pelo menos o SIAFI e SIDOR, tá ok? (G1)

Segundo G2, “a secretaria e coordenações organizam as informações relevantes”. O entrevistado também declarou que elas realizam os procedimentos de organização e armazenamento por meio da utilização de computador, HD externo e softwares. Já o sujeito pesquisado G3 deu o seguinte depoimento a respeito de se havia responsável específico pela organização e armazenamento das informações e como se dá este processo:

Não, geralmente são os próprios setores. A assessoria ela cumpre um papel, por exemplo, se a gente precisa, recebe um questionário da CGU e a gente precisa responder, digamos assim, que a secretaria é o *hub* de coleta dessas informações, né? A gente guarda as respostas, mas é, digamos, relatórios no geral não, são as próprias unidades. E hoje tem muita informação também que é no SIAPE, né? Então a gente recorre muito a DCPS porque lá eles puxam no SIAPE os dados que a gente precisa, então, mas não está armazenado aqui, é do governo (G3).

Como foi constatado em suas falas, todos os entrevistados responderam que não havia um setor específico responsável por essa tarefa. Porém a maioria respondeu que cada setor das coordenações e das pró-reitorias eram responsáveis pelas informações referentes às matérias de interesse de suas funções determinadas por divisão de atividades e por isso também eram responsáveis pela organização e armazenamento das informações referentes às suas atividades.

Apesar de G1 ter declarado não haver um setor responsável por esta atividade, citou a Codeinfo como o setor que mais se aproximava disto, no entanto, em sua fala, a ênfase da Codeinfo está voltada para as orientações de publicação das informações para o público externo, obedecendo as normas e legislação quanto ao formato e ao conteúdo delas. Demonstrando, dessa forma, que se faz necessário a promoção de setores que promovam a gestão da informação voltada ao público interno nas demais unidades da UFPB.

Dessa forma, nesta categoria foram averiguados quais os meios e formas de organização e armazenamento da informação utilizados pelos pesquisados, assim como se dá esse processo

em cada setor pesquisado. No próximo tópico, são analisados os principais produtos e serviços de informação gerados pelos setores pesquisados.

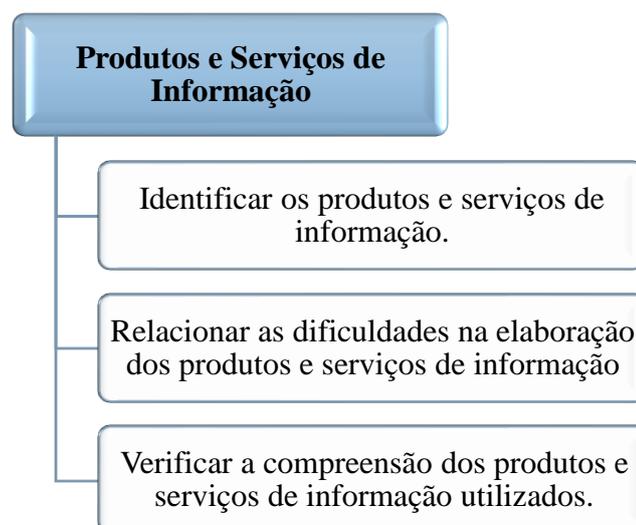
#### 4.2.4 Produtos e serviços de informação

Essa fase diz respeito à satisfação das necessidades de informação dos integrantes da organização por meio do desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. Eles não devem apenas responder a seus questionamentos advindos dos problemas ou transformações, mas promover a geração de ações e decisões que possibilitem a solução desses problemas.

Dessa forma, o objetivo dos produtos e serviços está para além de fornecer informações apenas sobre determinado tema, mas está voltado na direção do fornecimento de informações que poderão promover ações e decisões. Os produtos e serviços de informação precisam possuir características que agreguem valor à informação, tais como possuir qualidade, facilidade de uso, redução do ruído, adaptabilidade e economia de tempo e custo (CHOO, 2003).

Portanto, podem ser considerados produtos e serviços de informação os relatórios, os demonstrativos, os boletins, as notas, as mensagens, as propostas orçamentárias, entre outros documentos gerados pelos setores integrantes da organização, como também os gerados por órgãos externos a ela, que promovam o fornecimento de informações que agreguem valor e proporcionem ações e decisões que auxiliem na solução de problemas.

**Figura 18** – Categoria de análise produtos e serviços de informação



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Dito isso, foram obtidos os seguintes depoimentos acerca dos produtos e serviços de informação gerados pelos atores entrevistados:

[...] nós fornecemos bastante relatórios pra todas as unidades, quem tiver acesso, obviamente, né? Quase todo mundo tem acesso, é... além disso, a gente fornece relatórios pras unidades que demandam a CODEOR de forma específica, então, pode acontecer de algum superintendente, por exemplo a SULT fazer uma demanda específica e a gente ter que fornecer um relatório específico pra ele, de informação dele, tá entendendo? E, tipo, processo é o que a gente mais faz, então assim, normalmente há um ato de enviar em forma de processos pra colher informações e também pra responder informações. Como é feito o projeto da LOA [por exemplo]? A proposta orçamentária? Há uma provocação à unidade que será responsável pelo recurso, ela responde a provocação, é feita a proposta orçamentária que é aprovada pelo Reitor e enviada pro ministério, após aprovação do ministério, nós respondemos à unidade com o que foi aprovado pelo próprio ministério, então a proposta orçamentária, por exemplo, é feita em forma de processo e agrupamento de documentos que tanto puxa informação como devolve a informação (C1).

A gente [...] gera as notas explicativas que eu acredito que eles consultem pra algumas informações. E a gente produz informações contábeis que irão compor também o relatório de gestão que vai servir pra CODEOR. E pra CPGP a gente abre alguns processos informando sobre regularizações de salários que foram devolvidos pelo Banco do Brasil, Caixa Econômica, [...] (C2).

É... nesse caso aqui vai ser mais pra CCF, é... que são os relatórios da folha de pagamento, né, que é um processo mensal, e como resultado de todas as interações que a gente tem com o sistema no mês, a gente gera aquele relatório e é encaminhado para fins de pagamento de servidores, né? Aqui bem resumidamente, e também os atos de pessoal, a gente publica nos boletins, né? É... atos de progressão, de aposentadoria e de alguma maneira também, eu acho que é de utilidade também para todas as unidades [...] pra todos os servidores e... então [...] tem a questão do relatório que acompanha o processo administrativo e vai pra..., pelo menos um processo todos os meses, todo mês pra CCF, pra PROPLAN não..., não temos, não temos nenhum produto. [...] corrigindo, tem sim, tem um relatório mensal que na verdade também é um desses relatórios de pagamento, [...] que a gente encaminha pra Coordenação de Orçamento pra fins de controle orçamentário por parte deles lá e aí também é o resultado da interação também da gente, entrada e saída de estagiário todo mês, e a gente manda como se fosse uma atualização, né? E aí isso vai impactar o orçamento bruto é... das unidades que utilizam bolsa estágio e de lá do orçamento parece que vai pra contabilidade pra fins de pagamento. E curso e concurso também, [...] é a mesma ideia, também fazer um controle orçamentário do pagamento de GECC [...] (C3).

[...] além dos relatórios [...] obviamente a gente tem um norte geral que é o Plano de Desenvolvimento Institucional, a gente monitora o desempenho dos anos anteriores, mas para a tomada de decisão diária, cada setor gera os relatórios que dizem respeito as suas operações, né? Porque, por exemplo, o orçamento, o orçamento é uma coisa dinâmica, todo dia você gasta alguma coisa e isso impacta no orçamento, mas você pode receber uma emenda parlamentar, você pode receber uma suplementação de recurso, então a gente todo dia tem que monitorar isso de perto, porque isso não são coisas estatísticas. A mesma coisa, né? A parte de convênios e contratos todo dia tem projeto entrando, então todo dia chega informações novas que você tem que tomar decisões. A mesma coisa o setor de informação, né? Que é a Codeinfo que orienta todo mundo, todo dia é postado coisas, tem que garantir que essas informações não..., fiquem disponíveis, não haja... se houver modificação do site, não podem sair, tem que estar fixas porque os órgãos de controle assim o exigem pra que as pessoas acessem, então é aquela história, todo dia você recebe inputs de setores da

universidade querendo realizar suas demandas, né? e a partir dessas informações, obviamente tendo como parâmetro a legislação em vigor, certo? a gente, é..., se for da nossa ossada direta, a decisão é tomada diretamente aqui na PROPLAN dentro dos limites que a gente tem pra atuar e se extrapolar aqui, se a gente não tem uma posição oficial da Reitoria sobre aquele assunto ainda para guiar nossas decisões, obviamente que a gente vai conversar com o Reitor pra discutir como proceder que a decisão final é dele enquanto gestor principal da instituição (G1).

Com relação aos produtos e serviços de informação, G2 relacionou os que se seguem: “relatórios, processos, instruções normativas, manuais com procedimentos sobre licitações e contratações” (G2). Já o entrevistado G3 emitiu o seguinte depoimento:

[...] são os boletins, as portarias, os relatórios de gestão, a gente também está começando a fazer algumas [...] resoluções, a gente vai começar a fazer algumas instruções normativas, a gente também tá focando muito na parte dos ofícios, mandar ofício circular, né? Informando qualquer decisão ou mudança de procedimento, a gente está muito focado nisso. Essa questão [...] das instruções, a gente também está querendo fazer várias instruções, tem o manual do servidor que a gente constantemente se preocupa em atualizar os fluxos, mudar fluxos, não sei se você conhece, mas a gente tem lá, [...] na página qual os procedimentos, o fluxo, a legislação relacionada, então esse é um produto importante, que muitos não conhecem, um dia desses eu tive uma reunião com um professor e vários disseram que não sabiam que existia, pra sanar isso a gente tem feito algumas campanhas em Instagram e tudo mais, pra olhar, pra ver que a informação tem, né, então, é basicamente isso (G3).

A partir dos depoimentos, foi verificada uma diversidade de produtos e serviços de informação, também conseqüente da pluralidade de necessidades de informação. Dentre eles podem ser citados: relatórios, propostas orçamentárias, processos, notas explicativas, boletins, Plano de desenvolvimento Institucional (PDI), portarias, resoluções, manuais, instruções normativas, ofícios circular e outros. Além da publicação de documentos exigidos pelos órgãos de controle tendo como parâmetro a legislação em vigor e o sigilo, quando for o caso, de acordo com G1.

G1 também afirmou que cada setor é responsável pela produção dos produtos e serviços de informação de acordo com as suas atividades e enfatizou que esses produtos e serviços são dinâmicos, pois constantemente ocorrem operações que podem impactá-los e influenciar as tomadas de decisões realizadas diariamente.

Assim como nas demais tarefas, é importante a participação dos usuários finais das informações, mas é nessa tarefa que eles podem contribuir com seus próprios conhecimentos, experiências para o projeto e o desenvolvimento dos produtos e serviços de informação que eles próprios e outros usufruirão (MCGEE; PRUSAK, 1994). Desta forma, buscou-se também, nesta categoria, saber dos pesquisados, se havia alguma dificuldade para produção e

compreensão dos produtos e serviços de informação. Aos coordenadores, a questão foi com relação à dificuldade na produção deles e assim foram obtidos os seguintes testemunhos:

Sim. Nem sempre é fácil pegar a informação. [...] às vezes a própria demanda não é clara pra unidade, como também, é... há uma resistência, às vezes, de tornar a informação pública, o que é estranho porque trabalhamos em um órgão público, mas sempre tem a experiência que muita gente já tem sentido na instituição de o pessoal, é... restringir o acesso a algumas informações, não vejo porque, mas, novamente, a gente está pagando por um passado que foi represado, aos poucos a ideia do processo eletrônico, do processo público, transparente, claro para todos, vem sendo adotada, é... a custos altos, claro, porque custa a cada unidade provocar, acompanhar, pressionar, pra que torne essa informação transparente, pública, mas eu creio que, assim, tem algumas experiências ruins, mas em resultado todo o trabalho é muito maior que do que qualquer experiência ruim, posso dizer com toda a sinceridade hoje é muito superior ao passado (C1).

Sim, nós temos dificuldade que é a capacitação dos servidores que a gente ainda [...] vem lutando, mas a gente sabe que ainda precisa muito melhorar, que é capacitar os servidores para que eles possam tirar o máximo das informações que estão no Tesouro Gerencial, no SIAFI, que eles consigam entender [...] pra poder gerar os relatórios e explicar o que aquele relatório quer dizer [...] de poder saber o que está dizendo aquele relatório e tirar as informações dele (C2)

O entrevistado C3 fez o seguinte depoimento acerca das dificuldades de compreensão dos produtos e serviços de informação: “Não, [...] é extremamente simples a emissão de relatórios, o próprio sistema já disponibiliza de ferramenta, [...] não tem nenhuma dificuldade na emissão desses...” (C3).

Com base nos testemunhos dos coordenadores, no que diz respeito às dificuldades na geração dos produtos e serviços de informação, dois dos coordenadores declararam que encontram dificuldades e apenas um afirmou que não encontra dificuldade. Dentre as dificuldades elencadas por C1 e C2, podem ser citadas as seguintes:

- falta de clareza dos demandantes da informação;
- resistência de tornar a informação pública;
- falta de capacitação de servidores para que possam extrair o máximo de informações dos sistemas; e
- falta de entendimento de alguns relatórios extraídos de sistemas gerenciais de informação.

Para os gestores, a questão foi acerca de dificuldades na compreensão desses produtos e serviços. Nesse sentido, foram coletados os seguintes testemunhos:

Não, porque a gente tem cada vez mais a obrigação de torná-lo acessível, apesar de ter, vamos dizer assim, do mesmo jeito que o pessoal da área de direito tem o *juridiquês*, né? A gente tenta evitar o máximo possível que os documentos gerados e que tenham que ser disponibilizados, obviamente vão ser disponibilizados, são públicos, né? Da natureza do serviço público, estejam numa linguagem que seja acessível ao público em geral, né? Obviamente, que a gente deve ter o devido cuidado porque a disponibilização de documentos tem que respeitar a Lei Geral de Proteção de Dados e também a questão do sigilo de informações que são sensíveis, né? A divulgação em função de legislação que cobre, [...] o trâmite do processo [...] no setor público (G1).

O entrevistado G2 fez o seguinte depoimento a respeito de dificuldades de compreensão dos produtos e serviços de informação: “Não encontro dificuldades de compreensão” (G2).

[...] a gente tem dificuldade de [...] por exemplo, essa tabela aqui que eu recebi [...] eu falei sobre as remoções, eu consegui levantar 2017 pra cá, daí, aparece duas vezes um caso, eu deduzo que é porque a pessoa saiu e depois teve uma liminar, depois suspendeu a liminar, então é o tipo de informação... esse caso aqui é muito simples, eu posso perguntar diretamente a pessoa, mas acontece muito isso em outras bases, você deduz a informação, né, porque, é... por exemplo essa tabela de informações docentes que eu peguei, que eu obtive do STI, [...] em determinado momento você fica com dúvida se aquela carga horária é a única do professor, se é restrita à graduação, se é ligada a uma pós, entendeu? Porque o SIGAA também tem as disciplinas da pós, então tem algum tipo de informação [...] que ela não é bem detalhada, eu acho que é uma importância também de detalhamento da informação pra que [...] a gente pudesse pegar um relatório e na hora, assim, entender e também a própria extração, né, uma vez que tentei extrair é... processos que estavam na unidade e assim, [...] veio junto processo arquivado, processo..., então... uma confusão assim... alguns filtros são difíceis de se utilizar, a própria filtragem da informação, eu acho que poderia ser melhorada também (G3).

A partir das falas obtidas dos três gestores entrevistados acerca das dificuldades na compreensão dos produtos e serviços de informação fornecidos a eles, constatou-se que apenas um gestor declarou encontrar dificuldades, os outros dois afirmaram não ter dificuldades na compreensão deles. O entrevistado G1 relatou que, devido às exigências de transparência e publicidade para os documentos públicos, eles procuram produzi-los numa linguagem compreensível ao público em geral, respeitando a legislação vigente a respeito do tema.

No que diz respeito às dificuldades na compreensão dos produtos e serviços de informação, G3 elencou as seguintes:

- dúvidas acerca da veracidade das informações;
- falta de atualização das informações nos sistemas;
- falta de detalhamento da informação para auxiliar no entendimento do produto ou serviço; e
- dificuldades na extração das informações, pois alguns filtros são de difícil utilização.

Em suma, nesta categoria, foram identificados os principais produtos e serviços de informação gerados pelos setores pesquisados e as dificuldades encontradas em sua elaboração e compreensão. No próximo tópico, são analisados os canais e as formas de compartilhamento da informação utilizadas pelos atores entrevistados.

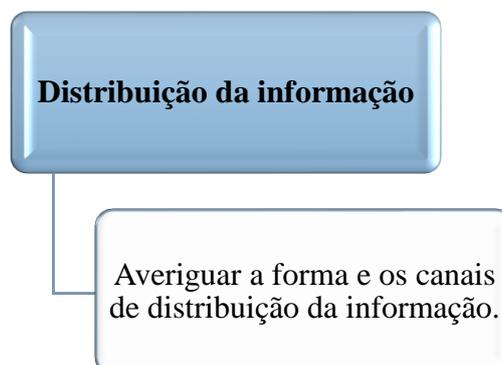
#### 4.2.5 Distribuição da informação

O passo seguinte à obtenção da informação é a distribuição, trata-se do processo de transmissão das informações no interior da organização com o intuito de que a informação adequada chegue em tempo oportuno para a pessoa certa, no lugar e formato apropriado. Ela envolve a entrega das informações de que necessitam os gestores e os funcionários. Para que a distribuição alcance sucesso, é necessária uma arquitetura informacional, estruturas políticas voltadas à informação e investimento em tecnologia (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)

A distribuição da informação tem como objetivo o compartilhamento entre os usuários, assim como a recuperação das informações que são indispensáveis para a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão. São objetivos da distribuição da informação enfrentar as incertezas, solucionar diferenças e promover a criatividade, corrigir falhas, atualizar interpretações. Para alcançá-los, as pessoas nas organizações precisam de ricos canais, de um fluxo contínuo de informação e da obtenção de feedback (CHOO, 2003).

Sendo assim, nesta categoria, foram identificados os canais utilizados pelos sujeitos pesquisados para o compartilhamento das informações, como se dá esse processo, as estratégias utilizadas pelos setores para promover a circulação da informação no interior da instituição, assim como, se eles solicitam ou provocam feedback a respeito das informações distribuídas por eles.

**Figura 19** – Categoria de análise distribuição da informação



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A respeito dos canais e de como se dá a distribuição das informações entre os setores pesquisados, foram obtidos dos atores entrevistados os seguintes depoimentos:

Então, o da CCF, especificamente, e o da CPGP é enviado [por] processo, [...] obviamente há uma comunicação [...] periódica com os envolvidos e o sistema de comunicação da universidade e [...] o WhatsApp e outras coisas, por e-mail também [...]. Novamente, eu tenho um site da CODEOR pra isso também, pra fornecer esse tipo de informação, mas há necessidade de a unidade provocar. [...] Quem normalmente utiliza o site é o pessoal que executa o recurso na conta [...]. A Coordenação de Finanças e a CPGP [...] normalmente eles têm acesso aos mesmos sistemas e por lá mesmo eles conseguem a informação, tá? Pode ocorrer, na verdade, um alinhamento, em algum momento, dos três, é... lançarem a informação e entrarem em consenso do que representa aquela informação para cada um dos três, mas periodicamente não.

É, então como eu mencionei, [...] a CODEOR não usa, normalmente, arquivos, nem computadores locais, então a nossa base de dados é anexada a uma pasta compartilhada entre todos os servidores da CODEOR, [...] a informação da CODEOR às unidades, são informadas pelo site, normalmente, a CCF e a CPGP podem ter acesso ao site ou não, mas aí cabe a cada unidade decidir se quer ou não o acesso. Os gestores, eles acessam o site, todos os gestores, na verdade até três por unidade têm acesso ao site e tem toda informação daquela unidade, por exemplo, CCHLA, toda informação do CCHLA está lá...CT... cada unidade tem o seu gestor específico que tem acesso à informação pelo site. É como se cada pessoa tivesse acesso ao SIAFI, porque a base de dados que alimenta o site é o SIAFI, como a gente não tem a habilitação de todos os usuários da universidade ao SIAFI, é uma forma que eu consegui de passar a informação do SIAFI para as unidades em tempo rápido, [...] em tempo mais breve possível, 24 horas de *delay*, então, assim, é o que eu posso fornecer pra eles[...] (C1).

As informações que nós temos são compartilhadas principalmente através de processos, que são abertos no SIPAC, como também a gente se reúne, faz reuniões para quando tem alguma informação mais importante que é do interesse de todos. E informalmente através de contato telefônico e WhatsApp [...].

Não. Hoje a gente não tem nenhuma estratégia, nenhum mecanismo. A gente só utiliza o sistema da UFPB de informação que é o SIPAC pra movimentar processos e fazer com que a circulação da informação entre os setores. Faz a reunião... é... seria mais como estratégia (C2).

Basicamente processo administrativo, é sempre isso, raramente pode acontecer de [...] alguma informação por meio de ofício eletrônico, mas basicamente processo administrativo eletrônico.

A gente, internamente, no âmbito da CPGP e PROGEP nós temos reuniões, né? Sempre que tem alguma atualização, é... algum dispositivo legal novo, alguma alteração na norma, é... quando a gente encontra algum gargalo a gente se reúne, pra discutir, é... essas informações. Então a CPGP com essas outras coordenações, não, a não ser interagir por meio de processos, não tem outras, é... estratégias ou mecanismos não, a não ser a convencional (C3).

A Codeinfo, é quem, vamos dizer assim, zela, para que, não apenas aqui, mas toda a universidade disponibilize as informações para o cidadão, né? Então a gente, obviamente, tem os cuidados com a legislação em vigor, pra gente não infringir a legislação no que diz respeito informações que são privativas de cada pessoa, né? Mas as informações da universidade no mais elas são públicas, orçamento, o que gastou o que não gastou, tá entendendo? O que vai fazer o que vai deixar de fazer, todas essas

informações têm que estar disponível para o público em geral e aí a Codeinfo tem o papel de orientar não apenas o restante da PROPLAN, mas toda a universidade como isso deve ser feito. [...] obviamente o acesso ao SIPAC é aberto, [...] para as pessoas que tenham as senhas para acesso, mas [...] os processos, [...] muitos deles antes de serem terminados já são disponibilizados na internet, quando a lei permite, por meio do portal da universidade.

[...] a gente tem se pautado é pelas normativas do serviço público, de como as informações públicas devem ser divulgadas, né? E obviamente usando um pouco o bom senso também, mas como a gente é um [...] setor público existe uma gama de legislação bastante grande disciplinando como as informações devem ser disponibilizadas, é... pela universidade para que a população geral tenha acesso. Gostaria de lembrar que esta instituição ela não pertence apenas aos alunos, professores e técnicos administrativos, as pessoas têm que lembrar que esta instituição aqui pertence a todos os pagadores de impostos, mesmo aqueles que não são, não têm emprego fixo [...] então é obrigação nossa que esta informação esteja disponível pro público conforme preconizada na legislação de acesso à informação (G1).

O entrevistado G2 fez a seguinte declaração a respeito dos canais e de como se dá a distribuição das informações: “Por meio do SIPAC, Zimbra e email institucional [que] ajudam na promoção e compartilhamento das informações. As reuniões com a equipe também [são] importantes para atingir esses objetivos.” (G2). Já o entrevistado G3 emitiu o seguinte depoimento:

[...] Os boletins, as instruções normativas, os ofícios, manuais. [...] digamos assim, pra sociedade, [...] fizeram o site, a gente tem as mídias, [...] Instagram que a gente tenta disponibilizar cada vez mais informação lá, além disso, a gente tem as questões formais, como resoluções, instruções normativas, boletim de serviço, portarias e os ofícios circulares e, além disso, tem o tipo de informação que é demandada pelo servidor, pelo ativo ou pelo pensionista, aposentado que geralmente é... atualmente tem sido via WhatsApp ou via e-mail, ou que é via CAS a Central de Atendimento ao Servidor e..., por exemplo, [...] o contracheque, [...] o técnico ou o servidor aposentando, ele vem, faz a solicitação e isso é enviado por e-mail, também tem essa forma de distribuição, basicamente isso, e com relação a outros órgãos, por exemplo, CGU é via sistema... é... TCU é via ofício direto ao TCU, que também é uma forma da gente disponibilizar informações nossas, né?

É... no caso do TCU, [...] a gente também tem hoje algumas obrigações de inclusão, então, inclusão de atos, [...] a gente inclui no e-Pessoal, tem que incluir esse ato no e-Pessoal, [...] a maior parte das documentações geradas a gente tem que incluir no assentamento funcional digital do servidor, a gente também tem essa obrigatoriedade mandatória [...]. Então você vai ter ali a sua história, isso vai sanar nos próximos esse problema de histórico, né? Então, e a CGU tem um sistema próprio, então eles mandam lá a diligência, a gente trabalha na diligência, a gente coloca no sistema e já vai direto pra lá. Já, outro sistema, então tem muitos sistemas, além do nosso sistema, tem os sistemas externos, por exemplo o próprio SIGEPE, o SIGAA, [SIGRH] [...], enquanto UFPB, tem muitos sistemas paralelos aqui, no caso (G3).

Como evidenciado, essa tarefa de compartilhamento e divulgação das informações, envolve como e em quais meios e canais as informações serão disseminadas. Esses canais podem ser formais ou informais (MCGEE; PRUSAK, 1994). Com base nos depoimentos dos entrevistados, foram identificados os canais de informação formais e informais utilizados por eles para o compartilhamento das informações.

Dentre os canais formais, foram citados os sistemas de informação internos da universidade com seus módulos, assim como os sistemas de informação externos referentes aos do governo federal, de outros órgãos públicos e de órgãos de controle, como é o caso do Ministério Público, CGU e TCU. Dentre os sistemas, foram mencionados: o SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), o SIGRH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos), o SIGAA (Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas), o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal), o SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal), entre outros.

Outro canal formal utilizado é o site oficial de alguns setores pesquisados. C1 e G3 declararam que compartilham informações em seus sites, no caso de C1 informações orçamentárias, já no caso de G3 informações de pessoal. Além deles, G1 mencionou que, orientado pelo setor de sua pró-reitoria, a Codeinfo, responsável por instruir as unidades a como fazer as publicações das informações obedecendo e cumprindo as exigências da legislação em vigor, disponibiliza suas informações no site oficial da UFPB.

Também foram mencionados outros canais formais de compartilhamento de informações tais como: processos, ofícios circulares, boletins, instruções normativas, manuais, e-mail institucional, reuniões. G3 destacou o uso de mídias sociais como o Instagram para a divulgação de informações de sua pró-reitoria. Já os canais informais de distribuição das informações citados pelos entrevistados foram os contatos telefônicos, mensagens no WhatsApp e conversas informais em encontros eventuais.

Nesta categoria, também buscou-se saber se havia solicitação de feedback acerca das informações distribuídas pelos entrevistados. Este quesito foi aplicado apenas entre os coordenadores e foram obtidas as seguintes declarações:

Não [...] provocamos, obviamente, caso tenha alguma necessidade, ou uma falha nossa, uma falha de informação, as unidades, é... solicitam retificação, melhoramento, esclarecimento da informação, mas não há uma provocação nossa pra unidade perguntando se a nossa informação foi clara. (C1).

Não. A gente solicita feedback, mas isso é meio que informal, é só mais por contato telefônico mesmo, WhatsApp. Os processos que a gente abre, alguns a gente fica monitorando pra ter uma resposta, porque alguns têm um prazo pra regularização, a gente fica ligando, cobrando, mas nem sempre a resposta vem (C2).

Não. Formalmente não. Há uma conversa, é... quando os gestores se encontram, né, então assim, informalmente até pode ocorrer, encontro lá o gestor lá da folha de pagamento e aqui da CPGP, quando a gente encontra os gestores, evento mais informal, nada formal, esse feedback realmente, se for do ponto de vista formal, não existe (C3).

Todos os entrevistados declararam que não solicitavam ou provocavam feedback acerca das informações distribuídas por eles, pelo menos formalmente. Alguns revelaram que, algumas vezes, conversam informalmente a respeito das informações distribuídas por eles, em alguns casos pedem o feedback quando há demora na resposta ou quando se encontram com receptores eventualmente.

Desse modo, foi concluída a análise da categoria distribuição das informações, com a identificação dos canais de compartilhamento das informações e das estratégias para circulação das informações, assim como a respeito do feedback das informações compartilhadas. Na próxima categoria, será analisado o uso da informação.

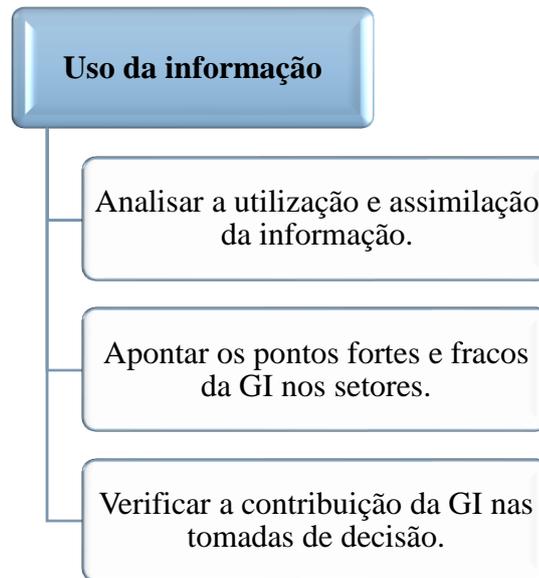
#### **4.2.6 Uso da informação**

Esta é a etapa final do processo de gerenciamento da informação, Davenport e Prusak (1998) destacam a estimulação e o incentivo do uso da informação, pois de nada adiantaria todo o processo de gerenciamento da informação se esta não fosse utilizada pelo usuário em suas atividades e decisões.

Por isso, Mcgee e Prusak (1994) afirmam que esta fase do processo de gerenciamento da informação diz respeito à utilização estratégica da informação e sua análise pela organização para o alcance de seus objetivos (MCGEE; PRUSAK, 1994). Nesse sentido, a utilização estratégica da informação é indispensável no auxílio do cumprimento dos objetivos organizacionais, assim como no apoio às tomadas de decisão.

Portanto, nesta categoria, foram analisadas a utilização e a assimilação da informação, assim como foram enumerados pelos atores entrevistados os pontos fortes e fracos da Gestão da Informação em seus setores, além do quesito acerca da contribuição das informações nas tomadas de decisão e das sugestões de melhoria.

Neste sentido, foram obtidas declarações a respeito da utilização e da assimilação das informações e a sua contribuição para as tomadas de decisão, assim como acerca de uma avaliação da gestão da informação de seus respectivos setores, elencando seus pontos fortes e fracos, além do relato de sugestões para melhoria da gestão da informação nos locais de trabalho dos entrevistados.

**Figura 20** – Categoria de análise uso da informação

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Com relação à utilização e à assimilação das informações, C1 emitiu a seguinte declaração: “Sim, o pessoal entende muito bem as informações da CCF e CPGP, mas há necessidade, obviamente, de algumas complementações da informação para ficar um pouco mais clara, mas, de forma geral, sim “(C1). No entanto, C2 não teve a mesma opinião, pois, no quesito de utilização e assimilação das informações por parte dele e de sua equipe, ele emitiu a seguinte opinião:

Não todas. Têm informações que a gente recebe da Coordenação de Planejamento também, tanto de lá quanto da PROGEP, que os servidores, tanto eu quanto os servidores a gente não assimila, tem dificuldade de assimilar. Tanto que às vezes a gente devolve processo solicitando que seja mais bem explicado pra gente poder compreender e desempenhar as funções de maneira correta, né? Com eficácia (C2).

Semelhante a C1, na opinião do entrevistado C3, a informação recebida tem sido utilizada e assimilada por ele e sua equipe, pois ele afirmou: “Sim! [...] contribuem para o desempenho das funções, com mais agilidade e eficiência[...]! Eu destacaria, [...] na verdade, a segurança jurídica que é uma preocupação nossa [...] (C3).

Assim como os Coordenadores, os gestores também expuseram suas opiniões acerca da utilidade e da assimilação das informações recebidas. Sendo assim, G1 fez a seguinte declaração:

[...] a gente recebe [...] norma todo santo dia, seja lei, seja portaria, seja decreto, seja instrução normativa, então é um eterno correr atrás, certo? Porque a gente tem que tocar o dia a dia, mas a gente tem que se manter informado do que está em vigor, e na dúvida a gente procura orientação da Procuradoria Federal aqui na universidade que é quem legalmente é responsável pela interpretação legal do órgão aqui, é uma atribuição legal deles, então, se a gente tem dúvida, a gente consulta a Procuradoria ou formalmente ou se for uma coisa mais simples informalmente (G1).

O ator entrevistado G2 afirmou positivamente que as informações recebidas por sua pró-reitoria são assimiladas por ele e por seus servidores e contribuem para o desempenho de suas funções com mais agilidade e eficiência. Já para G3, há algumas informações que ele tem mais dificuldade de assimilação, como pode ser observado no seguinte depoimento:

a gente lida com uma matéria que é muito estrita em determinados pontos, [...] não tem muita opção de não seguir a informação, determinados tipos de informação, a gente é obrigada (risos). [...] Então [...] como a gente é muito controlado, por órgãos externos, então eu acho que é interesse nosso fazer seguir à risca a informação. Tem algumas informações de natureza estratégica que às vezes [...] tem mais dificuldade de assimilação [...]. Então, assim, tem algumas informações que são assimiladas na prática e tem outras que não, você precisa também ficar recorrentemente em reuniões lembrando, “Ó, a gente tem que lembrar do limite orçamentário, tem que lembrar dos acórdãos que tem...enfim, nesse caminho”. Então tem alguns elementos que não são de fáceis assimilação [...] (G3).

A partir das opiniões expressas pelos entrevistados, verificou-se que entre os coordenadores, apenas C3 não fez ressalvas à utilização e assimilação das informações fornecida a ele. C1, por sua vez, apesar de afirmar que as informações eram assimiladas, fez uma ressalva de que algumas vezes havia necessidade de complementação da informação para torná-la mais clara. Já o sujeito pesquisado C2 foi mais enfático ao afirmar que nem todas as informações são assimiladas por ele e sua equipe e que algumas vezes devolve o processo para que seja explicado o que foi de difícil assimilação para eles.

Semelhantemente entre os gestores, apenas G2 afirmou sem ressalvas que não havia dificuldades na utilização e assimilação das informações fornecidas a ele e sua equipe. O ator entrevistado G1, por sua vez, informou que, quando há dificuldades ou dúvidas com relação a normas e legislação, ele procura a Procuradoria Jurídica da instituição para o auxiliar. G3 também relatou dificuldades de assimilação de algumas informações mais estratégicas, ainda mencionou que as informações de característica normativa e legislativa, por serem obrigatórias são seguidas, utilizadas, com mais frequência.

Nesse contexto, para Choo (2003, p. 415), “o uso da informação é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação”. Como declarado, o uso eficaz e estratégico da

informação, envolve essas três arenas, a de criação de sentido ou significado da informação, a de construção do conhecimento e a de tomada de decisão que seria a escolha da ação mais adequada para solução do problema e adaptação às novas realidades (CHOO, 2003).

Desse modo, com relação a se as informações contribuíam para as tomadas de decisões, C1 deu o seguinte testemunho: “Sim, sim! As informações recebidas é o que a gente usa para a tomada de decisões” (C1). O sujeito entrevistado C2 também mencionou que as informações contribuíam para as tomadas de decisões quando deu o seguinte depoimento:

Eu acredito que sim, que o nosso Pró-Reitor de Administração, sempre quando ele tem alguma dúvida, alguma incerteza, ele vem aqui procurar saber, procurar as informações com a gente pra poder tomar a decisão da melhor forma possível. Pergunta a nossa opinião, o que é que a gente acha. Pede alguns dados que a gente fornece pra ele poder tomar a decisão mais adequada (C2).

Da mesma forma o sujeito pesquisado C3 em seu depoimento afirmou que as informações recebidas contribuíam para as tomadas de decisão ao declarar: “Certamente, certamente. Porque, até porque, como é administração pública, a gente só pode atuar, [...] só pode fazer o que a lei permite, né? Então, [...] se tem contribuído? Certamente. Caso contrário a gente estaria engessado em relação aos nossos atos aqui” (C3). Neste caso, percebe-se também que o entrevistado se refere às informações normativas e legislativas, às quais todo órgão público está submetido por meio do princípio da legalidade.

Sendo assim, de acordo com os depoimentos obtidos pelos coordenadores, todos entendem que as informações recebidas contribuem sim para o processo de tomadas de decisões dos seus respectivos gestores.

Por outro lado, nesta categoria, os gestores indicaram quais as principais informações utilizadas por eles para os auxiliarem em suas tomadas de decisões, tendo em vista as características específicas de suas funções e atividades exercidas em seus respectivos setores de trabalho. Sendo assim, foram obtidas as seguintes declarações:

[...] estamos submetidos a um arcabouço legal pesado, Constituição Federal, leis, decretos, portarias, instruções normativas, né? Então tudo isso baliza a tomada de decisão. Além disso, a gente tem [...] vamos dizer acervo de conhecimento em cada área, na área de administração, de contabilidade, de economia, de educação, né? Então juntando tudo isso com a legislação, que também passa a ser, fazer parte do acervo de conhecimento que você tem. Não pense que só tem lei sobre economia, [...] tem lei também sobre a educação, a educação é uma área que curiosamente não é, vamos dizer assim, estudada como disciplina nos cursos de Direito, só como pós, mas a legislação sobre educação é vastíssima no Brasil, começa desde a Constituição Federal vai até [...] parecer do Conselho Nacional [...] justamente são a formalização de como a gente deve proceder no caso de ações da área educacional (G1).

Já o gestor G2 indicou como principais informações utilizadas por ele em suas tomadas de decisão as seguintes: “Informações técnicas e jurídicas sobre processos de licitações, contratações, pagamentos e contabilidade pública” (G2). Por sua vez, G3 relatou as seguintes:

[...] Quantitativo de pessoal, demanda do setor, relevância do setor, então, em termos, por exemplo, de alocação de pessoal. Em termos de alocação de recursos, é... orçamento, limite orçamentário [...] em termos de legislação, se cumpriu ou que não cumpriu, aliás o que deve ser cumprido, o que não deve, [...] por exemplo, um processo como esse da AFD, né, qual o tipo de informação que a gente está trabalhando hoje com a AFD, basicamente, a principal informação é o que incluir e o que não incluir numa AFD. [O] Assentamento Funcional Digital, que é isso que todo técnico tem a sua pastinha na nuvem, e aí o que vai pra essa pasta e o que é que não vai, então, invariavelmente, “ah, vai o currículo dele? Não. Vai o ato de exoneração? Vai. Vai o ato de aposentadoria? Vai”. Então, a gente está com esse tipo de informação, assim constantemente, pra saber exatamente... todas as Divisões, elas vão precisar fazer essa inclusão, cada Divisão vai incluir a informação que lhe compete, então isso é uma informação, por exemplo, que a gente tem lidado muito que é “qual é a Divisão que vai ter uma AFD que vai incluir documento na AFD? Aquelas que geram os documentos”. Fluxos, né? Informa que tipos de fluxos, por aí (G3).

Diante das declarações dos gestores, foi verificado que todos fazem uso da informação normativa ou legislativa, advindas da área de Direito, além de informações específicas de acordo com a natureza das atividades dos setores, tais como quantitativo de pessoal, entre outras. Afora essas, os entrevistados também citaram conhecimentos e informações nas áreas de administração, contabilidade pública, economia e educação para os apoiar em suas tomadas de decisão.

Os entrevistados também apresentaram seus pontos de vista acerca de como avaliavam a Gestão da Informação (GI) em seus respectivos setores, indicando os pontos fortes e fracos dela. Dessa forma, foram obtidos os seguintes depoimentos:

Eu avalio de forma satisfatória, os pontos fortes eu acho que é a própria qualidade técnica da CCF e da CPGP, é... facilita muito o meu trabalho, eu trato com pessoas que são bem instruídas e têm boa experiência, é... eu acho que o ponto forte maior é esse, é tratar com pessoas que têm domínio sobre a própria atividade, o ponto fraco, na verdade, é a falta de um sistema único de informação que a gente compartilhe um mesmo dado, é... há sim algumas falhas de informações, que novamente eu digo a você são pontuais, dado o alinhamento, a falta de alinhamento em algumas informações, mas nada que comprometa o trabalho não (C1).

Eu acredito que o ponto forte seja que esses setores são bem acessíveis, qualquer hora que eu vá lá, que eu ligue, sempre tem alguém lá para me responder. Porém essas respostas nem sempre [...] eles dizem que vão responder, mas nem sempre a resposta vem no tempo que a gente precisa para registrar na Contabilidade. Às vezes, ela vem e eu não tenho nem mais como, nem mais como registrar ela na Contabilidade. Isso é um ponto fraco que a gente tem em relação às informações. E o ponto forte mesmo é essa abertura que a gente tem de poder ligar qualquer hora do dia e eles atenderem (C2).

É... vou ser redundante em relação à segurança jurídica, né? Mas eu acho que é isso [...] essa comunicação [...] só por meio de processo eletrônico, ela dá essa segurança, sempre que a gente precisa [...] a Coordenação de Orçamento, ela fornece [...] o subsídio necessário. A Coordenação de Contabilidade e Finanças também, eu acho que é uma comunicação que ocorre em tempo hábil, [...] ela é precisa, então eu acho que [...] o ponto forte seria esse, não consigo verificar ponto fraco a não ser realmente a inexistência de um feedback, né? Esse procedimento que, realmente como eu falei anteriormente, que a gente não tem, a não ser de forma informal, a gente não tem, [...] pelo menos no passado recente, não tenho conhecimento de reuniões que a gente tenha feito pra [...] pra avaliar, pra estabelecer alguma estratégia, salvo algumas interações que a gente teve com a Coordenação de Orçamento por conta de pagamento de bolsa estágio, é que realmente nós fizemos algumas reuniões, mas foram pontuais e eventuais, a gente não tem isso como procedimento sistemático (C3).

[...] A gente ainda tem muito trabalho a fazer, mas eu acho que a gente já avançou muito, certo? A gente não tem uma equipe muito grande, a gente recentemente recebeu mais gente, né? [...] Então eu diria que nós, se você me pedir um percentual, né? Assim, sendo bastante linha dura na avaliação, a gente já andou de setenta a oitenta por cento, né? Mas a gente precisa andar mais, está trabalhando pra isso, né? E, obviamente, como eu te disse, a gente está trabalhando dentro dos meios que a universidade dispõe, né? Como tem outras urgências, a gente adoraria ter aqui ter o sistema de gerenciamento [...] de informação com mais faculdades, a gente até está tentando atualizar o que a gente tem aqui, mais o gerenciador eletrônico de documentos pra agilizar, mas isso é uma coisa que custa dinheiro e não se implanta da noite pro dia, então a gente tem procurado tornar mais fácil essa questão do gerenciamento, da gestão da informação, disponibilização, até porque é uma obrigação do serviço público em geral pro pagador de imposto que é a população brasileira (G1).

A gestão de informação nesta Pro-Reitoria é satisfatória. As informações sobre licitações e contratações para aquisição de bens e serviços e liquidação e pagamentos de despesas que são produzidas pelas coordenações de administração e contabilidade. São, em geral, completas. Um ponto que estamos procurando melhorar por meio da realização de inventário e melhor logística para tombamento de material permanente diz respeito a informações sobre o patrimônio da instituição (G2).

Não tem, né? Primeiro (risos). É, sinceramente falando, você perguntou lá atrás se tinha, né, um setor, então [...] realmente não há uma política de informação, eu acho, institucional, e a gente também segue essa falta de política de...do que que é e do que que não é importante ou do que precisa ser feito com relação a informação. O que a gente tem tentado avançar é em gerar a informação, né? [...] Então, tentar primeiro gerar o dado, né? e aí a gente já tem trabalhado muito nisso[...] tentar não tomar decisões que não sejam embasadas minimamente em informação. Então, assim, pelo menos o esforço de geração a gente tem feito, acho que o esforço de sistematização, a gente não tem, mas a gente tem um sistema que faz, é o SIGRH. A gente tem boas informações ali, geradas, né? [...] Às vezes a gente nota que falta um pouco da conversa com o SIGEPE, SIAPE, então é isso que eu falei da atualização, a gente sente às vezes que não está atualizado, mas [...] não é a gente que faz essa gestão [...] é a integração do sistema do governo com o nosso aqui o SIGRH, então isso falta, e aí, [...] mas quem faz a gestão do SIGRH, objetivamente, não é a gente, mas a gente, obviamente que tem que demandar, né? [...] E aí eu acho que neste ponto do sistema entra a questão de distribuição que a gente tem, “será que isso não pode ir pro SIGRH?” [...] (G3).

A partir dos depoimentos, foram verificados os pontos fortes e fracos da gestão da informação nos setores em que os atores entrevistados atuam. Dentre os pontos fortes, podem ser destacados os seguintes:

- qualidade técnica e boa experiência dos servidores dos setores pesquisados que fornecem as informações;
- abertura e disponibilidade dos servidores dos setores pesquisados em prestar informações;
- segurança jurídica, por buscar basear-se na legislação vigente;
- boa comunicação entre as coordenações;
- utilização de processo eletrônico;
- sistemas de informações que auxiliam na geração de informações; e
- esforço em gerar dados por parte dos servidores.

Em contrapartida, com base nos depoimentos, foram elencados os pontos fracos da gestão da informação nos setores pesquisados, dentre eles, podem ser destacados:

- falta de um sistema único de informação com as informações das diversas matérias tratadas nos setores pesquisados;
- falta de integração dos sistemas gerenciais (os da instituição e os do governo federal, assim como a integração das informações dos sistemas de pessoal, orçamentário e contábil do governo federal) utilizados pelos pesquisados, em virtude disso, há divergências em alguns casos;
- algumas informações não são disponibilizadas em tempo hábil, impossibilitando o registro na contabilidade;
- inexistência de provocação de feedback;
- falta de avaliação da gestão da informação para que seja realizado o estabelecimento de estratégias;
- falta de atualização de um dos sistemas de informação da instituição;
- falta de um sistema gerenciador de documentos para agilizar mais o processo de gestão da informação;
- dificuldades com as informações patrimoniais (bens permanentes) da instituição; e
- falta de uma política de informação institucionalizada.

Vale também salientar, na fala do sujeito entrevistado G3, a declaração da inexistência, em sua opinião, da gestão da informação, pois ele lembrou que, em outro momento da entrevista, relatou que não havia em sua pró-reitoria um setor que fosse responsável pela organização e armazenamento da informação.

Para finalização desta categoria de análise, os atores entrevistados ofereceram algumas sugestões para melhoria da gestão da informação entre os setores e as pró-reitorias pesquisadas. Sendo assim, foram apresentadas por eles as seguintes sugestões de melhoria:

Então, eu creio que primeiramente a capacitação, né? É... cabe ao corpo técnico ter a capacitação periódica para melhorar a qualidade da atividade prestada, nem sempre vai ter pessoas e a quantidade de pessoas não significa nada, [...] quando falta aquele domínio técnico sobre o que vem sendo feito, né? Então, assim, iria sugerir talvez uma ampliação da capacitação, [...] o próprio mestrado é um exemplo disso de fornecer mais vagas a servidores técnicos pra ter acesso e melhorar a qualidade do produto acadêmico que vai ser aplicado na instituição, né? E obviamente a criação de alguns sistemas de controle que sejam resultado do trabalho dos setores envolvidos, não de apenas um setor envolvido que joga pra baixo e os outros têm que se adaptar, os sistemas são feitos pra isso, pra eles operarem conforme as necessidades das unidades e não impor que as unidades se adaptem ao sistema, então assim, eu creio que capacitar e criar novos sistemas que sejam democráticos, vamos dizer assim, no sentido bem *lato* da palavra (C1).

Eu vou sugerir, em relação à Coordenação de Contabilidade, que a gente criasse alguns manuais de rotinas contábeis e também um fluxograma com o processo, por onde ele caminha [...]. O andamento do processo pra o público externo, talvez ter mais clareza de em que etapa está seu processo, tanto de pagamento, e que essas informações sejam colocadas no site da PRA (C2).

O entrevistado C3 registrou sua sugestão do seguinte modo: “talvez essa estratégia [de] reuniões sistemáticas entre as unidades que tenham matérias transversais, né? Pra gente identificar gargalos e planejar rotinas mais otimizadas, se for o caso, é, eu acho que seria isso, basicamente” (C3). Quanto ao sujeito pesquisado G1, ele ofereceu as seguintes sugestões:

Eu acho o seguinte, [...], a gente tem muitas facilidades aqui nesses sistemas que a gente utiliza e tem facilidades que a gente poderia explorar mais, a gente teria que atualizar, a gente já pediu, está negociando com a UFRN uma atualização do nosso sistema, né? [...] Alguns vão ser fáceis de atualizar outros nem tanto porque foram muito alterados pra adaptar pra realidade da UFPB pela STI, né? [...] Mas eu acredito que a gente [...] pode complementá-lo com outros recursos que vão ficando disponíveis para aquisição aí no mercado de software, né? [...] E treinando o pessoal, porque não adianta de nada você ter o top, do top, do top do sistema de informações gerenciais, né? [...] E o nosso pessoal é capacitado constantemente, né? Vários deles têm doutorado inclusive, alguns, mestrado, um está defendendo, que ele também está fazendo o mestrado em gestão pública[...]. Então a gente tem investido no nosso pessoal, né? Não só do ponto de vista de conhecimento, vamos dizer assim, acadêmico, mas também para que eles se familiarizem com todas as ações que o serviço público federal vem realizando, seja do executivo, seja do TCU ou qualquer outro, para melhorar a governança da máquina pública, né? E isso requer que você se

familiarize [...] com o conhecimento que vai avançando e também com as ferramentas, vamos dizer assim, eletrônicas que já estão disponíveis pra você implementar essas coisas por que o que a gente puder usar que gere um ganho em produtividade, né? Pelo menos a minha ideia é que isso seja feito, levando em conta [...] também a questão da solução da questão custo-benefício. Porque o dinheiro público não é ilimitado (G1).

Para as Pró-Reitorias, sugiro a criação de setores específicos voltados à coleta, seleção, organização em bancos de dados e distribuição das informações produzidas, pois, em muitas situações, isso fica a cargo de servidores que já executam outras atividades (G2).

Eu acho que, a gente tem um baita sistema de informações e que o sistema que precisa ser melhorado [...] na minha opinião, né? Como a gente pode migrar determinados serviços de informação pra internet, como eu falei, né? Ah, se eu puder emitir a minha declaração, por exemplo, agora a pessoa poderia emitir a sua declaração funcional pela internet, pra vacina, né? Isso foi uma maravilha porque você imagina se não pudesse, imagina se a gente não tivesse esse dispositivo lá e a pessoa tivesse que vir aqui, né? Era uma situação até contraditória com a própria vacinação, a pessoa vir aqui pra pegar. Então assim, esse tipo de autonomia do servidor, se a gente puder criar é muito bom. Aí também, a geração de relatórios que a gente pudesse gerar relatórios que fossem talvez transversais às Pró-Reitorias ou [...] relatórios que fossem utilizados pelas outras Pró-Reitorias, relatórios, [...] fáceis de ler, fáceis de compreender, entendeu? É... não tem essa palavra em português agora só em inglês, mas, assim, é exatamente isso, que eles fossem amigáveis, que você veja o relatório e “ah, é entendi é isso que eu posso fazer e é isso que eu não posso”. Então assim, da nossa própria Pró-Reitoria e das outras, né? Ter essa preocupação de gerar relatórios mais amigáveis que pudessem ser compreendidos pelo nível estratégico da universidade, eu acho que isso é importante (G3).

Com base nas declarações emitidas pelos atores entrevistados, podem ser destacadas algumas sugestões para a melhoria da gestão da informação nos respectivos setores de atuação deles. Primeiramente G1 deu a sugestão de capacitação dos servidores, de mais vagas em qualificações, para melhoria da qualidade dos serviços prestados e por consequência das informações transmitidas. Além disso, ele sugeriu a criação de alguns sistemas de controle que sejam resultado do trabalho dos setores envolvidos, não apenas dos setores de informática. Pois, como já mencionado, é importante a participação dos usuários finais das informações nessa tarefa, pois eles podem contribuir com seus próprios conhecimentos, experiências para o projeto e o desenvolvimento dos produtos e serviços de informação que eles próprios e outros usufruirão (MCGEE; PRUSAK, 1994).

O entrevistado C2 sugeriu a criação de manuais de rotinas da Contabilidade, assim como a elaboração de fluxogramas com o caminho, as etapas a serem percorridas pelos processos de seus setores e que essas informações fossem publicadas no site da PRA. Já C3 propôs reuniões sistemáticas entre as unidades que tenham matérias transversais, para que possam identificar gargalos e planejar rotinas mais otimizadas da gestão da informação.

As sugestões de G1 foram no sentido de explorar mais os sistemas já existentes na instituição, dessa forma, conhecer e fazer uso de funcionalidades já existentes nos sistemas que atualmente são desconhecidas por seus usuários. Além disso, ele propôs que os sistemas existentes na instituição fossem atualizados, os que não pudessem ser atualizados, fossem complementados com a aquisição de novos softwares. Porém, foi enfatizado também pelo entrevistado que não adianta ter os melhores sistemas se seus usuários não tirarem proveito deles por não saberem operá-los. Dessa forma, ele também propôs que fossem realizadas capacitações, no sentido de oferecer conhecimentos acerca da operação e funcionalidades das ferramentas incluídas nos sistemas de informação.

O ator entrevistado G2 destacou como sugestão a criação de setores específicos voltados à coleta, seleção, organização em bancos de dados e distribuição das informações produzidas, pois, em muitas situações, isso fica a cargo de servidores que já executam outras atividades.

Por fim, G3 sugeriu o aperfeiçoamento de sistemas já utilizados por seus setores, com mais funcionalidades, assim como a criação ou construção de relatórios mais compreensíveis e amigáveis, para que o nível estratégico possam entender e fazer bom uso em suas tomadas de decisão.

Dessa forma, foram analisadas a utilização e a assimilação da informação, assim como foram enumerados os pontos fortes e fracos da Gestão da Informação (GI) em seus setores, além de evidenciar a contribuição das informações nas tomadas de decisão e das sugestões de melhoria para GI nos respectivos setores pesquisados. No próximo tópico, são elaboradas algumas considerações gerais extraídas dos tópicos deste capítulo analítico.

#### **4.2.7 Considerações gerais sobre o capítulo analítico: um diagnóstico do processo de gestão da informação entre setores administrativos da reitoria da Universidade federal da Paraíba**

Neste tópico, serão expressas algumas considerações gerais a partir dos resultados obtidos nas investigações das categorias de análise baseadas nas etapas do modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003), assim como a elaboração de um diagnóstico do processo de gestão da informação entre os setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba utilizando a análise SWOT. As considerações foram extraídas dos tópicos deste capítulo analítico.

A primeira categoria analisada foi a das necessidades de informação. Nela, foi conhecida a demanda informacional que era comum a todos os setores pesquisados, neste caso,

as informações relacionadas à legislação e às normas aplicáveis a cada área atuante dos setores e dos gestores investigados. Este fato é compreensível, pois a UFPB é uma universidade pública, está, portanto, inserida na administração pública e tem sua gestão pautada no princípio da Legalidade. Sendo assim, sua origem e atuação é concebida e limitada por Lei. Por essa razão, a preocupação e a necessidade dos entrevistados por informações de caráter legislativo, normativo ou técnico em obediência ao mencionado princípio da Administração Pública da Legalidade.

Esse tipo de informação é considerado como um eixo importante para a tomada de suas decisões, porém também se constitui em um grande desafio, pois a legislação está em constante dinamismo, sofrendo frequentes alterações do ambiente externo, tornando-se muito dificultoso o seu acompanhamento.

Além disso, nessa categoria, também foi demonstrado que as necessidades de informações estão condicionadas às atividades e às funções desenvolvidas pelos sujeitos pesquisados em seus respectivos setores. Por esse motivo, há uma variedade complexa de necessidades. Entretanto, cabe ressaltar que a maioria dos sujeitos pesquisados declararam que as informações fornecidas a eles satisfazem suas necessidades e são eficazes ao desempenho de suas funções e a tomadas de decisão, com algumas ressalvas e apenas uma negativa a este quesito.

A segunda categoria analisada foi a de aquisição da informação. Tendo em vista que essa categoria tem o propósito de suprir a categoria de necessidades das informações, nela também foi encontrada uma grande variedade de fontes de informações, no entanto, semelhantemente, foram consideradas fontes comuns a todos eles, aquelas relacionadas às legislações e a normas específicas às suas atividades e funções.

Além dessas, também foram citados como fontes de informação os sistemas gerenciais de informação utilizados por cada entrevistado e suas respectivas equipes, tanto os da própria instituição, como os do governo federal e demais órgãos públicos quando demandados por eles, assim como as reuniões com suas respectivas equipes e com membros de outros setores da instituição.

Convém destacar que, devido ao cenário atual de pandemia ocasionado pelo Coronavírus, os fóruns de pró-reitores e os fóruns de coordenadores deixaram de ser presenciais e passaram a ser mais ativos nos grupos de WhatsApp e na realização de *lives* instrutivas e informativas. Sendo assim, os grupos de WhatsApp dos fóruns de pró-reitores e de coordenadores (FORPLAD, FORGEP, FONDCF, entre outros) foram considerados uma grande fonte de informação e de apoio pelos entrevistados, que os utilizam para trocar

informações e tirar dúvidas relativas às atividades desempenhadas por eles, assim como para se atualizar acerca das mudanças e alterações legislativas e normativas.

Portanto, nessa categoria, foi percebida a importância das fontes humanas, seja na menção de reuniões como fontes de informação, ou na troca de informações e conhecimentos por meio dos grupos de WhatsApp dos fóruns de pró-reitores e fóruns de coordenadores. Além disso, esse intercâmbio entre as universidades, integrantes desses grupos dos fóruns, é muito salutar, pois é no compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos que são desenvolvidos novos conhecimentos.

Ainda na categoria de aquisição da informação, foi verificado que a seleção das informações nas pró-reitorias e coordenações é realizada com a participação da equipe e, em sua maioria, é dividida por matérias ou pastas de responsabilidade de cada setor integrante delas. Demonstrando, desta forma, que todos os entrevistados aparentam prezar pela gestão participativa. Para finalizar, também foram manifestadas as principais barreiras e dificuldades encontradas para a aquisição das informações, conforme podem ser visualizadas no Quadro 5.

**Quadro 5** – Principais barreiras e dificuldades para aquisição das informações

<b>Principais barreiras e dificuldades para aquisição das informações</b>
Falta de alinhamento das atividades realizadas entre setores, o que favorece o repasse informações com falhas entre eles.
Problemas no formato das informações, o que gera dúvidas do que realmente se trata.
Problemas no fluxo das informações entre setores.
Repasse de informações incompletas.
Falta de clareza nas informações.
Informações recebidas com prazos expirados para seu cumprimento, isto é, não recebidas em tempo hábil.
Falta de conhecimentos na operação e extração de informações nos sistemas gerenciais.
Perda de algumas informações e decisões históricas com a migração do processo físico para o processo eletrônico.
Falta de atualização das informações.
Relatórios de difícil entendimento.
Desconfiança acerca da veracidade das informações utilizadas para as tomadas de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A terceira categoria analisada foi a de organização e armazenamento das informações. Nela, foram averiguados os diversos meios ou ferramentas utilizados para organizar e armazenar as informações, dentre os quais foram citados: o Google Drive, em que vários setores têm acesso e podem acompanhar as informações em tempo real; os próprios sistemas gerenciais, tanto da universidade como os externos do Governo Federal; pen drive; HD externo e pastas no próprio computador, onde são classificadas e armazenadas as informações por determinadas matérias. Entretanto, todos os entrevistados responderam que não havia um setor específico responsável por essa tarefa, cada setor das coordenações e das pró-reitorias eram responsáveis pelas informações referentes às matérias de interesse de suas funções determinadas por divisão de atividades e por isso também eram responsáveis pela organização e armazenamento das informações referentes às suas atividades.

A quarta categoria de análise foi a de produtos e serviços de informação. Na análise desta categoria, foi constatada uma diversidade de produtos e serviços de informação, como é sabido, procedente da pluralidade de necessidades de informação. Dentre eles, podem ser citados: relatórios, propostas orçamentárias, processos, notas explicativas, boletins, Plano de desenvolvimento Institucional (PDI), portarias, resoluções, manuais, instruções normativas, ofícios circulares e outros, além da publicação de documentos exigidos pelos órgãos de controle, tendo como parâmetro a legislação em vigor e o sigilo, quando for o caso. Nessa categoria, também foram identificadas algumas dificuldades na geração dos produtos e serviços de informação, dentre as quais podem ser citadas as enumeradas no Quadro 6:

**Quadro 6** – Dificuldades na geração dos produtos e serviços de informação

<b>Dificuldades na geração dos produtos e serviços de informação</b>
Falta de clareza dos demandantes da informação.
Resistência de tornar a informação pública.
Falta de capacitação de servidores para que possam extrair o máximo de informações dos sistemas.
Falta de entendimento de alguns relatórios extraídos de sistemas gerenciais de informação.
Dúvidas acerca da veracidade das informações.
Falta de atualização das informações nos sistemas.
Falta de detalhamento da informação para auxiliar no entendimento do produto ou serviço.
Dificuldades na extração das informações, pois alguns filtros são de difícil utilização.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A quinta categoria analisada diz respeito à distribuição das informações e nelas foram identificados os canais formais e informais de distribuição da informação. Dentre os canais formais, foram citados os sistemas de informação internos da universidade com seus módulos, assim como os sistemas de informação externos referentes aos do governo federal, de outros órgãos públicos e de órgãos de controle, como é o caso do Ministério Público, CGU e TCU.

Dentre os sistemas e módulos citados, destacam-se: o SIPAC (Sistema integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), o SIGRH (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos), o SIGAA (Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas), o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal), o SIGEPE (Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal) entre outros. Também foram mencionados os sites oficiais de alguns setores pesquisados e o uso de mídias sociais como o Instagram para a divulgação de informações por uma das pró-reitorias pesquisadas. Foram mencionados ainda outros canais formais de compartilhamento de informações, tais como: processos, ofícios circulares, boletins, instruções normativas, manuais, e-mail institucional, reuniões.

Com relação aos canais informais de distribuição das informações, foram citados os contatos telefônicos, mensagens no WhatsApp e conversas informais em encontros eventuais. Nessa categoria, também foi averiguado que todos os entrevistados declararam que não solicitavam ou provocavam feedback acerca das informações distribuídas por eles, pelo menos formalmente. Alguns revelaram que, algumas vezes, conversam informalmente a respeito das informações distribuídas por eles, em alguns casos pedem o feedback quando há demora na resposta ou quando se encontram com receptores eventualmente.

A sexta e última categoria analisada foi a do uso da informação. Nela, verificou-se que nem todas as informações recebidas pelos sujeitos pesquisados são facilmente utilizadas e assimiladas por eles. Existem, portanto, algumas dificuldades na assimilação de determinadas informações, seja pela falta de complementação da informação para torná-la mais clara, seja por tratar-se de informações estratégicas de difícil assimilação. Não obstante, todos os coordenadores pesquisados entendem que as informações recebidas contribuem sim para o processo de tomadas de decisões dos seus respectivos gestores.

Nas declarações dos gestores, por sua vez, foi verificado que todos fazem uso da informação normativa ou legislativa, além de informações específicas de acordo com a natureza das atividades dos setores, bem como de conhecimentos e informações nas áreas de administração, contabilidade pública, economia e educação para os apoiar em suas tomadas de decisões. Nessa categoria, também foram manifestados os pontos fortes e fracos da gestão da

informação nos setores em que os atores entrevistados atuam. Dentre os pontos fortes, podem ser destacados os que estão apresentados no Quadro 7:

**Quadro 7** – Pontos fortes da gestão da informação nos setores

<b>Pontos fortes da gestão da informação nos setores</b>
Qualidade técnica e boa experiência dos servidores dos setores pesquisados que fornecem as informações.
Abertura e disponibilidade dos servidores nos setores pesquisados em prestar informações.
Segurança jurídica, por buscar basear-se na legislação vigente.
Boa comunicação entre as coordenações.
Utilização de processo eletrônico.
Sistemas de informações que auxiliam na geração de informações.
Esforço em gerar dados por parte dos servidores.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Da mesma forma, foram elencados os pontos fracos da gestão da informação nos setores pesquisados. Dentre eles, podem ser destacados os que se encontram no Quadro 8:

**Quadro 8** – Pontos fracos da gestão da informação nos setores

<b>Pontos fracos da gestão da informação nos setores</b>
Falta de um sistema único de informação com as informações das diversas matérias tratadas nos setores pesquisados;
Falta de integração dos sistemas gerenciais existentes (os da instituição e os do governo federal, assim como a integração das informações dos sistemas de pessoal, orçamentário e contábil do governo federal), em virtude disso há divergências em alguns casos.
Indisponibilidade de algumas informações em tempo hábil.
Inexistência de provocação de feedback.
Falta de avaliação da gestão da informação para que seja realizado o estabelecimento de estratégias.
Falta de atualização dos sistemas de informação da instituição.
Ausência de um sistema gerenciador de documentos para agilizar mais o processo de gestão da informação.

### Pontos fracos da gestão da informação nos setores

Dificuldades com as informações patrimoniais (bens permanentes) da instituição.

Ausência de uma política de informação institucionalizada.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por fim, nessa categoria, os atores pesquisados apresentaram algumas sugestões para a melhoria da gestão da informação. Dentre elas: a capacitação dos servidores; a oferta de mais vagas em qualificações para melhoria da qualidade dos serviços prestados e, por consequência, das informações transmitidas; a criação de alguns sistemas de controle que sejam resultado do trabalho dos setores envolvidos, não apenas dos setores de informática; a criação de manuais de rotinas da Contabilidade, assim como a elaboração de fluxogramas com o caminho, as etapas a serem percorridas pelos processos e que essas informações fossem publicadas no site da PRA.

Foram propostas ainda reuniões sistemáticas entre as unidades que tenham matérias transversais, para que possam identificar gargalos e planejar rotinas mais otimizadas da gestão da informação. Além disso, foi sugerida maior exploração dos sistemas já existentes na instituição, assim como aperfeiçoamento deles com mais funcionalidades ou a aquisição de novos softwares que contribuam para melhoria da GI, também a criação ou construção de relatórios mais compreensíveis e amigáveis, para que o nível estratégico possa entender e fazer bom uso em suas tomadas de decisão.

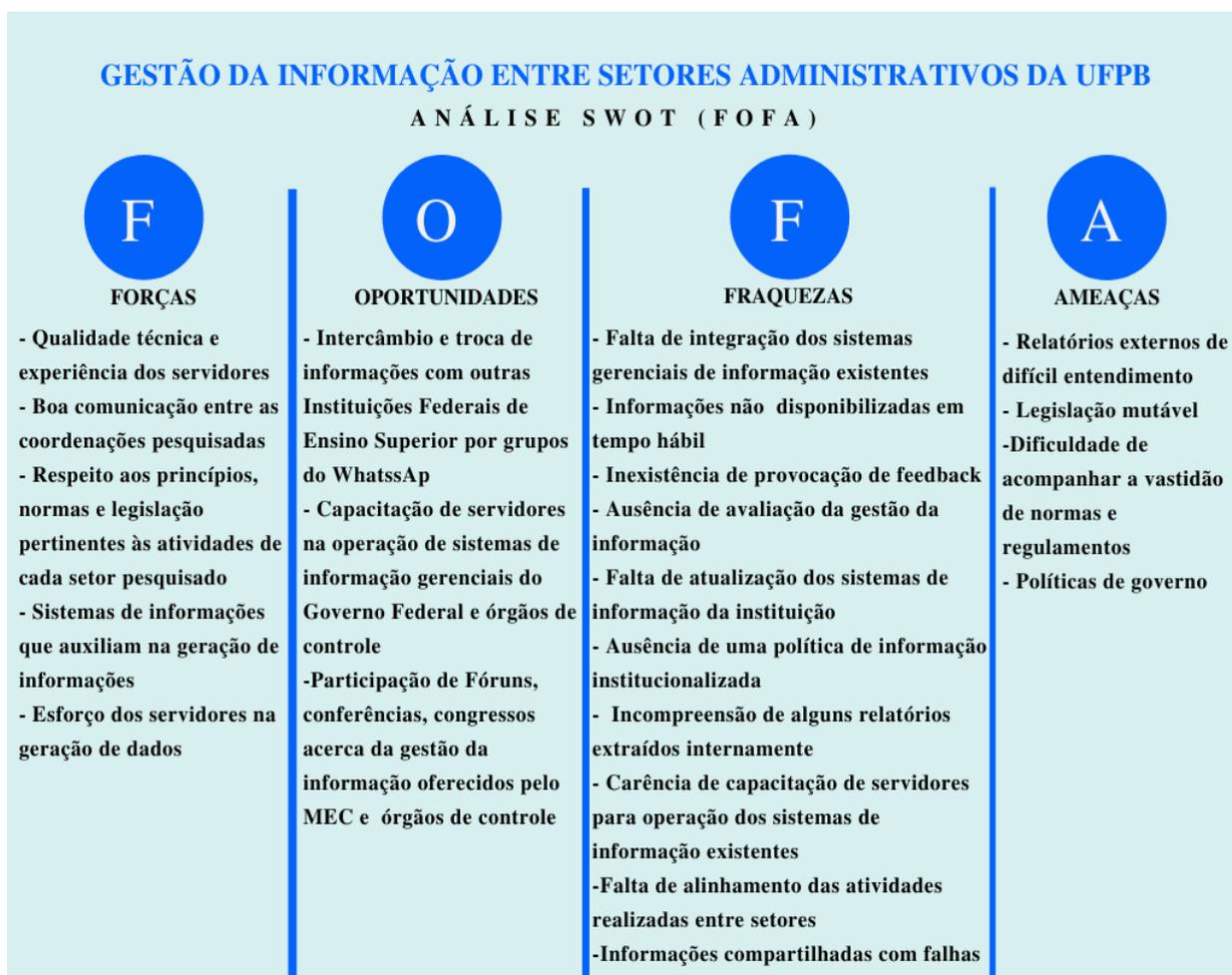
Inseriu-se ainda dentre as sugestões a criação de setores específicos voltados à coleta, seleção, organização em bancos de dados e distribuição das informações produzidas, pois, em muitas situações, isso fica a cargo de servidores que já executam outras atividades.

Dessa forma, a partir das considerações gerais da discussão das categorias de análise foi elaborado um diagnóstico da Gestão da Informação (GI) entre setores administrativos pesquisados da Reitoria da UFPB, considerando os testemunhos dos atores entrevistados. Para apresentação deste diagnóstico, foi utilizada a ferramenta da análise SWOT.

A expressão SWOT procede das iniciais das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em português é denominada de análise FOFA. As forças e as fraquezas são atributos, positivos e negativos respectivamente, da própria organização, isto é, são atributos internos. Já as oportunidades e ameaças são eventos ou situações, positivas e negativas respectivamente, provenientes do ambiente externo, que fogem ao controle da organização, ou seja, atributos externos (ROSA, 2011).

Isso posto, foi elaborado o diagnóstico da Gestão da Informação (GI) entre setores administrativos da Reitoria da UFPB pesquisados por meio da ferramenta de análise SWOT, baseado nas declarações dos atores entrevistados, conforme a Figura 21.

**Figura 21** – Análise SWOT da Gestão da informação entre setores administrativos da UFPB



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante do exposto, foram concluídas as considerações gerais acerca do capítulo analítico, bem como a elaboração de um diagnóstico do processo de gestão da informação entre os setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba utilizando a análise SWOT ou FOFA. As considerações foram extraídas das análises e discussões contidas nos resultados dos tópicos deste capítulo.

No próximo capítulo, será desenhado um manual de rotinas para a gerência da informação, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações dos setores investigados, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

## 5 PROPOSTA DE MANUAL TÉCNICO DE ROTINAS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Neste capítulo, encontra-se desenhado o esqueleto de um manual de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações, baseado no modelo de Choo (2003), nos setores investigados, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

### 5.1 INTRODUÇÃO

A gestão da informação no interior das organizações pode ser considerada uma importante aliada na busca pela eficiência na esfera da administração pública e mais especificamente na administração universitária objeto desta pesquisa, que procura investigar a gestão da informação entre três setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões, utilizando o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003).

Com base na visão sistêmica da administração universitária, Silva (2012, p. 46) declara que “a universidade é entendida como um sistema que busca o equilíbrio por meio da adaptação constante e com todos os atores compartilhando os mesmos objetivos”. Nesse tipo de abordagem, são consideradas todas as dimensões, facetas, subsistemas que a compõem como um todo. Para a promoção da integração entre suas dimensões e atores, a universidade poderá fazer uso da gestão da informação (GI) como importante instrumento estratégico de gestão.

De acordo com Farias (2019, p. 33),

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

Logo, para a elaboração deste manual, foram selecionados os seguintes setores como protótipos para investigação: a Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF) da Pró-Reitoria de Administração (PRA), a Coordenação de Orçamento (CO) da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), para verificação de como se

dá a rotina da gestão da informação entre estes setores e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões.

A escolha desses três setores ocorreu em virtude de que algumas das atividades desempenhadas por eles envolve o fornecimento de informações relevantes à administração universitária. Nessa perspectiva, destacam-se, dentre as atribuições da CCF, o fornecimento de informações ao Pró-Reitor Administrativo por meio de relatórios de Demonstrativos Contábeis e das Notas Explicativas das Demonstrações que podem auxiliar o gestor em suas tomadas de decisões. Quanto à CO, ela possui funções de fornecimento de informações, seja por meio de relatórios e demonstrativos oriundos da execução orçamentária, seja para elaboração do Relatório de Gestão entre outros. A CPGP, por sua vez, também possui atividades de fornecimento de informações tanto para a proposta orçamentária como para confecção da folha de pagamento ao centro de processamento e apresentação de relatórios à gestão.

Além disso, os setores selecionados para a realização da pesquisa podem ser considerados alguns dos pilares da administração da UFPB, tendo em vista que são responsáveis pelo planejamento, orçamento, execução e pagamento de despesas discricionárias e obrigatórias, tais como as despesas com pessoal. Sendo imprescindível a participação conjunta dos três setores para que a instituição desempenhe suas atividades e alcance seus objetivos institucionais. Neste sentido, há a necessidade de um bom fluxo de informações entre eles para que possa servir de apoio tanto à operacionalização de suas atividades como também aos gestores em suas decisões.

Para o desenvolvimento do desenho deste manual técnico foi escolhido o modelo de gestão da informação elaborado por Choo (2003), pois ele foi considerado pela autora da pesquisa como um modelo completo, envolvendo todas as fases da informação que são relevantes para investigação junto aos setores pesquisados. Ademais, os estudos dos autores McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003) são ainda hoje utilizados como base para elaboração de novos modelos de gestão da informação (DUTRA; BARBOSA, 2020), o que também valida a escolha do modelo Choo (2003) para elaboração desta pesquisa.

O conceito apresentado por Choo (2003 p. 403) para gestão ou administração da informação consiste na “administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação”. Dessa maneira, a gestão da informação é um conjunto de ações que envolvem a aquisição, seleção, organização, armazenamento, distribuição e uso da informação.

Ao estudar a gestão da informação, Choo (2003) configurou um ciclo sucessivo de processos correlatos, são eles: “1. identificação das necessidades de informação; 2. aquisição

da informação; 3. organização e armazenamento da informação; 4. desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5. distribuição da informação; e 6. uso da informação (CHOO, 2003, p. 404). Dessa forma, este manual técnico obedecerá a sequência do ciclo sucessivo de processos correlatos construído por Choo (2003) para gestão da informação, conforme Quadro 9

**Quadro 9** – Ciclo sucessivo de processos correlatos do modelo de gestão da informação segundo Choo (2003)

1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa	4ª etapa	5ª etapa	6ª etapa
Necessidades de Informação	Aquisição da informação	Organização e armazenamento da informação	Produtos e Serviços de Informação	Distribuição da informação	Uso da Informação

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante do exposto, também se faz necessário conceituar manual na qualidade de produção técnica. Castilho (2020, p. 171) afirma que “o manual de operação técnica é o resultado de um amadurecimento das pesquisas e teorias da administração sobre a organização do trabalho, a partir de meados do século XIX”. O autor relata que esse amadurecimento se desenvolveu devido à carência de regras, rotinas, padrões de produtividade e critérios de conformidade dos produtos e processos produtivos (CASTILHO, 2020).

Da mesma forma, a CAPES usa a seguinte definição para manual/ protocolo na qualidade de produção técnica:

Conjunto das informações, decisões, normas e regras que se aplica a determinada atividade, que encerra os conhecimentos básicos de uma ciência, uma técnica, um ofício, ou procedimento. Pode ser um guia de instruções que serve para o uso de um dispositivo, para correção de problemas ou para o estabelecimento de procedimentos de trabalho. No formato de compêndio, livro/guia pequeno ou um documento/normativa, impresso ou digital, que estabelece como se deve atuar em certos procedimentos (CAPES, 2019, p. 54)

Assim, pode-se dizer que manual é um conjunto de informações, normas e regras obtidas por meio do amadurecimento advindo de estudos, pesquisas que abrangem conhecimentos de uma determinada ciência, técnica, ou procedimento, que servem para orientação, guia de instruções e devem ser seguidos no manuseio de algum dispositivo ou para o estabelecimento de procedimentos de trabalho (CAPES, 2019; CASTILHO, 2020). No caso deste manual, é para o emprego do estabelecimento de procedimentos de trabalho com relação à gestão da informação voltada ao uso dos gestores em suas decisões.

No próximo tópico, são apresentados os princípios norteadores para as rotinas de gestão da informação deste manual.

## 5.2 PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM BASE NO PDI 2019-2023 UFPB

Para nortear este manual técnico de rotinas para gestão da informação, foram retirados alguns dos princípios das Políticas de Transparência da UFPB, que se relacionam com a temática da gestão da informação, contidos no PDI UFPB 2019-2023. Portanto, os procedimentos e instruções contidos neste manual devem ser regidos e obedecer a estes princípios, são eles:

- I. Princípio da transparência das informações.
- II. Princípio do relacionamento colaborativo.
- III. Princípio da observância à confidencialidade, integridade e disponibilidade da Informação.
- IV. Princípio da acessibilidade.
- V. Princípio da qualidade da informação.

O primeiro princípio trata da transparência das informações produzidas pela UFPB, exceto as que, na forma da lei, são sigilosas, o que se encontra fundamentado no princípio da “Governança Pública por Excelência”, o qual, além de reforçar que todas as ações e atividades realizadas na esfera de atribuição da UFPB devem ser submetidas à prestação de contas tanto aos órgãos de controle externo, quanto à sociedade, enfatiza que suas práticas de excelência em governança devem ser regidas pelos princípios governamentais de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade (UFPB, 2019a).

Nesse sentido, pressupõe-se que, para a observância desse princípio, o órgão necessita possuir uma boa dinâmica de gestão das informações, o que poderá possibilitar maior prontidão na apuração das prestações de contas ao público externo, bem como poderá contribuir para a gestão com o fornecimento de informações em tempo hábil, confiáveis, de qualidade e úteis à instituição que poderão auxiliá-la no alcance dos princípios de eficácia, eficiência e economicidade.

Em seguida, pode ser citado o princípio de “Relacionamento Colaborativo”, que ressalta a importância dos relacionamentos em todas as dimensões entre os atores compreendidos na

execução dos serviços públicos prestados pela UFPB. Tais relacionamentos devem ser orientados “na receptividade ampla, na contribuição colaborativa e na comunicação aberta e construtiva para o aprimoramento contínuo da prática de transparência” (UFPB, 2019a, p. 111). Esse princípio evidencia que o bom relacionamento, a contribuição colaborativa, bem como a comunicação aberta entre os atores, áreas e/ou setores podem tornar-se essenciais não apenas para a transparência como também para o bom andamento das operações e da gestão da informação.

Logo após, vem o princípio da “Observância à Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade da Informação”. Nesse princípio, destaca-se que todas as informações produzidas e advindas de ações e atividades efetuadas pela UFPB devem obedecer aos dispositivos legais a respeito da confidencialidade, bem como as demais práticas relativas ao sigilo. Em exceção a esses casos citados, a instituição deve promover o amplo acesso às informações, bem como proporcionar que elas sejam completas e de qualidade.

Em seguida, o princípio de “Acessibilidade” que trata da disponibilidade abrangente das informações geradas pela UFPB, no âmbito de sua competência, nos seus diversos canais e que compreendam as variadas necessidades de acessibilidade, respeitando, como já foi mencionado, as informações de classificação sigilosa.

E, por fim, o princípio da “Qualidade da Informação”, que envolve os atributos necessários às informações para garantia da sua qualidade. Portanto, as informações geradas pelas ações e atividades da UFPB devem ser precisas, completas, seguras, confiáveis e úteis (UFPB, 2019a). Mais uma vez, nota-se a importância do adequado gerenciamento das informações no interior do órgão para que se forneça informações que possam corresponder a esses atributos de qualidade.

Para colaborar com esses princípios, também foram estabelecidas as diretrizes para as políticas de transparência na UFPB, dentre as quais serão relatadas as seguintes:

- I. Garantia da publicização das informações produzidas no âmbito da UFPB e de interesse público como regra geral, sendo o sigiloso a exceção.
- II. Promoção da acessibilidade das informações divulgadas.
- III. Garantia de que as informações divulgadas pelas unidades serão primárias, íntegras, autênticas, completas e atualizadas.
- IV. Promoção do acesso à informação de forma ágil, objetiva, econômica e transparente, utilizando, também, soluções tecnológicas disponíveis no mercado.
- V. Manutenção de canais de acesso à informação que estimulem a participação social e efetiva (UFPB, 2019a, p. 112 e 113).

Além da obediência aos princípios e às diretrizes estabelecidas pelo PDI UFPB 2019-2023 e ligados ao tema da gestão da informação, também deve ser respeitada toda a legislação

pertinente à informação e ao seu gerenciamento, dentro da qual podem ser citadas a Lei n.º 12.527/2011, que regula o acesso à informação, e a Lei n.º 13.709/2018 - Lei Geral de proteção dos Dados Pessoais (LGPD), assim como os demais dispositivos legais e normativos designados à informação e ao seu gerenciamento.

Isso posto, no próximo tópico, busca-se desenhar o esqueleto de um manual de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações, baseado no modelo de Choo (2003), nos setores investigados, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

### 5.3 APRESENTAÇÃO DO MANUAL TÉCNICO DE ROTINAS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CO, CCF E CPGP

Este manual técnico tem o objetivo de produzir o desenho de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões, baseado no modelo de Choo (2003), que é composto pelas seguintes etapas:

1. Necessidades de Informação;
2. Aquisição da Informação;
3. Organização e Armazenamento da Informação;
4. Produtos e Serviços de Informação;
5. Distribuição da Informação;
6. Uso da Informação.

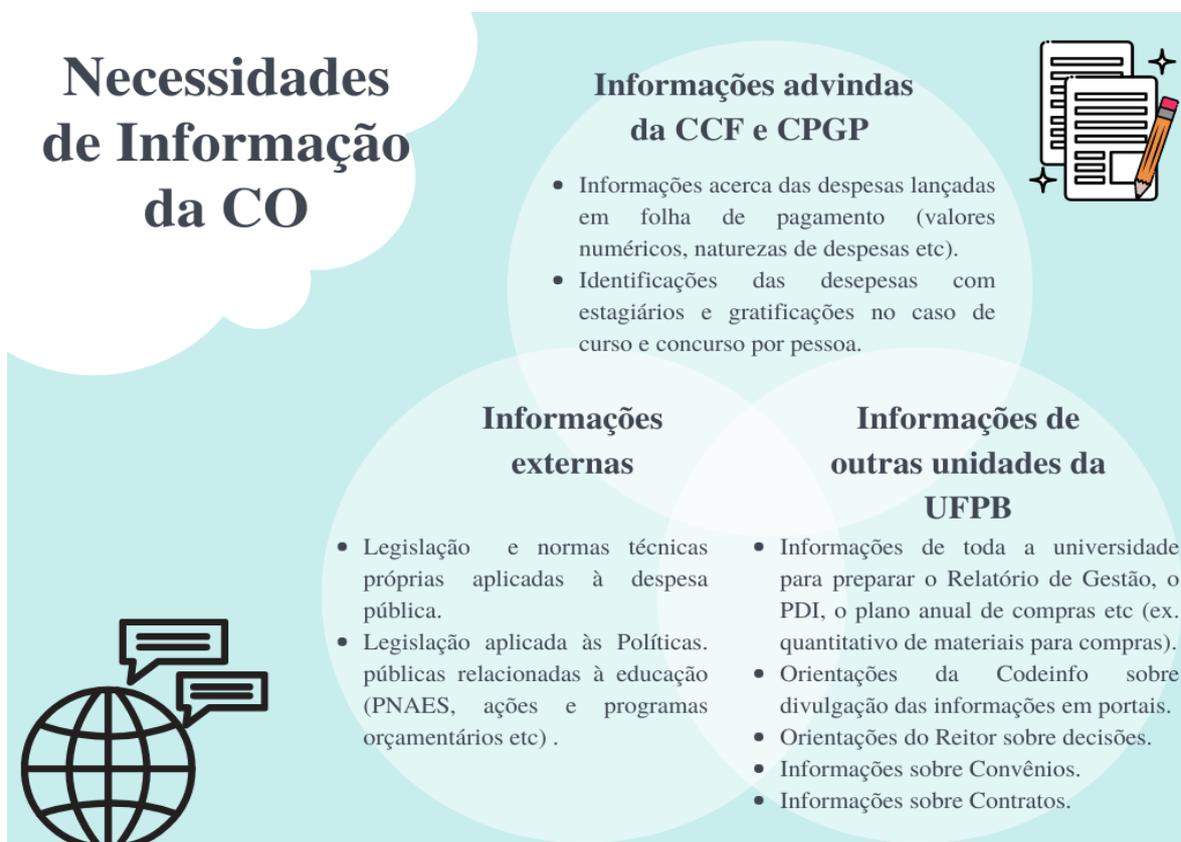
Desta forma, a seguir, serão demonstradas as etapas deste ciclo de gestão da informação, elaborado por Choo (2003), iniciando pelas principais relações informacionais que sucedem entre os setores investigados (CO, CCF e CPGP), assim como demais informações externas a eles, necessárias para o embasamento das tomadas de decisões de seus gestores.

### 5.3.1 Necessidades de Informação

Cabe a esta etapa identificar as necessidades informacionais dos atores e setores investigados (a CCF, a CO e a CPGP), bem como as necessidades informacionais dos gestores da PROPLAN, da PRA e da PROGEP. Sendo assim, este tópico tem o propósito de indicar as principais informações de que necessitam os setores informados, tanto entre si, para a realização de suas atividades, como as informações de que necessitam os Pró-reitores da PROPLAN, da PRA e da PROGEP para suas tomadas de decisão. Com esse propósito, foram relacionadas suas principais necessidades de informações, conforme Figuras 22, 23 e 24.

Na Figura 22, estão contidas as principais necessidades de informação da Coordenação de Orçamento – CO e da gestão da PROPLAN, baseadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas. A CO possui funções de fornecimento de informações, seja por meio de relatórios e demonstrativos oriundos da execução orçamentária, seja para elaboração do Relatório de Gestão entre outros.

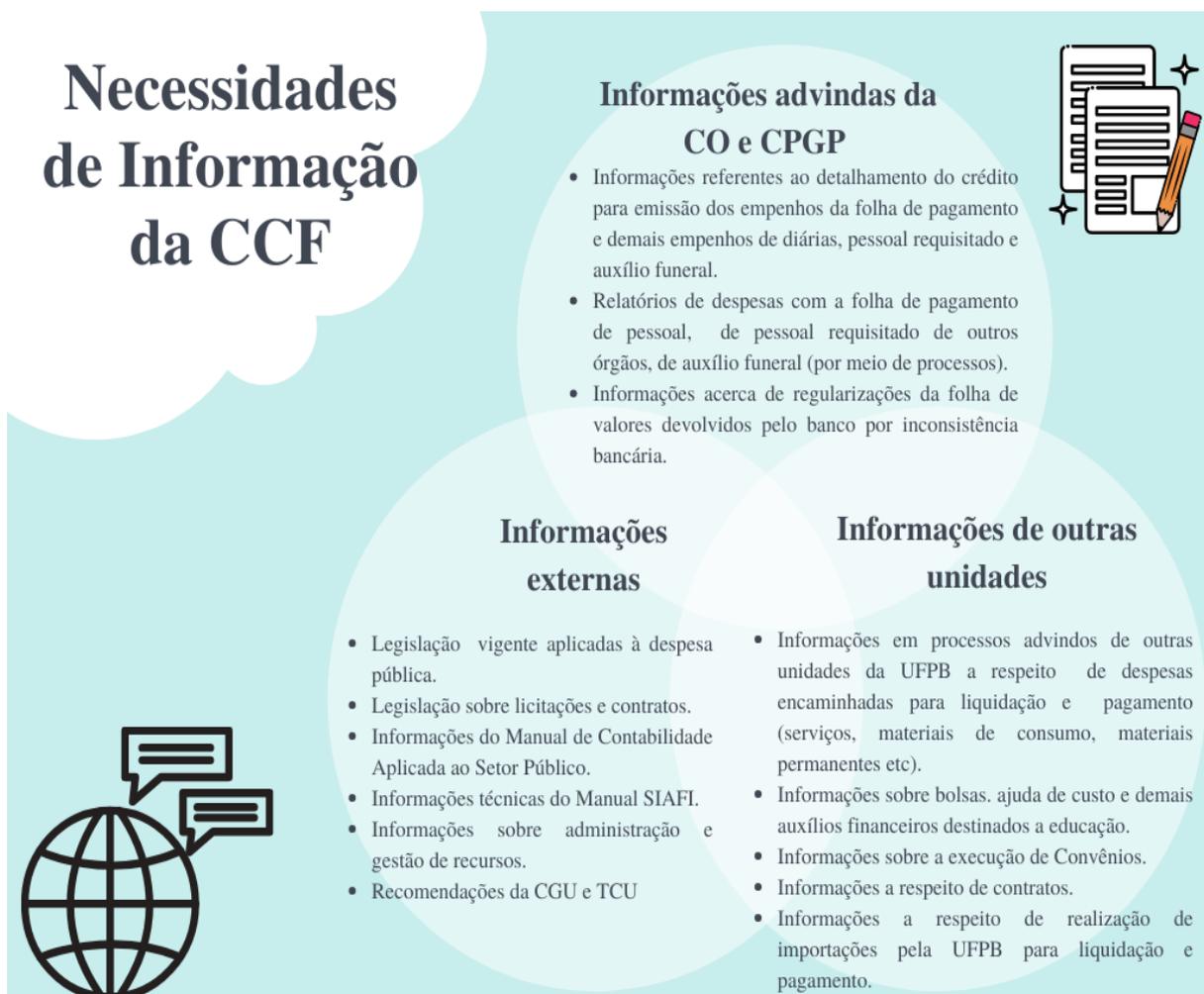
**Figura 22** – Necessidades de Informação da Coordenação de Orçamento



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Já na Figura 23 estão contidas as principais necessidades de informação da Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e da gestão da PRA, com base nos dados coletados nas entrevistas. Dentre as atribuições da CCF, está a de fornecer informações ao Pró-Reitor Administrativo, por meio de relatórios de Demonstrativos Contábeis e das Notas Explicativas das Demonstrações, que podem auxiliar o gestor em suas tomadas de decisões.

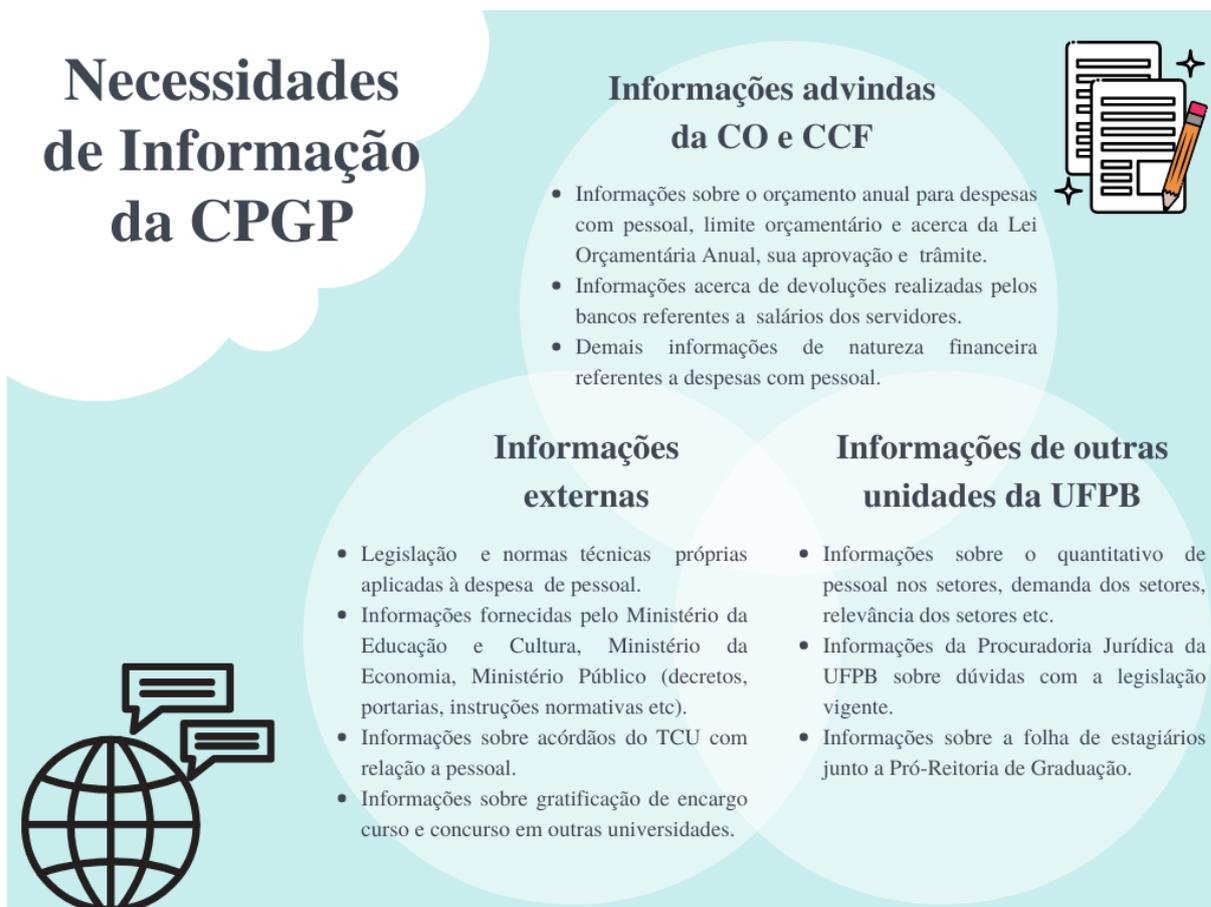
**Figura 23** – Necessidades de Informação da Coordenação de Contabilidade e Finanças



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por fim, na Figura 24, estão contidas as principais necessidades da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP e da gestão da PROGEP, baseadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas. A CPGP também possui atividades de fornecimento de informações tanto para a proposta orçamentária como para confecção da folha de pagamento ao centro de processamento e apresentação de relatórios à gestão.

**Figura 24** – Necessidades de Informação da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A importância deste tópico está concernente ao conhecimento de quais informações as coordenações que possuem matérias transversais e comuns precisam umas das outras e das demais unidades, tanto para o desenvolvimento de suas atividades quanto para as tomadas de decisões de seus gestores, para que tais informações sejam supridas por elas e a instituição como um todo possa se beneficiar pelo alcance de seus objetivos institucionais.

A etapa seguinte diz respeito à aquisição da informação e nela estão contidas as principais fontes de informação para a CO – PROPLAN, a CCF – PRA e a CPGP – PROPLAN.

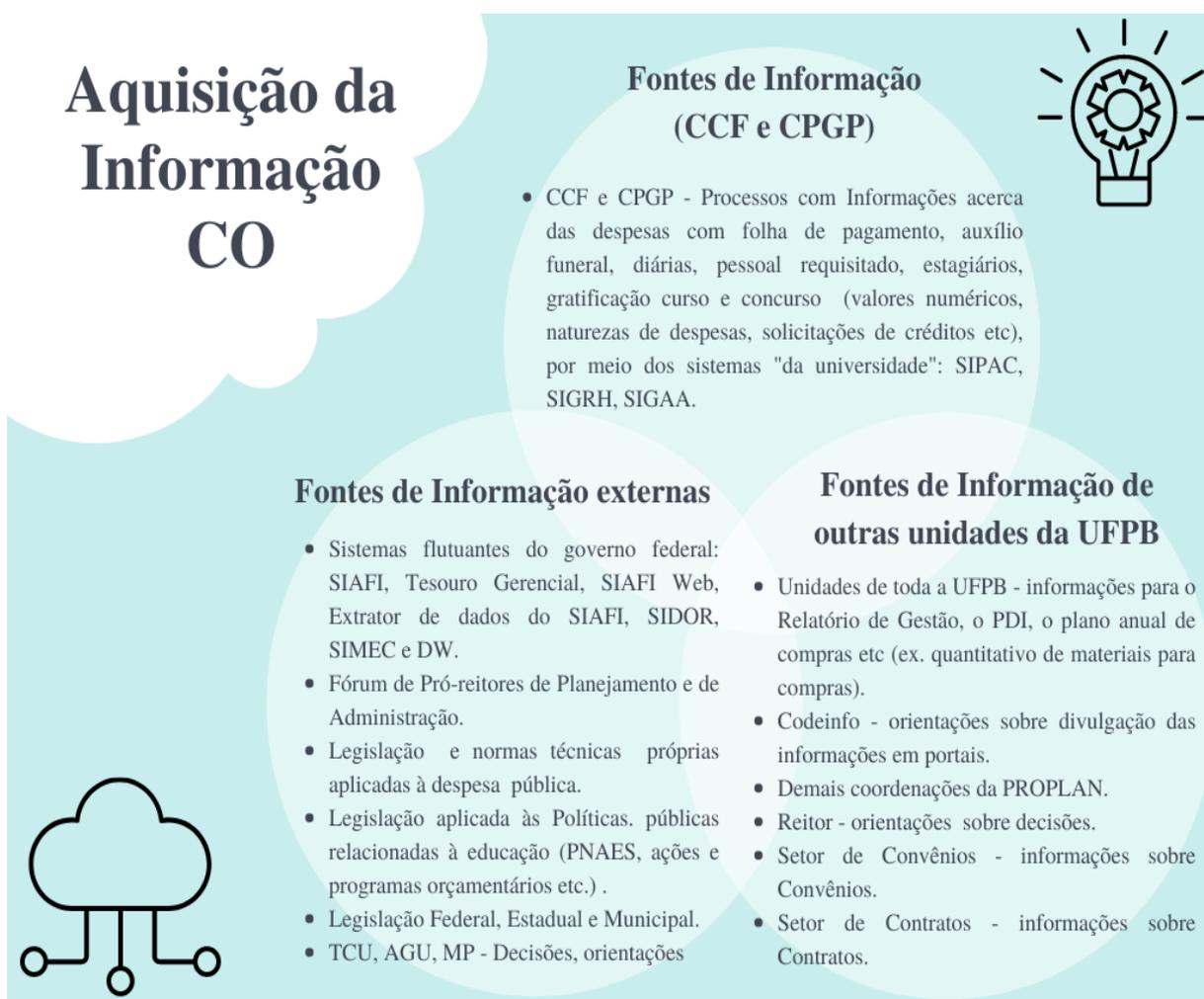
### 5.3.2 Aquisição da Informação

Após a ciência das informações necessárias aos usuários, o segundo passo é a ação em busca dessas informações, isto é, a etapa da aquisição da informação. Nesse manual, esse procedimento diz respeito à identificação de quais as principais fontes de aquisição das informações necessárias à CO, CCF e CPGP, bem como aos gestores da PROPLAN, da PRA e

da PROGEP, tanto para a realização de suas atividades como para as tomadas de decisão. Assim, foram elencadas as fontes de informações consideradas fundamentais pelos setores e gestores investigados, conforme Figuras 25, 26 e 27.

Tendo em vista que esta etapa busca suprir a anterior na gestão da informação, nela pode ser percebida a grande variedade de fontes de informações, assim como foram variadas as necessidades de informação. No entanto, há fontes comuns a todos, porém específicas e condicionadas às suas atividades e funções, como no caso das fontes relacionadas às legislações e normas. Na Figura 25, estão contidas as principais fontes de informação da Coordenação de Orçamento – CO e da gestão da PROPLAN, de acordo com os testemunhos obtidos por meio de entrevistas.

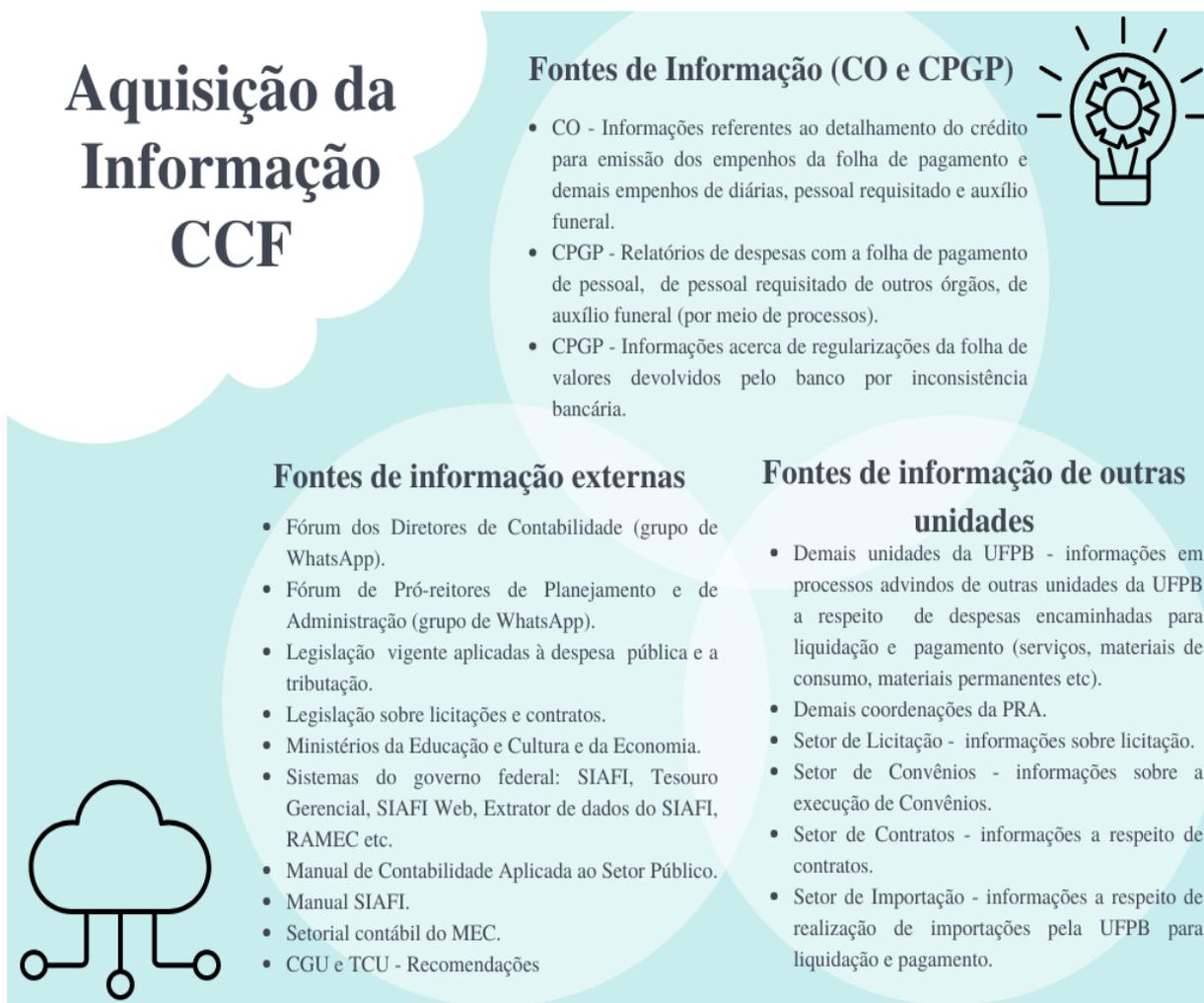
**Figura 25** – Aquisição da Informação - Coordenação de Orçamento



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Semelhantemente, também foram elencadas as fontes de informação consideradas fundamentais pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela gestão da PRA para a realização de suas atividades, assim como para as tomadas de decisão, em conformidade com os dados obtidos por meio das entrevistas aplicadas aos atores pesquisados, conforme podem ser visualizadas na Figura 26.

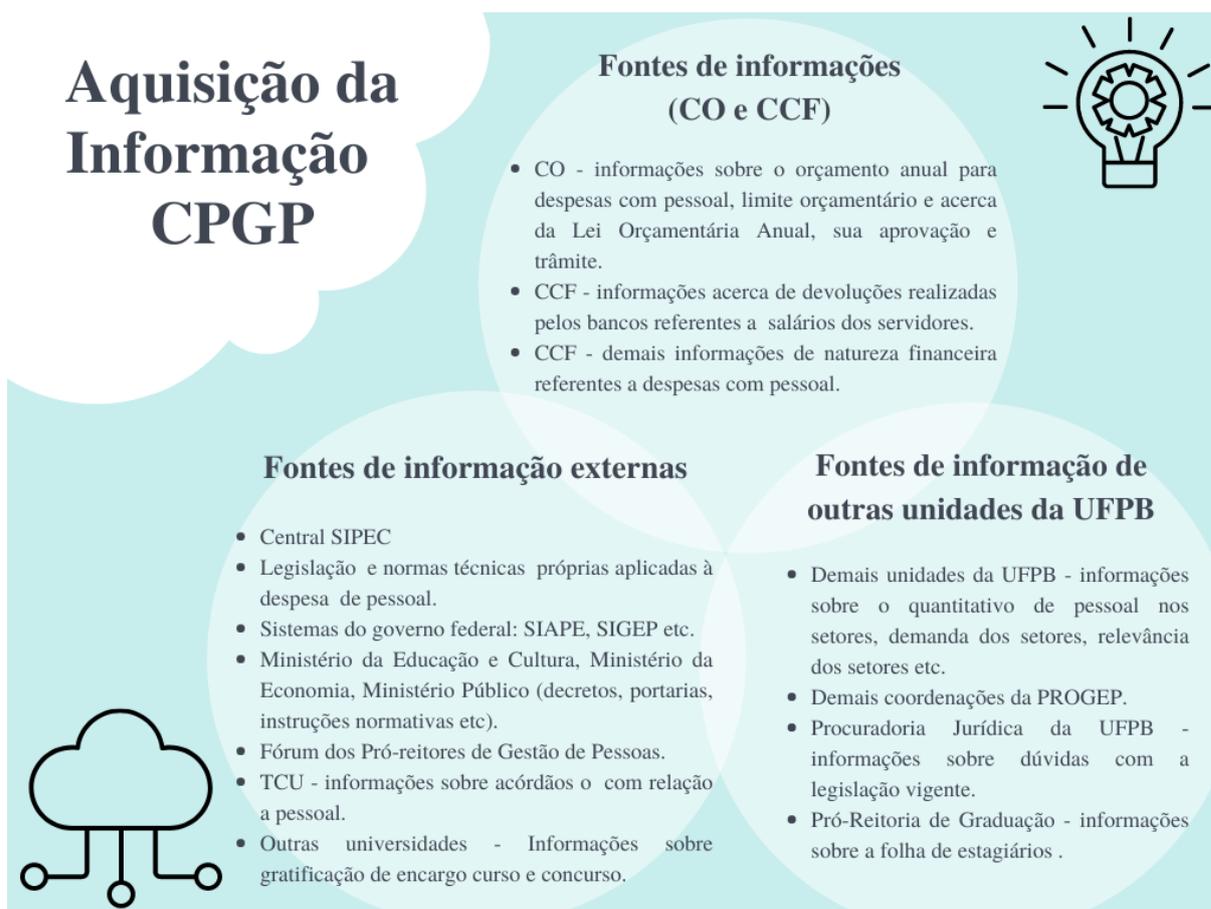
**Figura 26** – Aquisição da Informação - Coordenação de Contabilidade e Finanças



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para finalizar a etapa de aquisição da informação, na Figura 27, estão relacionadas as fontes de informação consideradas primordiais pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP e pela gestão da PROGEP para a execução de suas atribuições, bem como no processo de tomadas de decisão, embasadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas dos sujeitos pesquisados.

**Figura 27** – Aquisição da Informação - Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Apesar da diversidade de fontes de informação, cabe ressaltar que as fontes humanas podem ser consideradas a principal fonte de informação, pois estas, além de filtrar e resumir as informações, “ênfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão” (CHOO, 2003, p. 408). Sendo assim, a ênfase da organização deve estar na capacitação desta fonte para que, por meio dela, seja possível alcançar seus objetivos.

A próxima etapa deste manual corresponde às formas de organização e armazenamento da informação.

### 5.3.3 Organização e Armazenamento da Informação

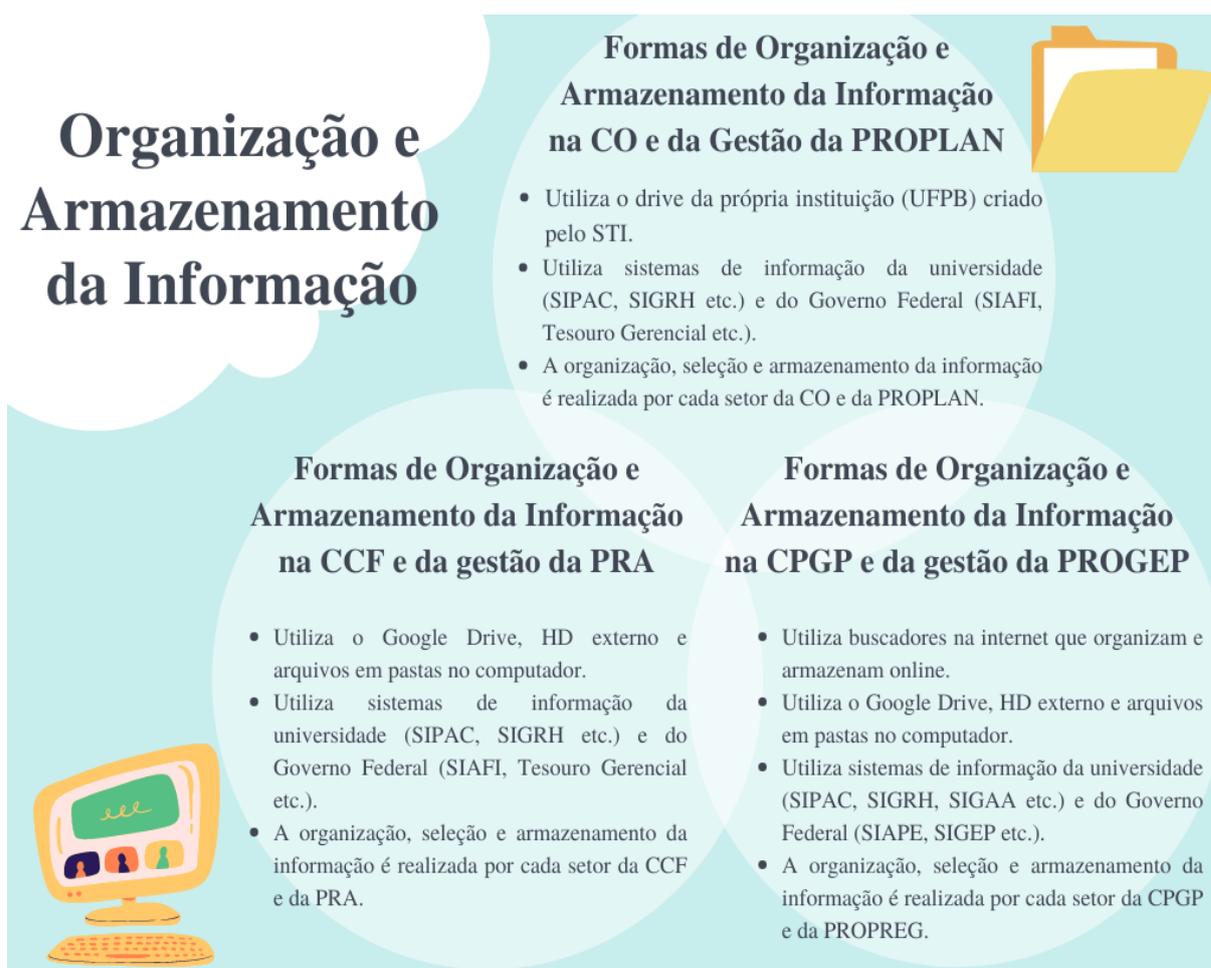
Após identificar e coletar as informações, a próxima tarefa envolve como as informações serão organizadas ou classificadas, o lugar onde serão armazenadas, como serão manipuladas e apresentadas aos seus usuários. Esta etapa refere-se à averiguação de quais os

meios e formas de organização e armazenamento da informação utilizados pelos setores selecionados, visando à facilidade de acesso e à melhoria da distribuição e da recuperação da informação que seja relevante aos seus usuários.

A memória organizacional beneficiar-se-á por meio dessa fase do modelo de gestão da informação, pois as informações que constituem a memória organizacional poderão ser constantemente consultadas, quando houver necessidade.

Na Figura 28, estão contidos os meios e formas de organização e armazenamento da informação pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP, baseadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

**Figura 28** - Organização e Armazenamento da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Esta etapa também é de grande importância no ciclo da gestão da informação, pois, na etapa da organização e armazenamento da informação, há dois dilemas a equilibrar: o primeiro caso é o de que a memória institucional não seja devidamente desenvolvida, seja esquecida e com ela importantes informações e conhecimentos; e o segundo, em contrapartida, é o de que o uso exagerado e acomodado da memória institucional impeça a organização da capacidade de criação e experimentação de novas informações e conhecimentos (CHOO, 2003). Deve haver um equilíbrio na execução desta tarefa para que a instituição possa se beneficiar das vantagens de uma satisfatória organização e armazenamento da informação.

A próxima etapa diz respeito aos principais produtos e serviços de informação gerados pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP.

### **5.3.4 Produtos e Serviços de Informação**

Esta etapa diz respeito à satisfação das necessidades de informação dos integrantes da organização por meio do desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. Estes produtos e serviços de informação precisam possuir características que agreguem valor à informação, tais como possuir qualidade, facilidade de uso, redução do ruído, adaptabilidade e economia de tempo e de custo (CHOO, 2003).

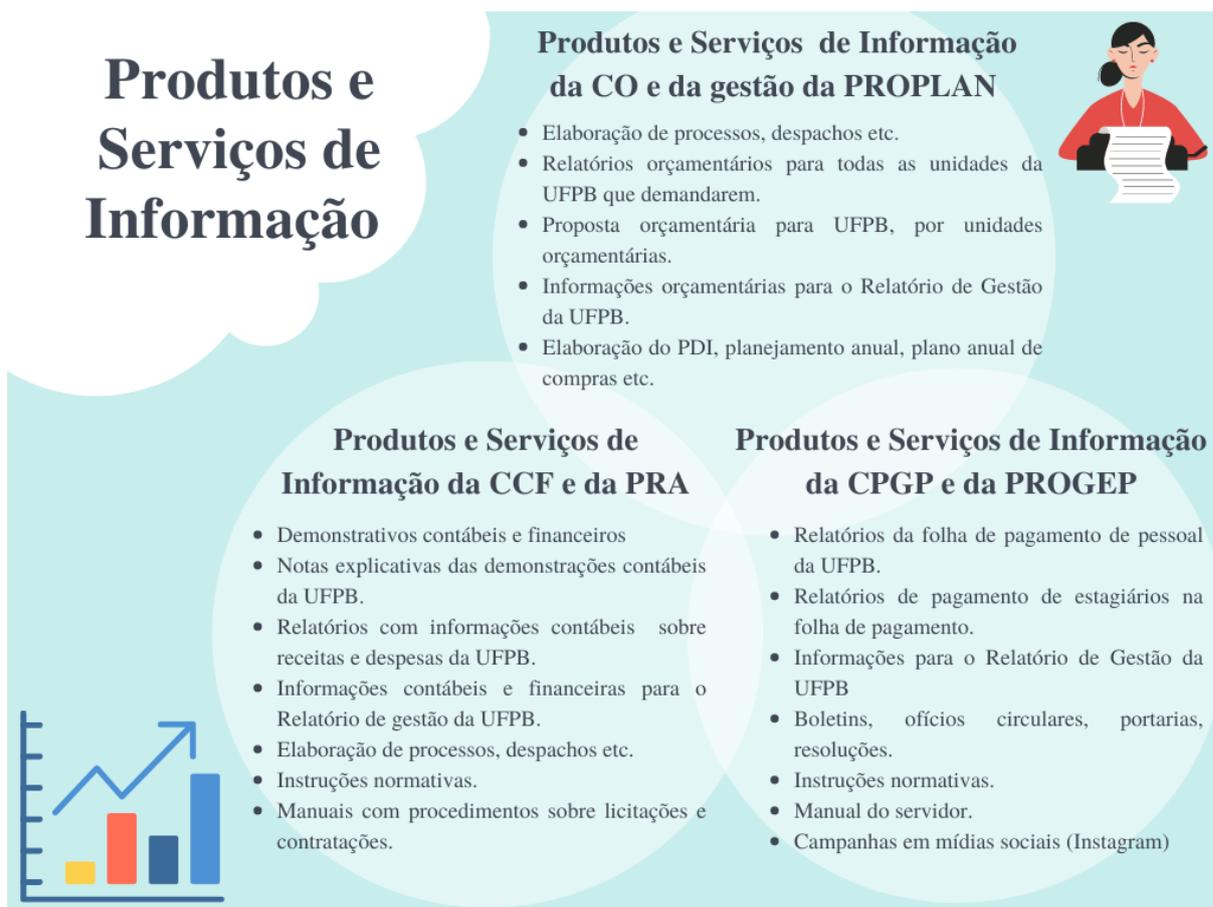
Portanto, podem ser considerados produtos e serviços de informação os relatórios, os demonstrativos, os boletins, as notas, as mensagens, as propostas orçamentárias, entre outros documentos gerados pelos setores integrantes da organização, como também os gerados por órgãos externos a ela, que promovam o fornecimento de informações que agreguem valor e proporcionem ações e decisões que auxiliem na solução de problemas.

Assim como nas demais tarefas, é importante a participação dos usuários finais das informações, mas é nessa tarefa que eles podem contribuir com seus próprios conhecimentos, experiências para o projeto e o desenvolvimento dos produtos e serviços de informação que eles próprios e outros usufruirão (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Portanto, nesta etapa é interessante haver a cooperação dos usuários finais com os setores de Tecnologia da Informação (TI) que, em conjunto, poderão criar ferramentas que facilitem e possibilitem a produção de produtos e serviços de informação que sejam ricos em informações que contribuirão e auxiliarão a gestão da instituição em suas decisões.

Na Figura 29, estão relacionados os principais produtos e serviços de informação gerados pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP, com base nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

**Figura 29** – Produtos e serviços de Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

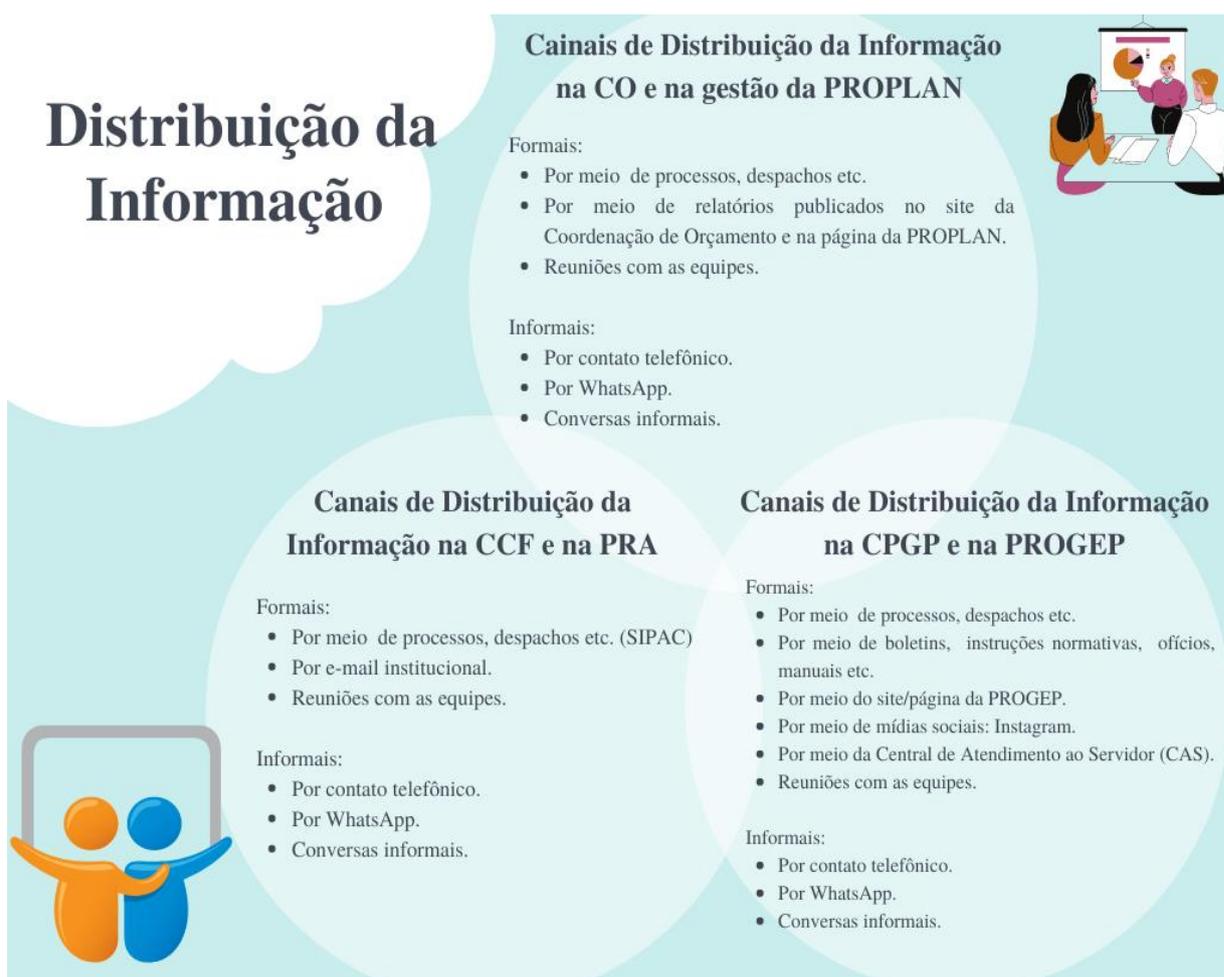
Identificados os principais produtos e serviços de informação que proporcionam o fornecimento de informações que agreguem valor e promovam ações e decisões no auxílio de solução de problemas, a próxima tarefa do ciclo da gestão da informação segundo o modelo de Choo (2003) diz respeito à distribuição da informação. Esta etapa será explanada no próximo tópico em que serão demonstrados os principais canais de compartilhamento da informação utilizados pela CO, pela CCF, e pela CPGP, e nas seguintes pró-reitorias: PROPLAN, PRA e PROGEP.

### 5.3.5 Distribuição da Informação

Esta fase trata-se do processo de transmissão das informações no interior da organização com o intuito de que a informação adequada chegue em tempo oportuno para a pessoa certa, no lugar e formato apropriado. A tarefa de compartilhamento e divulgação das informações, envolve como e em quais meios e canais as informações serão disseminadas. Esses canais podem ser formais ou informais (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Na Figura 30, estão relacionados os principais canais de distribuição de informação gerados pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP, com base nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

**Figura 30** – Distribuição da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A distribuição da informação tem como objetivo o compartilhamento entre os usuários, assim como a recuperação das informações que são indispensáveis para a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão. São objetivos da distribuição da informação enfrentar as incertezas, solucionar diferenças e promover a criatividade, corrigir falhas, atualizar interpretações. Para alcançá-los, as pessoas nas organizações precisam de ricos canais, de um fluxo contínuo de informação e da obtenção de feedback (CHOO, 2003).

Concluída a tarefa de distribuição da informação, a sexta e última etapa do ciclo da gestão da informação segundo Choo (2003) é o uso da informação. No próximo tópico, será demonstrado o uso da informação pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP.

### **5.3.6 Uso da Informação**

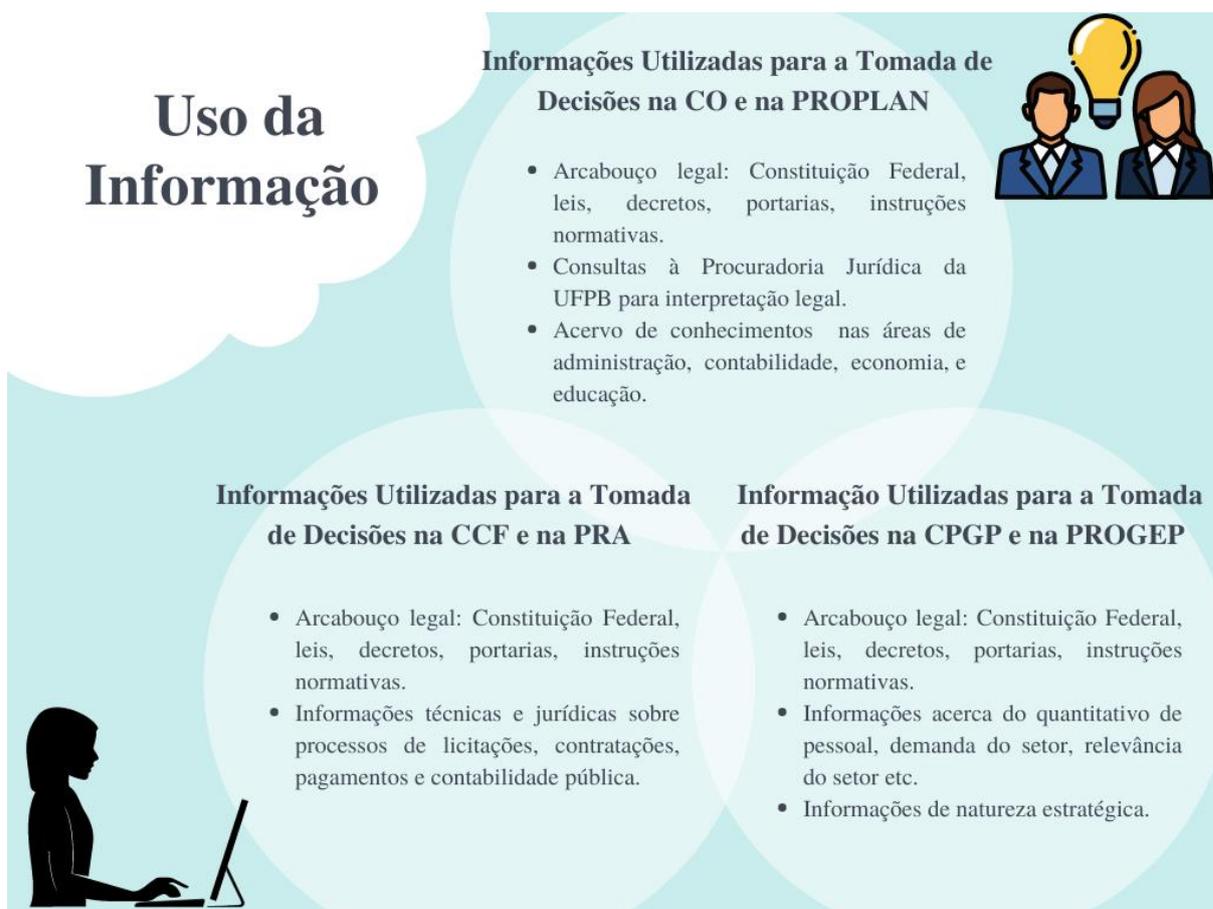
Esta é a etapa final do ciclo da gestão da informação e diz respeito à utilização da informação. Davenport e Prusak (1998) destacam a estimulação e o incentivo do uso da informação, pois de nada adiantaria todo o processo de gerenciamento da informação se esta não fosse utilizada pelo usuário em suas atividades e decisões.

Por isso, Mcgee e Prusak (1994) afirmam que esta fase do processo de gerenciamento da informação diz respeito à utilização estratégica da informação e sua análise pela organização para o alcance de seus objetivos (MCGEE; PRUSAK, 1994). Nesse sentido, a utilização estratégica da informação é indispensável no auxílio do cumprimento dos objetivos organizacionais, assim como no apoio às tomadas de decisão.

Para isso, o uso eficaz e estratégico da informação envolve três arenas: a de criação de sentido ou significado da informação, a de construção do conhecimento e a de tomada de decisão que seria a escolha da ação mais adequada para a solução do problema e adaptação às novas realidades (CHOO, 2003).

Na Figura 31, foram demonstradas as principais informações utilizadas pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP para fundamentar suas tomadas de decisão, de acordo com os depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

**Figura 31** – Uso da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A CO, a CCF e a CPGP, bem como a PROPLAN, PRA e PROGEP fazem o uso predominante da informação normativa ou legislativa, além de informações específicas de acordo com a natureza das atividades dos setores, tais como quantitativo de pessoal, de compras de materiais, sejam de consumo ou permanente, entre outras informações. Também são utilizados os conhecimentos e informações nas áreas de administração, contabilidade pública, economia e educação para os apoiar em suas tomadas de decisão.

Assim, foram concluídas as etapas do processo de gestão da informação, proposto para o desenho deste manual técnico de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações, baseado no modelo de Choo (2003), voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

### **5.3.7 Considerações Finais do Manual Técnico de Rotinas para Gestão da Informação**

Este manual técnico obedeceu a sequência do ciclo sucessivo de processos correlatos construído por Choo (2003), contendo os seguintes processos: “1. identificação das necessidades de informação; 2. aquisição da informação; 3. organização e armazenamento da informação; 4. desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5. distribuição da informação; e 6. uso da informação (CHOO, 2003, p. 404). Além disso, teve como preceitos norteadores alguns dos princípios das Políticas de Transparência da UFPB que se relacionam com a temática da gestão da informação, contidos no PDI UFPB 2019-2023.

Dessa forma, pode-se dizer que este manual técnico contribuiu para demonstrar a importância do conhecimento da gestão da informação nas coordenações e pró-reitorias pesquisadas, pois, por meio dele, foi possível conhecer as necessidades de informação dos setores investigados, tanto para o desenvolvimento de suas atividades quanto para as tomadas de decisões de seus gestores, para que tais informações sejam supridas, assim como a relevância dos benefícios que a memória organizacional pode proporcionar, pois as informações poderão ser constantemente consultadas, quando houver necessidade.

Além disso, foi evidenciada a importância da participação de todos na criação dos produtos e serviços de informação, não apenas da área de TI, ganhando destaque a necessidade de que os usuários destes produtos e serviços participem da geração deles, bem como as contribuições que o uso e o compartilhamento estratégico da informação podem proporcionar para instituição.

O manual teve como limitação o fato de não haver integração suficiente entre os setores pesquisados. O que pode ser confirmado em uma das dificuldades e barreiras mencionadas no estudo para o desenvolvimento do ciclo de gestão da informação, sendo ela a falta de alinhamento das atividades realizadas entre os setores investigados referentes a matérias comuns ou transversais a eles. A maior integração entre os setores e o alinhamento de suas atividades podem contribuir consideravelmente para o melhoramento da gestão da informação, bem como para o aprimoramento do manual técnico de rotinas para gestão da informação.

Recomendam-se novos estudos que tenham como objetivo promover a integração entre estes setores para que, tendo como base os conhecimentos abordados neste manual, proporcionem atualizações e o aprimoramento tanto deste manual quanto da própria gestão e compartilhamento de informações que contribuam aos gestores em suas tomadas de decisão.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom gerenciamento das informações pode ser considerado um diferencial para o sucesso das organizações, pois pode promover a qualidade das informações que darão suporte aos gestores em suas tomadas de decisões. Logo, a gestão da informação também pode ser considerada uma importante aliada na busca pela eficiência na esfera da administração pública e mais especificamente na administração universitária objeto deste estudo.

O caminho trilhado para realização desta pesquisa, constituiu-se na produção de conhecimento acerca do objeto de seu estudo, que foi a gestão da informação entre três setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões. Para isso, foi construído o seu fundamento com conhecimentos teóricos acerca da gestão da informação e sua relação com as universidades, com o acréscimo de uma pesquisa documental, seguida da coleta de dados por meio de entrevistas, da apresentação e da análise dos dados coletados. A partir dessas etapas, foram produzidos um diagnóstico e um manual técnico de rotinas para gestão da informação nos setores selecionados.

Para constatação da conclusão deste estudo, recorre-se à problematização da pesquisa, que buscou responder ao seguinte questionamento: como a gestão da informação entre setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para os gestores no processo de tomadas de decisão? Também devem ser resgatados os objetivos traçados para responder este questionamento, verificando se eles foram alcançados e a questão respondida.

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo geral de investigar a gestão da informação entre três setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões, utilizando o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003). Os setores investigados foram: a Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF) da Pró-Reitoria de Administração (PRA), a Coordenação de Orçamento (CO) da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

Foi constatado que a pergunta do problema da pesquisa foi respondida, bem como seu objetivo geral foi atingido, visto que a gestão da informação entre os três setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões foi investigada, conhecida e analisada sob orientação do modelo de gestão da informação segundo Choo (2003), com o intuito de buscar o aprimoramento da gestão e compartilhamento de informações que contribuam aos gestores em suas tomadas de decisão.

Para o melhor atendimento do objetivo geral, foram traçados objetivos específicos, os quais também obtiveram seu alcance constatado. O primeiro deles foi o de descrever as práticas de gestão da informação em curso nos setores administrativos da Reitoria da UFPB, identificando, nos setores pesquisados, a configuração do ciclo de gestão da informação proposto por Choo (2003): identificação das necessidades de informação; aquisição, organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição e uso da informação. Esse objetivo foi alcançado por meio da apresentação e da análise de dados, em que as seis etapas do ciclo proposto por Choo (2003) foram descritas e dispostas em seis categorias de análise da gestão da informação nos setores investigados.

Já o segundo objetivo específico foi o de traçar um perfil/diagnóstico da gestão da informação entre os setores administrativos pesquisados, identificando as dificuldades e barreiras encontradas no desenvolvimento deste ciclo de informações que fragilizam o processo de tomada de decisões. Tal escopo foi atendido por meio da utilização da ferramenta da análise SWOT em que foram relacionados os pontos fortes e fracos da gestão da informação entre os setores investigados. Dentre as principais dificuldades e barreiras encontradas no desenvolvimento deste ciclo de informações, podem ser citadas as seguintes:

- a) ausência de um sistema único de informação com as informações das diversas matérias tratadas nos setores pesquisados;
- b) necessidade de integração dos sistemas gerenciais (os da instituição e os do governo federal, assim como a integração das informações dos sistemas de pessoal, orçamentário e contábil do governo federal) utilizados pelos pesquisados, em virtude disso há divergências em alguns casos;
- c) algumas informações não são disponibilizadas em tempo hábil, impossibilitando seu registro na contabilidade;
- d) inexistência de provocação de feedback;
- e) ausência de avaliação da gestão da informação para que seja realizado o estabelecimento de estratégias;
- f) falta de atualização de um dos sistemas de informação da instituição;
- g) inexistência de um sistema gerenciador de documentos para agilizar mais o processo de gestão da informação;
- h) dificuldades com as informações patrimoniais (bens permanentes) da instituição;
- i) ausência de uma política de informação institucionalizada;

- j) falta de alinhamento das atividades realizadas entre setores, o que favorece para o repasse informações com falhas entre eles;
- k) problemas no formato das informações;
- l) problemas no fluxo das informações entre setores;
- m) repasse de informações incompletas;
- n) falta de clareza nas informações;
- o) informações recebidas com prazos expirados para seu cumprimento, isto é, não recebidas em tempo hábil;
- p) falta de conhecimentos na operação e extração de informações nos sistemas gerenciais;
- q) perda de algumas informações e decisões históricas com a migração do processo físico para o processo eletrônico;
- r) falta de atualização das informações;
- s) relatórios de difícil entendimento; e
- t) desconfiança acerca da veracidade das informações utilizadas para as tomadas de decisão.

O terceiro e último objetivo específico foi referente ao desenho de um manual de rotinas para a gerência da informação, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações dos setores, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões. Este objetivo também foi alcançado com a apresentação do fruto deste estudo, o desenho de um manual técnico de rotinas para a gerência da informação entre os setores investigados, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

Vale ressaltar ainda algumas sugestões de melhorias para gestão da informação entre os setores administrativos investigados da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba, recomendadas pelos atores pesquisados, dentre as quais podem ser citadas as seguintes:

- a) capacitação dos servidores, assim como a oferta de mais vagas em qualificações, para melhoria da qualidade dos serviços prestados e, por consequência, das informações transmitidas.
- b) criação de alguns sistemas de controle que sejam resultado do trabalho dos setores envolvidos, não apenas dos setores de informática.
- c) criação de manuais de rotinas da Contabilidade, assim como a elaboração de fluxogramas com o caminho, as etapas a serem percorridas pelos processos de seus setores e que essas informações sejam publicadas no site da PRA.

- d) reuniões sistemáticas entre as unidades que tenham matérias transversais, para que possam identificar gargalos e planejar rotinas mais otimizadas da gestão da informação.
- e) maior exploração dos sistemas já existentes na instituição, assim como aperfeiçoamento deles com mais funcionalidades ou a aquisição de novos softwares que contribuam para melhoria da GI.
- f) criação ou construção de relatórios mais compreensíveis e amigáveis, para que o nível estratégico possa entender e fazer bom uso em suas tomadas de decisão.
- g) criação de setores específicos voltados à coleta, seleção, organização em bancos de dados e distribuição das informações produzidas, pois, em muitas situações, isso fica a cargo de servidores que já executam outras atividades.

Desta forma, nesta pesquisa, verificou-se que apesar dos esforços dos setores pesquisados na busca por promover o gerenciamento das informações entre eles, não há uma política de informação institucionalizada, tanto para suas rotinas de atividades, como voltada para as tomadas de decisões, como foi ressaltado por um dos sujeitos pesquisados.

O estudo contribuiu para demonstrar a importância do conhecimento da necessidade de informações de que as coordenações e pró-reitorias precisam umas das outras e das demais unidades da UFPB, tanto para o desenvolvimento de suas atividades, quanto para as tomadas de decisões de seus gestores, para que tais informações sejam supridas. Assim como evidenciou a relevância dos benefícios que a memória organizacional pode proporcionar, pois as informações contidas nela poderão ser constantemente consultadas, quando houver necessidade.

Além disso esta pesquisa destacou a importância da participação de todos na criação dos produtos e serviços de informação, não apenas da área de TI, tendo em vista que é imprescindível que os usuários dos produtos e serviços participem da geração destes. Foi evidenciado ainda o reconhecimento das contribuições que o uso e compartilhamento estratégico da informação podem proporcionar para a instituição.

A pesquisa teve como limitação o fato de não haver integração suficiente entre os setores pesquisados. O que pode ser confirmado em uma das dificuldades e barreiras mencionadas no estudo para o desenvolvimento do ciclo de gestão da informação, sendo ela a falta de alinhamento das atividades realizadas entre os setores investigados referentes a matérias comuns ou transversais a eles. A maior integração entre os setores e o alinhamento de suas atividades podem contribuir consideravelmente para o melhoramento da gestão da informação

entre eles, bem como para o aprimoramento do manual técnico de rotinas para gestão da informação.

Por fim, resta a recomendação de novos estudos acerca deste tema aplicado aos setores administrativos da UFPB, além de novas pesquisas que tenham como objetivo promover a integração entre os setores para que, tendo como base os conhecimentos abordados neste estudo, proporcionem atualizações e o aprimoramento tanto do manual técnico de rotinas para gestão da informação proposto neste estudo, como da própria gestão e compartilhamento das informações que contribuam aos gestores em suas tomadas de decisão.

## REFERÊNCIAS

- AFFONSO, Lígia Maria Fonseca *et al.* **Gestão de informações no setor público** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023680/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 09 jun. 2021.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, Suêldes; CASTRO, Alda Maria Duarte. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Revista Ensaio: avaliação, política pública e educação**, Rio de Janeiro, vol. 19, n. 70, p. 81-106, jan/mar 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª Reimp. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 31 mai. 2021.
- BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2009]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 01 out. 2021.
- CAPES. GT de Produção Técnica. **Relatório de Grupo de Trabalho**. Brasília: CAPES, 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf>>. Acesso em 30 dez. 2021.
- CASTILHO, Rafael Alves de Araújo. Não precisa ser chato: concebendo e elaborando manuais criativos. In: VASCONCELOS, Fernanda Carla Wasner (org.). **Produtos técnicos como instrumentos de divulgação científica**. Curitiba: Appris, 2020.
- CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 5. ed. Barueri/SP: Manole, 2018.
- CHOO, Chun Wey. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 106-131, maio/ago. 2020.

FARIAS, Rachel Nobrega Toscano de. **Análise do processo de gestão da informação na divisão de educação e capacitação profissional da Universidade Federal da Paraíba**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2019. Disponível em: [https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/20191362217c27180312900c727d1f25c/DISSERTACAO\\_MESTRADO\\_-\\_RACHEL\\_-\\_VERSAO\\_FINAL.pdf](https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/20191362217c27180312900c727d1f25c/DISSERTACAO_MESTRADO_-_RACHEL_-_VERSAO_FINAL.pdf). Acesso em: 29 maio 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Glauber Rogério Barbieri. **Sistemas de informação**. [revisão técnica: Jeferson Faleiro Leon]. Porto Alegre: SAGAH, 2017. ISBN 9788595022270. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595022270/>. Acesso em: 03 out. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão pública**: abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013825/cfi/6/2!/4/2/2@0:0>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MCGEE, James V. PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELES, Manuel. **Sistema de informação**: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos. v.1. Série indicadores gerenciais. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

NEVES, Maria Aparecida Campos Mamede; DUARTE, Rosália. O contexto dos novos recursos tecnológicos de informação e comunicação e a escola. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 29, n. 104, p. 769-789, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v29n104/a0729104.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

OLIVEIRA, Francisco de. O surgimento do Antivalor: capital, força de trabalho e fundo público. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 22, p. 8-28, 1988.

OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de administração pública. *In*: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius (orgs.). **Administração Pública Contemporânea: Política, Democracia e Gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013. p. 13-34.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, José Antônio. **Carreira: Planejamento e Gestão - Série Profissional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114252/>. Acesso em: 10 dez. 2020.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. rev. e amp.. São Paulo: Cengage Learning, 2012. ISBN 9788522114672. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114672/>. Acesso em: 03 out. 2021.

SILVA, Eder Carlos da. Gestão democrática no ensino superior: um estudo sobre o conceito de democracia, sua legalidade e eficácia, como requisitos básicos para a gestão de qualidade. **Revista Fasem Ciência**, Vol. 1, n. 1, p. 81-90, jan./jun.2012.

SILVA, Elizabeth Coelho Rosa e. **A gestão da informação na Universidade Federal de Santa Catarina sob a abordagem da ecologia da informação**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/100943/310999.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jun. 2020.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementariedade. *In*: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TIFFIN, John; RAJASINGHAM, Lalita. **A universidade virtual e global** [recurso eletrônico]. Tradução de Vinicius Figueira. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321141/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 13 jul. 2020.

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. *In*: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 104-116.

UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Coordenação de orçamento**, 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/coordenacoes/codeor>. Aceso em: 09 maio 2021.

UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Estatuto da UFPB da Pró-Reitoria Administrativa**, 2014. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/pras/contents/formularios/outros/estatuto-pro-reitoria-administrativa.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.

UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **PDI UFPB 2019-2023**, 2019a. Disponível em: [http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi\\_2019-2023\\_posconsuni-1.pdf](http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf). Acesso em: 28 fev. 2021.

UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Regimento da Reitoria**, 1979. Disponível em: [https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/copy\\_of\\_regimentos/regimento-da-reitoria](https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/copy_of_regimentos/regimento-da-reitoria). Acesso em: 09 mai. 2021.

UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão do Exercício 2019 UFPB**, 2019b. Disponível em: <https://drive.ufpb.br/s/2FXp8gyZ5zb7gRs#pdfviewer>. Acesso em: 28 fev. 2021.

UFPB - UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão do Exercício 2020 UFPB**, 2020. Disponível em: <https://drive.ufpb.br/s/KfTH4f82Wm2snXb#pdfviewer>. Acesso em: 10 ago. 2021.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO**

Público-alvo: Coordenador servidor técnico-administrativo responsável pela Coordenação de Orçamento - CO

### **PERFIL DO ENTREVISTADO**

1 – Idade: \_\_\_\_\_

2 – Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro \_\_\_\_\_

3 – Grau de Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior  
( ) Pós-graduação

4 – Formação: \_\_\_\_\_

5 – Cargo/Função: \_\_\_\_\_

6 – Tempo de serviço no atual Cargo/Função: \_\_\_\_\_

## **SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CO, A CCF E O CPGP**

### **BLOCO 1 – Necessidades de Informação**

7 – Quais as informações que a CO-PROPLAN necessita dos setores CCF-PRA e CPGP-PROGEP para o desempenho das atividades deste setor?

8 – As informações recebidas da CCF-PRA e da CPGP-PROGEP suprem a expectativa de suas necessidades e são eficazes para o bom desempenho das funções da CO-PROPLAN?

9 – Além das informações desses setores, de que tipo de outras informações você necessita para realização das atividades do setor?

10 – Como são selecionadas as informações necessárias à CO-PROPLAN? Qual é o papel da sua equipe na seleção de informações ao setor?

### **BLOCO 2 – Aquisição da Informação**

11 – Quais fontes de informação você considera mais satisfatórias? Por quê?

12 – Existem dificuldades/barreiras para a aquisição de informações provenientes dos setores da CCF-PRA e da CPGP-PROGEP que sejam necessárias para o desempenho das atividades da CO-PROPLAN? Quais são?

13 – As informações fornecidas pela CCF-PRA e CPGP-PROGEP ocorrem em tempo oportuno? No formato esperado?

### **BLOCO 3 – Organização e armazenamento da informação**

14 – Que tipo de meio você utiliza para organizar, armazenar e localizar as informações importantes fornecidas? São eficazes?

15 – Existe algum setor na CO-PROPLAN responsável pela organização das informações adquiridas para que futuramente possam ser consultadas novamente? Em caso positivo, como se dá esse procedimento?

### **BLOCO 4 – Produtos e serviços de informação**

16 – Quais os produtos e serviços de informação gerados pela CO-PROPLAN (Relatórios, propostas orçamentárias, boletins, mensagens, processos informativos etc.) para a CCF-PRA e para a CPGP-PROGEP?

17 – Você encontra alguma dificuldade no setor para a produção das informações? Quais seriam?

### **BLOCO 5 – Distribuição da Informação**

18 – Como é realizado o compartilhamento das informações (produtos e serviços de informação) pela CO-PROPLAN para a CCF-PRA e para a CPGP-PROGEP?

19 – Existe alguma estratégia, mecanismo ou veículo que auxilie na promoção da circulação da informação entre os gestores e servidores da CO-PROPLAN e/ou também para fora dela (neste caso, a circulação da informação entre a CO-PROPLAN e os gestores e servidores da CCF-PRA e CPGP-PROGEP)? Em caso positivo, cite quais.

20 – Você solicita ou provoca o feedback da CCF-PRA e da CPGP-PROGEP em relação às informações distribuídas a elas pela CO-PROPLAN?

## **BLOCO 6 – Uso da informação**

21 – Na sua opinião, as informações recebidas da CCF-PRA e da CPGP-PROGEP estão sendo assimiladas pelos servidores da CO-PROPLAN e contribuem para o desempenho de suas funções com mais agilidade e eficiência?

22 – Como você avalia a gestão da informação entre a CO-PROPLAN, CCF-PRA e CPGP-PROGEP? Quais os pontos fortes e fracos?

23 – O uso das informações recebidas tem contribuído para a tomada de decisões por parte dos gestores?

24 – O que você sugere para a melhoria da gestão da informação nesta Pró-Reitoria e entre as demais Pró-Reitorias?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS**

Público-alvo: Coordenador servidor técnico-administrativo responsável pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF.

### **PERFIL DO ENTREVISTADO**

1 – Idade: \_\_\_\_\_

2 – Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro \_\_\_\_\_

3 – Grau de Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior  
( ) Pós-graduação

4 – Formação: \_\_\_\_\_

5 – Cargo/Função: \_\_\_\_\_

6 – Tempo de serviço no atual Cargo/Função: \_\_\_\_\_

### **SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CCF, A CO E A CPGP.**

#### **BLOCO 1 – Necessidades de Informação**

7 – Quais são as informações que a CCF-PRA necessita dos setores CO-PROPLAN e CPGP-PROGEP para o desempenho das atividades deste setor?

8 – As informações recebidas da CO-PROPLAN e da CPGP-PROGEP suprem a expectativa de suas necessidades e são eficazes para o bom desempenho das funções da CCF-PRA?

9 – Além das informações desses setores, de que tipo de outras informações você necessita para realização das atividades do setor?

10 – Como são selecionadas as informações necessárias à CCF-PRA? Qual é o papel da sua equipe na seleção de informações ao setor?

#### **BLOCO 2 – Aquisição da Informação**

11 – Quais fontes de informação você considera mais satisfatórias? Por quê?

12 – Existem dificuldades/barreiras para a aquisição de informações provenientes dos setores da CO-PROPLAN e da CPGP-PROGEP que sejam necessárias para o desempenho das atividades da CCF-PRA? Quais são?

13 – As informações fornecidas pela CO-PROPLAN e CPGP-PROGEP ocorrem em tempo oportuno? No formato esperado?

### **BLOCO 3 – Organização e armazenamento da informação**

14 – Que tipo de meio você utiliza para organizar, armazenar e localizar as informações importantes fornecidas? São eficazes?

15 – Existe algum setor na CCF-PRA responsável pela organização das informações adquiridas para que futuramente possam ser consultadas novamente? Em caso positivo, como se dá esse procedimento?

### **BLOCO 4 – Produtos e serviços de informação**

16 – Quais os produtos e serviços de informação gerados pela CCF-PRA (Relatórios, propostas orçamentárias, boletins, mensagens, processos informativos etc.) para a CO-PROPLAN e para a CPGP-PROGEP?

17 – Você encontra alguma dificuldade no setor para a produção das informações? Quais seriam?

### **BLOCO 5 – Distribuição da Informação**

18 – Como é realizado o compartilhamento das informações (produtos e serviços de informação) pela CCF-PRA para a CO-PROPLAN para a CPGP-PROGEP?

19 – Existe alguma estratégia, mecanismo ou veículo que auxilie na promoção da circulação da informação entre os gestores e servidores da CCF-PRA e/ou também para fora dela (neste caso a circulação da informação entre a CCF-PRA e os gestores e servidores da CO-PROPLAN e CPGP-PROGEP)? Em caso positivo, cite quais.

20 – Você solicita ou provoca o feedback da CO-PROPLAN e da CPGP-PROGEP em relação às informações distribuídas a elas pela CCF-PRA?

## **BLOCO 6 – Uso da informação**

21 – Na sua opinião, as informações recebidas da CO-PROPLAN e da CPGP-PROGEP estão sendo assimiladas pelos servidores da CCF-PRA e contribuem para o desempenho de suas funções com mais agilidade e eficiência?

22 – Como você avalia a gestão da informação entre a CCF-PRA, CO-PROPLAN e CPGP-PROGEP? Quais os pontos fortes e fracos?

23 – O uso das informações recebidas tem contribuído para a tomada de decisões por parte dos gestores?

24 – O que você sugere para melhoria da gestão da informação nesta Pró-Reitoria e entre as demais Pró-Reitorias?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA: COORDENAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Público-alvo: Coordenador servidor técnico-administrativo responsável pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP.

### **PERFIL DO ENTREVISTADO**

1 – Idade: \_\_\_\_\_

2 – Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro \_\_\_\_\_

3 – Grau de Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior  
( ) Pós-graduação

4 – Formação: \_\_\_\_\_

5 – Cargo/Função: \_\_\_\_\_

6 – Tempo de serviço no atual Cargo/Função: \_\_\_\_\_

### **SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CPGP, A CO E A CCF.**

#### **BLOCO 1 – Necessidades de Informação**

7 – Quais são as informações que a CPGP-PROGEP necessita dos setores CO-PROPLAN e CCF-PRA para o desempenho das atividades deste setor?

8 – As informações recebidas da CO-PROPLAN e da CCF-PRA suprem a expectativa de suas necessidades e são eficazes para o bom desempenho das funções da CPGP-PROGEP?

9 – Além das informações desses setores, de que tipo de outras informações você necessita para realização das atividades do setor?

10 – Como são selecionadas as informações necessárias à CPGP-PROGEP? Qual é o papel da sua equipe na seleção de informações ao setor?

#### **BLOCO 2 – Aquisição da Informação**

11 – Quais fontes de informação você considera mais satisfatórias? Por quê?

12 – Existem dificuldades/barreiras para a aquisição de informações provenientes dos setores da CO-PROPLAN e da CCF-PRA que sejam necessárias para o desempenho das atividades da CPGP-PROGEP? Quais são?

13 – As informações fornecidas pela CO-PROPLAN e CCF-PRA ocorrem em tempo oportuno? No formato esperado?

### **BLOCO 3 – Organização e armazenamento da informação**

14 – Que tipo de meio você utiliza para organizar, armazenar e localizar as informações importantes fornecidas? São eficazes?

15 – Existe algum setor na CPGP-PROGEP responsável pela organização das informações adquiridas para que futuramente possam ser consultadas novamente? Em caso positivo, como se dá esse procedimento?

### **BLOCO 4 – Produtos e serviços de informação**

16 – Quais os produtos e serviços de informação gerados pela CPGP-PROGEP (Relatórios, propostas orçamentárias, boletins, mensagens, processos informativos etc.) para a CO-PROPLAN e para a CCF-PRA?

17 – Você encontra alguma dificuldade no setor para a produção das informações? Quais seriam?

### **BLOCO 5 – Distribuição da Informação**

18 – Como é realizado o compartilhamento das informações (produtos e serviços de informação) pela CPGP-PROGEP para a CO-PROPLAN e para a CCF-PRA?

19 – Existe alguma estratégia, mecanismo ou veículo que auxilie na promoção da circulação da informação entre os gestores e servidores da CPGP-PROGEP e/ou também para fora dela (neste caso, a circulação da informação entre a CPGP-PROGEP e os gestores e servidores da CO-PROPLAN e CCF-PRA)? Em caso positivo, cite quais.

20 – Você solicita ou provoca o feedback da CO-PROPLAN e da CCF-PRA em relação às informações distribuídas a elas pela CPGP-PROGEP?

## **BLOCO 6 – Uso da informação**

21 – Na sua opinião, as informações recebidas da CCF-PRA e da CO-PROPLAN estão sendo assimiladas pelos servidores da CPGP-PROGEP e contribuem para o desempenho de suas funções com mais agilidade e eficiência?

22 – Como você avalia a gestão da informação entre a CO-PROPLAN, CCF-PRA e CPGP-PROGEP? Quais os pontos fortes e fracos?

23 – O uso das informações recebidas tem contribuído para a tomada de decisões por parte dos gestores?

24 – O que você sugere para melhoria da gestão da informação nesta Pró-Reitoria e entre as demais Pró-Reitorias?

## **APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTORES**

Público-alvo: Gestores das Pró-Reitorias de Administração, de Gestão de Pessoas de Planejamento e Desenvolvimento.

### **PERFIL DO ENTREVISTADO**

1 – Idade: \_\_\_\_\_

2 – Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro \_\_\_\_\_

3 – Grau de Escolaridade: ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino superior  
( ) Pós-graduação

4 – Formação: \_\_\_\_\_

5 – Cargo/Função: \_\_\_\_\_

6 – Tempo de serviço no atual Cargo/Função: \_\_\_\_\_

### **SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA AS TOMADAS DE DECISÃO.**

#### **BLOCO 1 – Necessidades de Informação**

7 – Quais são as informações que você considera necessárias para a realização de suas atividades?

8 – As informações recebidas dos setores desta Pró-Reitoria suprem a expectativa de suas necessidades e são eficazes para tomada de decisões?

9 – Além das informações dos setores desta Pró-Reitoria, que tipo de informações você necessita para tomada de decisões?

10 – As informações fornecidas a você ocorrem em tempo oportuno? No formato esperado?

#### **BLOCO 2 – Aquisição da Informação**

11 – Quais as fontes de informação utilizadas por você para adquirir as informações que auxiliem no exercício das atividades?

12 – De que forma você seleciona/filtra as fontes de informação mais importantes para execução de suas funções e tomada de decisões? Qual o papel da sua equipe na seleção de informações?

13 – Existem dificuldades/barreiras para a aquisição de informações que sejam necessárias para o desempenho das atividades e para as tomadas de decisão? Quais são?

### **BLOCO 3 – Organização e armazenamento da informação**

14 – Que tipo de recurso você utiliza para organizar, armazenar e localizar as informações importantes fornecidas? São eficazes?

15 – Existe algum setor nesta Pró-Reitoria responsável pela organização das informações adquiridas para que futuramente possam ser consultadas novamente? Em caso positivo, como se dá esse procedimento?

### **BLOCO 4 – Produtos e serviços de informação**

16 – Quais os produtos e serviços de informação (relatórios, propostas orçamentárias, boletins, mensagens, processos informativos etc.) gerados por esta Pró-Reitoria que o auxiliam no processo de tomada de decisão? Quais os produtos e serviços de informações das demais Pró-Reitorias você também utiliza para a tomada de decisões?

17 – Você encontra alguma dificuldade na compreensão dos produtos e serviços de informações que utiliza? Quais seriam?

### **BLOCO 5 – Distribuição da Informação**

18 – Como é realizado o compartilhamento das informações desta Pró-Reitoria (produtos e serviços de informação) para as outras unidades da UFPB?

19 – Existe alguma estratégia, mecanismo ou veículo que auxilie na promoção da circulação da informação entre os gestores e servidores desta Pró-Reitoria e/ou também para fora dela (neste caso, a circulação da informação entre ela e gestores e servidores de outras unidades da UFPB)? Em caso positivo, cite quais.

### **BLOCO 6 – Uso da informação**

20 – Na sua opinião, as informações recebidas por esta Pró-Reitoria estão sendo assimiladas por você e pelos seus servidores e contribuem para o desempenho de suas funções com mais agilidade e eficiência?

- 21 – Que tipo de informações você utiliza para auxiliar nas tomadas de decisões?
- 22 - Como você avalia a gestão da informação nesta Pró-Reitoria? Quais os pontos fortes e fracos?
- 23 – O que você sugere para melhoria da gestão da informação nesta Pró-Reitoria e entre as demais Pró-Reitorias?

## **APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Prezado (a) Senhor (a):

O(A) Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE SETORES ADMINISTRATIVOS DA REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA E SUA CONTRIBUIÇÃO NAS TOMADAS DE DECISÃO**, desenvolvida por **Débora Espínola Fernandes da Mota**, aluna do **Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior** do Centro de **Educação** da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do professor **Swamy de Paula Lima Soares**.

Os objetivos da pesquisa são: investigar o processo de gestão da informação entre setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba e sua contribuição aos gestores no processo de tomada de decisões; descrever as práticas de gestão da informação em curso nos setores administrativos da Reitoria da UFPB, identificando, nos setores pesquisados, a configuração do ciclo de gestão da informação: identificação das necessidades de informação; aquisição, organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição e uso da informação; traçar um perfil/diagnóstico da gestão da informação entre os setores administrativos pesquisados, as dificuldades e barreiras encontradas no desenvolvimento deste ciclo de informações, que fragilizam o processo de tomada de decisões; e desenhar um manual de rotinas para a gerência da informação, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações dos setores, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.

Justifica-se o presente estudo por se tratar de um tema relevante, pois a gestão da informação pode ser utilizada pelos gestores, em qualquer área de atuação, como uma importante ferramenta de apoio em seus processos decisórios para o êxito das organizações e satisfação dos públicos internos e externos.

A participação do(a) sr. (a) na presente pesquisa é de fundamental importância, mas será voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos pesquisadores se não concordar com isso, bem como, participando ou não, nenhum valor lhe será cobrado, como também não lhe será devido qualquer valor.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto

psicológico ao responder aos questionamentos da entrevista que lhe será apresentada. Para que isso não venha a ocorrer, será escolhido um local privado, sem a presença de pessoas alheias ao estudo. Em contrapartida, os benefícios obtidos com este trabalho serão importantíssimos e traduzidos em esclarecimentos na investigação da gestão da informação entre setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba que proporcionará traçar um diagnóstico acerca da gestão da informação entre os setores pesquisados e sua contribuição aos gestores no processo de tomada de decisões e auxiliará na melhoria no fluxo de informações entre eles.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

O(A) pesquisador(a) responsável estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

João Pessoa-PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

Pesquisador responsável

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

---

Participante da Pesquisa

Débora Espínola Fernandes da Mota  
Endereço: Rua Inácio Evaristo, 149  
Bairro. Torre – João Pessoa-PB - CEP: 58.040-370 –  
Telefone: (83) 999646428 - E-mail: deboramota@hotmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba:  
Endereço: Cidade Universitária – Campus I – Conj. Castelo Branco – CCS/UFPB – João Pessoa-PB - CEP  
58.051-900  
E-mail: eticaccs@ccs.ufpb.br – fone: (83) 3216-7791 – Fax: (83) 3216-7791

## **APÊNDICE F**

### **MANUAL TÉCNICO PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CO, A CCF E A CPGP**



# MANUAL TÉCNICO DE ROTINAS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

# Info



JOÃO PESSOA - PB  
2022

- 
- M871m Mota, Débora Espínola Fernandes da.  
Manual Técnico de Rotinas para a Gestão da Informação / Débora Espínola Fernandes da Mota. – 2022.  
25 f. : il. color.
- Produto Técnico (mestrado profissional) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, João Pessoa, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Swamy de Paula Lima Soares.
1. manual. 2. rotinas. 3. informação. 4. gestão da informação. 5. tomada de decisão. I. Título.  
CDD 370
-

# SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>02</b>
<b>2. Princípios norteadores para Gestão da Informação com base no PDI 2019-2023 UFPB.....</b>	<b>06</b>
<b>3. Apresentação do manual técnico de rotinas para a gestão da informação entre a CO, CCF E CPGP.....</b>	<b>09</b>
3.1 Necessidades de informação.....	10
3.2 Aquisição da informação.....	13
3.3 Organização e armazenamento da informação.....	16
3.4 Produtos e serviços de informação.....	18
3.5 Distribuição da informação.....	20
3.6 Uso da informação.....	22
3.7 Considerações finais.....	24



# 1. INTRODUÇÃO

A gestão da informação no interior das organizações pode ser considerada uma importante aliada na busca pela eficiência na esfera da administração pública e mais especificamente na administração universitária objeto desta pesquisa, que procura investigar a gestão da informação entre três setores administrativos da Reitoria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões, utilizando o modelo de gestão da informação proposto por Choo (2003).

Com base na visão sistêmica da administração universitária, Silva (2012, p. 46) declara que “a universidade é entendida como um sistema que busca o equilíbrio por meio da adaptação constante e com todos os atores compartilhando os mesmos objetivos”. Nesse tipo de abordagem, são consideradas todas as dimensões, facetas, subsistemas que a compõem como um todo. Para a promoção da integração entre suas dimensões e atores, a universidade poderá fazer uso da gestão da informação (GI) como importante instrumento

estratégico de gestão. De acordo com Farias (2019, p. 33),

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

Logo, para a elaboração deste manual, foram selecionados os seguintes setores como protótipos para investigação: a Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF) da Pró-Reitoria de Administração (PRA), a Coordenação de Orçamento (CO) da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), para verificação de como se dá a rotina da gestão da informação entre estes setores e sua contribuição aos gestores na tomada de decisões.

A escolha desses três setores ocorreu em virtude de que algumas das atividades desempenhadas por eles envolve o fornecimento de informações relevantes à administração universitária. Nessa perspectiva, destacam-se, dentre as atribuições da CCF, o fornecimento de informações ao Pró-Reitor Administrativo por meio de relatórios de Demonstrativos Contábeis e das Notas Explicativas das Demonstrações que podem auxiliar o gestor em suas tomadas de decisões. Quanto à CO, ela possui funções de fornecimento de informações, seja por meio de relatórios e demonstrativos oriundos da execução orçamentária, seja para elaboração do Relatório de Gestão entre outros. A CPGP, por sua vez, também possui atividades de fornecimento de informações tanto para a proposta orçamentária como para confecção da folha de pagamento ao centro de processamento e apresentação de relatórios à gestão.

Além disso, os setores selecionados para a realização da pesquisa podem ser considerados alguns dos pilares da administração da UFPB, tendo em vista que

são responsáveis pelo planejamento orçamento, execução e pagamento de despesas discricionárias e obrigatórias, tais como as despesas com pessoal. Sendo imprescindível a participação conjunta dos três setores para que a instituição desempenhe suas atividades e alcance seus objetivos institucionais. Neste sentido, há a necessidade de um bom fluxo de informações entre eles para que possa servir de apoio tanto à operacionalização de suas atividades como também aos gestores em suas decisões.

Para o desenvolvimento do desenho deste manual técnico foi escolhido o modelo de gestão da informação elaborado por Choo (2003), pois ele foi considerado pela autora da pesquisa como um modelo completo, envolvendo todas as fases da informação que são relevantes para investigação junto aos setores pesquisados. Ademais, os estudos dos autores McGee e Prusak (1994), Davenport e Prusak (1998) e Choo (2003) são ainda hoje utilizados como base para elaboração de novos modelos de gestão da informação (DUTRA; BARBOSA, 2020), o que também valida a escolha do modelo Choo (2003) para elaboração desta pesquisa.





O conceito apresentado por Choo (2003 p. 403) para gestão ou administração da informação consiste na “administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação”. Dessa maneira, a gestão da informação é um conjunto de ações que envolvem a aquisição, seleção, organização, armazenamento, distribuição e uso da informação.

Ao estudar a gestão da informação, Choo (2003) configurou um ciclo sucessivo de

processos correlatos, são eles: “1. identificação das necessidades de informação; 2. aquisição da informação; 3. organização e armazenamento da informação; 4. desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5. distribuição da informação; e 6. uso da informação (CHOO, 2003, p. 404). Dessa forma, este manual técnico obedecerá a sequência do ciclo sucessivo de processos correlatos construído por Choo (2003) para gestão da informação, conforme Quadro 1.

**Quadro 1** – Ciclo sucessivo de processos correlatos do modelo de gestão da informação segundo Choo (2003)

1ª etapa	2ª etapa	3ª etapa	4ª etapa	5ª etapa	6ª etapa
Necessidades de Informação	Aquisição da informação	Organização e armazenamento da informação	Produtos e Serviços de Informação	Distribuição da informação	Uso da Informação

**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Diante do exposto, também se faz necessário conceituar manual na qualidade de produção técnica. Castilho (2020, p. 171) afirma que “o manual de operação técnica é o resultado de um amadurecimento das pesquisas e teorias da administração sobre a organização do trabalho, a partir de meados do século XIX”. O autor relata que esse amadurecimento se desenvolveu devido à carência de regras, rotinas, padrões de produtividade e critérios de conformidade dos produtos e processos produtivos (CASTILHO, 2020).

Da mesma forma, a CAPES usa a seguinte definição para manual/ protocolo na qualidade de produção técnica:

Conjunto das informações, decisões, normas e regras que se aplica a determinada atividade, que encerra os conhecimentos básicos de uma ciência, uma técnica, um ofício, ou procedimento. Pode ser um guia de instruções que serve para o uso de um dispositivo, para correção de problemas ou para o estabelecimento de procedimentos de trabalho. No formato

de compêndio, livro/guia pequeno ou um documento/normativa, impresso ou digital, que estabelece como se deve atuar em certos procedimentos (CAPES, 2019, p. 54)

Assim, pode-se dizer que manual é um conjunto de informações, normas e regras obtidas por meio do amadurecimento advindo de estudos, pesquisas que abrangem conhecimentos de uma determinada ciência, técnica, ou procedimento, que servem para orientação, guia de instruções e devem ser seguidos no manuseio de algum dispositivo ou para o estabelecimento de procedimentos de trabalho (CAPES, 2019; CASTILHO, 2020). No caso deste manual, é para o emprego do estabelecimento de procedimentos de trabalho com relação à gestão da informação voltada ao uso dos gestores em suas decisões.

No próximo tópico, são apresentados os princípios norteadores para as rotinas de gestão da informação deste manual.





## 2. PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COM BASE NO PDI 2019-2023 UFPB

Para nortear este manual técnico de rotinas para gestão da informação, foram retirados alguns dos princípios das Políticas de Transparência da UFPB, que se relacionam com a temática da gestão da informação, contidos no PDI UFPB 2019-2023. Portanto, os procedimentos e instruções contidos neste manual devem ser regidos e obedecer a estes princípios, são eles:

- I.Princípio da transparência das informações.
- II.Princípio do relacionamento colaborativo.
- III.Princípio da observância à confidencialidade, integridade e disponibilidade da Informação.
- IV.Princípio da acessibilidade.
- V.Princípio da qualidade da informação.

O primeiro princípio trata da transparência das informações produzidas pela UFPB, exceto as que, na forma da lei, são sigilosas, o que se encontra fundamentado no princípio

da “Governança Pública por Excelência”, o qual, além de reforçar que todas as ações e atividades realizadas na esfera de atribuição da UFPB devem ser submetidas à prestação de contas tanto aos órgãos de controle externo, quanto à sociedade, enfatiza que suas práticas de excelência em governança devem ser regidas pelos princípios governamentais de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade (UFPB, 2019a).

Nesse sentido, pressupõe-se que, para a observância desse princípio, o órgão necessita possuir uma boa dinâmica de gestão das informações, o que poderá possibilitar maior prontidão na apuração das prestações de contas ao público externo, bem como poderá contribuir para a gestão com o fornecimento de informações em tempo hábil, confiáveis, de qualidade e úteis à instituição que poderão auxiliá-la no alcance dos princípios de eficácia, eficiência e economicidade.

Em seguida, pode ser citado o princípio de “Relacionamento Colaborativo”, que ressalta a importância dos relacionamentos em todas as dimensões entre os atores compreendidos na execução dos serviços públicos prestados pela UFPB. Tais relacionamentos devem ser orientados “na receptividade ampla, na contribuição colaborativa e na comunicação aberta e construtiva para o aprimoramento contínuo da prática de transparência” (UFPB, 2019a, p. 111). Esse princípio evidencia que o bom relacionamento, a contribuição colaborativa, bem como a comunicação aberta entre os atores, áreas e/ou setores podem tornar-se essenciais não apenas para a transparência como também para o bom andamento das operações e da gestão da informação.

Logo após, vem o princípio da “Observância à Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade da Informação”. Nesse princípio, destaca-se que todas as informações produzidas e advindas de ações e atividades efetuadas pela UFPB devem obedecer aos dispositivos legais a respeito da confidencialidade, bem como as demais práti-

cas relativas ao sigilo. Em exceção a esses casos citados, a instituição deve promover o amplo acesso às informações, bem como proporcionar que elas sejam completas e de qualidade.

Em seguida, o princípio de “Acessibilidade” que trata da disponibilidade abrangente das informações geradas pela UFPB, no âmbito de sua competência, nos seus diversos canais e que compreendam as variadas necessidades de acessibilidade, respeitando, como já foi mencionado, as informações de classificação sigilosa.

E, por fim, o princípio da “Qualidade da Informação”, que envolve os atributos necessários às informações para garantia da sua qualidade. Portanto, as informações geradas pelas ações e atividades da UFPB devem ser precisas, completas, seguras, confiáveis e úteis (UFPB, 2019a). Mais uma vez, nota-se a importância do adequado gerenciamento das informações no interior do órgão para que se forneça informações que possam corresponder a esses atributos de qualidade.





Para colaborar com esses princípios, também foram estabelecidas as diretrizes para as políticas de transparência na UFPB, dentre as quais serão relatadas as seguintes:

- I. Garantia da publicização das informações produzidas no âmbito da UFPB e de interesse público como regra geral, sendo o sigiloso a exceção.
- II. Promoção da acessibilidade das informações divulgadas.
- III. Garantia de que as informações divulgadas pelas unidades serão primárias, íntegras, autênticas, completas e atualizadas.
- IV. Promoção do acesso à informação de forma ágil, objetiva, econômica e transparente, utilizando, também, soluções tecnológicas disponíveis no mercado.
- V. Manutenção de canais de acesso à informação que estimulem a participação social e efetiva (UFPB, 2019a, p. 112 e 113).

Além da obediência aos princípios e às diretrizes estabelecidas pelo PDI UFPB 2019-

-2023 e ligados ao tema da gestão da informação, também deve ser respeitada toda a legislação pertinente à informação e ao seu gerenciamento, dentro da qual podem ser citadas a Lei n.º 12.527/2011, que regula o acesso à informação, e a Lei n.º 13.709/2018 - Lei Geral de proteção dos Dados Pessoais (LGPD), assim como os demais dispositivos legais e normativos designados à informação e ao seu gerenciamento.

Isso posto, no próximo tópico, busca-se desenhar o esqueleto de um manual de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações, baseado no modelo de Choo (2003), nos setores investigados, voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.



### **3. APRESENTAÇÃO DO MANUAL TÉCNICO DE ROTINAS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO ENTRE A CO, CCF E CPGP**

Este manual técnico tem o objetivo de produzir o desenho de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões, baseado no modelo de Choo (2003), que é composto pelas seguintes etapas:

- 1.Necessidades de Informação;
- 2.Aquisição da Informação;

- 3.Organização e Armazenamento da Informação;
- 4.Produtos e Serviços de Informação;
- 5.Distribuição da Informação;
- 6.Uso da Informação.

Desta forma, a seguir, serão demonstradas as etapas deste ciclo de gestão da informação, elaborado por Choo (2003), iniciando pelas principais relações informacionais que sucedem entre os setores investigados (CO, CCF e CPGP), assim como demais informações externas a eles, necessárias para o embasamento das tomadas de decisões de seus gestores.

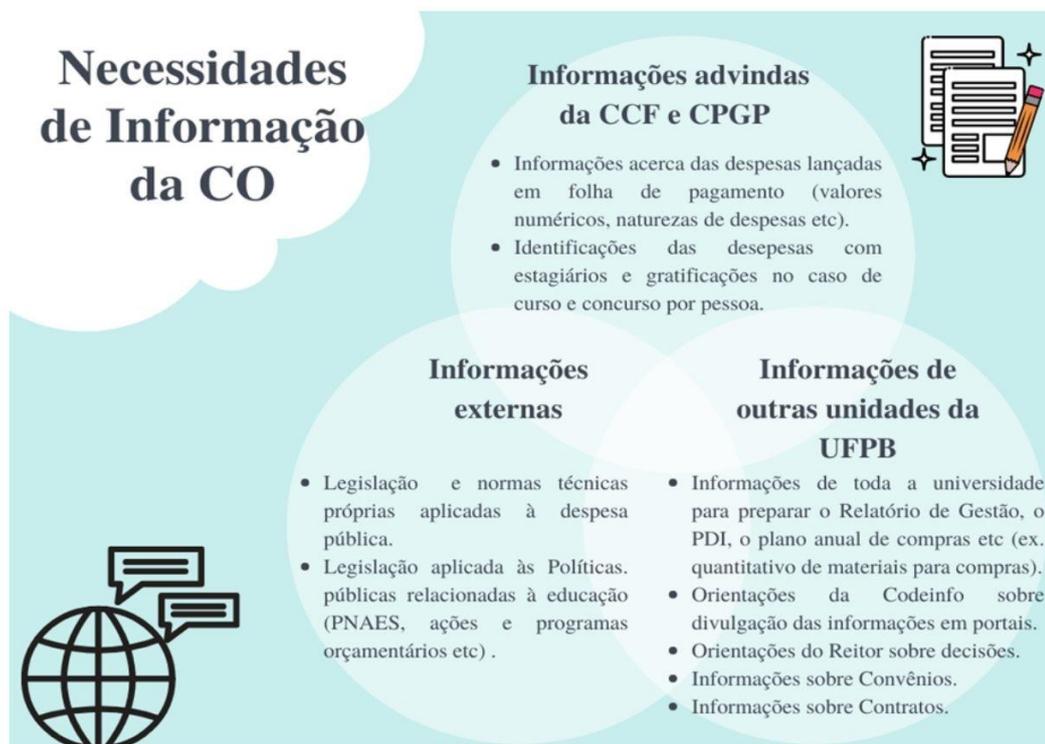
### 3.1 Necessidades de Informação

Cabe a esta etapa identificar as necessidades informacionais dos atores e setores investigados (a CCF, a CO e a CPGP), bem como as necessidades informacionais dos gestores da PROPLAN, da PRA e da PROGEP. Sendo assim, este tópico tem o propósito de indicar as principais informações de que necessitam os setores informados, tanto entre si, para a realização de suas atividades, como as informações de que necessitam os Pró-reitores da PROPLAN, da PRA e da PROGEP para suas tomadas de decisão. Com esse propósito, foram relacionadas suas

principais necessidades de informações, conforme Figuras 1, 2 e 3.

Na Figura 1, estão contidas as principais necessidades de informação da Coordenação de Orçamento – CO e da gestão da PROPLAN, baseadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas. A CO possui funções de fornecimento de informações, seja por meio de relatórios e demonstrativos oriundos da execução orçamentária, seja para elaboração do Relatório de Gestão entre outros.

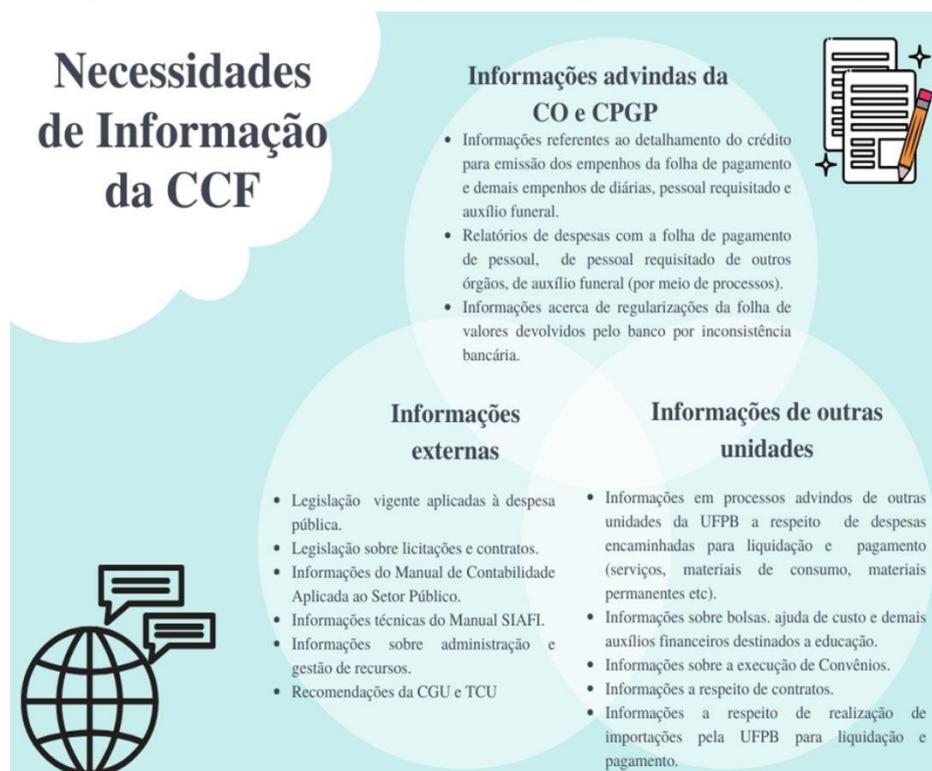
**Figura 1** – Necessidades de Informação da Coordenação de Orçamento



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Já na Figura 2 estão contidas as principais necessidades de informação da Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e da gestão da PRA, com base nos dados coletados nas entrevistas. Dentre as atribuições da CCF, está a de fornecer informações ao Pró-Reitor Administrativo, por meio de relatórios de Demonstrativos Contábeis e das Notas Explicativas das Demonstrações, que podem auxiliar o gestor em suas tomadas de decisões.

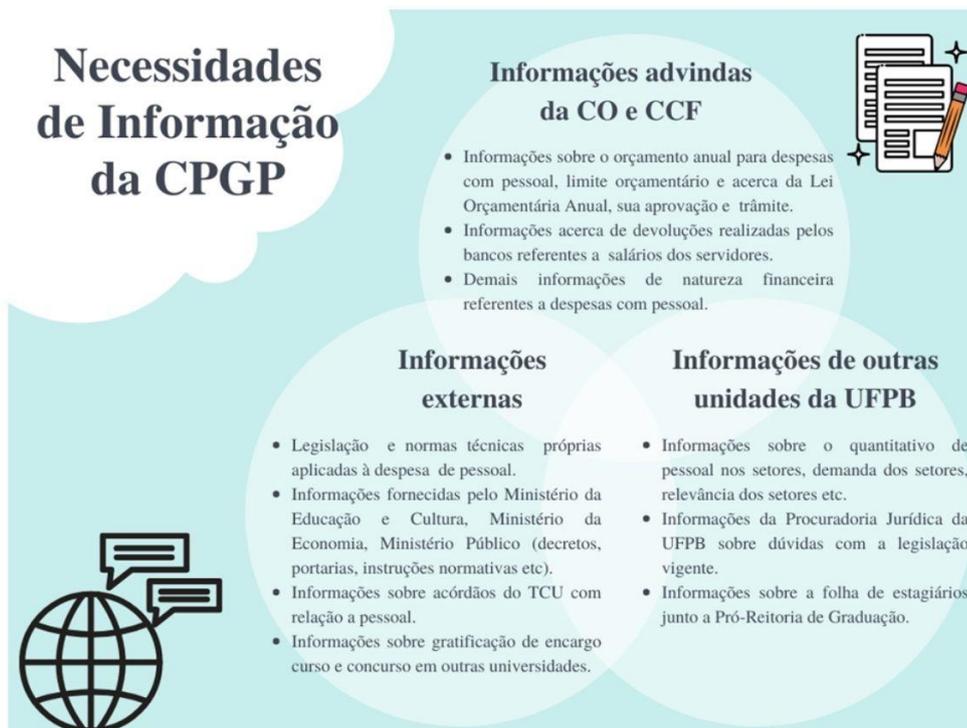
**Figura 2** – Necessidades de Informação da Coordenação de Contabilidade e Finanças



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Por fim, na Figura 3, estão contidas as principais necessidades da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP e da gestão da PROGEP, baseadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas. A CPGP também possui atividades de fornecimento de informações tanto para a proposta orçamentária como para confecção da folha de pagamento ao centro de processamento e apresentação de relatórios à gestão.

**Figura 3** – Necessidades de Informação da Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A importância deste tópico está concernente ao conhecimento de quais informações as coordenações que possuem matérias transversais e comuns precisam umas das outras e das demais unidades, tanto para o desenvolvimento de suas atividades quanto para as tomadas de decisões de seus gestores, para que tais informações sejam supridas por elas e a instituição como um todo possa se beneficiar pelo alcance de seus objetivos institucionais.

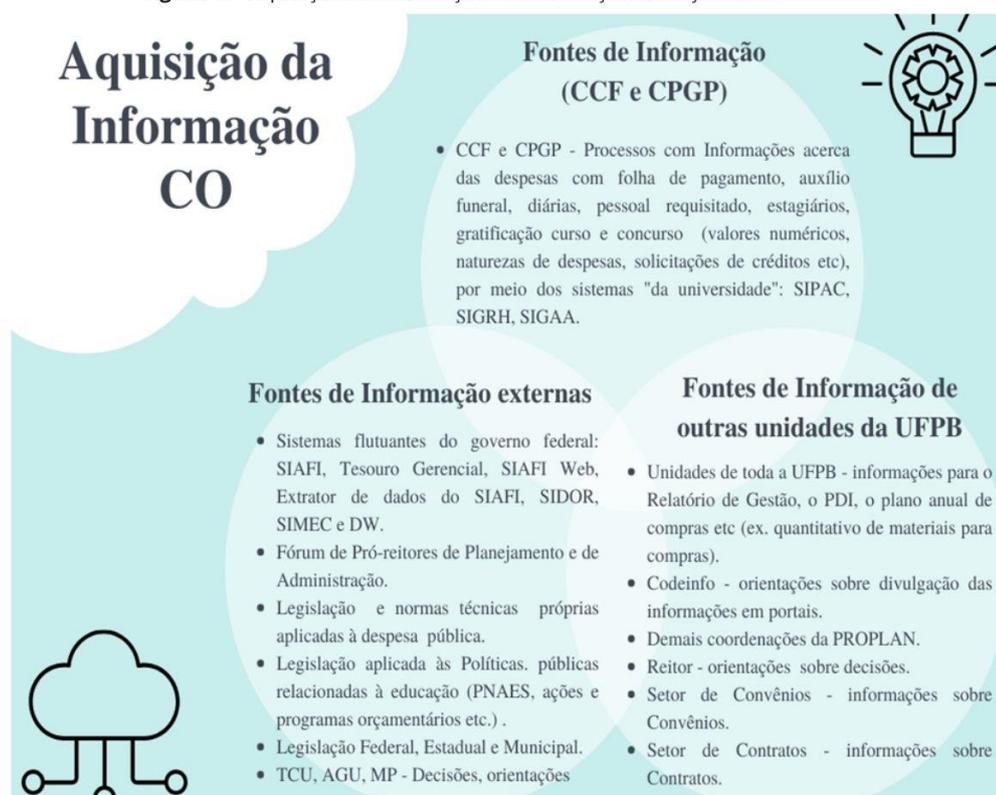
A etapa seguinte diz respeito à aquisição da informação e nela estão contidas as principais fontes de informação para a CO – PROPLAN, a CCF – PRA e a CPGP – PROPLAN.

### 3.2 Aquisição da Informação

Após a ciência das informações necessárias aos usuários, o segundo passo é a ação em busca dessas informações, isto é, a etapa da aquisição da informação. Nesse manual, esse procedimento diz respeito à identificação de quais as principais fontes de aquisição das informações necessárias à CO, CCF e CPGP, bem como aos gestores da PROPLAN, da PRA e da PROGEP, tanto para a realização de suas atividades como para as tomadas de decisão. Assim, foram elencadas as fontes de informações consideradas fundamentais pelos setores e gestores investigados, conforme Figuras 4, 5 e 6.

Tendo em vista que esta etapa busca suprir a anterior na gestão da informação, nela pode ser percebida a grande variedade de fontes de informações, assim como foram variadas as necessidades de informação. No entanto, há fontes comuns a todos, porém específicas e condicionadas às suas atividades e funções, como no caso das fontes relacionadas às legislações e normas. Na Figura 4, estão contidas as principais fontes de informação da Coordenação de Orçamento - CO e da gestão da PROPLAN, de acordo com os testemunhos obtidos por meio de entrevistas.

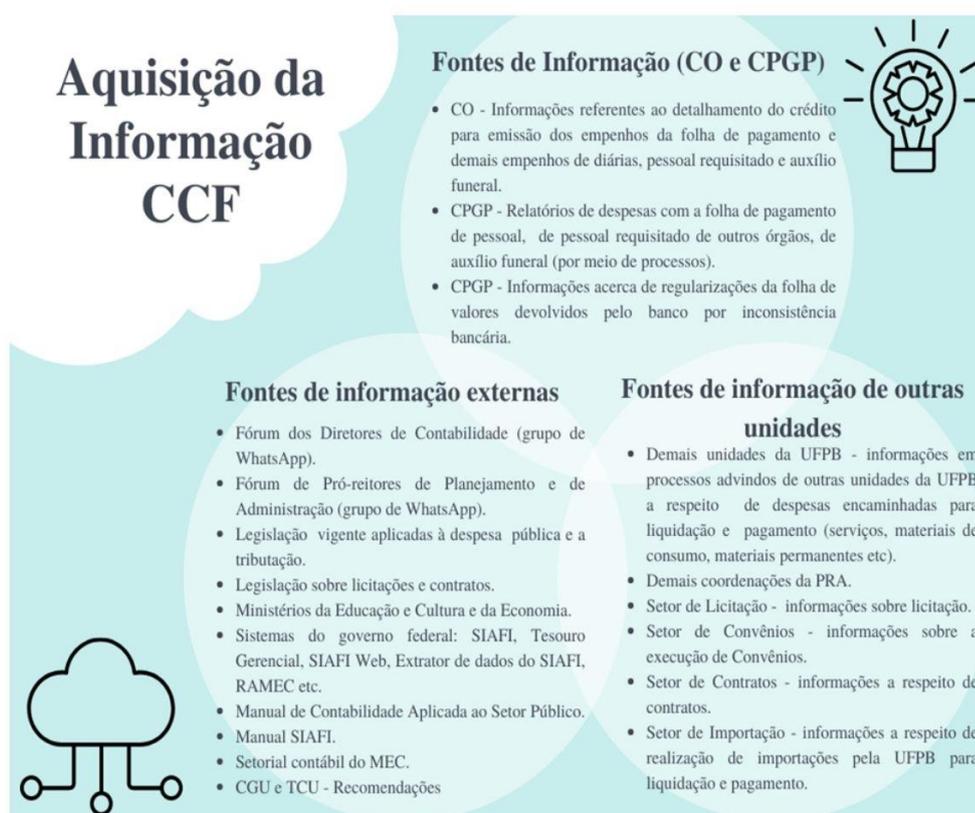
**Figura 4** – Aquisição da Informação - Coordenação de Orçamento



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Semelhantemente, também foram elencadas as fontes de informação consideradas fundamentais pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela gestão da PRA para a realização de suas atividades, assim como para as tomadas de decisão, em conformidade com os dados obtidos por meio das entrevistas aplicadas aos atores pesquisados, conforme podem ser visualizadas na Figura 5.

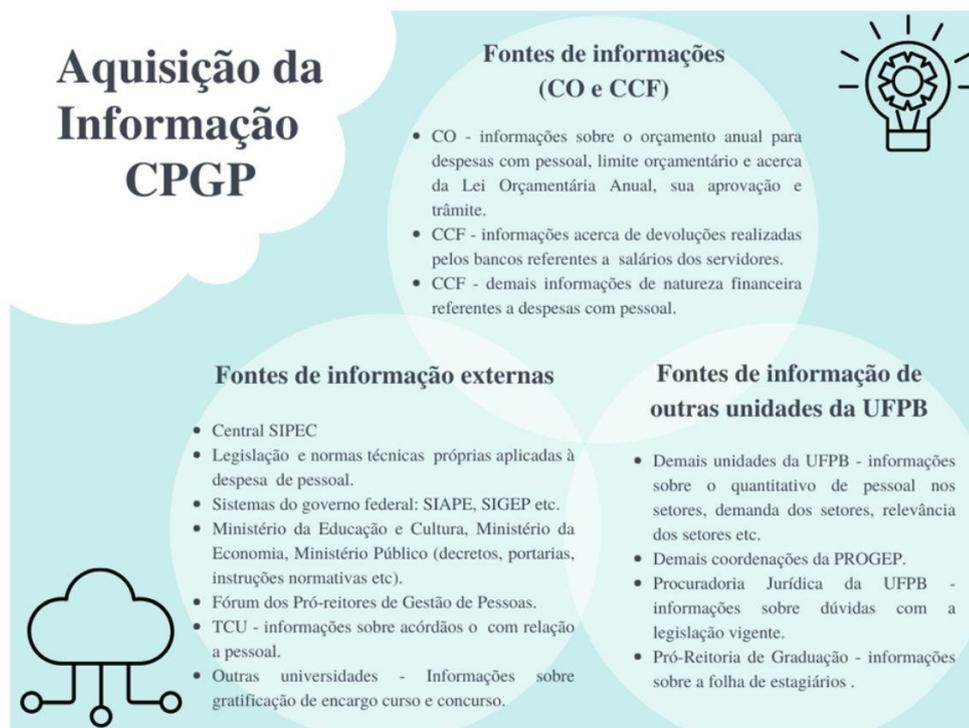
**Figura 5** – Aquisição da Informação - Coordenação de Contabilidade e Finanças



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Para finalizar a etapa de aquisição da informação, na Figura 27, estão relacionadas as fontes de informação consideradas primordiais pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP e pela gestão da PROGEP para a execução de suas atribuições, bem como no processo de tomadas de decisão, embasadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas dos sujeitos pesquisados.

**Figura 6** – Aquisição da Informação - Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Apesar da diversidade de fontes de informação, cabe ressaltar que as fontes humanas podem ser consideradas a principal fonte de informação, pois estas, além de filtrar e resumir as informações, “ênfatizam os elementos importantes, interpretam aspectos ambíguos e em geral oferecem uma comunicação mais rica e satisfatória de uma questão” (CHOO, 2003, p. 408). Sendo assim, a ênfase da organização deve estar na capacitação desta fonte para que, por meio dela, seja possível alcançar seus objetivos.

A próxima etapa deste manual corresponde às formas de organização e armazenamento da informação.

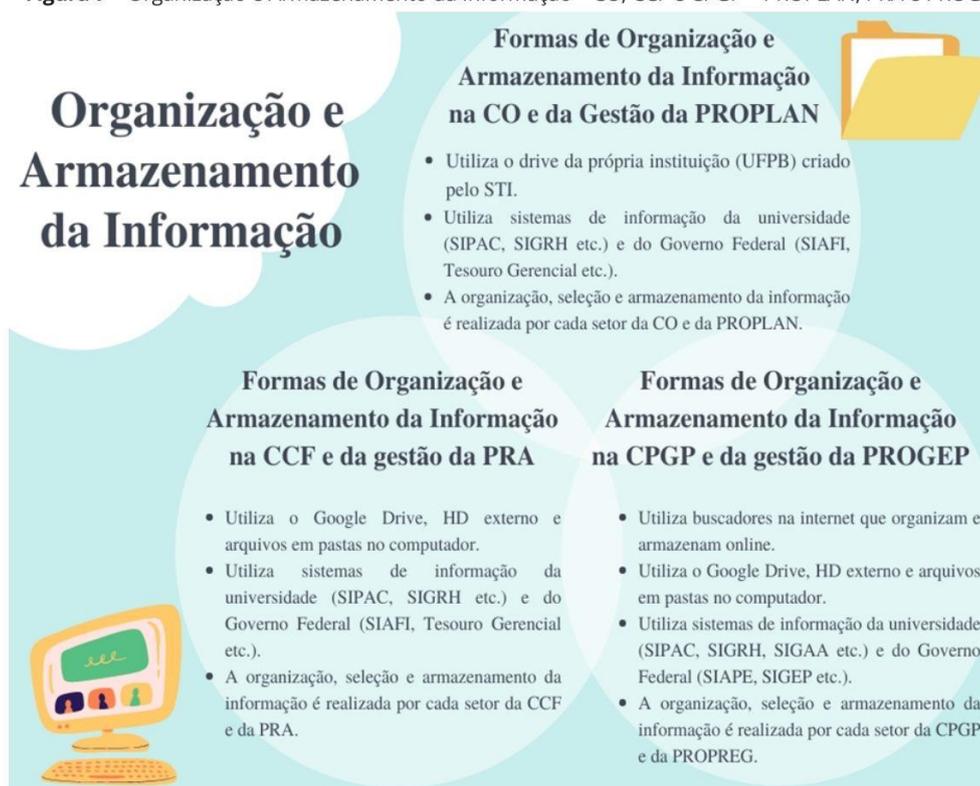
### 3.3 Organização e Armazenamento da Informação

Após identificar e coletar as informações, a próxima tarefa envolve como as informações serão organizadas ou classificadas, o lugar onde serão armazenadas, como serão manipuladas e apresentadas aos seus usuários. Esta etapa refere-se à averiguação de quais os meios e formas de organização e armazenamento da informação utilizados pelos setores selecionados, visando à facilidade de acesso e à melhoria da distribuição e da recuperação da informação que seja relevante aos seus usuários.

A memória organizacional beneficiar-se-á por meio dessa fase do modelo de gestão da informação, pois as informações que constituem a memória organizacional poderão ser constantemente consultadas, quando houver necessidade.

Na Figura 7, estão contidos os meios e formas de organização e armazenamento da informação pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP, baseadas nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

**Figura 7** – Organização e Armazenamento da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Esta etapa também é de grande importância no ciclo da gestão da informação, pois, na etapa da organização e armazenamento da informação, há dois dilemas a equilibrar: o primeiro caso é o de que a memória institucional não seja devidamente desenvolvida, seja esquecida e com ela importantes informações e conhecimentos; e o segundo, em contrapartida, é o de que o uso exagerado e acomodado da memória institucional impeça a organização da capacidade de criação e experimentação de novas informações e conhecimentos (CHOO, 2003). Deve

haver um equilíbrio na execução desta tarefa para que a instituição possa se beneficiar das vantagens de uma satisfatória organização e armazenamento da informação.

A próxima etapa diz respeito aos principais produtos e serviços de informação gerados pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP.





### 3.4 Produtos e Serviços de Informação

Esta etapa diz respeito à satisfação das necessidades de informação dos integrantes da organização por meio do desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. Estes produtos e serviços de informação precisam possuir características que agreguem valor à informação, tais como possuir qualidade, facilidade de uso, redução do ruído, adaptabilidade e economia de tempo e de custo (CHOO, 2003).

Portanto, podem ser considerados produtos e serviços de informação os relatórios, os demonstrativos, os boletins, as notas, as mensagens, as propostas orçamentárias, entre outros documentos gerados pelos setores integrantes da organização, como também os gerados por órgãos externos a ela, que promovam o fornecimento de informações que agreguem valor e proporcionem ações e decisões que

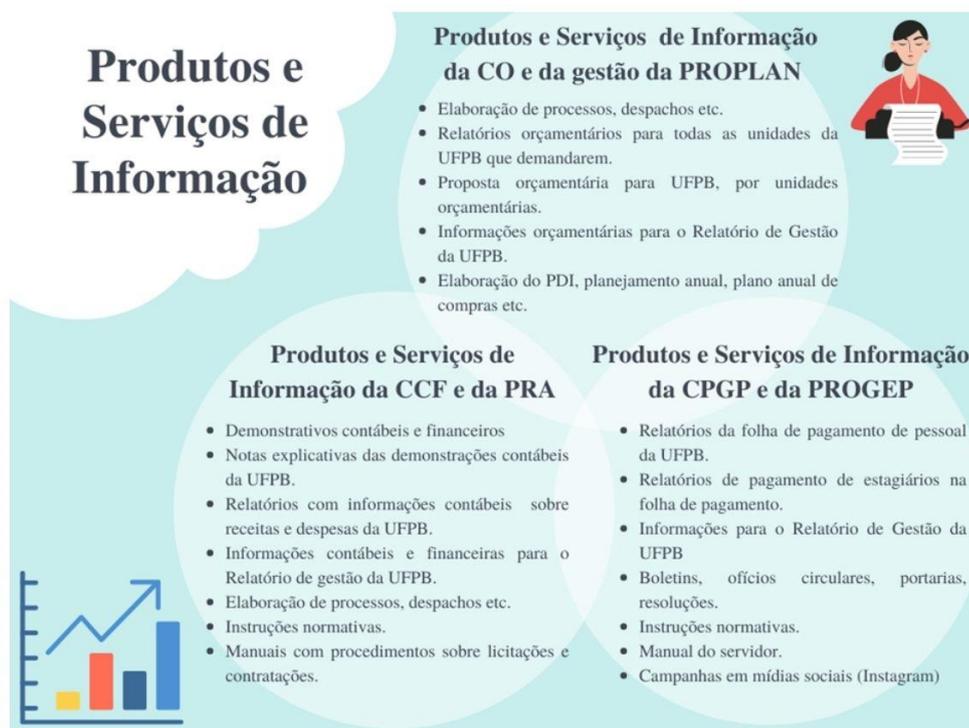
auxiliem na solução de problemas.

Assim como nas demais tarefas, é importante a participação dos usuários finais das informações, mas é nessa tarefa que eles podem contribuir com seus próprios conhecimentos, experiências para o projeto e o desenvolvimento dos produtos e serviços de informação que eles próprios e outros usufruirão (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Portanto, nesta etapa é interessante haver a cooperação dos usuários finais com os setores de Tecnologia da Informação (TI) que, em conjunto, poderão criar ferramentas que facilitem e possibilitem a produção de produtos e serviços de informação que sejam ricos em informações que contribuirão e auxiliarão a gestão da instituição em suas decisões.

Na Figura 8, estão relacionados os principais produtos e serviços de informação gerados pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP, com base nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

**Figura 8** – Produtos e serviços de Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

Identificados os principais produtos e serviços de informação que proporcionam o fornecimento de informações que agreguem valor e promovam ações e decisões no auxílio de solução de problemas, a próxima tarefa do ciclo da gestão da informação segundo o modelo de Choo (2003) diz respeito à distribuição da informação. Esta etapa será explanada no próximo tópico em que serão demonstrados os principais canais de compartilhamento da informação utilizados pela CO, pela CCF, e pela CPGP, e nas seguintes pró-reitorias: PROPLAN, PRA e PROGEP.

### 3.5 Distribuição da Informação

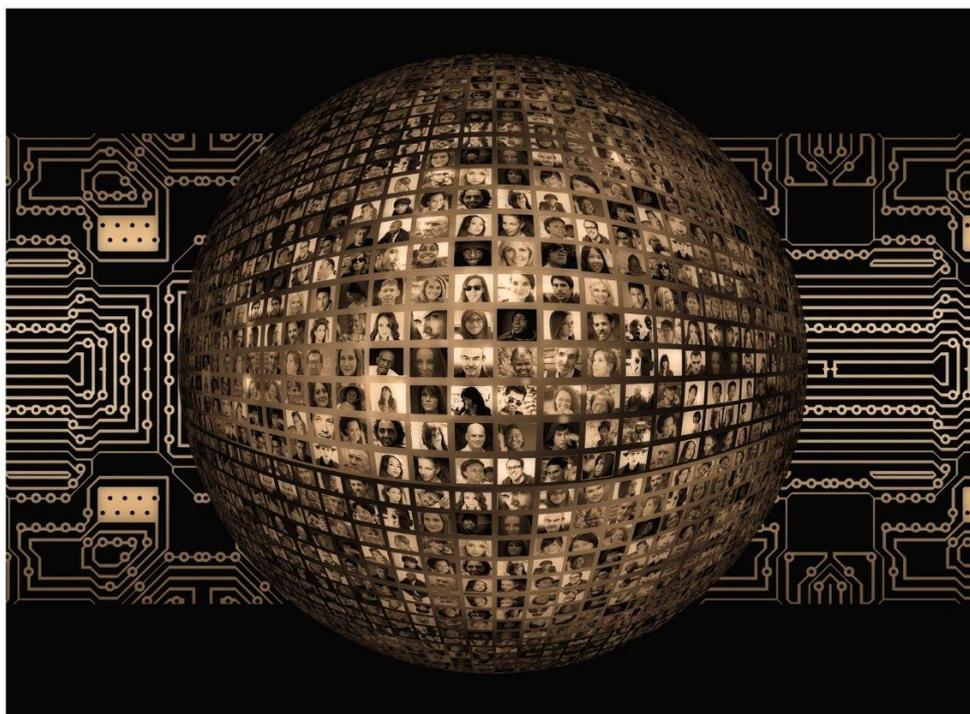
Esta fase trata-se do processo de transmissão das informações no interior da organização com o intuito de que a informação adequada chegue em tempo oportuno para a pessoa certa, no lugar e formato apropriado. A tarefa de compartilhamento e divulgação das informações, envolve como e em quais meios e canais as informações serão disseminadas. Esses canais podem ser formais ou informais (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Na Figura 9, estão relacionados os principais canais de distribuição de informação gerados pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP, com base nos depoimentos obtidos por meio de entrevistas.

**Figura 9** – Distribuição da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).



A distribuição da informação tem como objetivo o compartilhamento entre os usuários, assim como a recuperação das informações que são indispensáveis para a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão. São objetivos da distribuição da informação enfrentar as incertezas, solucionar diferenças e promover a criatividade, corrigir falhas, atualizar interpretações. Para alcançá-los, as pessoas nas organizações precisam de ricos canais, de um fluxo contínuo de informação e da obtenção de feedback (CHOO, 2003).

Concluída a tarefa de distribuição da informação, a sexta e última etapa do ciclo da gestão da informação segundo Choo (2003) é o uso da informação. No próximo tópico, será demonstrado o uso da informação pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP.

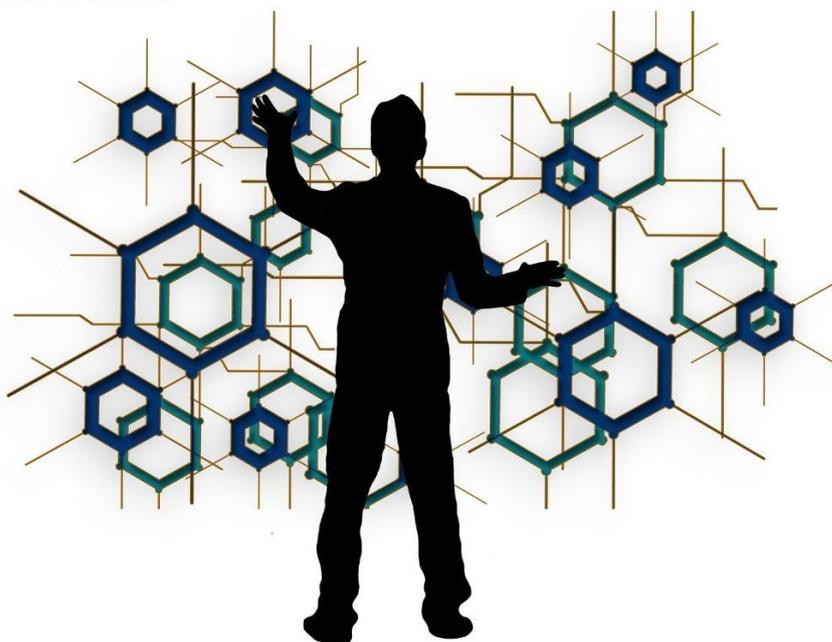
### 3.6 Uso da Informação

Esta é a etapa final do ciclo da gestão da informação e diz respeito à utilização da informação. Davenport e Prusak (1998) destacam a estimulação e o incentivo do uso da informação, pois de nada adiantaria todo o processo de gerenciamento da informação se esta não fosse utilizada pelo usuário em suas atividades e decisões.

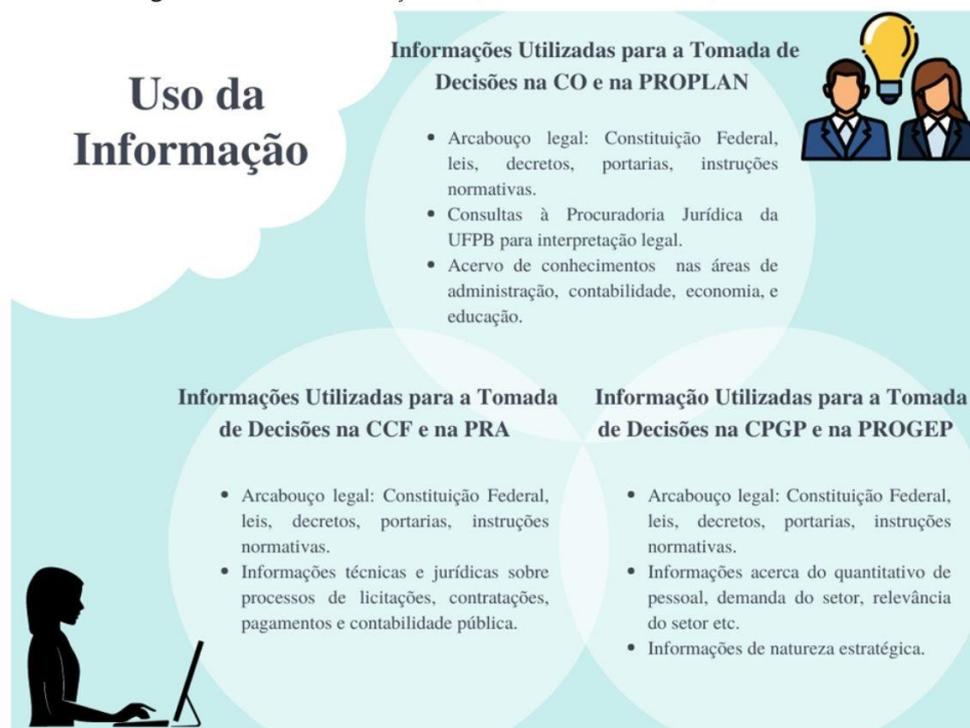
Por isso, Mcgee e Prusak (1994) afirmam que esta fase do processo de gerenciamento da informação diz respeito à utilização estratégica da informação e sua análise pela organização para o alcance de seus objetivos (MCGEE; PRUSAK, 1994). Nesse sentido, a utilização estratégica da informação é indispensável no auxílio do cumprimento dos objetivos organizacionais, assim como no apoio às tomadas de decisão.

Para isso, o uso eficaz e estratégico da informação envolve três arenas: a de criação de sentido ou significado da informação, a de construção do conhecimento e a de tomada de decisão que seria a escolha da ação mais adequada para a solução do problema e adaptação às novas realidades (CHOO, 2003).

Na Figura 10, foram demonstradas as principais informações utilizadas pela Coordenação de Orçamento – CO, pela Coordenação de Contabilidade e Finanças – CCF e pela Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas – CPGP, assim como pelas gestões da PROPLAN, da PRA e da PROGEP para fundamentar suas tomadas de decisão, de acordo com os depoimentos obtidos por meio de entrevistas.



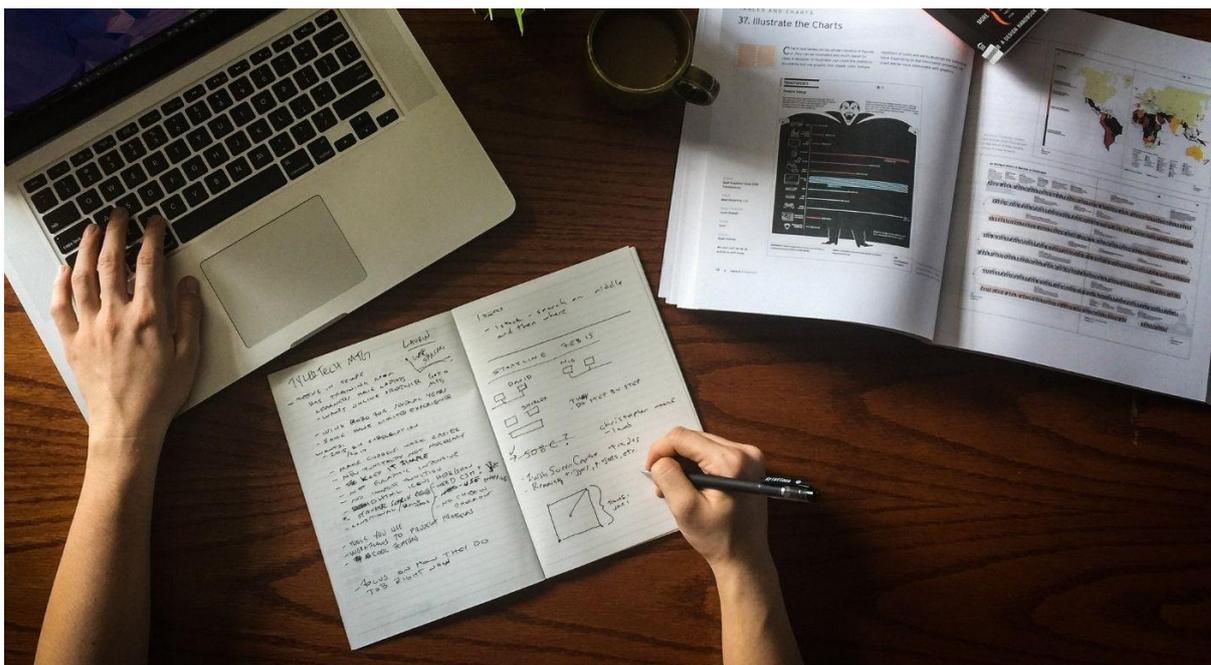
**Figura 10** – Uso da Informação – CO, CCF e CPGP – PROPLAN, PRA e PROGEP



**Fonte:** Elaborado pela autora (2022).

A CO, a CCF e a CPGP, bem como a PROPLAN, PRA e PROGEP fazem o uso predominante da informação normativa ou legislativa, além de informações específicas de acordo com a natureza das atividades dos setores, tais como quantitativo de pessoal, de compras de materiais, sejam de consumo ou permanente, entre outras informações. Também são utilizados os conhecimentos e informações nas áreas de administração, contabilidade pública, economia e educação para os apoiar em suas tomadas de decisão.

Assim, foram concluídas as etapas do processo de gestão da informação, proposto para o desenho deste manual técnico de rotinas para a gerência da informação entre a Coordenação de Orçamento, a Coordenação de Contabilidade e Finanças e a Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas, contendo o desenvolvimento do ciclo de informações, baseado no modelo de Choo (2003), voltado para o uso dos gestores no processo de tomada de decisões.



### 3.7 Considerações Finais

Este manual técnico obedeceu a seqüência do ciclo sucessivo de processos correlatos construído por Choo (2003), contendo os seguintes processos: “1. identificação das necessidades de informação; 2. aquisição da informação; 3. organização e armazenamento da informação; 4. desenvolvimento de produtos e serviços de informação; 5. distribuição da informação; e 6. uso da informação (CHOO, 2003, p. 404). Além disso, teve como preceitos norteadores alguns dos princípios das Políticas de Transparência da UFPB que se relacionam com a temática da gestão da informação, contidos no PDI UFPB 2019-2023.

Dessa forma, pode-se dizer que este manual técnico contribuiu para demonstrar a importância do conhecimento da gestão da informação nas coordenações e pró-reitorias pesquisadas, pois, por meio dele, foi possível conhecer as necessidades de informação dos setores investigados, tanto para o desenvolvimento de suas atividades quanto para as tomadas de decisões de seus gestores, para que tais informações sejam supridas, assim como a relevância dos benefícios que a memória organizacional pode proporcionar, pois as informações poderão ser constantemente consultadas, quando houver necessidade.

Além disso, foi evidenciada a importância da participação de todos na criação dos produtos e serviços de informação, não apenas da área de TI, ganhando destaque a necessidade de que os usuários destes produtos e serviços participem da geração deles, bem como as contribuições que o uso e o compartilhamento estratégico da informação podem proporcionar para instituição.

O manual teve como limitação o fato de não haver integração suficiente entre os setores pesquisados. O que pode ser confirmado em uma das dificuldades e barreiras mencionadas no estudo para o desenvolvimento do ciclo de gestão da informação, sendo ela a falta de alinhamento das atividades realizadas entre os setores investigados referentes a matérias comuns ou transversais a eles. A maior integração entre os setores e o alinhamento de suas atividades podem contribuir consideravelmente para o melhoramento da gestão da informação, bem como para o aprimoramento do manual técnico de rotinas para gestão da informação.

Recomendam-se novos estudos que tenham como objetivo promover a integração entre estes setores para que, tendo como base os conhecimentos abordados neste manual, proporcionem atualizações e o aprimoramento tanto deste manual quanto da própria gestão e compartilhamento de informações que contribuam aos gestores em suas tomadas de decisão.

