



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

CLAUDIO AUGUSTO ALVES

**O ESTILO DO PROCESSO DE INFORMAÇÃO GERADO NO AMBIENTE DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: contribuição para definição da cultura informacional**

**JOÃO PESSOA/PB
2014**

CLAUDIO AUGUSTO ALVES

**O ESTILO DO PROCESSO DE INFORMAÇÃO GERADO NO AMBIENTE DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: contribuição para definição da cultura informacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB), vinculada à linha de Pesquisa – Ética, Gestão e Política de Informação, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte

**JOÃO PESSOA/PB
2014**

CLAUDIO AUGUSTO ALVES

**O ESTILO DO PROCESSO DE INFORMAÇÃO GERADO NO AMBIENTE DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: contribuição para definição da cultura informacional**

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte - UFPB (Orientadora)

Profa. Dra. Maria Auxiliadora Diniz Sá - FBV (Membro Externo)

Profa. Dra. Simone Bastos Paiva – UFPB (Membro Interno)

Dedico esse mérito a Deus, um ser Onipotente e Sábio, que me assegurou na fé e na eterna luz da sabedoria. E aos meus pais, que de fato e de direito, por amor ou opção, traduziram-me o valor moral das coisas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque me concedeu a sabedoria de Suas palavras, firmando o conhecimento e o entendimento enquanto percorria o meu caminho rumo a um crescimento maior e a uma conquista de minhas realizações.

Aos meus queridos pais, que me proporcionaram a existência mediante a divina procuração, renunciando seus sonhos e doando-se por inteiros ao caminho o qual escolhi.

Aos meus irmãos e ao meu cunhado, que acreditaram e acompanharam de perto cada passo percorrido no decorrer do meu curso.

À minha ilustre orientadora professora Emeide Nóbrega, que depositou confiança e que acreditou nos meus passos; bem como me ensinou o segredo vital das palavras perante a concretização desse sonho que hoje é real.

Aos membros da banca, professora Maria Auxiliadora, que acompanha a minha trajetória e que sempre se fez presente na minha carreira e a professora Simone Bastos, que prontamente aceitou o meu convite.

Às coordenadoras do Programa de Pós-Graduação, professora Bernardina Freire e Beth Baltar, pelo incentivo, respeito e atenção.

À professora Miriam Albuquerque, que aos seus olhos, viu-me com uma postura voltada à academia.

Ao corpo de funcionários do PPGCI, que sempre estava pronto a nos receber e a nos atender com alegria e dedicação.

A todos os colegas do Mestrado, que compartilhei o meu saber, a minha amizade e o meu companheirismo, em especial a Názia, amiga e companheira de todas as horas; a Dayana, pela sua energia e positividade; a Leyde, pela sua disponibilidade e atenção; a Robéria, pela sua paz e amizade; a Luis Eduardo, a Lúcia Maranhão e ao grupo do Ceará, pela acolhida e irmandade.

A minha grande amiga Fabiana França, que me estimulou a fazer parte dessa família do PPGCI, grato pelo incentivo, pela amizade, pelo companheirismo, pela ajuda e por ter acreditado em mim. Também a Lucilene Klênia, pelo apoio e contribuição.

Aos meus amigos Saulo de Tarso, Ana Paula, Jousy-léia e Fernanda Araújo por terem vibrados juntos nessa conquista e por se orgulharem de mim.

A Selma e companheiros de trabalho da Coordenação de Gestão de Pessoas (Geralda, Nana, Cristina, Jandmara) pelo apoio e incentivo em buscar essa qualificação.

A Diana, Júlio, Ricardo, Josenira, Luciene, pelas palavras amiga rumo à realização desse projeto

Enfim, a todos, os meus sinceros agradecimentos pela força, pelo respeito mútuo e, principalmente, pela amizade que não irá se apagar.

MEU MUITO OBRIGADO!

“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o bem que poderíamos conquistar se não fosse o medo de tentar”.

SHAKESPEARE

RESUMO

No entendimento que a informação perpassa por todos os meios processuais dos vários subsistemas de uma organização é possível direcionar estudos ao contexto organizacional, no que diz respeito a compreender e identificar as práticas de como os indivíduos trabalham a informação. Estudar a forma como os indivíduos desenvolvem padrões comportamentais e atitudes orientadas em relação à informação é mais do que relevante, o que implica fazer uma análise sob um enfoque cultural. A presente pesquisa discorre sobre o estilo do processo de informação gerado no ambiente de uma universidade pública, com o objetivo geral de analisar o estilo do processo de informação gerado no ambiente organizacional da Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande, com vistas à definição da formação de uma cultura informacional. Os procedimentos metodológicos foram definidos nas abordagens quantitativa e qualitativa, como pesquisa exploratório-descritiva, caracterizada como estudo de campo. O universo pesquisado abrangeu um total de 39 participantes integrantes da Secretaria. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: questionário misto, entrevista semiestruturada e um diário de campo para registrar as observações. Na organização e análise dos dados quantitativos foram adotadas técnicas de estatísticas simples para tabulação do percentual atingido com atribuições de médias aritméticas para definição das tendências. A técnica de análise de conteúdo foi adotada para a análise qualitativa, de forma a atender a complexidade do tema abordado. As duas técnicas foram associadas com a estratégia de triangulação dos dados sistematizados em tabelas e quadros. Os resultados obtidos indicam que, em maior e/ou menor intensidade, os estilos de informação são gerados no processo informacional da SRH da UFCG. A configuração dos estilos, revelados no setor pesquisado, contribui à formação de uma cultura informacional, motivados por valores, práticas, atitudes, padrões, símbolos, pressupostos, regras, comportamentos e rituais em relação ao uso da informação. As tendências aos estilos de informação proporcionaram a inclinação para a tipologia cultural vigente no ambiente pesquisado ao sinalizar o estágio da cultura informacional e suas fragilidades, permitindo investimentos gerenciais posteriores. Para que a cultura informacional se torne, cada vez mais, adequada e positiva é necessário que se estabeleça uma melhor organização e operacionalização da informação, para assim alcançar êxito estratégico no setor.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Cultura informacional. Estilos de informação
Ciência da Informação.

ABSTRACT

Considering that information permeates all processes means of the various subsystems of an organization it is possible to direct studies to the organizational context, regarding to understand and identify the practices in which individuals deal to information. It is relevant to study how individuals develop behavioral patterns and oriented attitudes toward information, which implies in doing an analysis from a cultural focus. This research discusses the style of information processes produced in a public university, and it has as general goal to analyze the style of information generated in the organizational environment of the Human Resources Department, in Federal University of Campina Grande (DHR UFCG), intending to define the formation of an informational culture. The methodological procedures were defined in quantitative and qualitative approaches, such as exploratory and descriptive research, characterized as a field study. The research universe comprehended a total of 39 members of the referred department. As instruments of data collection were used mixed questionnaire, semi-structured interviews and a field diary to record observations. In the organization and analysis of quantitative data, it was adopted simple statistical techniques for tabulation of the percentage achieved with established averages to define the trends. The technique of content analysis was adopted for qualitative analysis in order to achieve the complexity of the object. Both techniques were associated with the triangulation strategy of data, systematized in tables and charts. The results indicate that in a greater and/or lesser degree, the styles of information are generated in the informational process of DRH UFCG. The nature of the styles revealed in the studied department contributes to the formation of an information culture, motivated by values, practices, attitudes, patterns, symbols, assumptions, rules, behaviors and rituals related to the information usage. Styles trends of information indicated the tendency in the current cultural typology in the researched environment, and highlighted the stage of information culture and its weaknesses, allowing subsequent management investments. In order for informational culture becomes increasingly appropriate and positive it is necessary to establish a better organization and operation of information and thus achieve strategic success in the department.

Keywords: Organizational culture. Information culture. Information styles. Information Science.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação interdisciplinar entre as áreas da CI e da CA.....	30
Figura 2 - Tipologia Cultural de Quinn.....	57
Figura 3 - Organograma da SRH/UFCG	63
Figura 4 - Estágio da cultura informacional da SRH.....	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os tipos culturais e o seu estilo do processo de informação	60
Quadro 2 - População	69
Quadro 3 – Tipologia, categorias, subcategorias e indicadores da pesquisa.....	75
Quadro 4 - Síntese dos resultados referente aos indicadores dos estilos de informação	111
Quadro 5 – Tendência dos estilos de informação no setor da SRH.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria participação	80
Tabela 2 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria consenso	83
Tabela 3 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria inspiração	88
Tabela 4 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria ideias novas	91
Tabela 5 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria criatividade.....	95
Tabela 6 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria regras.....	98
Tabela 7 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria documentação	101
Tabela 8 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria julgamento lógico ...	105
Tabela 9 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria senso de direção....	107
Tabela 10 – Resultado geral sobre os índices de concordância e discordância.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS

CI – Ciência da Informação

CA- Ciência da Administração

CVM - *Competing Value Modal*

SRH – Secretaria de Recursos Humanos

SI – Sistema de Informação

SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SGP – Sistema de Gestão de Pessoas

SISAC – Sistema de Controle de Ações de Comunicação

TICs – Tecnologia de Informação e Comunicação

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO GERAL	20
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
2 UM BREVE OLHAR ACERCA DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	22
2.1 O DESVENDAR HISTÓRICO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	22
2.2 A TÔNICA INTERDISCIPLINAR DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	29
2.3 A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO DE DINAMISMO CULTURAL	32
3 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA INFORMACIONAL	37
3.1 CULTURA: um constructo de conceito pluralista	37
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: um substrato multifacetado nas organizações.....	43
3.3 A CULTURA INFORMACIONAL SOB A ÉGIDE DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO..	49
3.4 TIPOLOGIA CULTURAL DE QUINN.....	55
3.5 AMBIENTE DA PESQUISA: o setor de Recursos Humanos da UFCG	61
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	67
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	69
4.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	70
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	71
4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	73
4.6 PROCEDIMENTOS DE ÉTICA NA PESQUISA	76
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	77
5.1 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS SUJEITOS DE PESQUISA	77
5.2 PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS EM RELAÇÃO AOS ESTILOS DE INFORMAÇÃO	79
5.2.1 Categoria: Informação coletiva.....	79
5.2.1.1 Subcategoria: Participação.....	79
5.2.1.2 Subcategoria: Consenso	83
5.2.2 Categoria: Informação intuitiva.....	87
5.2.2.1 Subcategoria: Inspiração.....	87

5.2.2.2 Subcategoria: Ideias novas	91
5.2.2.3 Subcategoria: Criatividade	95
5.2.3 Categoria: Informação Formal.....	97
5.2.3.1 Subcategoria: Regras.....	98
5.2.3.2 Subcategoria: Documentação	101
5.2.4 Categoria: Informação individual.....	104
5.2.4.1 Subcategoria: Julgamento lógico	104
5.2.4.2 Subcategoria: Senso de direção	106
5.3 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS TRIANGULADOS	110
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICE A - Questionário para coleta dos dados da pesquisa.....	138
APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista	142
APÊNDICE C - Apresentação da Pesquisa.....	143
APÊNDICE D - Quadros dos respondentes	144
APÊNDICE E - Transcrição das Entrevistas	153
ANEXO A - Aprovação da Pesquisa pelo Comitê de Ética	159

1 INTRODUÇÃO

A informação, como recurso organizacional, perpassa por todos os meios processuais dos vários subsistemas de uma organização, que é considerada por natureza um sistema aberto e interativo, dinâmico e heterogêneo, onde o volume de produção massiva e a velocidade do fluxo de informação são constantemente vertiginosos e permanentes. Nesses aparatos, o indivíduo ao ingressar em um sistema produtivo, tenta buscar as condições mais originais possíveis de como organizá-la, armazená-la, processá-la, usá-la e tratá-la. Compreender a forma como o indivíduo desenvolve padrões comportamentais e atitudes orientadas em relação à informação é mais do que instigante, o que implica fazer uma análise sob um enfoque cultural.

Nessa perspectiva, o tema do estudo é a cultura organizacional, com ênfase voltada à cultura informacional, entendida como “os padrões socialmente compartilhados de comportamentos, normas, e os valores que definem o significado e utilização da informação” (CHOO et al. , 2008, p. 792). Ou seja, o composto básico de socialização, compartilhamento e uso da informação gera o entendimento dessa cultura, cuja dimensão é parte integrante da outra (CAVALCANTE, 2009).

Assim, partimos de um estudo que se mescla na interdisciplinaridade, visto que investigar a cultura organizacional/informacional é firmar-se numa arena formada pelo percurso de uma trajetória que veicula diversas áreas de interesse, tais como: a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia Cultural e, especificamente, a Ciência da Administração (CA), juntamente com a Ciência da Informação (CI).

A proposta da pesquisa está centrada numa perspectiva sociocultural, fundamentada nos diversos labores científicos aqui já citados. Assim, a construção deste trabalho se materializa a partir dos insumos das literaturas do campo da CA e da CI, o que evidencia, de fato, que a proposta temática está calcada na linha de pesquisa Ética, Gestão e Políticas de Informação, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, especificamente no que concerne à Gestão.

O tema da cultura organizacional em relação à geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento, ou simplesmente cultura informacional, é mencionado

na literatura pelos seguintes autores da área da CI, como: Davenport e Prusak (1998), que afirmam o ponto em que as discussões tradicionais da cultura organizacional devem ser transportadas para a cultura informacional; Curry e Moore (2003), que avançam dizendo que a cultura informacional está em constante interação com a cultura organizacional e Cavalcante (2009), que ressalta que a cultura informacional está inserida na cultura organizacional. No entanto, apesar das iniciativas atuais, investigar fenômenos culturais em relação à informação ainda é insuficiente no âmbito da CI. Por isso, há de se compreender, de forma mais profunda e precisa, as relações padronais e atitudinais que as pessoas têm em relação a esse recurso.

Marteletto (1995) assinala que o objeto informação, enquanto forma instituída de memória, gestão, distribuição e recepção dos artefatos culturais é entendido como elemento de ligação entre as dimensões conjuntistas-identitárias, que regem o funcionamento da "instituição total da sociedade" e da própria dinâmica cultural. Ressalta ainda que cultura e informação apresentam conceitos/fenômenos emaranhados pela sua própria natureza. A cultura é o primeiro momento de construção conceitual da informação, como artefato ou como processo construtivo que alimenta as maneiras próprias do dinamismo das corporações. Nessas considerações, pode-se fazer uma leitura da informação pelo foco da cultura das organizações.

Como forma de contribuição ao tema aqui já apresentado, Choo et al. (2008), em seu artigo *Information Culture and Information Use: An Exploratory Study of Three Organizations* destacam dois estudos empíricos que tratam da cultura organizacional/informacional. No primeiro caso, Oliver (2003, tradução nossa) traz um estudo de caso múltiplo de organização e cultura da informação nas instituições de educação a distância, na Austrália, Hong Kong e Alemanha, argumentando que os valores atribuídos à informação e as atitudes em relação a ela são indicadores de "cultura da informação" e que estes valores e atitudes são prováveis de serem moldados pelas interações dentro e entre as várias camadas da cultura organizacional, nacional, profissional e empresarial.

No segundo, Orna (2005), com base em três estudos de caso no Reino Unido, Departamento de Comércio e Indústria, as galerias britânicas no Victoria and Albert Museum, e um banco cooperativo, concluiu que "a cultura de informação nas

organizações tem uma influência decisiva sobre a forma como produtos de informação [recursos e serviços] são geridos, e como eles são eficazes” (ORNA, 2005, p. 57, tradução nossa).

Assim, com base nesses dois estudos, Choo et al. (2008, tradução nossa) concluíram que a cultura de informação é manifestada em valores da organização, normas e práticas que têm um impacto sobre a forma como a informação é percebida, criada, processada e utilizada. Os valores são as crenças mais profundas sobre o papel e o fornecimento de informações para a organização, bem como os princípios que definem a forma como a informação deve ser criada e utilizada.

Com essas referências, verifica-se que o simples fato dos autores mencionarem a cultura organizacional, enfatizando a cultura informacional como ponte necessária para as manifestações relacionadas à informação, fornece pressupostos importantes para levantar ideias pertinentes ao presente estudo.

A importância atribuída à cultura informacional está na necessidade de intensificar as discussões que a envolve. Woida (2008a) afirma que esta cultura não se define como um movimento antagônico aos interesses organizacionais, pelo contrário, se mostra interligada ao cerne de cada elemento que tem uma relação estreita com a informação. Por isso, como forma de compreender a participação das questões culturais, nesse processo de relação, adotamos um modelo teórico de cultura organizacional – Tipologia Cultural de Quinn, que apresenta quatro dimensões culturais: cultura clã (grupal ou apoio), adhocracia (inovativa), hierárquica e de mercado (racional), seguido da proposta de Santos (2000), em que menciona estilos do processo de informação (informação coletiva, intuitiva, formal e individual) a cada dimensão dessas, atingindo, portanto, a formação da cultura informacional.

A inquietação que fomentou o percurso de desenvolvimento da problemática da pesquisa foi talhada, inicialmente, pela forma como vem sendo tratada, principalmente na literatura, os temas dedicados ao uso da informação, face à formação de uma cultura informacional. A motivação, primeira, parte do pressuposto que a informação é vista como um recurso organizacional, que quando processada ou gerada, configura-se numa representação simbólica em estilos do processo de informação, cravados de valores e princípios, efetivando assim, a caracterização cultural do ciclo informacional

de certa unidade organizacional. Em segundo lugar e de forma geral, por ela se tornar veículo indispensável na realidade organizacional, passando a ser vista como artefato cultural.

Nesse debate e discussão, questionam-se as práticas usadas em relação ao formato e ao processamento da informação, na Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), visto que é no interior desse âmbito que ocorrem possíveis entraves que dificultam o êxito operacional e estratégico do setor, estando associadas à informação, como, por exemplo: uso e compartilhamento de informações equivocadas, falta de clareza na disseminação, informações mal elaboradas, desatualização de registro de informações que comprometem a elaboração de processos, informações sem registros documentais, falta de normas expressas quanto ao uso, processo e padrão de informação, inexistência de manuais informativos e falta de relações comunicacionais com o público.

Conforme o resultado desses quesitos construídos ao longo dos anos na SRH, consequentemente, demonstra-se uma postura não tão eficaz e positiva em relação à informação; isto pelo fato de possivelmente não se ter um modelo que caracterize a existência de uma cultura informacional.

Nesse sentido, Silva (2012) diz que é imprescindível a organização dispor de uma cultura informacional positiva, que envolva a vertente interação social entre os indivíduos e os meios pelos quais ocorre o processo de comunicação, compartilhamento e socialização da informação, o que desencadeia um curso de construção de significados e conhecimentos comuns àqueles que vivenciam o corpo informacional.

Por essa razão, torna-se mais fácil compreender a ideia central da pesquisa, buscando resposta à seguinte questão: **Qual o estilo do processo de informação predominante no ambiente organizacional da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)?**

A importância que se dá à discussão e ao estudo da cultura informacional, no âmbito do setor público, assume uma consideração notável, isso pelo fato de um lado, ela fornecer dados pertinentes sobre o funcionamento da organização e contribuir para

a compreensão de sua complexidade e, por outro lado, ser um fator determinante de seu estilo de gestão e de suas particularidades.

A motivação ao estudo parte da apreciação acerca da temática cultura, já vivenciada em pesquisas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), bem como pelo fato de se dar uma continuidade de investigação, de entendimento e de clareza ao tema da cultura informacional, que ainda suscita debates e contribuições ao plano científico e acadêmico da CI. Por outro lado, este estudo torna-se relevante por unir dois temas, onde um é focado nas organizações, sob a égide da CA e, o outro, centrado na informação, sob a ótica da CI, culminando assim, um processo interdisciplinar de trocas de saberes.

Justifica-se, também, pelo fato de não ter encontrado pesquisas empíricas, na CI, fazendo uso da Tipologia Cultural de Quinn, junto à proposta de Santos (2000) em que focaliza o estilo do processo de informação, assim como por inexistir pesquisas, desse porte, na UFCG/SRH.

Quanto às contribuições práticas, as informações a serem levantadas poderão ajudar não somente a compreender a relação entre cultura e informação, mas ainda, conhecer o estilo do processo de informação que é gerado na SRH da UFCG, o que pode vir a contribuir favoravelmente para melhorar os seus resultados operacionais quanto ao uso e compartilhamento da informação, bem como o alcance de seus objetivos estratégicos. Ainda assim, o trabalho fornecerá subsídios para uma melhor gestão desse recurso na unidade.

É nessa linha de entendimento, que o estudo da cultura informacional, em instituições públicas, passa a ser consideravelmente significativo, não somente por interesses técnicos, mas também por razões práticas no que tange ao processo de uso, socialização, compartilhamento, disseminação e aplicação da informação. Assim, para que haja mudanças efetivas e bem incorporadas pela instituição, é necessário um estudo preciso da cultura com o objetivo de proporcionar mudanças significativas à busca da performance organizacional e informacional.

No seu sentido de ofício, pressupõe-se que a SRH da UFCG seja uma suborganização, pois apresenta uma estruturação formal definida, conjunto de regras, normas, práticas e políticas que são seguidas e que dirigem as ações, processos

decisórios e comunicativos entre os membros dessa unidade organizacional. Considerando a SRH da UFCG, então, como produtora, reprodutora e multiplicadora de informação, imprime e, assim, transmite valores e crenças, que são entendidos como componentes significativos à formação de uma cultura informacional para toda a instituição.

Dessa maneira, torna-se evidente a necessidade de se aprofundar na compreensão sobre a questão da cultura informacional nas universidades brasileiras, especificamente na UFCG, que será fundamental, colaborativa e inédita tanto no que se refere à instituição quanto à própria aplicação do modelo em pesquisas voltadas ao uso da informação na área da CI.

Portanto, a fim de responder à questão da pesquisa, estabeleceram-se os seguintes objetivos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o estilo do processo de informação gerado no ambiente organizacional da SRH da UFCG, com vistas à definição da formação de uma cultura informacional.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever o ambiente organizacional da SRH da UFCG;
- b) Caracterizar os sujeitos de pesquisa quanto ao perfil demográfico e funcional;
- c) Identificar a percepção dos servidores com relação aos indicadores do estilo de informação presente na SRH da UFCG;
- d) Identificar a percepção dos gestores com relação ao estilo de informação presente na SRH da UFCG;
- e) Caracterizar o estilo do processo de informação predominante na SRH da UFCG;
- f) Sugerir estratégias de ação em busca de um eficiente processo de informação na SRH.

Quanto à sua estrutura, a dissertação está organizada em cinco seções, distribuídas da seguinte forma:

Na Introdução são apresentados a contextualização do tema pesquisado, a problemática da pesquisa, a justificativa da relevância do estudo, o objetivo geral e os específicos. A seção 2 aborda, de forma breve, o olhar acerca da Ciência da Informação enfatizando o processo histórico, a sua interdisciplinaridade e o seu objeto informação sob a ótica da cultura das organizações. A seção 3 apresenta a cultura, numa visão científica da Antropologia, Sociologia e Psicologia. Introduz a cultura organizacional, para assim dar suporte ao entendimento da cultura informacional. Além disso, traz a exposição do modelo que se trabalhou como recurso metodológico para pesquisa.

Nos procedimentos metodológicos, a seção 4 expõe de forma detalhada os métodos e procedimentos utilizados para a realização da pesquisa de campo, além de outros aspectos pertinentes à operacionalização do estudo. Na seção 5, a apresentação da análise e discussão dos resultados, procurando responder ao problema de pesquisa inicialmente proposto, em consonância com os objetivos estabelecidos são analisadas. Na seção 6, referente às considerações finais, apresentam-se as principais conclusões do estudo, além de recomendações e sugestões, como forma de contribuição ao funcionamento administrativo da Secretaria de Recursos Humanos da UFCG.

2 UM BREVE OLHAR ACERCA DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

2.1 O DESVENDAR HISTÓRICO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A origem histórica da CI se encontra no bojo das revoluções técnico-científicas dos séculos XIX e XX, em um contexto evidenciado por grandes transformações econômicas, políticas, sociais, ideológicas e culturais. No primeiro século, o principal registro de fatos foi o crescimento da informação registrada no seio da Revolução Industrial por toda Europa; enquanto, o posterior, foi marcado pela crescente produção técnico-científica, notadamente, nos Estados Unidos, no cenário após a Segunda Guerra Mundial.

Seguindo essa ótica de processo histórico, o surgimento da CI também se localiza no movimento de estudiosos e pesquisadores, de diversos campos do conhecimento, acerca de enfoques problemáticos que influenciaram o desenvolvimento dessa ciência. Três perspectivas históricas deram explicações às bases da origem dessa Ciência: a Documentação de Paul Otlet (1868 – 1944), a biblioteconomia de Jêsse Shera (1903 – 1982) e a Recuperação da Informação de Vannevar Bush (1890 – 1974). A primeira, na Europa, e as duas últimas, nos Estados Unidos (SOUZA, 2008).

Pinheiro (2005) destaca que a CI tem dupla raiz: de um lado a Bibliografia/Documentação e, de outro, a recuperação da informação. Na primeira, o foco é o registro do conhecimento científico, a memória intelectual da civilização e, na segunda, as aplicações tecnológicas em sistemas de informação, proporcionadas pelo computador. A documentação e a recuperação da informação são consideradas os paradigmas que deram origem a esta ciência.

A informação, naquela época emergencial de solução da explosão informacional, era considerada um dos insumos mais importantes para se atingir e sustentar o desenvolvimento em tais áreas do saber. Wersig e Nevelling (1975) acordaram ao dizer que a CI desenvolve-se historicamente porque os problemas informacionais modificaram completamente a sua relevância para a sociedade, o que em outras

palavras, a transmissão do conhecimento para aqueles que dela necessitavam era de responsabilidade social e, essa responsabilidade parece ser o verdadeiro fundamento dessa Ciência.

Os estudos acerca das origens da CI remetem a inquietações de ordem pragmática, chegando a consolidar esse campo a partir de um tear de disciplinas, teorias e pontos de vista distintos que constituem a verdadeira identidade dessa Ciência. Desse modo, as várias linhas que influenciaram o desenvolvimento desta Ciência contribuíram para a formação de paradigmas epistemológicos distintos, embora inter-relacionados e complementares.

Segundo Kuhn (2003), um paradigma pode ser considerado como um conjunto de realizações científicas que domina e, ao mesmo tempo, é reconhecido numa determinada comunidade que, durante algum tempo, pode fornecer problemas e soluções perceptíveis no seu campo de atuação. Para Capurro (2003), considera-se como um modelo abstrato que proporciona ver uma coisa em analogia à outra.

Este mesmo autor (2003) propõe três importantes paradigmas epistemológicos distintos, identificados na literatura da CI, a saber: físico, cognitivo e social:

a) Paradigma físico

O paradigma físico é considerado por alguns renomeados da área (Vannevar Bush, Shannon e Weaver) como uma das raízes da área da CI. Baseado numa vertente tecnológica, tal paradigma está calcado numa epistemologia fisicista, onde se apresentam sistemas informatizados. Na sua essência, postula-se um objeto físico que um emissor transmite a um receptor. Curiosamente, a teoria de Shannon (*Information Theory*) não denomina esse objeto como informação, mas como mensagem, ou mais precisamente, como signos (CAPURRO, 2003).

Observa-se que o conceito de informação aproxima-se de um sentido altamente técnico, o que retrata uma informação desprovida de aspectos semânticos e pragmáticos intimamente relacionados ao uso diário do termo informação, conforme apontado por Shannon, em 1949, na sua teoria. Essa não preocupação com a

semântica dos dados mostrou-se adequada para a construção de sistemas computacionais, facilitando a transmissão e o processamento da informação.

Vannevar Bush trouxe grandes contribuições para tal paradigma. Foi considerado um dos primeiros visionários, ao publicar o clássico, intitulado como *As We May Think*, em 1945, que profetizava o advento de mecanismos capazes de facilitar um melhor processamento, registro, transporte e distribuição de informações (BUSH, 1945).

Torna-se evidente que, no campo da CI, esse paradigma exclui o papel ativo do usuário da informação, ou seja, o papel ativo do sujeito cognoscente no processo de recuperação da informação científica. Aqui, o principal objetivo está no desenvolvimento de tecnologias digitais, para assim melhor aperfeiçoar métodos que possibilitem e facilitem a manipulação dos dados de forma mais eficiente.

Todavia, Buckland (1991), reconhecido cientista da área, expôs que a informação não pode ser tratada apenas aos olhos de uma vertente tecnológica, da recuperação da informação. Mas, pode ser vista, no nosso campo, como fenômeno objetivo (informação como coisa, como objeto), isto é, tangível como documento, livros, ou mais, genericamente falando, ter as suas raízes, também, firmadas em atividades clássicas dos bibliotecários e documentalistas.

Dessa maneira, o paradigma físico não considera o usuário da informação no processo de recuperação da informação, desvalorizando, assim, as suas percepções e interpretações acerca do seu objeto. A recuperação da informação é vista como um processo mecânico, no qual a informação é transmitida, recuperada e manipulada por máquinas, por sistemas de informação / base de dados.

b) Paradigma Cognitivo

Representado especialmente por Brookes (1980). A proposta subjetiva de tal paradigma é ver a informação, os conteúdos intelectuais em espaços cognitivos ou mentais, chamando tais conteúdos de informação objetiva. Saracevic (1995) contextualiza-o num foco direcionado ao usuário e ao seu conhecimento individual.

Popper influenciou diretamente o paradigma cognitivo proposto por Brookes. A ontologia popperiana distinguiu três mundos, a saber: o físico (mundo 1), da

mente/consciência (mundo 2) e o das ideias/registros intelectuais (mundo 3). Popper fala do terceiro mundo como um mundo de objetos inteligíveis, analisando como uma espécie de rede que existe somente nos esforços cognitivos ou mentais (POPPER, 1999).

Nessa sequência, Brookes (1980) publica a Equação da CI, cuja linha de estudo considera essa ciência a partir de uma visão cognitiva. A contribuição dessa teoria reforça a importância desse paradigma para a CI.

Um dos fatos marcantes que constituiu esse paradigma foi a definição dada por Belkin (1980), da teoria do Estado Anômalo de Conhecimento. Esta teoria parte da premissa de que a busca de informação tem sua origem na necessidade que surge quando o usuário se depara com uma situação problemática, na qual o conhecimento, ao alcance deste, não é suficiente para resolver o problema. Assim, enfatiza-se, no entanto, o estado cognitivo do usuário. A teoria dos modelos mentais tem tido impacto no estudo e nas atividades da recuperação da informação, levando em consideração os autores dos documentos, profissionais da informação, intermediários humanos e usuários num processo de interação dos geradores dos Sistemas de Informação (INGWERSAN, 1992).

Assim, considerando esse pensamento de Ingwersan, Figueiredo (1999) identifica mudanças relevantes de paradigma quanto à informação: acesso à informação centrado na informação para acesso à informação centrado no usuário.

Essa ocorrência de mudança de paradigma parte do seguinte fundamento

[...] a necessidade de informação de um usuário é específica àquele indivíduo. Cada usuário aproxima-se da base de dados com a perspectiva de encontrar uma informação faltante, na qual os dados obtidos devem ser interligados. [...] Uma necessidade de informação não pode ser separada da situação que a criou e do indivíduo que a percebeu [...] (FIGUEIREDO, 1999, p. 13).

Desse modo, verifica-se que o paradigma cognitivo caracteriza-se pela questão da necessidade de informação, atrelada aos modelos mentais dos usuários que passam a ser participantes do processo interpretativo das informações recuperadas e, ao mesmo tempo, disseminadas. Aqui, considera-se o comportamento cognitivo do usuário da informação, da sua interação homem-máquina, quando surge a situação problemática da necessidade de informação. É importante salientar, que nesse espaço

de interação, não se considera o contexto social no qual o usuário está inserido. Destarte, levantaram-se inquietações investigativas orientadas a uma visão sociocognitiva, levando à definição contemporânea do terceiro paradigma da CI, o social.

c) Paradigma Social

Tal paradigma tem suas origens na obra de Birger Hjørland, Bernd Frohman e Rafael Capurro (CAPURRO, 2003). Este tem uma relação direta com comunidades discursivas, ou seja, com distintos grupos sociais e de trabalho que se relacionam e que constituem uma sociedade moderna (HJORLAND, 2003). O seu enfoque está centrado na recuperação dos elementos subjetivos dos usuários da informação, desprovido-se, aqui, da ideia de sujeitos isolados, separados do mundo exterior.

Segundo Capurro (2003, p. 9), uma consequência prática deste paradigma é “o de abandonar a busca de uma linguagem ideal para representar o conhecimento ou de um algoritmo ideal para modelar a recuperação da informação, como aspiram aos paradigmas físico e cognitivo”. Tal concepção tem um caráter interpretativo do que se está recuperando, em torno de um contexto social e dos significados do usuário da informação.

Nessa proposta, a informação é vista como fenômeno social coletivo e como estruturas de conhecimento que se inter-relacionam entre sujeitos do mundo exterior. O objeto da CI contempla o estudo das relações entre os discursos das áreas de conhecimento e documentos relacionados às possíveis perspectivas ou pontos de acesso de diferentes comunidades de usuários (HJORLAND, 2003).

Colaborando com essa construção de pensamento, Capurro (2003) enfatiza que a informação não é algo que comunica duas cápsulas cognitivas, baseadas em um sistema tecnológico, onde sujeitos devam estar isolados e separados do mundo exterior, mas, é um sistema destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimento no marco de um grupo social concreto que se compartilha com outros,

podendo, a informação assim, ter um caráter relevante para um grupo ou para um indivíduo.

Para tanto, a abordagem sociocognitiva tem a sua diferença crucial em relação aos outros paradigmas na interação do usuário individual ou coletivo no ambiente social, onde diferentes comunidades desenvolvem critérios, fatores e categorias de seleção da informação quando usada como elemento de transformação social, econômica, política e cultural.

O objeto de trabalho das comunidades encontra-se integrado aos padrões de cooperação, que refletem uma linguagem cotidiana, acessível ao usuário, assim como às formas de linguagem e comunicação, as estruturas e organizações do conhecimento, nos sistemas de informação, na literatura e nos critérios de relevância (NASCIMENTO; MARTELETO, 2004). As comunidades, que não deixam de ser processos discursivos, refletem dimensões acerca de três elementos: a linguagem, o pensamento e o conhecimento, cuja tríade está sincronizada nos grupos sociais de diferentes locais de informação, estando situados na sociedade moderna.

Afinal, o paradigma social apresenta-se como uma abordagem sociocognitiva, onde se externaliza o conhecimento, dentro de uma análise de domínio que vem a favorecer a “gestão do conhecimento”, ou seja, daquele conhecimento compartilhado, trocado por uma comunidade ou grupo que vive em sociedade.

Assim, a partir dessa análise epistemológica acerca dos principais paradigmas identificados na literatura da área da CI, evidenciamos o paradigma cognitivo e social como base estrutural de modelo científico ao presente estudo. A explicação acerca dessa escolha se justifica pelo contexto no qual as organizações estão inseridas, tendo em vista ainda que o indivíduo, neste processo informacional e organizacional, é um componente legítimo do processo cognitivo e social.

Se exprimirmos as considerações primeiras relativas ao aspecto cognitivo, o foco principal está no indivíduo – usuário da informação e no conhecimento individual, isto é, no processamento da informação, seja ela perceptiva ou simbólica, articulada pelo usuário frente à necessidade de falta de informação, na qual é específica àquele indivíduo que a criou e a percebeu, através de seus processos mentais em um modelo de seu mundo, centrados num processo interpretativo e em aspectos comportamentais

do usuário da informação. Desse modo, promove-se, então, uma mudança na estrutura do conhecimento do indivíduo, ou seja, um novo conhecimento passa a ser gerado, internalizado para si e para própria organização, como forma de aprendizado em ambas as partes. A busca, troca, processo, assimilação, uso e necessidade de informação caracterizam o estudo cognitivo do usuário, assim como retratam a formação de uma cultura informacional.

Em segundo plano, a relação com o paradigma social está focada no contexto social do usuário, ou seja, na interação do usuário individual e do ambiente social/organizacional, cuja relação simbiótica revela dimensões culturais, sociais, informacionais e históricas. Aqui, a informação é entendida como fenômeno social coletivo, onde a troca e o uso dela servem de aplicabilidade às tomadas de decisões, às necessidades dos usuários, assim como aos próprios sistemas de informação que são estruturas primordiais nas organizações. Nesse processo, não se pode separar o indivíduo da sua cultura, portanto, não se pode deixar de estudar os fenômenos de interesse da CI sem antes os considerar inseridos em uma sociedade.

Frente a essas peculiaridades dos paradigmas sociocognitivos, a cultura informacional percorre caminhos subjetivos e uma tenuidade de fatores advindos da ação humana. Suas características estão embasadas na forma como a organização concebe os seus elementos constitutivos, tais como: práticas de gestão, geração e uso da informação, processo de trabalho, tipo de hierarquia, sistema de comunicação utilizando tecnologias de informação e comunicação. Enfim, inúmeras variáveis determinantes que influenciarão diretamente o comportamento das pessoas na organização e a sua interação com o ambiente onde estão inseridas.

Esta força de influência comportamental resulta numa ação que envolve tanto as interpretações das informações pelo indivíduo, quanto o contexto cultural no qual o indivíduo está presente, constituindo, assim, o viés que entrelaça a cultura informacional com os paradigmas cognitivo e social. Woida (2010) alerta que as pesquisas acerca da cultura informacional, na literatura da CI, ainda são escassas e moderadas em relação a estudos mais aprofundados desta abordagem.

Os estudos acerca da cultura se desdobram por caminhos interdisciplinares entre a CI e a CA; isso pelo fato de esta tratar a cultura dentro de um aspecto

organizacional e, aquela, num aspecto informacional. O pilar de ligação entre as duas Ciências está na definição de atributos e propriedades que levam a informação como principal elemento para a trama do tecido da interdisciplinaridade.

2.2 A TÔNICA INTERDISCIPLINAR DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A saga interdisciplinar tem característica de uma teia que se forma por diversos campos da Ciência, perpassando fronteiras disciplinares que intercambiam informações, noções e teorias para alcançar um esquema de múltiplas competências. Nesse processo, há uma interação entre linhas do saber, em que se refletem acerca das complexidades envolvidas no âmbito de uma única disciplina.

A própria natureza da CI é resultado do agrupamento de pedaços coletados em uma variedade de disciplinas que falam de informação em um de seus muitos significados (MACHLUP; MANSFIELD, 1983). Como campo interdisciplinar, esta Ciência permeia todo um emaranhado de conhecimentos, teorias e técnicas que são utilizadas nas diversas situações.

González de Gómez (2001) ressalta que essa situação ocorre a partir do momento em que é preciso resolver uma questão-problema, que exige a coocorrência de diferentes ramos da Ciência. Isso seria, segundo a autora, o momento de comunicação, de trocas de saber e de intercâmbio informacional efetivo entre áreas do conhecimento, antes diferenciadas, que convergem em direção a um problema comum.

Moreira e Moura (2006) afirmam que a CI se caracteriza por estudos desse tipo, com representação temática híbrida, resultante das especificidades do campo e dos conceitos vindos das fronteiras e de seu domínio. Os autores identificam uma relação de primeiro grau com áreas limítrofes mais próximas, a saber: Administração, Arquivologia, Ciências Cognitivas, Computação, Biblioteconomia, Educação, Economia, Museologia, entre outras. Essa integração mútua se mescla, cientificamente, no labor epistemológico, terminológico, metodológico e comunicacional.

Oliveira (2010) relata que, durante aproximadamente 50 anos de evolução da CI, foram estimuladas discussões e promovidos estudos sobre sua interdisciplinaridade com diversas áreas do conhecimento, entre elas a CA, cuja linha de interação pode ser

comprovada em livros, coletâneas, artigos, teses e dissertações, como, por exemplo, as teses de Oliveira (2010) e Andrade (2007), a dissertação de Alves (2008), o livro de Lima (2007), entre outros.

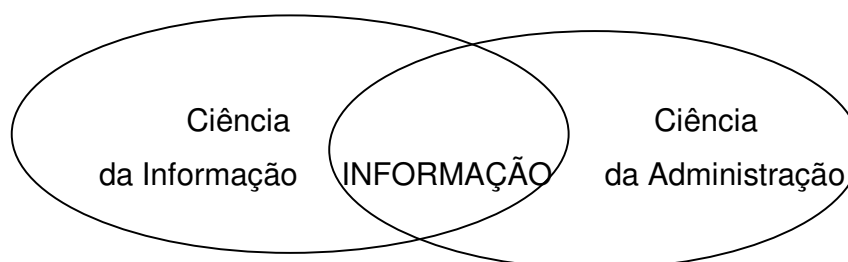
O “dueto” entre a CI e a CA faz uma conversa a duas vozes de mesma importância, que, em dados momentos, se convergem sem que uma ou outra perca a sua identidade. Hargreaves (2004) assinala que é um chamado conhecimento geral “transportável”, ou seja, não é especificamente de uma única área, uma única empresa, ou um único emprego, mas que permeia todo um terreno de facetas da vida econômica, o que não se torna apenas um recurso para o trabalho e a produção.

A tônica interdisciplinar dessas duas Ciências navega em problemas básicos com o intuito de se compreender a aplicação da informação, suas manifestações e o comportamento informativo humano no contexto das organizações que, aos olhos de Saracevic (1996), não podem ser resolvidos no âmbito de uma única disciplina, mas de uma arena cravada em esforços teóricos, experimentais, profissionais e/ou pragmáticos, que exigem conhecimentos de fatos relevantes das áreas disciplinares envolvidas.

Autores como Borko (1968), Saracevic (1996) e Oliveira et al. (2011) apontam o elo básico entre a CI e a CA, advindo de considerações que se encontram na efetiva gestão dos recursos informacionais no ambiente organizacional. Isso supõe a definição de papéis, a elaboração de estratégias e de instrumentos de análise, a configuração de ambientes, o comportamento, as competências, a cultura, os fluxos, entre outras vinculações, que são utilizados amplamente nas duas áreas (OLIVEIRA et al., 2011).

O principal escopo dessa trama interdisciplinar se concentra na INFORMAÇÃO, que se pode representar graficamente pela Figura 1 a seguir.

Figura 1- Representação interdisciplinar entre as áreas da CI e da CA



Fonte: Oliveira (2010).

O encontro dessa intercessão se configura em seu papel como recurso organizacional, ou seja, como elemento fundamental, em nível de empresa, na descoberta e na introdução de novas tecnologias, na exploração das oportunidades de investimento e na planificação de toda atividade industrial. Nessas considerações há palavras-chave da área de Administração que se deslocam, combinam e inter-relacionam com a CI, a saber: cultura, efetividade, comunicação humana, conhecimento, registros do conhecimento, informação, necessidades de informação, usos de informação, contexto social, contexto institucional, contexto individual e tecnologia da informação (SARACEVIC, 1996).

No âmbito das organizações, o estudo da informação assume dimensões oriundas tanto da CA quanto da CI, pelo fato de esse recurso ser considerado como principal ativo nos diferentes níveis - estratégico, tático e operacional. O contexto organizacional/informacional envolve atividades comuns que vão desde o planejamento estratégico até o controle operacional, assim como enfoques que dizem respeito à política, à economia, à cognição, à estratégia, ao gerenciamento e ao social, cujos termos são usados em ambas as disciplinas.

Oliveira (2010) tece considerações sobre a interdisciplinaridade dessas duas Ciências, em função da globalização de mercado, de capital e do aumento de competitividade nas organizações, além das tecnologias de informação e comunicação – TICs. Aqui se entende que uma disciplina auxilia a outra no processo de interação e dinamismo da informação na organização, levando como ponto de convergência atributos e propriedades que ela tem, a saber: a gestão da informação, a inteligência competitiva, os regimes de informação, as políticas informacionais e a informação para o conhecimento.

O estudo aqui desenvolvido assume dimensões oriundas tanto da CA quanto da CI, isso pelo fato de a cultura e a informação estarem em plena harmonia, ou seja, a primeira se prende, necessariamente, a um complexo com conhecimentos, crenças, moral, arte, costume, leis ou quaisquer outros hábitos adquiridos pelas pessoas (LARAIA, 2009) e a segunda, por ser mais do que um componente intrínseco de quase tudo que uma empresa faz (CHOO, 2003).

Assim, o exercício interdisciplinar da CI e da CA implica dizer que o assentamento do espaço da Administração na CI possibilita o entendimento da imbricação transformadora da informação nos ambientes organizacionais, somando-se em abordagens e metodologias que favorecem o alcance de sua representatividade como um recurso de valor e de dinamismo cultural para a Administração.

2.3 A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO DE DINAMISMO CULTURAL

Para explorarmos a história da significação das palavras é necessário se fazer um entendimento lógico da universalidade dos pensamentos e das propriedades que regem a natureza conceitual em torno do estudo do signo. Neste caso, a Semiótica de Peirce tem se apresentado como adequada ao sistema de significação, processo de organização e representação da informação no campo da CI nos últimos anos (OLIVEIRA; RODRIGUES, 2009; AZEVEDO NETTO, 2002).

Nesses aparatos, a informação tem um valor semiótico pelo fato de descrever todos os tipos de sentido lógicos e possíveis num processo de relação contínua que envolve qualidade, relação (reação) ou interpretação, representação e mediação. Toda informação, quando usada como meio de conhecimento e comunicação, precisa estar bem representada na sua significação e no seu sentido, para assim melhor atender às necessidades dos usuários e, também, às atividades que uma organização deva realizar.

Capurro e Hjørland (2007) expõem que o uso da palavra informação indica uma perspectiva específica que inclui características como novidade e relevância, ou seja, refere-se ao processo de transformação do conhecimento e, particularmente, à seleção e interpretação dentro de um contexto específico.

Didaticamente é verificado que a expressão sintética da palavra informação advém do latim *informatione*. O termo apresenta dois significados fundamentais: a ação de dar forma a algo material, bem como o ato de transmissão do conhecimento para outra pessoa (CAPURRO, 2009). Subjacente a essa significação,

podemos também dizer que Informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, Informação é tudo o que reduz a incerteza... Um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele (ZORRINHO, 1995, p. 15).

Nesses termos, pressupõe-se que ela está implícita em uma realidade externa a nós e que existe um “eu” que alega empregar esta informação para vários tipos e formas de conhecimento.

Nos primórdios da sua manifestação como fenômeno sociológico, o seu processo se tornou uma inevitabilidade social. Foi crescente e ao mesmo tempo incontrolável, mesmo passando pelo crivo de instituições censuradoras, como as religiosas durante o período da Idade Média e Moderna.

Nos tempos atuais, a natureza da informação é justificada para um novo equilíbrio cultural, ético, econômico, político e tecnológico que nos liberta ao ingresso da era da informação, que também é chamada a era do acesso (RIFKIN, 2000). A esse novo cenário, pavimentado pelas tecnologias de informação e comunicação – TICs, perpetuou-se a famosa sociedade da informação e do conhecimento, sinalizando que o conteúdo e não a tecnologia da informação é o principal desafio tanto para a economia quanto para a sociedade em geral. Da perspectiva do gerenciamento de conhecimento, a informação é usada para designar peças isoladas de dados significantes que, quando integrados ao contexto, constituem o conhecimento (GUNDRY, 2001; PROBST, RAUB; ROMHARD, 1999).

Para Hobart e Schiffman (2000), a informação não é um fenômeno que surge com a tecnologia moderna, mas é o produto de complexas interações entre a tecnologia e cultura, ou seja, os autores distinguem entre as eras clássicas, moderna e contemporânea da informação, sendo que o significado da informação é específico em cada uma. O fato fundamental da historicidade da informação nos faz acreditar que estamos vivenciando a era da informação e/ou do conhecimento.

Marchiori (2002) alerta que essa nova era iniciou-se sob uma proposta de ampla conectividade, de preocupação com conteúdos criados, manipulados e disseminados, bem como com a revisão e determinação de competências profissionais organizacionais que sejam responsáveis pelos processos e atividades de uma sociedade voltada para o aprendizado.

Nessa perspectiva, a contemporaneidade requer das organizações um currículo de mudanças e inovações, incluindo feitos que envolvam as práticas do conhecimento, produção e comunicação do conhecimento, aquisição e ordenação de materiais tecnológicos, disseminação do conhecimento, tecnologia de serviços de biblioteca e de informação, planejamento e administração, assim como a inteligência corporativa ou organizacional, o que reflete necessariamente na cultura das organizações.

Valentim e Woida (2004) alertam para a evolução cultural no espaço organizacional, diante da valoração da informação e do conhecimento. Estudar a cultura real e a ideal é o primeiro passo para a organização que quer intervir de forma efetiva na cultura organizacional. A intervenção não significa a criação de uma nova cultura organizacional, mas sim, uma forma indireta de afetá-la através de modificações e adoção de novos elementos como valores, concepções e representações mentais, novos hábitos e condições para a realização das atividades.

A quebra de paradigma no cenário organizacional elimina o *status quo*, resultando em uma nova cultura, ou seja, adaptada. É importante evidenciar que sua evolução tem que ocorrer naturalmente, isto é, não ser imposta ou instituída de forma abrupta, pois quando se tenta mudar sua base de comportamento, cria-se resistência no indivíduo, uma vez que diferentes leis, costumes, normas, rituais e valores são introduzidos de forma repentina. No entanto, também se pode observar que quando o indivíduo não se adapta a esses pressupostos, ele acaba sendo excluído do ambiente organizacional. "O novo paradigma ecológico emergente requer uma expansão, não apenas das percepções e da forma de pensar, mas também dos seus valores" (SILVEIRA; FRANZONI; VALLADARES, 2003, p.2).

Historicamente, a informação provocou mudanças de ordem econômica, política, social, cultural e ideológica, além de alterações não apenas nos indivíduos, mas também nas sociedades e nas organizações. Por isso, não há como deixar de pensar em organização sem antes ligá-la à informação. Choo (2003, p.27) confirma tal indagação:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

A finalidade desse entendimento está no sentido de que a informação quando criada, organizada e processada pela organização passe a ter um valor estratégico e produtivo no seu mundo dinâmico e incerto. O que se é construído nesse ambiente, através do uso da informação, como principal ingrediente de competitividade, é transformado em conhecimento, em estratégia empresarial. Quando se parte para o processo de tomada de decisão, bem como para o processo produtivo, gera-se, então, um processo independente de informação; isso pelo fato de cada contexto criar novos significados e novos conhecimentos. O uso da informação nas organizações é elaborado a partir de mecanismos que desenham um formato de cultura que identifica o tipo de ambiente organizacional que se está trabalhando, além de desembocar elementos significativos e interpretativos que ajudam a ter uma visão holística do uso da informação.

Marteletto (1995) assevera que a cultura é um modo de relacionamento humano com o real, com as práticas sociais. Nesse mesmo caminho, a autora incorpora o sentido à informação, pois esta diz respeito não apenas ao modo de relação com os sujeitos, mas também aos artefatos criados pelas relações e práticas sociais.

Assim, cultura e informação se entrelaçam, mesclam-se numa mesma linha de pensamento quando envolvidos nas mesmas relações e práticas sociais. Geertz (1978) informa que esses dois conceitos são assim fenômenos interligados pela sua própria natureza; isso pelo fato de a primeira funcionar como uma memória que é passada de geração em geração, através dos artefatos simbólicos e materiais que foram constituídos na formação e construção de qualquer sociedade ou organização. Já a segunda, por fornecer fontes que ajudam à formação de regimes, políticas e regras que servem de orientação, base no processo de formação social e organizacional. Cultura e informação, vistas assim como uma totalidade, nascem juntas por se revelarem através de códigos e simbologias. Como diz Marteletto (1995), a cultura é o primeiro momento de construção conceitual da informação.

De maneira geral, a informação e o conhecimento são essenciais e elementares ao desenvolvimento organizacional, assim como, é de suprema relevância que os atores organizacionais possuam um comportamento informacional que propicie também tal desenvolvimento. Esse comportamento é fruto da cultura organizacional que é

considerada como a identidade das organizações e que passam a ser vistas como uma esfera cultural, simbólica e informacional. Vale salientar que, como parte integrante a essa cultura, tem-se a cultura informacional que interfere no modo como a informação é trabalhada e manipulada no contexto organizacional (CAVALCANTE, 2009).

As organizações atuais precisam se ater a essa nova cultura, que está calcada nos valores, nas formas como as pessoas lidam com a informação e o conhecimento no contexto organizacional, seja na assimilação, interpretação, uso e disseminação da informação e do conhecimento no processo decisório e estratégico.

A era da informação e do conhecimento veio intensificar as organizações a buscarem mais formas e técnicas administrativas, de modo a se sustentarem no mercado de capitais. O trinômio terra/mão de obra/capital traz cada vez menos retornos. No seu lugar entram o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, tornando-se fator fundamental à produção do conhecimento. É nesse novo contexto que as culturas passam a se adaptar ao novo sistema de construção do saber, que funciona sem limites de tempo ou de espaço.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA INFORMACIONAL

3.1 CULTURA: um constructo de conceito pluralista

No cerne de construção de quaisquer sociedades, a diversidade de situações e fenômenos ocorridos e registrados, ao longo desse processo, eclode o surgimento de um interacionismo simbólico que representa toda uma estrutura de significados atribuída a certas ações que levam ao entendimento de uma determinada cultura. Sua amplitude de implicações reveste-se de uma especificidade que agrega elementos cunhados à existência real de cada civilização. Os estudos acerca desse substrato tão subjetivo e específico se modelam juntamente com a elaboração de conteúdos que chegam a se caracterizar como uma espécie de bricolagem, isto por envolver elementos teóricos e empíricos que ajudam no desvendar de qualquer cultura.

O parâmetro que nos norteia, como pano de fundo para o desvendar da palavra cultura, segue por caminhos diversificados que procuram explicar o surgimento de um substrato que tem toda uma relação com o estudo do homem e com a informação, em conjunto com o ambiente e com as particularidades de uma comunidade social/organizacional.

Segundo Morgan (2007), a palavra cultura derivou-se metaforicamente da ideia de cultivo, sendo este o processo de preparar e desenvolver a terra. Normalmente, utiliza-se ela quando se refere ao padrão de desenvolvimento que se reflete nos sistemas sociais de atitudes, modos de agir, valores e costumes de um povo. Estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX revelaram o quanto esse substrato tinha sentido amplo e holístico sobre as sociedades primitivas, transmitindo de uma geração para a seguinte seus padrões de comportamentos, artes, crenças e valores característicos de uma comunidade ou população.

Laraia (2009) expõe o conceito de cultura utilizado atualmente, definindo como um todo complexo, com conhecimentos, crenças, moral, arte, costume, leis ou quaisquer outros hábitos adquiridos pelas pessoas. Este foi apresentado pela primeira vez por Edward Tylor, em (1832-1917). Nota-se que a autora frisa questões de ordem

subjetiva que transcorrem no corpo social pertencente a cada indivíduo enquanto um corpo de conhecimento.

Para Fleury (1996), a cultura deve ser estudada com o auxílio de vários ramos do conhecimento, implicando, a priori, a investigação a partir de uma postura antropológica, sociológica e clínica ou terapeuta (psicológica). Estas posturas são motivadas a discernir sobre o estudo da cultura, a partir de aspectos relacionados ao comportamento humano, assim como a formação de algumas características da cultura, tais como crenças, valores, costumes e redes de comunicação.

No labor científico da antropologia, o estudo da cultura parte do próprio objetivo desta ciência, conforme expressão dada por Marconi e Presotto (1989, p. 21) nos seguintes termos: “como ciência da humanidade, ela se preocupa em conhecer cientificamente o ser humano na sua totalidade”.

O fato do construir, do desvendar, do considerar, do relacionar é certamente um rótulo de algum modo pretensioso e instigante ao estudo do homem no decorrer da história da humanidade. As investigações acerca da natureza humana, do determinismo, das relações, do trabalho manual são pontos mais ou menos legendários em disciplinas como: a história, a filosofia, a teologia e a própria antropologia.

A partir desse ensaio, Malinowski (1970) entende que o “Estudo do homem” está, na realidade, relacionado com a formação da cultura; isto pelo fato de a natureza humana impor determinações sobre todas as formas de comportamento, organização e estrutura. A forma determinística, imposta pelo homem, consiste numa série de sequências vitais que são indispensáveis ao funcionamento sadio do organismo e da comunidade como um todo.

Ao se discorrer sobre o estudo científico desse constructo, o tocante está na forma mais primitiva de sobrevivência do homem, quando se começou a arte de criar, de construir e desenvolver os mecanismos elementares como o fogo, os utensílios de madeira ou pedra, de erguer abrigos rudimentares ou de usar cavernas para sobreviver. O fato de se buscar ou de articular os meios de necessidade e sobrevivência, nessas condições de origem, codifica a arte de desenvolver, construir e criar uma cultura atrelada ao comportamento racional do homem.

Posto isto, Malinowski (1970) assinala que a cultura é o mais amplo contexto de comportamento humano. Ou seja, a incessante utilização de meios necessários para sua própria sobrevivência, estando atrelados às precisões técnicas e fidedignas de teorias e métodos que foram desenvolvidos pelo objetivo desejado de atender às suas atividades primárias.

As condições elementares que devem ser atendidas são mantidas em funcionamento num sistema que obriga a formação de um novo ambiente, seja ele secundário ou artificial, repleto de uma bagagem de artefatos que não é mais ou menos do que a cultura propriamente dita. Certos inventos, novos padrões de vida cultural, novas formas de organização, costumes ou ideias abarcam o horizonte das potencialidades humanas; o que significa dizer que novas necessidades se impõem e novos imperativos são arrematados ao comportamento humano.

No decorrer do processo evolutivo, novas necessidades culturais são surgidas, construídas a partir de outro sistema de realidades advindas de um processo de organização entre imperativos instrumentais, emergentes de todo tipo de atividades, tais como: político, econômico, educacional, normativo. São estas necessidades secundárias que determinam a geração de leis gerais sobre uma série de organismos vivos que se situam em relação definida uns com os outros em ambientes naturais e artificiais, imprimindo uma marca de cultura a todo grupo organizado.

A cultura é um substrato que permeia e determina o modo de construção de qualquer civilização. Toda sociedade se forma a partir de um processo conjuntural que envolve valores, crenças, artefatos e ritos, dentro de uma dinâmica social que exige organização e poder como meio de dominação do indivíduo em sociedade. Costumes, ideologias, normas, entre outros são elementos que compõem a identidade verdadeira daquilo que se fundou e se massificou por períodos seculares da história da humanidade. Toda cultura se forma em virtude de parâmetros relacionados às condições de sobrevivência, às exigências do ambiente, às necessidades primárias e secundárias que são determinantes imperativos ao comportamento humano.

Para Crozatti (1998a, p. 28), a visão antropológica da cultura

determina que esta é representada pelo conjunto de símbolos que são partilhados pelos indivíduos de uma sociedade. Tais símbolos determinam o comportamento individual e do grupo, e assumem características únicas para uma sociedade, não importando o nível de abstração que esta consegue fazer da realidade. Neste sentido, variando com a capacidade de abstração, cada sociedade irá determinar seus símbolos de forma mais objetiva (ferramentas, utensílios, decorações, etc) ou mais subjetiva (palavras, ritos, cerimônias, etc). A partilha sistematizada e estruturada dos símbolos comuns é que aglutina a sociedade em torno de seus valores, crenças e princípios.

Já Carvalho e Ronchi (2005) acreditam que a Antropologia a interpreta como uma composição de pressupostos e artefatos formadores de um conjunto de simbologias que devem ser partilhadas pelos seus membros.

Especialmente sobre essas visões, e a título de observação, a cultura informacional na CI parece seguir semelhante uso no que os autores estão se posicionando no processo de entendimento desse constructo; isso porque o mosaico conceitual formado se relaciona, também, na formação de padrões e pressupostos relativos ao uso da informação em um espaço organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Fato este que se começa a perpetuar uma visão parcial e embrionária sobre o tema, como já observado.

Partindo para linha da Sociologia, o seu objeto de estudo está voltado para as relações sociais entre os indivíduos de um mesmo grupo ou de grupos diferentes. Segundo Lakatos (1997), a Sociologia está fundamentada no estudo sistemático dessas relações sociais, sendo evidenciados os caracteres gerais comuns às classes sociais existentes, ao seu ambiente, às inter-relações entre os indivíduos. São, portanto, os estudos relacionados às estruturas sociais.

No tocante à cultura, essa ciência estuda os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade.

Habermas (1983) caracteriza um modelo cultural na visão sociológica comparando a humanidade com um indivíduo, composto por três fases:

- a) Conhecimento: percepção da realidade, do mundo que o cerca;
- b) Linguagem: busca a comunicação com a realidade;
- c) Ação: interação com a realidade, com o meio social.

Todas essas fases se desenvolvem no ambiente social, cujo componente dinâmico é o relacionamento entre as pessoas e os grupos. Os modos de agir, a forma de pensar e produzir dos indivíduos constitui recursos principais que refletem diretamente na formação cultural. Toda sociedade, sujeita à transformação, acarreta mudanças de relação social entre grupos de indivíduos, gerando novas maneiras de pensar e novas atitudes como formadoras de bases culturais inovadoras. Nesse sentido, o homem passa a ser o principal agente responsável pelas alterações sociais no decorrer da história das sociedades.

Para Pires e Macedo (2006, p. 84), “a cultura pode ser concebida na complexidade e multidimensionalidade do conjunto o qual constitui a vida em comum dos grupos sociais, ou seja, os fatores relacionados ao modo de pensar, agir e sentir compartilhado por um grupo de pessoas em sua coletividade”.

Assim, nesses termos, a cultura da informação também pode ser caracterizada por um conjunto de significados construídos a partir de práticas orientadas em relação à informação por integrantes de uma organização.

À luz da Psicoantropologia, a psicologia contribui para o entendimento da cultura quando se relaciona ao comportamento humano. Tal afirmação é constatada, segundo Vigotski (2003, p. 39), ao discernir que

[...] o comportamento do ser humano se desenvolve no complexo contexto do ambiente social. O ser humano só entra em contato com a natureza através desse ambiente e, por isso, esse meio é o fator mais importante que determina e organiza o comportamento humano. A psicologia estuda o comportamento do homem social e as leis conforme as quais esse comportamento se modifica.

Tal afirmação permite compreender a legitimação consistente do comportamento humano em relação à cultura por causa do modo de transformação do homem em relação à sociedade e ao comportamento humano perante cada cultura específica, incorporado no seu modo de vida. Aqui, identifica-se a cultura a partir da visualização do indivíduo e de sua história de vida no relacionamento com outros indivíduos.

Crozatti (1998b) revela que esta ciência parte do “eu” e olha em direção ao “nós”. Ou seja, os dados, as lembranças registradas na memória de cada pessoa são a base sustentável para a formação da cultura. A história das relações, o entrelaçamento de sentimentos e os seus registros na mente de forma permanente estabelecem conceitos

apurados que estruturam a visão da cultura de cada indivíduo. O conhecimento ensinado, as tradições passadas por pessoas que representam autoridade, como pais, avós, tios, chefes e outros superiores são, a priori, absorvidos e internalizados como regras inquestionáveis, em virtude de expressarem condições de sobrevivência no grupo. Dessa forma, estes comportamentos são condicionantes do comportamento. Há um poder de influência grande que move toda uma gama de sentimentos que refletem no modo comportamental do ser humano, no sentido determinante de buscar adaptação e padrões de aceitação no grupo.

Nessa visão, percebe-se que a cultura pode ser expressa por um conjunto de dados, lembranças resultantes da vivência interativa durante a história de vida de uma pessoa que estão guardadas no “eu” individual, por meio de registro de memória, determinando seu comportamento. Esses dados podem ser mudados de acordo com as realidades vividas ou a partir de novas interações que venham implicar em novos registros e, conseqüentemente, em nova cultura internalizada.

Ao discutir as propostas brevemente acima, os fenômenos aqui, pré-arranjados, fazem correspondência, também, à vida dinâmica das organizações por legitimarem um processo de ordem institucional que tem, portanto, elementos cognitivos e normativos que dão origem ao seu universo simbólico e de significados. Para compreender o conceito de cultura no âmbito das organizações, Barbosa (1999) discute-o a partir de regras de interpretações da realidade, de sistemas de classificação que permeiam os grupos sociais e instauram normatizações das quais são absorvidas por estes, ganhando significados específicos.

Se a ideia de cultura organizacional nasce também a partir de conotações específicas advindas do quadro antropológico, sociológico e psicológico, então sua emergência reveste-se de uma gama de especificidades que agrega diversos elementos dos contextos sociais, políticos, psicológicos e tecnológicos que configuram o perfil cultural de cada organização.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: um substrato multifacetado nas organizações

Navegar no universo simbólico das organizações é ao mesmo tempo demarcar praxes, nem sempre explícitas, de configurações e representações que compõem um mapa que retrata um espaço embasado numa viagem simbólica, cujo percurso se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais que se resumem num somatório de elementos construídos e partilhados numa dimensão política em que se articulam as relações de poder e, também, de saber.

Numa primeira aceção, podemos então caracterizar a organização como um contexto cultural moldado com a argila das representações imaginárias, dos símbolos, das imagens e das ideias e manifestado numa dimensão que abarca formas variadas: princípios, valores e códigos, conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais, tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiquetas; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas (SROUR, 1998). Esse *kit* de sobrevivência refere-se ao modo de vida como as organizações constroem todo o seu universo simbólico, passando a ser aceito pelos outros, como uma prova de batismo.

Para Cameron e Quinn (2006, p.17),

cada cultura é, geralmente, refletida pela imagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos... Uma cultura da organização é refletida pelo que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, e as definições de sucesso que fazem uma organização única.

Nessas condições, é possível afirmar que as organizações estão alicerçadas em crenças e valores, em ritos e cerimônias representados através dos seus modelos de gestão, dos gestores e dos membros organizacionais. Quanto ao tipo de modelo adotado, firma-se a identidade cultural da organização espelhando o seu modo de vida.

Os estudos direcionados à cultura das organizações despertaram interesse desde a década dos anos 70, ainda que o seu apogeu tenha ocorrido o mais tardar a partir da década de 80, quando as academias começaram a dar importância ao tema como objetivo de investigação científica. O tema em si tornou-se popularmente

conhecido e interessado por estar tão intimamente relacionado com as condicionantes variáveis que influenciam as organizações no ambiente o qual estão inseridas. Sobretudo, estas variáveis (econômicas, políticas, informacionais e sociais) fazem com que as organizações passem por um processo de fragmentação e heterogeneidade, ficando evidente a necessidade de aperfeiçoamento do conteúdo ideológico e das bases em que elas estão fundamentadas. Assim, surgiu a cultura organizacional como resposta às evidências encontradas de desintegração social, enfatizadas nas ideias comuns, formas de pensar e agir, valores, padrões e maneiras de trabalhar do capital humano nas organizações (DUARTE et al., 2000).

Santos e Rosso (2004) defendem que os estudos e pesquisas, acerca do tema cultura organizacional, se apoiam, pelo menos, em uma tríade científica, ou seja, nas contribuições advindas da Psicologia, Antropologia e Sociologia, que foram apresentadas na subseção anterior. Porém, não é necessário firmar ou definir uma linha em relação a essas três áreas, pois a cultura das organizações aporta a sua teoria sobre a mistura de todos esses saberes multidisciplinares, com especial ênfase à Antropologia.

Considerando o exposto, torna-se manifesto que a Antropologia está presente nas linhas de estudo da cultura organizacional e, conseqüentemente, da cultura informacional. Portanto, as influências, os entendimentos, tendências e uso das teorias da Antropologia, bem como possíveis fragmentos e equívocos gerados na interpretação e construção desta teia cultural das organizações estão, provavelmente, inseridos, também, na cultura informacional, que tem como fonte principal as teorias daquelas linhas (WOIDA, 2008a). Todavia, não se trata de um dos objetivos do trabalho averiguar a veracidade da interpretação e do uso das teorias antropológicas que, de uma forma ou de outra, contribuiu, efemeramente, para o entendimento da cultura organizacional.

Com o intuito de encontrar uma definição de cultura organizacional, que seja apontada como uma das mais relevantes, discorre-se acerca do conceito multivariável no contexto das organizações. Freitas (2005, p. 97) entende a cultura organizacional

primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de relacionamento para seus membros.

Schein (2004) traz um dos conceitos mais clássicos e usados ainda na literatura sobre o que é cultura organizacional:

É o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 2004, p. 17).

O autor busca nesta conceituação a compreensão de elementos e processos que possam ser representados na cultura informacional, uma vez que boa parte dos problemas, quando criados, é relacionada à informação. Aqui, a cultura é um elemento que serve tanto para adaptação de um determinado grupo em sociedade, quanto para integrar e fazer com que o grupo a adote como forma de elemento, padrão de pensar e agir, ou seja, ela permeia todos os níveis da organização e ainda é responsável pelo modo como as pessoas agem no ambiente organizacional, influenciando suas atitudes e comportamentos.

No entendimento de Fraga (2005) – a partir de um relato de pesquisa que foca como método o estudo de caso em um banco privado e, portanto, inserido em um ambiente de volubilidade, em que elementos e processos culturais devem estar atrelados aos movimentos financeiros e econômicos do país e do mundo – a cultura constitui-se como a união de indivíduos que formam um grupo. Essa união é possibilitada por mecanismos de aprendizado, de compartilhamento e outros que permitem estabilizar o coletivo em torno de interesses comuns.

Autores que trabalham com o tema da cultura organizacional, cuja abordagem contempla discussões pertinentes à teoria e à pesquisa, Carvalho e Ronchi (2005, p.31), norteados pela revisão de um quadro teórico, sintetizam em sua definição os

elementos e processos relevantes à cultura organizacional a partir dos principais autores do tema:

[...] pode ser considerada como um complexo construído a partir de valores, crenças, pressupostos, sentimentos, atitudes, influência dos fundadores, histórias, símbolos, costumes, rituais, cerimônias, slogans, mitos, tabus, heróis, normas, critérios de ascensão na carreira, processo de comunicação e processo de socialização de novos membros, roupas e outros elementos particulares inerentes a cada organização.

Sendo assim, os autores comungam a ideia de que a cultura organizacional pode ser encarada como um universo de pressupostos, de crenças e de valores compartilhados e socializados pelos membros de uma organização.

Maturana (1998) e Morgan (1996) advogam a ideia ao dizer que a cultura se apresenta como um processo contínuo de construção social daquela realidade vivida e é um fenômeno vivo e ativo, através do qual as pessoas criam e recriam cenários dentro dos quais vivem. Desta forma, revela-se como sendo um elemento pluralista mediante processos de socialização, ou seja, tudo que se constrói socialmente ou organizacionalmente é aprendido e apreendido pelos indivíduos.

Srour (1998) explica a verdadeira participação das pessoas na cultura organizacional. O processo se dá por meio de mecanismos de aprendizagem, de transmissão e de compartilhamento. O aspecto do compartilhamento é relevante e significativo no entendimento de Weick (1973), que define a cultura como tudo aquilo que é compartilhado, ou seja, descarta os elementos e processos que não pertencem ao coletivo. Srour ainda assinala que a cultura para se tornar real no cotidiano das pessoas, é necessário considerar o transcorrer de certo tempo, ou seja, tempo para construir, tempo para assimilar, tempo para praticar e tempo para adaptar, reiniciando parte do processo. Essa construção da cultura depende obviamente da interação entre as pessoas.

Corroborando a ideia de Srour, Zago faz a seguinte consideração:

A construção da cultura organizacional é um processo de aprendizagem por envolver a promoção tanto de alteração, como de incorporação de conceitos e princípios, assumindo um caráter de redefinição cognitiva dos membros organizacionais, que refere-se, tipicamente, à aprendizagem de nível criativo/inovativo (ZAGO, 2005, p. 79).

Dessa forma, não é cabível confinar a cultura a uma única esfera simbólica, isto pelo fato de se comportar, também, como um processo de aprendizagem que permite a adaptação dos agentes sociais à natureza, à sociedade e à organização.

Os indivíduos que fazem parte do seu contexto organizacional estão sujeitos a uma força que rege suas ações, seu comportamento organizacional e, conseqüentemente, o comportamento informacional. Esta força, então, é movida por ações dos indivíduos através de valores construídos, crenças, mitos, histórias, etc., os quais são compartilhados pelos seus membros, formando assim, um comportamento organizacional que se vincula à cultura organizacional como também um comportamento informacional vinculado à cultura informacional.

Partindo da concepção do determinismo estrutural interno da cultura organizacional podemos entender que o comportamento nas organizações é expressão das estruturas internas e cognitivas dos sistemas, entretanto, como a cultura é resultante das experiências conjuntas dos membros que a compõem, concluímos que os comportamentos aderidos pelos seus membros concorrem para a solidificação da cultura. Assim, a cultura organizacional e o comportamento nas organizações são fatores intimamente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados, na medida em que a cultura se consolida como resultante dos comportamentos dos atores organizacionais, ao mesmo tempo em que os conforma. Isso leva ao entendimento de que **o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada** (ZAGO, 2005, p. 82).

Sob essa perspectiva, o que se pode perceber é que o comportamento organizacional está associado com o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento afeta o desempenho da empresa. Assim, todas as variáveis que exercem influência no comportamento organizacional logo exercerão influência, também, no comportamento informacional e, conseqüentemente, na consolidação da cultura organizacional e informacional.

As múltiplas interpretações acerca do estudo dessa cultura nos permitem perceber que os diversos elementos constitutivos da esfera cultural das organizações são representações e estruturas de significações que se relacionam de forma estreita aos contextos socioculturais nos quais os seus membros se inserem. Estes grupos sociais formam sua concepção de mundo, a partir de suas ações e experiências adquiridas em diversas esferas da vida cotidiana, e se misturam de forma distinta e

desigual na estrutura social. Isso é uma das chaves para se explicar o aparecimento de subculturas em uma organização (VASCONCELOS et al., 2004).

Seguindo a Sociologia, Cuche (2002) tem a convicção que é difícil estudar a cultura organizacional em sua totalidade, e que uma forma alternativa para esse problema seria estudá-la identificando primeiro suas várias subculturas, ou “microculturas”.

Nesse caso, convém reconhecer que as organizações são consideradas como minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura (MORGAN, 1996). Cada organização possui culturas e subculturas particulares que são sustentadas, transmitidas e transformadas por meio da interação social dos mais diversos agentes, como também pelos seus fundadores e líderes. Estes tendem a desenvolver pressupostos respaldados em uma linguagem comum, em uma forma de alocar autoridade, poderes, status e normas para lidar com as relações interpessoais, podendo até serem considerados como a base estrutural para o desenvolvimento das tarefas requeridas.

Cuche (2002, p.217) complementa com um questionamento e uma resposta: “Quem ‘fabrica’ a cultura da empresa? Evidentemente, todos os atores sociais que pertencem à empresa”. Ou seja, a cultura é o resultado de uma invenção social, onde traz consigo diferentes visões, diferentes pontos de vista, que nos leva a uma análise contextual de sua essência.

A cultura de uma organização, em um tratamento mais detalhado, não é constituída apenas de bens tangíveis, como espaços físicos e tecnologias, mas também por bens intangíveis ou substratos culturais dos indivíduos que são descritos através de seus comportamentos, funcionalidades, expressões e maneiras que dão fortaleza a essa literatura corrente. Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita.

Na visão de Aligrieri (2001, p. 61), os elementos culturais e as teorias fornecem significados aos membros da organização e àqueles que desejam conhecer. Os principais elementos considerados mais abordados na literatura são:

Valores: em geral as organizações possuem um número reduzido de valores, mas são mantidos por um longo período de tempo por serem constantemente enfatizados;

Crenças e Pressupostos: são usados como sinônimos para expressar o que é aceito como verdade nas organizações e por isso tendem a tornarem-se inquestionáveis;

Ritos, Rituais e Cerimônias: atividades planejadas em que são expressos certos gestos, linguagem e comportamentos salientando uma visão consensual para a ocasião;

Estórias e Mitos: informam sobre a organização, sustentando os valores organizacionais;

Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido;

Heróis: personagens que condensam as forças da organização;

Normas: são regras que defendem o comportamento que é esperado e aceito pelo grupo, podendo ou não estar escrito;

Processo de comunicação: é a rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização.

A importância dada a esses elementos pertencentes à cultura organizacional reside no fato de que os mesmos condicionam e direcionam o desenvolvimento das pessoas, o que pode influir também no comportamento em relação à informação (CAVALCANTE, 2010), ou seja, aspectos que geram a cultura informacional.

3.3 A CULTURA INFORMACIONAL SOB A ÉGIDE DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Como parte integrante à cultura organizacional tem-se a cultura informacional, a qual está vinculada ao modo como as pessoas ‘tratam’ a informação e o conhecimento no contexto das organizações. Os embates teóricos advindos da cultura organizacional devem, portanto, contribuir para a formação do desenvolvimento de uma visão pluralista e integrativa da cultura informacional em suas múltiplas manifestações e enredos. A temática que propomos desenvolver nos encaminha a relacionar conceitos que demandam uma diversidade de elementos apropriados ao sustentáculo dessa cultura.

O contexto que impulsiona a cultura informacional tem por base três elementos distintos: pessoas, tecnologias de informação e comunicação e a própria informação (WOIDA, 2008a). No tocante a essa premissa, o presente estudo pretende analisar o estilo do processo de informação, em face à formação de uma cultura informacional, com base, apenas, na própria informação.

Cultura e informação são dois termos que se mesclam nas suas próprias propriedades. São noções polissêmicas e termos repertórios que estão orientando o processo de construção da ideia de informação como artefato cultural, como forma de criação e instituição dos significados ou ainda como modo de produção, controle, poder, recurso e distribuição social (MARTELETO, 1995).

Em se tratando de uma leitura da informação pelo foco da cultura, convém lembrar que o objeto antropológico hoje se desloca da essência das diversas culturas das sociedades primitivas, endógenas ou exóticas, para o estudo de uma cultura de fontes extrínsecas de informação para os sujeitos sociais, com suas questões comunicacionais/informacionais. Na leitura antropológica da informação, seu processo de formação como objeto só se configura, de forma concreta, quando se leva em consideração tanto as estruturas materiais e significativas de um dado universo cultural quanto as relações, trocas, práticas, uso e representações dos sujeitos com o seu modo informacional de compartilhamento e socialização.

Marteletto (2007) declara que a informação remete à ideia de organização, de forma, de massa materializada que equilibra redundância e ruído para alimentar, reproduzir e manter um sistema. Na CI, acredita-se que ela seja um elemento de cultura, isto pelo fato de decorrer da ordem da criação, da invenção humana – que veicula o que deve ser comunicado para produzir conhecimento. Este estudo acarreta o nosso cabedal cognitivo e social, pois quando associamos a informação ao conhecimento e à comunidade, estamos, portanto, associando à cultura.

Fazer uma relação desses dois fenômenos que, assim, são interligados pela sua própria natureza é tarefa que requer um entendimento preciso de suas peculiaridades dentro de uma ordem social, política, econômica e gerencial. Sabe-se, que a cultura por si só fala por meio de muitas vozes, das quais ouvir as polifonias e interpretar os sentidos ajuda a formar o elo mais visível entre cultura e informação.

A cultura se configura como um processo especial de funcionamento da sociedade humana, vista assim como uma totalidade que permite a produção e a reprodução de artefatos culturais institucionalizados nas sociedades como práticas sociais que remetem a entender, também, como práticas informacionais. Estas, portanto, estão associadas à geração de significados, de símbolos e de signos em

relação às atitudes e padrões que expressam a orientação da informação na organização.

Os elementos e processos constituintes que, frequentemente, surgem e são determinantes nas definições de cultura organizacional aparecem, também, mesmo que mais timidamente, nas definições de cultura informacional. Este fato se dá porque esta se abstém de alguns itens e enfatizam outros, como é o caso do papel da informação e do conhecimento nas organizações, destacando-os como elementos importantes. Enquanto a cultura organizacional visa discutir questões mais amplas, a cultura informacional se preocupa em discutir sobre especificidades organizacionais que são relacionadas à informação, ao conhecimento e às tecnologias de informação e comunicação (WOIDA, 2008b).

É difícil demarcarmos, precisamente, o momento em que surgiu a ideia de se compreender a cultura organizacional, mais precisamente a cultura informacional. Em um breve exame da literatura, percebeu-se que existem textos em que já se tratava sobre o tema em questão, a partir da década de 1980, – como os de El Sawy (1989) (apud Claver et al., 2001) – indicando que não se trata de uma abordagem recente ou inovadora. Esta indicação possa estar relacionada com o período de maior expressão e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e da adoção em larga escala dessas tecnologias nas empresas, com o intuito de trabalhar mais efetivamente a informação.

Davenport e Prusak (1998) declararam, em seu livro *Ecologia da Informação*, que o termo cultura informacional ainda é pouco reconhecido pelos gerentes nas organizações. Isto convém ser factível porque as empresas ainda continuam a planejar sistemas complexos e caros de informação em detrimento de uma ação desenvolvida do comportamento informacional nas pessoas. O comportamento informacional é circundado por uma necessidade informacional, cuja satisfação é atendida quando o indivíduo se apropria da informação. Percebe-se o quanto é influente no desenvolvimento das organizações, visto que é por tal comportamento que a informação chega a ser explorada neste âmbito, propiciando assim, uma cultura informacional.

É importante ressaltar, dentro desse aspecto, que na CI a preocupação sobre essa temática está representada ao tema do comportamento informacional e que, segundo Wilson (1999, p. 250),

foi uma discussão anteriormente desenvolvida ao termo Ciência da Informação. Além disso, também é necessário acrescentar que na origem das pesquisas sobre a cultura informacional na Ciência da Informação, encontra-se a necessidade de discutir e entender a função dos usuários, a dinâmica da necessidade de informação e da busca de informação.

Em se tratando do comportamento informacional, fenômeno indispensável à cultura informacional, “[...] se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 110). É tido como peça fundamental no contexto dessa cultura, tendo em vista a maneira como as pessoas se comportam frente às necessidades de busca, acesso, uso e troca de informação.

Choo (2003, p. 98) expõe a ideia de que

[...] o comportamento de uso da informação constitui-se de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele; grupos de pessoas cujo trabalho está relacionado aos problemas caracterizados pelas dimensões que são aplicadas para julgar a utilidade da informação, cujo ambiente de trabalho influencia sua atitude em relação à informação, assim como à disponibilidade e aos valores da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que eles buscam a informação e suas expectativas sobre as informações de que necessitam.

Nessas considerações, o autor admite a existência da influência dos aspectos cognitivos, emocionais e situacionais sobre a percepção dos indivíduos acerca do uso da informação. O comportamento é influenciado, sobremaneira, a partir de um determinado meio social, onde os indivíduos, nele, devem partilhar determinados pressupostos, motivados pela cultura organizacional, e conseqüentemente, conviver entre as limitações impostas por uma parte mais tangível dessa cultura.

Os textos de Choo (2003), Davenport e Prusak (1998) são os mais adequados e usados para discorrer sobre o comportamento informacional porque, neles, a prática da cultura informacional é percebida com mais clareza. Davenport e Prusak (1998) seguem

um tom que visa transportar as discussões clássicas da cultura organizacional para a cultura informacional.

A cultura informacional está centrada em elementos que constituem a trama relacionada ao comportamento informacional no contexto das organizações, uma vez que ela condiciona e tem uma forte influência sobre o comportamento individual. A conduta e o modo como os indivíduos tendem a lidar com a informação justificam a vinculação desse substrato informacional, que tanto se apoia nas crenças e valores direcionados a um melhor aproveitamento da informação.

O mosaico literário que envolve a cultura informacional está amparado em diversas visões que são convergentes e propícias à temática aqui em discussão, são elas: Davenport e Prusak (1998, p. 110) enunciam-na como “o padrão de comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa”. Na sua concepção, esta pode ser mais fechada ou mais aberta, orientada por fatos ou baseada na intuição e/ou rumores, de enfoque interno ou externo, controlada ou autorizada e representar preferências por tipos de canais ou meios de comunicação. Já Woida e Valentim (2006a, p. 40) apresentam o conceito “como um conjunto de pressupostos básicos compostos por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo”. Marchand (1994, p. 6) desenvolve o conceito embasado “no conjunto de valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como a pessoa avalia, apreende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação”.

E para se somar a essa teia de conceitos, Curry e Moore definem

como uma cultura em que o valor e a utilidade da informação são reconhecidos por alcançar êxito operacional e estratégico, onde a informação forma a base de construção da decisão organizacional e a tecnologia de informação é prontamente explorada para permitir um eficiente sistema de informação (CURRY; MOORE, 2003, p. 94).

Nota-se que as ideias dos autores fundamentam-se no resgate dos elementos constituintes da cultura organizacional e que embasam a arena da cultura informacional. É um padrão de comportamento em relação à informação, o que implica diretamente como a informação está sendo usada, tratada e trabalhada pelos membros

da organização. A cultura informacional é o reflexo do modo como os membros da organização utilizam, buscam e disseminam-na no contexto organizacional. Para tanto, Oliveira (2003, p. 157) ressalta que as “culturas de informação podem ter impacto diferente de cada função, departamento e equipe”. Nesse sentido, cada nível organizacional pode apresentar uma cultura informacional e, por conseguinte, um comportamento informacional diferente em departamentos e setores específicos das organizações.

Portanto, a cultura informacional é uma construção conjunta e compartilhada de elementos, quais sejam os valores, as normas, os ritos, os mitos, as crenças, enfim, é a ideologia que alicerça a organização. É dela que se extrai o padrão de comportamento, considerado mais correto, para socializar os indivíduos, em certos aspectos impondo ou induzindo, em outros retirados como produto da relação social, a atuarem na mesma orientação e objetivos da organização, bem como na relação com as TICs, na produção e uso de informação e conhecimento (WOIDA; VALENTIM, 2006b, p. 8).

É obstando dizer que essa cultura pode também propiciar mecanismos mediante o uso das tecnologias de informação e comunicação pelo fato de essas dinamizarem e facilitarem a informação no contexto organizacional, assim como por ser uma fonte de informação para os indivíduos. Ela é atuante no modo como os indivíduos fazem uso das TICs no sentido de busca, acesso, compartilhamento e disseminação da informação (CAVALCANTE, 2010).

Curry e Moore (2003), com base em Earl (1994), declaram que a cultura informacional é mais do que necessária na organização por proporcionar a visão de que a informação é um recurso importante para alcançar os objetivos, assim como para fazer melhor uso da tecnologia da informação e da capacidade dos sistemas informacionais.

A cultura informacional é uma questão de relação com a informação e com as tecnologias de informação e comunicação, onde o uso, o desempenho (utilidade percebida), o acesso, o esforço (facilidade de uso percebida), as fontes de informação (formais e informais) (WOIDA, 2008a) bem como a coleta são questões de interesse próprio da cultura informacional. Além destes, o conjunto de valores, princípios, ritos, crenças, líderes que influenciam o comportamento dos indivíduos, quando lidam com a informação no âmbito da organização, são outros elementos pertinentes à mesma

organização (CARVALHO; RONCHI, 2005; MORGAN, 1996; TERRA, 2001; ALIGLERI, 2001).

Woida (2008a) diz que a troca e o compartilhamento, principalmente, de informação e significados são mecanismos sociais inerentes à vida agrupada de pessoas e, por isso, deve constar na cultura informacional como uma das ações mais incentivadas e constitutivas à formação, clareza e consolidação da mesma.

A falta de uma cultura da informação adequada, assim como a falta de uma visão comum da importância da informação para a organização, dificulta a forma e os meios como as pessoas analisam, recolhem, organizam, processam, comunicam e utilizam a informação. Dificuldades adquiridas através do uso da informação implica não saber utilizá-la adequadamente, ou seja, significa ter dúvidas no que se refere à forma de obter resultados por meio da informação.

A informação, no contexto organizacional, é para aperfeiçoar processos, não para controlar pessoas. Esta é a primeira regra de uma cultura organizacional com foco nos clientes (internos e externos), logo constitui-se também uma primeira regra de uma cultura da informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Como a cultura informacional é parte da cultura organizacional em suas nuances, propósitos e processos direcionados ao ciclo e ao comportamento informacional, é coerente postular que os pressupostos e a presença de valores e outros elementos da cultura organizacional se permeiam com a cultura informacional dentro do prisma da CI.

Assim, faz-se necessário dizer que a junção da noção de informação e cultura tem servido para elaborar discursos e modelos culturais que são utilizados como recurso metodológico em pesquisas que envolvem cultura organizacional e informacional, como o modelo apresentado na subseção a seguir.

3.4 TIPOLOGIA CULTURAL DE QUINN

Como recurso metodológico para pesquisa, escolheu-se o modelo intitulado de *Competing Value Model (CVM)* ou Modelo dos Valores Competitivos, também conhecido como Tipologia Cultural de Quinn. A preferência se deu pelo fato de a

literatura explorar a cultura organizacional a partir de um modelo original que envolve quatro quadrantes culturais (cultura grupal, inovativa, hierárquica e racional) proposto por Quinn e Kimberly (1984) para estudar formas culturais.

Santos (1994, p.100) declara que o modelo “se traduz num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos”. Nessa tipologia, as organizações podem ser caracterizadas conforme seus traços culturais e sob a percepção e processamento da informação.

Concomitantemente ao modelo de Quinn e Kimberly (1984), Santos (2000), por meio de pesquisa, revela a percepção e processamento da informação, dentro de uma ótica analítica e interpretativa de como se dá o estilo do processo de informação em cada um dos quadrantes culturais citados, com definições, também, de características do processo de informação.

Ainda, essa mesma autora (2000, p. 56) cita que

uma vantagem especial da tipologia de atributos culturais é sua habilidade de empiricamente examinar a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes... Através da tipologia cultural, também se torna possível determinar se as organizações são dominadas por um certo tipo de atributo ou por vários.

Posteriormente, o modelo original proposto por Quinn e Kimberly (1984) foi reformulado por Cameron e Quinn (2011), em seu livro, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (Third Edition)*, com uma nova nomenclatura dos tipos culturais, sem exclusão das características dominantes do modelo apresentado em 1984.

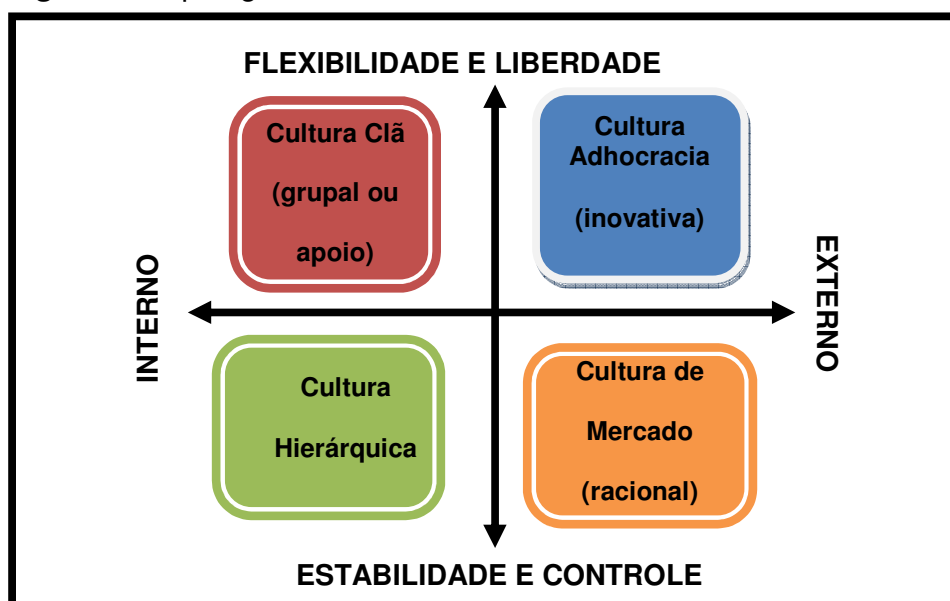
O modelo define quatro tipos culturais, a partir do composto de dois eixos, referentes, respectivamente, às dimensões de enfoque ambiental, que avalia a orientação da organização para os ambientes interno e externo bem como a estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase na flexibilidade e no dinamismo ou na estabilidade, mudança, ordem e controle. Os critérios utilizados nos eixos foram agrupados de acordo com a sua semelhança.

Assim, a partir da justaposição de suas duas principais dimensões referidas, obtiveram-se quatro quadrantes. Eles são resultantes do cruzamento dos eixos e

representam os quatro estilos culturais dominantes que caracterizam a Tipologia de Cameron e Quinn (2011): cultura clã, adhocracia, hierárquica e de mercado.

A junção do modelo original de Quinn e Kimberly (1984), a proposta de Santos (2000) e a nova versão de Cameron e Quinn (2011) desenharam o modelo usado em nossa pesquisa.

Figura 2 - Tipologia Cultural de Quinn



Fonte: Adaptado de Quinn e Kimberly (1984, p. 300); Cameron e Quinn (2011, p. 39).

Conforme ilustração da Figura 2, a condensação da tipologia cultural proposta por Quinn e Kimberly (1984) e reformulada por Cameron e Quinn (2011), propõe o seguinte:

- a) **Cultura clã** (grupál ou apoio): localizada no quadrante superior à esquerda, assim denominada por ser similar a uma organização familiar, onde os membros compartilham valores e crenças. Esta cultura enfatiza os recursos humanos e seu comprometimento. Os trabalhos em equipe são bem aceitos, havendo cooperação mútua. Nesta tipologia, as pessoas são vistas como membros de um sistema social comum, através de um forte senso de coesão. Os fatores motivacionais incluem os sentimentos de pertença, confiança e participação.

Reflete valores e normas associados à afiliação e à moral. A autoridade flui bem, quando surge de membros envolvidos no sistema há muito tempo. Os líderes são participativos e acessíveis e resolvem conflitos de maneira interativa e aberta. O critério de eficácia inclui o desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento das pessoas.

- b) **Cultura adhocracia** (inovativa): localizada no quadrante superior à direita, esta cultura enfatiza a mudança, a criatividade e como o próprio nome indica a inovação. Nela valoriza-se a busca de novos mercados, a expansão e mudanças empresariais. Tem capacidade de adequar-se rapidamente às novas circunstâncias. Mostra como fatores de motivação: crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Sua principal força está na facilidade em aceitar mudanças e adaptar-se a elas. Seus líderes devem estar atentos às mudanças dos ambientes interno e externo, buscando permanentemente adaptar-se a elas. O critério de eficácia inclui crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aquisição de recursos.

- c) **Cultura hierárquica**: localizada no quadrante inferior à esquerda, esta cultura está fundamentada na estabilidade e previsibilidade. Reflete valores associados à burocracia através da ênfase em normas, regras e documentação. A sua força está na garantia da estabilidade e previsibilidade, dando ênfase à documentação, medição e o gerenciamento da informação. As pessoas aceitam a autoridade oriunda das regras e regulamentos impostos. A motivação é provida da segurança e da ordem. É uma perspectiva voltada para a segurança, ordem, rotina e estabilidade profissional. Reflete valores conservadores, rigidez na hierarquia e controle sobre os funcionários. Seus líderes são conservadores, cautelosos e direcionados aos problemas de natureza técnica. A autoridade dos líderes é bem aceita e o ambiente é orientado para as ordens e rotinas. O critério de eficácia envolve o controle e a estabilidade.

- d) **Cultura mercado** (racional): localizada no quadrante inferior à direita, esta cultura tem entre seus valores a eficiência, a realização e a produtividade. O termo mercado não é sinônimo de funções de mercado, nem de consumidores de mercado local. Refere-se a um tipo de organização que funciona como mercado próprio. Seu principal objetivo é a maximização dos resultados para obter recompensas. A motivação provém da competição e da obtenção de resultados predefinidos. Tem como valores: o lucro, a produtividade, a lógica, a racionalidade, a eficiência e a realização, com uma constante preocupação com os resultados. Utiliza-se o planejamento para estabelecer objetivos, o julgamento lógico e o senso de direção. Seus líderes são orientados para a realização de tarefas, fazendo uso da lógica e da racionalidade. O critério de eficácia inclui planejamento, produtividade e eficiência no funcionamento.

Cada um desses quadrantes culturais também reflete uma orientação para o estilo do processo de informação. No caso do primeiro quadrante, na cultura clã (grupais ou apoio), **o processo de informação é coletivo (por meio da participação e consenso)**, a fim de se obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional. Na cultura adhocracia (inovativa), **o processo de informação é intuitivo (por meio da inspiração, ideias novas, criatividade)**, adotado para se obter revitalização, flexibilidade, motivação e inovação organizacional. Já na cultura hierárquica, **o processo de informação é formal (por meio da documentação e regras)** para se obter estabilidade e continuidade organizacionais. E, na cultura mercado (racional), **o processo de informação é individual (percebe o julgamento lógico e senso de direção)**, tendo como principal objetivo sempre buscar a maximização ou os melhores resultados a serem alcançados, visando uma melhor recompensa, através de pagamentos monetários (SANTOS, 2000).

Santos (2014) informa que quando se escolhe a Tipologia Cultural de Quinn para compreender a cultura organizacional, conseqüentemente, o seu estilo de informação mais relevante está incluso. Portanto, o estilo de informação, também, pode determinar um tipo de cultura prevalecente, mas não é o único elemento definidor da mesma. O

fato de as duas abordagens estarem emaranhadas em um mesmo fenômeno leva ao entendimento de que a cultura informacional deriva da cultura organizacional.

Em todos os tipos culturais elencados foram apresentados indicadores dominantes, como: motivação, liderança, autoridade, valores, eficácia e processo de informação. Portanto, levando em consideração esses traços culturais, busca-se identificar, apenas, o processo de informação, conforme o objetivo da pesquisa.

Seguindo a orientação do modelo de Quinn e Kimberly (1984), Santos (2000) e Cameron e Quinn (2011), formulamos o construto teórico condensado e apresentado no Quadro 1, servindo de parâmetro para a pesquisa em pauta.

Quadro 1 - Os tipos culturais e o seu estilo do processo de informação

QUADRANTES Quinn e Kimberly (1984); Cameron e Quinn (2011)	ESTILO DO PROCESSO DE INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
	Santos (2000)	Santos (2000)
Cultura Clã (grupál ou apoio)	Informação coletiva	- participação - consenso
Cultura Adhocracia (inovativa)	Informação intuitiva	- inspiração - ideias novas - criatividade
Cultura Hierárquica	Informação formal	- regras - documentação
Cultura mercado (racional)	Informação individual	- julgamento lógico - senso de direção

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Quinn e Kimberly (1984), Santos (2000) e Cameron e Quinn (2011).

O que se deve levar em consideração na Tipologia Cultural de Quinn é a relação que foi construída entre os tipos de cultura e o estilo do processo de informação, uma vez que o modelo que trata dos tipos de cultura organizacional, também, pode ser transportado, de forma significativa e precisa, aos estudos sobre os tipos de cultura gerados pela informação. São nesses termos que o modelo apresentado se adapta ao nosso objetivo de pesquisa, que é analisar o estilo do processo de informação gerado no ambiente organizacional da SRH da UFCG, com vistas à definição da formação de uma cultura informacional.

É importante salientar, de acordo com Santos (2000), parafraseando Quinn (1988), que as organizações não refletem um único tipo cultural porque as quatro

dimensões podem existir em uma mesma organização. É importante haver um balanceamento entre os diferentes tipos, pois a organização torna-se disfuncional caso um desses quadrantes seja superenfaticado. Entende-se que essa explicação reflete, também, sobre o estilo do processo de informação, cuja orientação é parte integrante das quatro dimensões culturais. Uma organização de cultura forte é aquela que incorpora características dos quatro quadrantes culturais.

Dessa forma, foi desenvolvida a proposta teórica baseada nos ensinamentos de Quinn e Kimberly (1984) e Cameron e Quinn (2011) ao apresentar os quadrantes como tipologia para diagnosticar a cultura de uma organização, independente do seu ambiente, e a proposta de Santos (2000) desenvolvida durante uma pesquisa, em que a mesma associa esses tipos culturais aos estilos do processo de informação. Neste momento de pesquisa, a proposta dessa autora vinculada à Tipologia Cultural de Quinn foi aplicada ao ambiente da Secretária de Recursos Humanos da UFCG.

3.5 AMBIENTE DA PESQUISA: o setor de Recursos Humanos da UFCG

A Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, criada pela Lei n° 10.419 de 09/04/2002, nasceu como uma das mais importantes instituições federais de ensino superior das regiões Norte e Nordeste do país. Sua criação ocorreu a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, reconhecida como uma das maiores entre as instituições de ensino superior, não apenas pelo seu tamanho, mas pelo padrão de qualidade expresso em termos de ensino, pesquisa, extensão e produção acadêmico-científica. Ela é composta pelos seguintes *campi*: Campina Grande, Cuité, Sumé, Patos, Pombal, Sousa e Cajazeiras (UFCG, 2004).

Após o plano de desmembramento em 2002, a UFCG precisou desenhar a sua estrutura física e organizacional, apresentado de acordo com o Art. 2º do Regimento Interno da Reitoria (2005):

- I – o Gabinete do Reitor;
- II – as Pró-Reitorias;
- III – as Secretarias;
- IV – as Assessorias Especiais;

V – os Órgãos Suplementares;

VI – as Comissões Permanentes.

Especificamente, a Secretaria de Recursos Humanos, conforme o Art. 24 do Regimento Interno da Reitoria tem por atribuição:

I – executar a política de recursos humanos da Universidade;

II – instruir e encaminhar os processos relativos a direitos e deveres dos servidores vinculados à Universidade;

III – manter atualizado o sistema de assentamento e de documentação referente ao controle de pessoal;

V – determinar o órgão de exercício dos servidores admitidos, cedidos ou redistribuídos para a Universidade;

VI – expedir declarações, circulares, ordem de serviço, instruções, e outros atos normativos relacionados com os assuntos e atividades na área de sua abrangência;

VII – determinar o setor de exercício dos servidores lotados na Secretaria;

VIII – gerir os créditos provisionados e os recursos repassados que se destinem à execução de suas atividades.

Art. 25. A Secretaria de Recursos Humanos pode delegar atribuições específicas definidas em portaria emitida pelo secretário.

Esta tem, por atribuições, o estudo, a proposição de diretrizes, a orientação, a coordenação, a supervisão e a fiscalização de assuntos e atividades concernentes à Administração de Recursos Humanos da Universidade. Dentre suas atividades funcionais, a SRH é responsável pela execução de políticas de RH, emissão de portarias e ordens de serviço em sua área de abrangência, alocação de servidores, entre outros.

A SRH da UFCG é composta por cinco coordenações, conforme Figura 3.

Figura 3 - Organograma da SRH/UFCG

Fonte: SRH/UFCG (2012).

Quanto às coordenações, as principais responsabilidades são:

- Coordenação de Cadastro e Lotação: Responsável pelo gerenciamento de dados funcionais e pessoais dos servidores;
- Coordenação de Cargos e Salários: Órgão seccional do SIPEC (Sistema de Recursos Humanos do Poder Executivo) responsável pelo gerenciamento da folha de pagamentos dos servidores da UFCG;
- Coordenação de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas: Responsável pelo plano de carreira dos técnico-administrativos em educação;
- Coordenação de Recursos Humanos: Responsável pelo gerenciamento da política de recursos humanos da Universidade;
- Coordenação de Legislação e Normas: Responsável pela emissão de parecer sobre os processos de solicitações dos servidores, com base no Regimento Jurídico dos Servidores Públicos, lei 8.112/90 e na legislação complementar.

Diante do exposto, a SRH da UFCG possui estruturação formal definida, conjunto de regras, atribuições, práticas a serem seguidas, distribuição do exercício do poder (chefias e subordinados) e controle entre seus membros, objetivos, processos decisórios e comunicativos entre os membros desta comunidade organizacional, entre outras características. Numa visão organizacional, a SRH compreende uma estrutura organizacional funcional, onde revela detalhadamente uma linha hierarquizada na sua administração.

Atualmente a Secretaria é composta por 39 servidores, distribuídos da seguinte forma: 1 secretário, 4 coordenadores (1 assume duas coordenações) e 34 técnico-

administrativos, responsáveis pela operacionalização das atividades administrativas do setor, enquanto os demais estão numa hierarquia de tomada de decisão.

Considerando a SRH como órgão central, levando a ser produtora, receptora e multiplicadora de informação, imprimindo e transmitindo valores com componentes significativos para formação de uma suposta cultura organizacional [informacional], foi que a escolhemos como ambiente de estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foram adotadas várias técnicas como procedimentos científicos para validar cientificamente os objetivos traçados na pesquisa.

Parafraseando Woida (2008a), ordenar métodos para investigar a cultura organizacional é um desafio para aqueles que se arriscam em mergulhar nesse arcabouço que envolve fenômenos e nuances associados a essa temática, uma vez que as variáveis existentes perturbam a realidade pesquisada, ora desviando-a, ora mitigando a complexidade da dinâmica organizacional. Os estudos lançados sobre o tema em questão variam quanto a sua compreensão, pelo fato de entendê-la em sua totalidade ou por meio de suas subculturas, ou ainda, por tipologias que, quando construídas, formadas e firmadas no decorrer da história das organizações, são sem dúvida a trama de um cenário teórico que permite generalizações técnicas sobre cada classe de organização.

Os métodos empregados para o estudo da cultura, segundo Jick (apud Fleury et al. 1997), são julgados sob dois enfoques de pesquisa. No primeiro, alguns pesquisadores partem do princípio que existem fatores generalizáveis nessa cultura, por isso utilizam tipologias que tendem a aplicar medidas quantitativas. Já no segundo, outros pesquisadores que a consideram única e específica, priorizam o uso de técnicas qualitativas como entrevistas não estruturadas e observação. Nessa trama, autores fazem considerações sobre as vantagens e desvantagens dos métodos qualitativos e quantitativos e sugerem a triangulação como estratégia metodológica para estudar o mesmo fenômeno. A eficácia do método está fundamentada na premissa de que a fraqueza de um único método será compensada pela força de outro.

A utilização de modelos e perspectivas, como a Tipologia Cultural de Quinn, é considerada por muitos pesquisadores da cultura organizacional como um dos recursos metodológicos mais completos e que pode ser aplicado mediante a utilização de uma abordagem quanti-qualitativa. Este foi aplicado para estudar, por exemplo, formas organizacionais (QUINN; HALL, 1983), ciclos de vida organizacional (QUINN; CAMERON, 1983), perfis de liderança (QUINN, 1984), cultura (QUINN; KIMBERLY,

1984), entre outros (SANTOS, 2000). No Brasil, seu mérito é sustentado, principalmente, porque foi usado em realidades observáveis, como, por exemplo, as pesquisas de Santos (1998), Sá et al. (2006), Rocha e Silva (1986), entre outras. Dentre essas, destaca-se, também, a pesquisa de Santos (2000), que associa os estilos do processo de informação a cada quadrante da tipologia cultural.

No geral, a Ciência da Informação, por tratar da informação como seu objeto de estudo, revela ainda carência aprofundada em pesquisas sobre a cultura informacional. Essa insuficiência em relação a procedimentos de pesquisa sobre essa temática resulta em trabalhos ainda reducionistas por explorarem apenas poucos elementos que venham a desvendar, de forma não tão precisa e clara, os valores culturais (WOIDA, 2010).

Diante disso, percebe-se a necessidade de nortear esse estudo, a fim de que se possa complementar e validar ainda mais os espectros substanciais do que se denomina de cultura informacional. Nesta pesquisa, o intuito é vincular a cultura organizacional à informação, ou seja, é concentrar as investigações sob o estilo do processo de informação que Santos (2000) agregou à Tipologia Cultural de Quinn, para assim compreender a relação entre cultura e informação.

Com efeito, os elementos e processos que surgem nas definições de cultura organizacional, como valores, crenças, ritos, comportamento e pressupostos aparecem, também, mesmo que timidamente, nas definições sobre cultura informacional. Davenport e Prusak, autores consagrados no que diz respeito ao tema, seguem um tom que visa transportar o que é de discussão tradicional da cultura organizacional para a cultura informacional (WOIDA, 2008b). Corroborando esta ideia, a autora entende que “os procedimentos metodológicos que valem para a cultura organizacional, são válidos para a cultura informacional” (WOIDA, 2010, p.87).

Nessas considerações, é necessário afirmar que as teorias e metodologias que são aplicadas ao estudo da cultura organizacional são fundamentais para a cultura informacional. Esta se concentra em fenômenos sociais associados à produção do conhecimento e uso da informação em organizações. Como mencionado, anteriormente, a cultura organizacional é o pano de fundo para se chegar ao entendimento da cultura informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CURRY;

MOORE, 2003; CAVALCANTE, 2009), por isso que a junção encontrada nesse modelo fundamenta a nossa proposta de pesquisa.

Como parâmetro ao estudo, verificaram-se, a partir de tais eixos temáticos na CI, dissertações desenvolvidas no Programa de Pós-Graduação em CI da Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Marília, entre elas: A dissertação desenvolvida por Woida (2008a), que traz a proposta metodológica de uma pesquisa descritiva-exploratória, com procedimentos metodológicos ancorados numa abordagem qualitativa. É uma pesquisa que vincula a cultura organizacional a elementos como a informação e a tecnologia, constituindo a cultura informacional.

Outra dissertação que se aproxima mais da nossa proposta de pesquisa foi a realizada por Moraes (2004), onde os procedimentos metodológicos usados deixam mais evidente a presença do tema cultura organizacional em ambientes informacionais. A autora faz o diálogo entre as abordagens quanti-qualitativa em um estudo de caso. Como técnica, aplicaram-se questionário e roteiros de entrevistas, definindo como sujeitos, colaboradores do setor administrativo da organização pesquisada. A autora trabalha diretamente com o tema da cultura organizacional, além da tecnologia e da informação.

Em destaque, também, teve a proposta de Cavalcante (2010), que trabalhou a cultura organizacional com a gestão do comportamento informacional. Os procedimentos adotados na pesquisa estão centrados num estudo descritivo-exploratório, como também em um estudo de caso, sendo de natureza quanti-qualitativa. A autora delinea a pesquisa fazendo uso de técnicas, como: o questionário, a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental.

Diante da exposição, apresentamos os procedimentos metodológicos, ou seja, os caminhos que foram trilhados na construção do *corpus* analisado na SRH da UFCG.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Dentre as taxonomias de pesquisa existentes, esta se configura como pesquisa exploratória e descritiva. A escolha do estudo exploratório se deve ao fato de buscar um detalhamento sistemático da cultura informacional, em face da percepção do estilo de

informação considerado por Santos (2000) na Tipologia Cultural de Quinn. O estudo ajudou a compreender o fenômeno, uma vez que ainda não se observou a aplicação deste modelo associado ao estilo da informação em pesquisas no campo da CI. Por meio da pesquisa descritiva, procuramos descrever o estilo de informação gerado na SRH da UFCG. Em relação aos meios de investigação, a pesquisa se caracteriza como estudo de campo que, segundo Vergara (1997, p.45) é “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno [...]”.

O desenho da pesquisa se insere em uma abordagem mista (quanti-quali). Uma pesquisa quantitativa vai explorar o lado estatístico e visível do processo de ordenação dos dados, por meio de cálculos simples referentes aos percentuais. Já a qualitativa, que terá uma maior predominância na pesquisa, revela o lado subjetivo dos fatos, o que está intrínseco nos dados, como os significados e valores. A ênfase maior a esta se deu pelo fato de a cultura organizacional [informacional] assumir um caráter mais qualitativo. Mesmo com tal distinção entre dados quantitativos e qualitativos é relevante considerar que ambas se complementam por apresentarem peculiaridades que servem de explicação tanto para a realidade objetiva quanto a subjetiva dos fenômenos ocorridos.

Segundo Minayo e Sanchez (1993), o entrelaçamento entre as abordagens quantitativas e qualitativas não deve ser considerado antagônico, mas sim, linguagens complementares, embora de natureza diferente. Diante da exploração desses diferentes métodos, foi empregada, aqui, como estratégia de pesquisa, a triangulação metodológica, que contribuiu para um diálogo entre as abordagens quantitativas e qualitativas, respeitando as suas peculiaridades e os momentos em que, tecnicamente, abordam seu processo de representação à pesquisa.

Gurgel (2007) enfatiza que o conceito de triangulação é para significar, entre outros sentidos, o de uma combinação e cruzamento de múltiplos pontos de vista, com a visão de vários informantes e o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados. Considera-se uma triangulação a pesquisa que apresentar pelo menos um método qualitativo de coleta de dados, assim como pelo menos um método quantitativo de coleta, sendo esse e aquele presentes na pesquisa e ambos terem sido analisados (FADEL; MORAES, 2008).

Nessa perspectiva, a triangulação metodológica contempla tanto a sua forma entre *métodos* (quantitativo e qualitativo), quanto a sua forma *intramétodos*, na qual foi previsto o uso de múltiplas técnicas de coleta de dados: questionário, entrevista, pesquisa documental e observação sistemática. Optou-se por esta alternativa pelo fato de se buscar um melhor resultado sobre este objeto que é de difícil mensuração; isso por exprimir uma subjetividade irrefutável nos seus aspectos característicos assim como para buscar tanto a validação quanto a consistência interna e confiável da pesquisa.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo é representada por todos os servidores técnico-administrativos com cargo de função (gestores) e sem cargo de função da SRH da UFCG, totalizando 39, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - População

SUJEITOS	QUANTIDADE
Secretário de RH	01
Coordenadores	04
Técnico-administrativos	34
TOTAL	39

Fonte: SRH/UFCG, 2013.

Por ser uma população de tamanho significativo, considerou-se importante envolver todos os servidores e, portanto, não sendo necessário definir uma amostra para esta pesquisa. A estrutura organizacional da SRH, conforme subseção 3.5, apresenta cinco coordenações, porém duas são gerenciadas por um mesmo gestor, equivalendo, assim, a quatro coordenadores.

A escolha desta população-alvo deveu-se a três razões principais: em primeiro lugar, pelo seu intenso fluxo informacional; depois por ser a unidade organizacional da UFCG que lida com o maior número de informações compartilhadas

intraorganizacionalmente e; por fim, pela facilidade de acesso durante a coleta de dados pelo pesquisador que é servidor público desta instituição e lotado nessa Secretaria.

4.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A vinculação atribuída à estratégia de pesquisa – Triangulação metodológica fez com que o estudo empregasse a combinação dos seguintes instrumentos: entrevista, observação e questionário.

A entrevista semiestruturada foi como uma fonte de informação pertinente para o objeto de pesquisa. Para Minayo et al. (2005), esta combina perguntas fechadas e abertas, em que o investigador tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender ao que foi formulado. As entrevistas foram aplicadas a cinco sujeitos, ou seja, ao secretário de RH e aos coordenadores pelo fato de lidarem com um maior fluxo de informação e conhecimento no contexto organizacional, além de estarem à frente do processo decisório nos trâmites processuais.

A construção do roteiro de entrevista (APÊNDICE B) esteve fundamentada na técnica de análise de conteúdo (detalhada adiante), cuja elaboração partiu da escolha de categorias temáticas *a priori*, o que significa a existência destas na própria literatura. Desse modo, foram elaboradas 13 questões: 4 referentes ao perfil dos respondentes e as outras 9 sobre a percepção dos estilos de informação.

Outra técnica aplicada foi a observação sistemática. Gil (1999, p.114) assinala que é “frequentemente utilizada em pesquisas que têm como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nas pesquisas deste tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo”. Ela é uma técnica de coleta de dados capaz de captar os comportamentos dos indivíduos na situação de trabalho. Essa técnica foi empregada para se ter um maior acesso aos fatos concretos onde ocorrem os mesmos. Neste caso, foi elaborado um plano de observação, por meio de um diário de campo.

A este processo, também foi utilizado o questionário que, segundo Michel (2005), é uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do

pesquisador. Esse instrumento foi destinado aos 34 técnico-administrativos sem cargo de função da SRH da UFCG, visto que eles operacionalizam as atividades de cunho administrativo que envolvem a coleta, análise, seleção e utilização da informação nos procedimentos processuais. O questionário conteve 64 perguntas (APÊNDICE A), 54 fechadas e 10 abertas, que evidenciaram os dados demográficos dos sujeitos pesquisados e os indicadores das subcategorias já predefinidas na literatura. Com o intuito de facilitar as respostas, este instrumento foi elaborado com o estabelecimento de escala de atitudes de Likert, na parte que tratava os estilos de informação. Para mensurar as respostas das questões propostas, estabeleceu-se uma escala de 5 níveis (Concordo / Concordo em parte / Nem concordo nem discordo / Discordo em parte / Discordo), de forma a identificar o grau de concordância com as afirmativas apresentadas. Já as outras partes foram em múltipla escolha. Ele almejava coletar dados que permitiriam descobrir o estilo do processo de informação da SRH da UFCG, conforme proposta de Santos (2000) à Tipologia Cultural de Quinn.

E por fim, a pesquisa documental, que tem por característica a fonte de coleta de dados, restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2011). É um meio de obtenção de dados secundários, relevantes ao acréscimo de investigação do objeto de estudo desta pesquisa.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada na Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande. Uma semana antes da aplicação dos questionários, o pesquisador fez uma visita ao secretário de RH, para assim ter anuência acerca da realização da pesquisa. Com permissão dada e documentada, o processo de aplicação do questionário foi conferido diretamente aos servidores efetivos da casa (técnico-administrativos), cuja função está relacionada à operacionalização das atividades administrativas da secretaria. Tal aplicação foi destinada a 34 técnico-administrativos, ou seja, todos integrantes da SRH, com exceção do secretário e coordenadores, que atualmente exercem cargo de função.

Ressalta-se, que antes da aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com uma coordenação da instituição, com o objetivo de verificar a clareza e consistência das questões formuladas, bem como o entendimento dos sujeitos pesquisados. Com isso, foi necessária a reformulação, apenas, de duas questões. Vale destacar que tal coordenação não participou da aplicação final do instrumento.

A pesquisa obteve êxito, visto que os servidores receberam muito bem o pesquisador e, de imediato, aceitaram participar da pesquisa. O questionário foi aplicado no dia 19/06/13, pelo turno da manhã, quando receberam o instrumento, anexado ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C). No recebimento, fizeram considerações relevantes sobre o tema, como também questionamentos sobre o processo de informação do setor pesquisado. Uns entregaram o questionário no mesmo dia da aplicação, pelo turno da tarde; outros acharam melhor levá-lo para preencher em casa, comprometendo-se a devolvê-lo dentro do prazo acertado entre as partes. A aplicação desse instrumento teve duração de dois dias, ficando, ainda, a ser realizada uma visita posterior a outros servidores, considerando-se que esses não estavam presentes no dia oficial da coleta de dados desse instrumento de pesquisa.

Dos 34 técnico-administrativos sem cargo de função, 31 responderam ao questionário. Um dos respondentes recusou participar, alegando a sua insatisfação em relação ao processo de informação da Secretaria; fato este já abordado em reuniões anteriores e não solucionado pelos líderes. Os outros dois encontraram-se afastados das suas atividades administrativas. Com relação às questões fechadas e abertas do questionário, 10 sujeitos limitaram-se a responder apenas às questões fechadas, 1 respondeu poucas questões abertas e nenhuma fechada, alegando ser novato (a) no setor, 12 responderam às abertas e algumas fechadas e 9 responderam todas as questões; o que, em parte, não mostraram tanto comprometimento, implicando desvantagem na coleta dos dados das questões fechadas.

Quanto às entrevistas, o período de ocorrência foi do dia 19 a 23 de agosto de 2013, nas salas de cada gestor. Antes da realização de cada uma, primeiro foi feita uma visita na intenção de explicar os objetivos da pesquisa, apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C) e fazer o agendamento da

entrevista. Foi também solicitada ao sujeito entrevistado, a permissão para que a entrevista fosse gravada em aparelho celular para posterior transcrição. Cabe ressaltar que todos os participantes (1 secretário e 4 coordenadores) consentiram e permitiram a gravação da entrevista. As entrevistas tiveram duração média de 15 a 30 minutos e transcorreram de forma cordial e amigável entre sujeitos pesquisados e pesquisador.

O roteiro de entrevistas foi elaborado tendo como base os objetivos propostos à dissertação e abordou questões que englobavam as categorias predefinidas na literatura.

Além desses, é importante colocar, também, que a observação sistemática foi um dos marcos contribuintes não só na aplicação dos questionários, mas durante todo o decorrer da trajetória do pesquisador na instituição.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia de pesquisa para obtenção dos dados foi a triangulação metodológica, composta pela combinação do método quantitativo evidenciado pela adoção do questionário com questões objetivas e os cálculos estatísticos resultantes da tabulação dos dados, bem como do método qualitativo, proporcionado pela análise documental, as questões abertas (subjetivas) dos questionários, a realização da entrevista e a observação. Essas especificidades configuraram a proposição da triangulação que envolve o cruzamento das técnicas de investigação sugeridas para analisar o problema da pesquisa.

Para análise das questões fechadas do questionário foram empregadas técnicas de estatísticas simples – ‘regra de três’, para apuração do percentual atingido com atribuições de médias aritméticas para definição das tendências. Já para as questões abertas, que objetivaram obter opinião, foi efetuada uma análise de conteúdo.

Também foi realizada a análise documental, que proporcionou examinar o estatuto da instituição, regimento interno da reitoria e da SRH, bem como o portal do servidor no *site* da secretaria.

Para dar conta da análise e da interpretação dos dados qualitativos, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, cuja fundamentação se detém na escrita, no que

foi falado, mapeado, figurativamente desenhado sob um enfoque construído entre os indivíduos ou grupo. Essa análise contribuiu, de forma fidedigna, para a interpretação dos dados da pesquisa, validados no sentido de legitimá-los. Segundo Bardin (2011, p. 51), a análise de conteúdo é entendida como

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas ou, ainda, ambas (BARDIN, 2011; LAVILLE; DIONNE, 1999). No caso de nossa pesquisa, a técnica foi aplicada na abordagem qualitativa.

O procedimento básico para a realização da análise de conteúdo está na elaboração de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa (TESCH, 1990). Categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 2011, p. 148). Categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. Laville e Dionne (1999) ressaltam que para a definição das categorias três grades podem ser escolhidas pelo pesquisador, são elas: aberta, fechada ou mista. Na primeira, as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa. É uma grade flexível. Já na segunda, o pesquisador recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias, ou seja, são estabelecidas *a priori*. E a grade mista, incorpora características das duas anteriores. No caso de nosso estudo, optamos pela grade fechada, pois é mais precisa ao objetivo da pesquisa; isto por já se ter na literatura as categorias embasadas na proposta de Santos (2000).

A organização do *corpus* se configura da seguinte forma:

Quadro 3 – Tipologia, categorias, subcategorias e indicadores da pesquisa

Tipologia Cultural	Categorias	Subcategorias	Indicadores
Cultura clã (grupala ou apoio)	Informação coletiva	- participação - consenso	Envolvimento com informação; compartilhamento de informação; acesso às informações; uso de informação; disseminação de informações; ações acordadas em equipe; líderes costumam acordar com informações dos membros; política consensual; informações julgadas em equipe; decisão acordada.
Cultura adhocracia (inovativa)	Informação intuitiva	- inspiração - ideias novas - criatividade	Crenças ou visão de mundo; atividades inspiradoras; <i>insights</i> ; informação intuitiva; ambiente propício; informações coletadas; contribuição com novas informações; armazenamento de novas informações; motivação, flexibilidade; informação do ambiente; informação para inovação; melhorias/crescimento no setor; construção de conhecimento; motivação para criatividade com informação.
Cultura Hierárquica	Informação formal	- regras - documentação	Controle administrativo; regras implícitas e explícitas; formalidade nas informações; imposição de regras; troca de informação; registro formal; informações fáceis de se obter; registro de conhecimento; arquivo organizado; biblioteca organizada.
Cultura mercado (racional)	Informação individual	- julgamento lógico - senso de direção	Transferência de informação; seleção de informação; olhar individual quanto ao uso de informação; decisões individuais; valorização; julgamento lógico; orientação de equipes; eficiência em SI; processo de organização e métodos; processo de comunicação; treinamento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O Quadro 3 apresenta o *corpus* de conteúdos, onde se faz considerações ao estilo do processo de informação, conforme o modelo utilizado na pesquisa.

4.6 PROCEDIMENTOS DE ÉTICA NA PESQUISA

Os procedimentos éticos em relação à análise são necessários para garantir o anonimato dos sujeitos de pesquisa, bem como utilizar as informações fornecidas de forma confidencial.

A pesquisa foi pautada nos procedimentos do Conselho Nacional de Saúde, Resolução nº 196/1996 que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos, conforme parecer consubstanciado do CEP (ANEXO A). O procedimento usado pela pesquisa foi:

- a)** Disponibilizar aos sujeitos um termo de consentimento livre e esclarecido sobre a pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma pesquisa sobre Cultura Organizacional e Informacional revela uma série de dados que precisam ser aproveitados pela instituição envolvida direta ou indiretamente com esse assunto. Para explanação dos resultados, compreendeu-se como necessário resgatar o objetivo da pesquisa: analisar o estilo do processo de informação gerado no ambiente organizacional da SRH da UFCG, com vistas à definição da formação de uma cultura informacional.

Nesta seção são apresentadas a organização dos dados, a análise e a discussão dos resultados obtidos com a aplicação dos seguintes instrumentos de coleta dos dados: questionário, entrevista e observação.

Os resultados encontram-se expostos em quatro partes. A primeira parte corresponde aos dados de caracterização dos sujeitos; a segunda diz respeito à percepção dos sujeitos em relação aos estilos de informação; a terceira parte corresponde à síntese analítica dos resultados obtidos de forma triangulada e, finalmente, a quarta refere-se à caracterização do estilo de informação predominante na SRH.

Quanto às observações registradas no diário de campo, os resultados referem-se aos eventos acontecidos durante as etapas de coleta dos dados e que são apresentados no contexto das análises em triangulação.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Revela a dinâmica populacional do campo de pesquisa dos 36 sujeitos pesquisados (31 técnicos administrativos sem cargo de função e 5 gestores), englobando características, como: sexo, faixa etária, formação escolar e tempo de serviço.

A categoria *sexo* revelou que há uma maior frequência do sexo feminino, com 52,8% e, com 47,2% do sexo masculino. A essa categoria, somam-se, também, o quadro de gestores, que são três do sexo masculino (60,0%) e dois do sexo feminino

(40,0%). Esses resultados revelaram que há um equilíbrio entre os dois sexos, masculino e o feminino, na SRH.

No que diz respeito à categoria *faixa etária*, os resultados apontaram um equacionamento entre as quatro escalas de intervalo: até 25 anos, com 3,2%; de 26 a 35 anos, com 22,6%; de 36 a 45 anos, com 25,8% e, acima de 46 anos, com 48,4%. Quanto aos gestores, todos estão na faixa etária dos 52 a 66 anos, o que demonstra uma maturidade e experiência no contexto profissional e social. Considera-se, dentro desses resultados, uma variação salutar que possibilita trocas de experiências entre o corpo funcional da SRH.

Já na categoria *grau de escolaridade*, constatou-se que a maioria dos servidores da SRH (51,6%) tem especialização e 13,0% mestrado. Observou-se, ainda, que 13,0% apresentaram ensino médio completo, 9,6% ensino superior, 6,4% fundamental incompleto e, também, 6,4% fundamental completo. Dentre os gestores, um deles tem doutorado e quatro cursaram especialização. Esses resultados são importantes, pois revelam que, no contexto socioeducacional da Secretaria, os sujeitos de pesquisa buscam o aperfeiçoamento profissional através da formação continuada. Além do mais, o nível de conhecimento perdura no setor.

Avaliando o *tempo de serviço* dos sujeitos pesquisados, observou-se que 41,9% têm tempo de serviço entre 1 e 5 anos; enquanto 19,4% apresentam entre 6 e 10 anos. Já entre os 16,1% estão os servidores ingressados há menos de 1 ano. Referindo-se ainda a essa categoria, um dos cinco gestores está há menos de um ano; dois estão entre seis e dez anos; um entre onze e quinze anos e outro entre um e cinco anos. Nesses resultados, a maioria já demonstra ter uma vivência profissional no cargo e *know-how* quanto às práticas administrativas do setor. Observa-se, que são sujeitos com funções estáveis e alguns com escala de tempo pequena de serviço.

Assim, o perfil dos pesquisados da SRH é caracterizado por uma população predominantemente equilibrada entre os sexos, com uma faixa etária acima dos 46 anos de idade, um nível de pós-graduação significativo e positivo no contexto socioeducacional, além de um tempo de serviço variante numa escala entre um e quinze anos.

5.2 PERCEPÇÕES DOS SUJEITOS EM RELAÇÃO AOS ESTILOS DE INFORMAÇÃO

Trata-se das questões relacionadas às categorias: informação coletiva, intuitiva, formal e individual, que envolvem cinco quesitos que tratam dos respectivos indicadores pertencentes a cada subcategoria predefinida.

Os resultados são apresentados em tabelas contendo os indicadores representados por alíneas em cada coluna, em conformidade com o questionário (APÊNDICE A), em que foi aplicado aos 31 servidores, bem como são acrescidos dos comentários feitos por meio das questões abertas do citado questionário. É importante salientar que há questões que não foram respondidas pelos pesquisados, conforme a indicação dos respectivos asteriscos (*) na nota de cada tabela. Acrescenta-se, também, as falas dos cinco depoentes no momento da entrevista (APÊNDICE B), e das observações realizadas no campo de pesquisa, propiciando a triangulação dos dados obtidos por meios dos instrumentos adotados.

5.2.1 Categoria: Informação coletiva

Nesta categoria, enquadram-se os resultados referentes às seguintes subcategorias que retratam o estilo de informação coletiva.

5.2.1.1 Subcategoria: Participação

Os indicadores adotados para identificar o grau de participação no setor pesquisado foram: *a) o envolvimento com informação; b) o compartilhamento de informações; c) o acesso à informação; d) o uso de informação e; e) a disseminação de informação.*

Tabela 1 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria participação

Escala	Questão									
	a		b		c		d*		e*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	20	64,5	7	22,5	9	29,0	3	10,0	9	30,0
Concordo em parte	7	22,5	11	35,5	13	41,9	10	33,3	11	36,7
Não concordo nem discordo	2	6,5	3	9,7	-	-	1	3,3	3	10,0
Discordo em parte	-	-	4	13,0	3	9,7	6	20,0	3	10,0
Discordo	2	6,5	6	19,3	6	19,3	10	33,3	4	13,3
Total	31	100,0	31	100,0	31	100,0	30	100,0	30	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (2013).

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

* um dos sujeitos não respondeu a esta alternativa

Na questão referente ao *envolvimento com informação*, observou-se, na Tabela 1, que 64,5% dos sujeitos pesquisados concordaram com a afirmação. Sete sujeitos preferiram apontar como medida para a sua opinião, a concordância parcial. Sendo assim, 87,0% dos pesquisados demonstraram a tendência em se posicionarem mais positivamente, em relação à afirmação. Sendo a maioria, supõe-se que os integrantes da SRH estão envolvidos com as informações do setor demonstrando, assim, interesse pelo trabalho, compromisso e participação ativa.

Em observações feitas no setor pesquisado, constatou-se o envolvimento das pessoas com o processo de informação. Há uma dinâmica organizacional em se tratando do fluxo informacional do setor, envolvendo membros internos e externos, assim como gestores, coordenações e outros setores da instituição.

Já a questão que tratava do *compartilhamento de informação* apresentou um posicionamento de 35,5% dos sujeitos na concordância parcial, e 22,5% na concordância, restando 9,7% dos que não tiveram opinião sobre a questão e, 32,3% das opiniões somadas dos que discordaram em parte (13,0%) e dos que discordaram (19,3%), mostrando estes desfavoráveis à questão. Nestes percentuais, entendeu-se que uma parte dos sujeitos pesquisados não participa desse compartilhamento, o que pode ser a falta de oportunidade dada pelos seus líderes ou estes não se sentem

preparados para tal ação; ao contrário dos concordantes, cujo somatório do nível obteve 58,0% favorável à afirmativa, o que, aparentemente, revela a existência de participação de uma grande parcela como uma oportunidade dada pelos líderes, mediante o grau de preparação, conhecimento, responsabilidade, comprometimento e interesse que estes têm nas suas atividades funcionais.

Na questão aberta, apresentada para oferecer a oportunidade de pronunciamento dos servidores, esse quesito pode ser justificado com a seguinte resposta, conforme Quadro 5 (APÊNDICE D):

“Boa parte das informações da SRH é compartilhada com os servidores da UFCG, embora muitas vezes tais informações cheguem primeiro ao conhecimento de servidores que não fazem parte do quadro da SRH”.

R14

Quanto à questão pertinente ao *acesso à informação*, evidenciou-se que 41,9% concordaram em parte e 29,0% concordaram. Este posicionamento permitiu entender que os sujeitos pesquisados, somados em 70,9%, têm acesso a todas as informações de que necessitam o que se confirmou com os resultados positivos da questão que tratou do *envolvimento com informação*. Supõe-se que sejam informações diárias, como, por exemplo, dados funcionais, processuais ou administrativos, para assim atenderem às atividades de menor complexidade. Já 19,3% discordaram da afirmativa e 9,7% discordaram parcialmente, o que não é tão significativo em relação aos respondentes que concordaram.

A questão aberta, quanto a esse quesito, justifica o grau de aceitação, conforme resposta no Quadro 5 (APÊNDICE D):

“De fato temos acesso a todas as informações que necessitamos. porém elas nem sempre são socializadas.”

R9

“Quando busco, tenho acesso a todas as informações”.

R10

No que concerne a esses três indicadores apresentados, percebeu-se, nas entrevistas realizadas junto aos gestores da SRH que, positivamente, os cinco depoimentos deixaram bem claro o envolvimento das pessoas no processo de informação. O compartilhamento, acesso e uso da informação são executados de forma participativa, em que há uma prevalência no envolvimento das pessoas perante a operacionalização da informação no setor. O envolvimento vai desde os *stakeholders* internos aos externos, conforme depoimento do gestor 1: *“...envolve tanta gente ..., a gente precisa compartilhar para que essa informação saia da melhor forma possível... como também participação nossa, da SRH, através dos serviços ao cidadão e através da ouvidoria...”*. Gestor 2: *“Sim! ... O processo de compartilhamento, acesso, busca é feito pelos técnicos do setor”*. Gestor 4: *“Com certeza! Isso aí eu não tenho a menor dúvida do meu apoio..., assim, faço o que posso para compartilhar”*.

Em relação à questão que tratou do *uso de informação* ficou claro que 33,3% dos respondentes discordaram que o setor deixa as pessoas livres para o uso de informação sigilosa, bem como 20,0% dos discordantes em parte, contrapondo-se, dessa forma, à questão pertinente ao *acesso à informação*. Portanto, os 53,3% não concordaram com a ideia, deixando a entender que o setor não disponibiliza acesso a este tipo de informação, sobretudo, as que necessitam de uma senha pessoal, como, por exemplo, informações contidas no SIAPE, SGP, SISAC e SIASS. Em contrapartida, 33,3% concordaram em parte e, 10,0% concordaram. Este percentual levou a entender que apenas 43,3% são habilitados a usarem informações sigilosas no dia a dia, supondo-se, então, que estes lidam com atividades de maior complexidade e que exigem acesso a esse tipo de informações.

Já na questão que diz respeito à disseminação *de informação*, a Tabela 1 demonstrou que 36,7% dos respondentes referiram-se à confiança em parte; enquanto 30,0% concordaram com a afirmação. Sendo a maioria (66,7%), supõe-se, que no contexto e na posição hierárquica dos líderes, estes dão liberdade e confiabilidade em ouvir seus colaboradores quanto ao repasse de alguma informação de interesse ao

setor. Assim, verifica-se a valorização, o nível de conhecimento e o grau de participação das partes envolvidas.

Diante dos resultados apresentados em relação aos indicadores da subcategoria 'participação', houve um demonstrativo significativo e positivo no que diz respeito a essa subcategoria. É uma evidência apontada tanto pelos servidores quanto pelos gestores, bem como pelas observações realizadas. Assim, os sujeitos pesquisados concordaram com a predominância da subcategoria participação no processo de informação da SRH, o que caracteriza um grau de envolvimento e participação das pessoas com as informações do setor.

5.2.1.2 Subcategoria: Consenso

Os indicadores necessários para perceber o grau de consenso no setor pesquisado foram: *a) as ações acordadas em equipe; b) os líderes costumam acordar com informações dos membros; c) a política consensual; d) as informações julgadas em equipe; e e) as decisões acordadas.*

Tabela 2 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria consenso

Escala	Questão									
	a		b		c		d		e*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	5	16,1	9	29,0	6	19,3	5	16,1	5	16,7
Concordo em parte	10	32,2	13	42,0	7	22,6	6	19,3	10	33,3
Não concordo nem discordo	1	3,2	-	-	3	9,7	1	3,2	1	3,3
Discordo em parte	11	35,5	6	19,3	8	25,8	6	19,4	7	23,3
Discordo	4	13,0	3	9,7	7	22,6	13	42,0	7	23,3
Total	31	100,0	31	100,0	31	100,0	31	100,0	30	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

* um dos sujeitos não respondeu a esta alternativa

A questão relativa às *ações acordadas em equipe* inicia a sequência das afirmativas. Aqui, 35,5% dos sujeitos pesquisados apontaram para o nível de

discordância parcial, assim como 13,0% discordaram. Este posicionamento deixou evidente que uma parcela dos sujeitos pesquisados não vê esse tipo de prática. Supõe-se que os fatores consideráveis a isso possam estar relacionados à falta de diálogo das partes envolvidas ou à falta de harmonia para realizar tal ação. Em contrapartida, 32,2% concordaram em parte, e 16,1% concordaram. Os resultados demonstraram uma diferença mínima e ao mesmo tempo equilibrada em relação aos percentuais, o que implica dizer que os 48,3% de concordantes, para 48,5% dos discordantes que estão envolvidos nas negociações, dialogam para definir propostas e, aparentemente, a equipe é preparada e harmoniosa. A ocorrência do equilíbrio das partes opinadas levou a entender que para uns o trabalho, realmente, proporciona o espírito e a harmonia em equipe, enquanto para outros, isso não acontece.

Na questão aberta, esse quesito pode ser justificado tanto na opinião dos discordantes (**R14**) como na dos concordantes (**R12**) com as seguintes respostas, conforme Quadro 6 (APÊNDICE D):

“Dependendo da situação-problema, a decisão poderá ser tomada sem conhecimento da equipe.”

R14

“Quando surge um problema específico, discutimos sobre as possíveis soluções. Há disposição entre todos para ouvir as diversas opiniões. Quando não chegamos a um consenso, a chefia decide sobre o que fazer”.

R12

A questão pertinente aos *líderes costumarem acordar com informações de seus membros* apresentou maior concentração em concordância parcial, com 42,0% das opiniões e, 29,0% dos que concordaram. Sendo que a maioria (71,0%) permitiu entender que os líderes da SRH costumam acordar com as informações advindas de seus membros. Ou seja, há uma valorização, combinação, respeito mútuo e confiabilidade, quando alguma informação é repassada pelos colaboradores.

Esse quesito também pode ser justificado com a resposta da questão aberta, conforme Quadro 6 (APÊNDICE D):

“Os acordos são feitos em consenso, no entanto, há casos em que chefes superiores interferem nas decisões”.

R2

A questão que diz respeito à *política consensual* apresentou números e tendência em discordar parcialmente e discordar, somando 48,4% dos respondentes de forma a entender que o setor não preza por uma política consensual nas informações perante uma tomada de decisão. Com esses resultados, deu-se a entender que uma parte da SRH não leva em conta esse processo de negociação, de preocupar-se com as opiniões alheias sobre determinado assunto em questão. É um fato preocupante, pois ouvir as partes, seja maioria ou minoria, é sinônimo de respeitabilidade e de soma diante das contribuições dadas. O setor precisa trabalhar mais com a administração participativa e incentivar o trabalho em equipe. Por outro lado, 41,9% dos que opinaram no nível de concordância em parte consideraram a existência dessa política de consenso. Supõe-se, ao contrário dos discordantes, que há um grupo que é ouvido e respeitado na secretaria, mostrando ser mais proativo e interessado.

De acordo com os depoimentos dos gestores da SRH, observou-se que há impedimentos de ordem institucional que, muitas vezes, atrapalham o envolvimento das partes, como, por exemplo, a falta de consenso entre as coordenações do setor, conforme falas dos gestores 3 e 4 a seguir: gestor 3: “...entre as outras coordenações não se chega a um consenso do que quer.”; gestor 4: “...Não há um consenso das coordenações...”, o que fica clara a falta de uma política consensual nos setores.

Quanto ao quesito relacionado às *informações julgadas em equipe*, a discordância de 42,0% diverge da afirmação, além dos 19,4% dos discordantes em parte, somando assim, 61,4%. Esse posicionamento, na sua maioria, evidenciou que as informações importantes ao setor não são julgadas em equipe. Ou seja, os líderes costumam julgá-las individualmente, sem a necessidade da equipe. Presume-se que possam ser informações que competem, apenas, aos próprios tomadores de decisão.

A questão referida à *decisão acordada* parece ser mais favorável à escala do nível de concordância em parte, com 33,3% e, 16,7% concordando, sendo assim 50,0% tendenciosa à afirmativa, o que supõe a prevalência de acordos entre os membros, configurando um bom clima organizacional na equipe. Já os 46,9% não concordaram, evidenciando que a equipe de trabalho não leva isso em consideração. A discordância apontada pode estar relacionada a questões de desentendimento ou de despreparo dos envolvidos. São questionamentos isolados em que boa parte da equipe demonstra ter harmonia, concordância e consciência dessa ação, enquanto que outra não.

Em relação aos depoimentos obtidos nas entrevistas com os gestores da SRH, constatou-se que esses envolvem as partes no processo de tomada de decisão, conforme fala do gestor 2: *“eu busco o consenso quando estou tomando alguma decisão. Procuro fazer isso pra servir até de exemplo”* e a fala do gestor 4: *“A gente tem processo de discussão e a gente vai chegando, eu não mando e as outras pessoas não mandam. A gente discute e cada um opina e vai chegando...”*

Em observações feitas e vivenciadas no setor, os gestores abrem espaço aos servidores para opinarem e dialogarem quanto às questões relacionadas a processos administrativos e a decisões a serem tomadas no setor.

Na questão aberta, esse quesito pode ser justificado com a seguinte resposta, conforme Quadro 6 (APÊNDICE D):

“Apenas em algumas ocasiões, a tomada de decisão é feita após consenso com toda equipe. Não é rotina.”

R22

Nas entrevistas evidenciou-se ainda, mais um indicador relativo às *barreiras*, que estando associado a barreiras de ordem administrativa, atrapalha o envolvimento das partes, como, por exemplo, o volume de normativas, portarias e leis, conforme fala do gestor 1: *“Há barreiras de diversas naturezas: nós temos desde o volume de normativas na área do trabalho... instruções normativas que diariamente são publicadas, portarias que diariamente são publicadas...”*; como também o que se relaciona ao perfil

profissional do gestor, na fala do gestor 2: *“Sim, percebo!... Talvez seja o perfil do gestor... pois o perfil do gestor eles não admitem. Se isso é uma barreira, há um impedimento, uma dificuldade deles participarem do processo de informação —...”*. *“Existe, como em qualquer processo da instituição pública”* (Gestor 5).

Os resultados apresentados revelaram que alguns indicadores da subcategoria “consenso” foram debilitados no processo de informação da SRH, como, por exemplo, a falta de *ações acordadas em equipe* e a *política consensual* no setor. Em contrapartida, há evidências nas *decisões acordadas em equipe* e nos *acordos com as informações dos seus membros*. Observou-se que há visões acordadas entre servidores e gestores, como o caso da falta de *política consensual*. Ainda assim, constatou-se, na fala dos gestores, um novo indicador - *barreiras*, em que é visto como impedimento de avanço em negociações ou decisões. Assim, mesmo de forma tímida, a subcategoria “consenso” apresenta sinais na SRH.

5.2.2 Categoria: Informação intuitiva

Nesta categoria, apresentam-se os resultados referentes às seguintes subcategorias que retratam o estilo de informação intuitiva.

5.2.2.1 Subcategoria: Inspiração

Destacam-se os indicadores referentes ao grau de inspiração no setor pesquisado, são eles: *a) crenças ou visão de mundo; b) atividades inspiradoras; c) insights; d) informação intuitiva e; e) ambiente propício*.

Tabela 3 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria inspiração

Escala	Questão									
	a		b*		c**		d		e	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	2	6,4	4	13,3	4	13,8	1	3,2	1	3,2
Concordo em parte	10	32,2	4	13,3	11	38,0	12	38,7	2	6,5
Não concordo nem discordo	3	9,7	3	10,0	2	7,0	4	13,0	1	3,2
Discordo em parte	4	13,0	4	13,3	6	20,6	5	16,1	6	19,4
Discordo	12	38,7	15	50,0	6	20,6	9	29,0	21	67,7
Total	31	100,0	30	100,0	29	100,0	31	100,0	31	100,0

Fonte: Pesquisa Direta (2013).

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

* um dos sujeitos/ ** dois dos sujeitos não respondeu (ram) a esta alternativa

A questão que tratou sobre *crenças ou visão de mundo* revelou que 38,7% e, 13,0% optaram, respectivamente, em discordar e discordar em parte. A representatividade dos valores, na sua maioria, apoia-se na inexistência da relação de interferência de crenças e visão de mundo no trabalho com a informação. Nesses termos, presume-se que boa parte da SRH não incorpora ou não valoriza esse tipo de cultura, que são as verdades ditadas pelos líderes. Já numa outra visão, 32,2% concordaram em parte e 6,4% concordaram com a afirmativa, o que levou a se entender que 38,6% acreditam na interferência positiva do elemento crença no trabalho com a informação. Ou seja, existem líderes do setor que transmitem verdades que são internalizadas por parte dos servidores.

No que diz respeito à afirmação sobre *atividades inspiradoras*, 50,0% dos respondentes discordaram e outros 13,3% em parte. Verificou-se, na maioria das opiniões, a tendência negativa de um grupo de servidores em buscar informações nas atividades inspiradoras. Portanto, mais da metade do setor não tem a cultura de fazer uso desse tipo de atividade.

Esse quesito pode ser justificado com a resposta da seguinte questão aberta, conforme Quadro 7 (APÊNDICE D):

“A SRH proporciona pouca possibilidade de inspiração”.

R11

Quanto ao quesito que tratou sobre os *insights*, 51,8% dos concordantes levam-no em consideração. Uma concordância tendenciosa evidencia um autoconhecimento diante de atividades que, às vezes, passam despercebidas e que, durante sua rotina diária, descobrem novos artifícios de como lidar com certas situações. Já aos discordantes, que somados chegam a 41,2%, não concordaram com essa ideia dos *insights* serem considerados nas atividades diárias.

Com 41,9% da soma dos concordantes, os sujeitos posicionaram-se, na questão que diz respeito à *informação intuitiva*. Ou seja, muitas decisões partem de história de vivências, das intuições já alcançadas de experiências anteriores e que servem de estratégias a um tomador de decisão. Por outro lado, os opinantes da discordância apresentaram um total de 45,1% sobre a afirmativa, entendendo que informações intuitivas não contribuem nas tomadas de decisões.

No que diz respeito aos comentários acrescentados na questão aberta, esse quesito pode ser justificado com a seguinte resposta, conforme Quadro 7 (APÊNDICE D):

“Raramente usamos apenas a intuição e, mesmo assim, para questões específicas. Em geral, somos técnicos e nos fundamentamos na lei. Nossos valores e crenças determinam que nossa postura seja ética no uso da informação.”

R12

Na questão pertinente ao *ambiente propício*, ficou evidente a tendência dos sujeitos em discordarem com a afirmativa, sendo que 67,7% discordaram e 19,4% discordaram em parte. Sendo a maioria, quase 90,0% apontaram que não existe

ambiente apropriado para as pessoas se concentrarem. Neste quesito, os pesquisados vêm externalizar a sua insatisfação com o espaço de trabalho por não proporcionar concentração, o que compromete qualquer decisão importante a ser tomada.

Esse quesito pode ser justificado com a resposta da seguinte questão aberta, conforme Quadro 7 (APÊNDICE D):

“Quanto à unidade de trabalho para as pessoas se concentrarem não existe porque o ambiente físico não tem nenhuma estrutura que promova tal concentração para atividades que necessitam.”

R14

“Muitos erros e falhas das informações são advindas do ambiente desconfortável e barulhento, e também mal dividido e mal estruturado.”

R18

Em observação realizada no setor, comprovou-se a falta de estrutura em alguns setores da SRH, inexistindo espaço para circulação e acomodação de pessoas, falta de organização de materiais administrativos e nenhuma condição para se tomar qualquer decisão importante sobre processos.

As entrevistas realizadas com os gestores do setor pesquisado revelaram a insatisfação com o ambiente de trabalho. Conforme depoimentos, as condições do ambiente não são suficientes para desenvolver as atividades do dia a dia. Carece de uma estrutura física para melhor acomodar as pessoas. O gestor 5 confirma, na sua fala, as condições – *“Não! Precisaríamos um ambiente digno de RH, de gestão e de coordenações lado a lado”*. Em outra fala, o gestor 3 expõe: *“Não! Infelizmente nós estamos num ambiente muito insalubre”*. Assim, com essas declarações feitas, o ambiente não proporciona condições para inspiração no trabalho, o que se confirma na

fala do gestor 1: “*Não proporciona. O espaço físico é pequeno, não temos uma boa comodidade e, assim, não tem como se ter inspiração*”.

Os resultados apontaram que apenas o indicador *insights* teve incidência na SRH, debilitando os demais. A explicação fornecida pode estar atrelada às condições do próprio ambiente físico, por não proporcionar espaço, concentração e atividades inspiradoras que venham gerar informações consideráveis e importantes às atividades do dia a dia. Observou-se que tanto os servidores quanto os gestores foram críticos e negativos em relação ao indicador *ambiente propício*, bem como a constatação advinda das observações.

5.2.2.2 Subcategoria: Ideias novas

Os cinco indicadores referentes a esta subcategoria trataram, principalmente, sobre *a) as informações coletadas; b) a contribuição com novas informações; c) o armazenamento de novas informações; d) a motivação e; e) a flexibilidade*.

Tabela 4 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria ideias novas

Escala	Questão									
	a		b		c***		d*		e	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	9	29,0	6	19,3	3	10,7	5	16,6	8	25,8
Concordo em parte	9	29,0	8	26,0	9	32,1	3	10,0	9	29,0
Não concordo nem discordo	2	6,4	6	19,3	2	7,1	8	26,7	1	3,2
Discordo em parte	4	13,0	6	19,3	3	10,7	-	-	4	13,0
Discordo	7	22,6	5	16,1	11	39,3	14	46,7	9	29,0
Total	31	100,0	31	100,0	28	100,0	30	100,0	31	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

* um dos sujeitos/ *** três dos sujeitos não respondeu (ram) a esta alternativa

A questão pertinente às *informações coletadas* trouxe 29,0% das opiniões tanto ao concordo quanto ao concordo em parte, ou seja, os 58,0% dos respondentes, maioria, acreditam que informações buscadas em arquivos, bancos de dados, SI,

repositórios proporcionam a geração de novas ideias, o que ao mesmo tempo pode gerar, também, novos métodos de trabalho. Já para 22,6%, é discordante ir ao encontro dessa afirmativa. Supõe-se, nesse caso, que o grupo desta escala de discordância não seja tão ligado em informações que possam gerar novas ideias ou não tenha tanto interesse em buscar estas informações.

Esse quesito pode ser justificado com a resposta da seguinte questão aberta, conforme Quadro 8 (APÊNDICE D):

“Como temos acesso a muitas informações, sempre surgem ideias novas. No entanto, algumas vezes, não podemos executar estas ideias por falta de condições de trabalho adequadas e por falta de pessoal.”

R12

Com 26,0% dos concordantes em parte e dos 19,3% dos concordantes, existiu uma tendência dos pesquisados à aceitação da afirmativa referente à *contribuição com novas informações*. O quesito tratou da contribuição das pessoas com informações novas no desenvolvimento das atividades. A concordância trouxe o entendimento de que uma parcela das pessoas do setor, quando portadoras de informações novas, contribui ou compartilha com outros, o que leva ao crescimento profissional e do setor. Já 19,3% preferiram não opinar, revelando a inexistência de uma opinião própria, o que se entende estar ciente ou não da importância da contribuição de informações. E para 19,3% e 16,1%, respectivamente, discordaram em parte e discordaram com a afirmativa. Percebeu-se, no grau de discordância, que tais sujeitos apontaram uma visão não tão favorável a contribuir com informações novas ao desenvolvimento das atividades, levando a entender que participam de uma cultura individualista, ou por não terem espaço para esse tipo de ação ou por medo de passar alguma (s) informação (ões) que venha(m) comprometer seu posto de atuação no setor.

As declarações dadas pelos cinco gestores da unidade pesquisada revelaram, positivamente, que quando estão a par de novas informações, estas são socializadas e geradoras de ideias novas ao setor. Isso é um ponto relevante para a operacionalização

das atividades, o que enriquece o processo de comunicação entre as partes envolvidas. As falas dos gestores podem confirmar o exposto: “*Sim! Eu procuro informar. Ao receber eu transmito até porque todos necessitam ter a informação...*” (Gestor 2); “*Quando eu recebo novas informações a primeira coisa é compor com os meus comandados, participar, socializar a informação para que vários deles já venham com ideias melhores do que a minha*” (Gestor 3); “*Constantemente! A gente pensa uma coisa, elas pensam, comunica, a gente faz um contato, faz outro contato...*” (Gestor 4).

Contando com 50,0% de discordância em parte, os sujeitos desconsideraram a afirmação que tratou sobre o *armazenamento de novas informações*. Constatou-se, na opinião dos discordantes, que alguns líderes não se interessam em armazenar dados, informações novas em seus bancos de dados, para assim tomarem decisões futuras ou se basearem nessas informações novas. Nesse caso, pode ser falta de interesse das partes ou falta de conhecimento da importância de se ter um banco de dados atualizado. Já 42,8% dos concordantes vão ao encontro da afirmativa. Ou seja, existe um banco de dados de informações novas que certos líderes do setor fazem o armazenamento.

Nesse quesito, em observação feita, pode-se afirmar junto com o grupo dos discordantes, que há líderes que não armazenam novas informações e nem chegam a criar seus próprios bancos de dados, ou por uma ineficiência de manusear as tecnologias de informação ou por falta de interesse, de tempo deixando, assim, sistemas de informação desatualizados. Já outros são organizados a esse respeito, fazendo seus próprios bancos de dados, atualizando seus sistemas e fazendo de seus computadores uma verdadeira biblioteca de informações novas, o que fortalece os 42,8%.

Na questão que tratou sobre a *motivação*, 46,7% dos respondentes discordaram da afirmativa. Quase 50,0% alegaram que inexistente esse processo, dando a entender que as pessoas não são estimuladas, motivadas a proporcionar uma nova atmosfera ao ambiente de trabalho e ao processo de como armazenar, coletar, socializar, disseminar, filtrar a informação no setor. É de grande valia ter um processo de informação eficaz e mais operante no ambiente de trabalho. A esse quesito, também, destacaram-se os que não tinham opinião própria, com 26,7% dos respondentes.

Em observação realizada no setor, a discordância ao quesito é comprovada no sentido de que não há uma valorização e uma importância à informação. Ainda não despertaram para buscar um melhor processo de como operacionalizar as informações no setor, isso tanto da parte de alguns líderes como dos próprios servidores. São notórias a desmotivação bem como a falta de uma cultura de informação.

Ainda como quesito da subcategoria ideias novas, a questão pertinente à *flexibilidade* apresentou 29,0% e 25,8% de concordantes em parte e dos concordantes, respectivamente, somando mais de 50,0% das opiniões. A tendência dos 54,8% dos respondentes levou a entender que na SRH há uma flexibilidade a ponto de estimular os servidores a gerarem novas ideias. A flexibilidade é um dos fatores que melhor traz resultados ao ambiente de trabalho. Líderes que deixam seus colaboradores livres ao trabalho produzem mais, o que desencadeia uma melhor entropia na equipe.

No que diz respeito à questão aberta, esse quesito pode ser justificado com a seguinte resposta, conforme Quadro 8 (APÊNDICE D):

“Apesar de sempre surgirem novas ideias no ambiente de trabalho pouca informação é retida ou compartilhada no setor. Em geral, o conhecimento fica com o servidor que a gerou.”

R30

Quanto aos resultados apontados, verificou-se que boa parte dos indicadores da subcategoria “ideias novas” teve evidências tanto na visão dos servidores quanto na dos gestores, o que favorece a incidência positiva dessa subcategoria. A representatividade se deu diante das pessoas se importarem com a geração de novas ideias no processo de trabalho, o que proporciona crescimento profissional, evolução nos métodos de trabalho e melhoramento nas atividades do setor.

5.2.2.3 Subcategoria: Criatividade

Parte do questionário composto por cinco indicadores relacionados com a subcategoria “criatividade” abordou questões sobre: *a) informação do ambiente; b) informação para inovação; c) melhorias/crescimento no setor; d) construção de conhecimento e; e) motivação para criatividade com informação.*

Tabela 5 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria criatividade

Escala	Questão									
	a		b*		c		d		e	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	7	22,5	3	10,0	11	35,5	18	58,0	3	9,7
Concordo em parte	6	19,4	6	20,0	4	13,0	8	25,8	3	9,7
Não concordo nem discordo	7	22,6	4	13,3	1	3,2	1	3,2	2	6,5
Discordo em parte	3	9,7	5	16,7	5	16,1	-	-	5	16,1
Discordo	8	25,8	12	40,0	10	32,2	4	13,0	18	58,0
Total	31	100,0	30	100,0	31	100,0	31	100,0	31	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

* um dos sujeitos não respondeu a esta alternativa

A questão que tratou da *informação do ambiente* revelou que 22,5% e, 19,4%, respectivamente, concordaram e concordaram em parte, o que levou a entender que muitas informações do setor contribuem e estimulam a criatividade de alguns servidores da SRH. Nesse caso, presume-se que são informações de uma natureza favorável à criatividade, como, por exemplo, informações advindas de seus líderes, dos próprios membros da equipe, de reuniões setoriais, de bancos de dados, etc. Em contrapartida, 25,8% discordaram dessa afirmativa, que por sinal não percebem que o setor tenha alguma informação que desperte ou estimule a criatividade. Em valor de destaque, temos 22,6% dos respondentes sem opinião sobre o assunto. A não opinião formada é considerada como neutralidade em relação à afirmativa. Esse posicionamento não permite perceber a tendência de opinião.

Os resultados das entrevistas revelaram que, na sua maioria, as informações do setor despertam para fazer uso da criatividade. Ou seja, as informações são lançadas e aflora a criatividade, surgindo a vontade de se fazer algo novo, de trazer uma ideia mais primorosa ao trabalho. As declarações dos gestores 2, 3 e 4 confirmaram isso: “*Sim, ajuda muito!...*”(2); “*Claro! Claro! Porque no momento que aqui eu tenho comandado, não digo subordinado, que normalmente de vez em quando eles saem com uma ideia muito mais primorosa...*”(3); “*Eu diria que pra a equipe ela até que transmite a vontade de fazer algo novo...*” (4).

Com 40,0% e, 16,7% dos discordantes e dos discordo em parte, respectivamente, somam-se um valor no total de 56,7% de desencontro com a afirmação relativa à *informação para inovação*. A esse posicionamento dos respondentes, considerou-se que mais da metade dos servidores do setor não se envolvem ou não internalizam a informação como um recurso que gere inovação, desenvolvimento ao setor. Nesses termos, não se tem a importância do papel da informação como um verdadeiro recurso organizacional.

A questão pertinente a *melhorias para crescimento no setor* apresentou um percentual de 48,5% das opiniões formadas entre concordantes e em parte, o que demonstra a preocupação do setor em focar na iniciativa de buscar novos recursos para melhor operacionalizar a informação. Porém, a tendência em discordarem da afirmativa atingiu 48,3% das respostas, uma parte (32,2%) para discordantes e outra (16,1%) para os discordantes em parte. Os resultados demonstraram um equilíbrio nas opiniões, em que para uns, a visão é de que o setor falta buscar a aquisição de recursos para melhor manusear a informação no setor e, para outros, isso já foi conquistado.

Nas observações realizadas, evidenciou-se melhoramento e aquisição de novas máquinas para operacionalizar a informação, tais como: novos computadores, terminais de telefone, máquinas de Xerox, porém falta melhor aquisição de SI. Diante disso, acredita-se que o grupo dos discordantes pode não estar satisfeito com o setor onde atua e prefere ter uma visão negativa.

Na questão que tratou da *construção de conhecimento*, 83,8% da soma de 58,0% dos concordantes e 25,8% dos em parte, levaram ao entendimento de que as

informações que são usadas para a operacionalização das atividades administrativas geram conhecimentos de interesse tanto ao setor quanto ao servidor. Esse quesito pode ser compatível com a questão do *envolvimento com informação*; isto pelo fato de o conhecimento ser gerado a partir de uma nova informação adquirida.

O quesito referente à *motivação para criatividade com informação* mostrou que o posicionamento dos sujeitos foi desfeito com o grau de escala escolhido por 58,0% dos discordantes e 16,1% dos que discordaram em parte. Sendo assim, a maioria (74,1%), supõe que não há essa motivação estimulada da parte da SRH aos seus servidores. Mais uma vez, observa-se a falta de valorização de uma cultura mais propícia a desenvolver e a estimular a motivação dos servidores a fim de buscar mais criatividade e informações novas para o setor. Esse quesito converge com a questão que tratou da construção de conhecimento.

Na questão aberta, evidenciou-se a seguinte resposta que justifica o quesito, conforme Quadro 9 (APÊNDICE D):

“A criatividade não é totalmente estimulada pela própria parte dos gestores que também necessitam de atualização, dessa forma não há tanta motivação que poderia contribuir no acesso às informações.”

R4

De acordo com os resultados alcançados, houve a incidência de alguns indicadores no setor pesquisado, tais como *criatividade*, *melhorias no setor* e *construção de conhecimento*. Ocorreram visões convergentes dos servidores e dos entrevistados no que diz respeito ao indicador *criatividade*, bem como apontamentos positivos nas observações e na opinião dos servidores quanto a *melhorias no setor*.

5.2.3 Categoria: Informação Formal

Nesta categoria, expõem-se os resultados referentes às seguintes subcategorias que retratam o estilo de informação formal.

5.2.3.1 Subcategoria: Regras

Com o objetivo de conhecer a subcategoria “regras”, apresentamos 05 indicadores, são eles: a) *controle administrativo*; b) *regras implícitas e explícitas*; c) *formalidade nas informações*; d) *imposição de regras* e; e) *troca de informação*.

Tabela 6 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria regras

Escala	Questão									
	a*		b*		c*		d*		e*	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	6	20,0	15	50,0	11	36,7	6	20,0	3	10,0
Concordo em parte	8	26,7	7	23,3	9	30,0	13	43,3	12	40,0
Não concordo nem discordo	6	20,0	4	13,3	2	6,7	5	16,7	4	13,3
Discordo em parte	3	10,0	1	3,3	5	16,6	2	6,7	2	6,7
Discordo	7	23,3	3	10,0	3	10,0	4	13,3	9	30,0
Total	30	100,0	30	100,0	30	10,0	30	100,0	30	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

* um dos sujeitos não respondeu a esta alternativa

Na questão referente ao *controle administrativo*, observou-se que 26,7% dos respondentes concordaram em parte e 20,0% concordaram que o processo de informação tem controle administrativo. É bem provável que essa concordância esteja ligada às informações que são operacionalizadas por servidores que a detêm no seu processo de trabalho, como, por exemplo, informações lançadas em SI, outras em trâmites e as protocoladas, configurando, portanto, um controle tanto na entrada quanto na saída do processo. Já 20,0%, não concordaram e nem discordaram, demonstrando que não têm opinião formada sobre o assunto. 23,3% discordaram da afirmativa, enquanto 10,0% discordaram em parte, o que levou a entender que o controle inexistente para este grupo.

Em observação realizada, constatou-se, em certos casos, que há perdas de informações, de processos administrativos e, ainda, há processos que não são

protocolados de um setor para outro, bem como os que são desviados para outros setores, configurando a falta de controle administrativo.

A questão que tratou das *regras implícitas e explícitas* revelou que 73,3% são concordantes com a afirmativa. Entendeu-se que a presença de regras em relação às informações do setor assegura a estabilidade, ou seja, dá uma certa responsabilidade a quem está de posse de informações importantes bem como proporciona uma continuidade organizacional.

No que diz respeito à questão aberta, esse quesito pode ser justificado com a seguinte resposta, conforme Quadro 10 (APÊNDICE D):

“Certas formalidades são necessárias para o bom desenvolvimento das atividades em qualquer setor administrativo e na SRH não poderia ser diferente.”

R14

As entrevistas concedidas pelos gestores do setor pesquisado deram a possibilidade de se constatar que as regras, sejam explícitas ou implícitas, existem no setor, mesmo sendo descumpridas por alguns. As informações são asseguradas, há sigilo para tantas. Isso pelo fato de serem manipuladas informações pessoais, financeiras e administrativas. A confirmação está nas seguintes falas: *“Sim, concordo! Porque é um setor muito complexo, recebe, toma conta da vida funcional do servidor e não são poucos, então é necessário que tenha regras para a coisa não desandar...”* (Gestor 2); *“Temos na medida que temos pessoas responsáveis por cada setor especificamente e que essas pessoas gozam da plena confiança do gestor e é assegurado o sigilo...”* (Gestor 1); *“As regras, elas existem porque a gente trabalha acima de tudo com a legalidade. Então não adianta fingir que não se sabe das coisas”* (Gestor 4).

Nas observações feitas, as regras são mais implícitas do que explícitas. Há regras mais ditadas do que documentadas, o que é um fator não tão positivo, pois a documentação das regras facilitaria sempre a operacionalização do trabalho e serviria de suporte a todos do setor e a quem estivesse ingressando nele. Esse quesito é bem

relacionado com a questão anterior, em que a concordância vigora quanto ao controle administrativo no processo de informação. Se o controle existe, consequentemente, supõe-se que há regras implícitas e explícitas para configurar isso. Porém, nessas condições, não justifica, em parte, na questão anterior, ocorrer perdas de informações ou desvios de processos, como observado.

Em relação à questão pertinente *formalidade nas informações*, 36,7% concordaram e 30,0% concordaram em parte. Sendo a maioria, 66,7% são tendenciosos à afirmativa; isso pelo fato de a própria cultura do serviço público transparecer a disciplina, a formalidade e a responsabilidade nos trâmites processuais, o que favorece a sua característica predominante – a burocracia.

Já a questão que evidenciou a *imposição de regras*, obteve 63,3% de concordância em relação às regras impostas quanto ao uso, acesso e divulgação de informação como forma de contribuir para a continuidade das atividades administrativas. O posicionamento destes revelou o comprometimento e o cumprimento das regras quanto ao tipo de prática relacionada com a informação no setor.

Esse quesito pode ser justificado com a resposta da seguinte questão aberta, conforme Quadro 10 (APÊNDICE D):

“As regras para o acesso à informação são respeitadas, mas bastante burocráticas.”

R30

“Nossas regras têm como base a legislação que nos direciona quanto ao uso da informação e os procedimentos necessários à tomada de decisões.”

R12

Nas observações feitas, as regras são ditadas verbalmente, mas não documentadas para exposição no setor.

A questão em relação à *troca de informação* finaliza a sequência das afirmativas. Para 40,0%, concordaram em parte, ficando 10,0% aos que concordaram. Ou seja, 50,0% vão ao encontro da afirmativa de forma positiva, evidenciando assim, a existência de formalidade nas trocas de informação dentro do setor. Porém, 30,0% não tem essa visão. A discordância pode estar relacionada a uma mera facilidade de se colher uma informação no setor sem os atos da formalidade, ou para realmente driblar a burocracia de acesso, ou pela personalidade ou ainda por mero favoritismo.

Os resultados mostraram que todos os indicadores da subcategoria “regras” apresentaram destaque no processo de informação da SRH, o que positivamente foi percebido tanto pelos servidores quanto pelos gestores.

5.2.3.2 Subcategoria: Documentação

Parte do questionário composto de cinco indicadores relacionados à subcategoria “documentação”, aqui compreendida em: a) *registro formal*; b) *informações fáceis de obter*; c) *registro de conhecimento*; d) *arquivo organizado* e; e) *biblioteca organizada*.

Tabela 7- Demonstrativo das questões relativas à subcategoria documentação

Escala	Questão									
	a*		b		c*		d		e	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	5	16,7	8	25,8	7	23,3	4	13,0	1	3,2
Concordo em parte	11	36,7	11	35,5	10	33,3	5	16,1	3	9,7
Não concordo nem discordo	-	-	1	3,2	-	-	2	6,5	2	6,5
Discordo em parte	4	13,3	2	6,5	3	10,0	10	32,2	1	3,2
Discordo	10	33,3	9	29,0	10	33,3	10	32,2	24	77,4
Total	30	100,0	31	100,0	30	100,0	31	100,0	31	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

* um dos sujeitos não respondeu a esta alternativa

O quesito que tratou sobre o *registro formal* trouxe, de acordo com os respondentes, 53,4% dos concordantes em parte e concordantes, tendência positiva à afirmativa. Presume-se que na SRH a grande maioria dos servidores é consciente de que toda informação relevante ao processo de trabalho seja documentada e formalmente registrada, seja ela em arquivo, banco de dados ou SI. Já para outra parcela do setor, 46,6% discordaram sobre a afirmativa, levando-se a entender que este grupo não tem a responsabilidade de registrar a informação ou falta orientação da importância desse procedimento.

Considerando os resultados obtidos nas entrevistas concedidas pelos gestores, o processo de documentação – registro formal, para a maioria dos gestores, existe e é habitualmente executado no setor pesquisado. Observa-se a importância dada ao ato de registrar e documentar tudo que for administrativamente realizado no ambiente de trabalho, seja na sua forma física ou eletrônica. O registro de falas dos gestores confirma isso: *“Sim! Sim! Tanto do ponto de vista individual, ou seja, cada servidor de fato tem a sua pasta com informações sobre processo, sobre demandas que ele gerou, que estarão registradas na sua pasta, como também tem as informações de natureza coletiva que são postas no portal do servidor.”* (Gestor 1); *“ Se dá o processo tanto digitalizado como no sistema em documento, mesmo papel...”* (Gestor 2); *“Tranquilamente! Tudo que nós fazemos... é necessário que você se documente para uma posterior cobrança, tanto da CGU como da universidade. ”* (Gestor 3); *“A gente tem sim o hábito de documentar...”* (Gestor 4).

Quanto à questão pertinente a *informações fáceis de obter*, o posicionamento foi mais tendencioso à concordância, apresentando 35,5% em parte e 25,8% em concordância. Observou-se, dentro dessa escala, que informações registradas são fáceis de serem obtidas. Portanto, a maioria dos respondentes observa a importância do registro de informação para uma possível reutilização futura, o que converge diretamente com a questão anterior.

Na questão em relação ao *registro de conhecimento*, 56,6% concordaram com a afirmativa, somando 33,3% em parte e 23,3% concordando. Considerou-se que o setor se preocupa em registrar o conhecimento de seus servidores quando prestes à aposentadoria. Os anos à frente de um cargo administrativo fazem gerar um acúmulo

de conhecimento e experiências que precisam ser armazenados para futuros novos servidores, conforme apontado pelos concordantes. Já 43,3% discordaram no sentido de que não se observa isso na unidade. Por certo, o posicionamento destes está atrelado a algum cargo que atuou ou atua e não foi repassado nenhum registro documental de conhecimento do seu antecessor.

Com 64,4% dos discordantes em parte e discordantes, a questão que tratou sobre *arquivo organizado* foi negada por mais da metade dos respondentes. O posicionamento dos discordantes, em sua grande maioria, pode estar relacionado ao pequeno espaço do arquivo, ao acondicionamento dos registros, ao despreparo das pessoas em dar uma informação ou à falta dos registros informatizados.

Na questão aberta, evidenciou-se a seguinte resposta que justifica o quesito, conforme Quadro 11 (APÊNDICE D):

“A unidade da SRH não tem estrutura física para ter arquivo bem como uma biblioteca organizada para os servidores.”

R14

“A SRH que ainda não se atualizou na moderna gestão de pessoas, simplesmente não se preocupa com a gestão documental, em melhorar sensivelmente o arquivo que já está extremamente saturado, necessitando de maiores instalações, nem tampouco possui biblioteca.”

R4

Nas observações feitas no setor quanto a esse quesito, a organização do arquivo da SRH fica a desejar, pois o espaço físico é inadequado à circulação das pessoas e dos próprios servidores que ali atuam. Ainda não se tem um registro informatizado dos arquivos.

A questão pertinente à *biblioteca organizada* foi, em sua grande maioria, negada. Os 77,4% dos respondentes discordantes alegaram não ter essa organização. Esse fato decorrente pode se dar pela inexistência de uma biblioteca no setor, ficando a SRH com informações, livros, revistas e portarias ministeriais “levadas ao vento” nos armários, o que deixa claro o posicionamento dos discordantes.

Os resultados apontaram que alguns indicadores são positivamente praticados no processo de informação da SRH, porém, outros como *arquivo e biblioteca organizada* foram relegados. Na visão dos gestores e dos servidores, o indicador *registro formal* é consideravelmente significativo no que concerne à informação e, conseqüentemente, à documentação. As observações registradas evidenciaram, também, o fracasso relacionado aos indicadores *arquivo e biblioteca organizada*, com uma incidência bastante negativa.

5.2.4 Categoria: Informação individual

Nesta categoria, enquadram-se os resultados referentes às subcategorias que retratam o estilo de informação individual.

5.2.4.1 Subcategoria: Julgamento lógico

Os cinco indicadores referentes a essa subcategoria trataram sobre: *a) transferência de informação; b) seleção de informação; c) olhar individual quanto ao uso de informação; d) decisões individuais e; e) valorização.*

Tabela 8 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria julgamento lógico

Escala	Questão									
	a*		b		c*		d*		e**	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	12	40,0	22	70,9	12	40,0	12	40,0	6	20,7
Concordo em parte	12	40,0	6	19,4	10	33,3	10	33,3	6	20,7
Não concordo nem discordo	3	10,0	-	-	5	16,7	5	16,7	4	13,8
Discordo em parte	1	3,3	2	6,5	2	6,7	2	6,7	2	6,8
Discordo	2	6,7	1	3,2	1	3,3	1	3,3	11	38,0
Total	30	100,0	31	100,0	30	100,0	30	100,0	29	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

*um dos sujeitos/ **dois dos sujeitos não respondeu (ram) a esta alternativa

Na sequência das afirmativas, a questão que tratou da *transferência de informação* trouxe um posicionamento dos respondentes bastante positivo, equivalendo a um percentual de 80,0% dos concordantes e dos parcialmente. A evidência do resultado pode estar relacionada às competências organizacionais/informacionais dos líderes, ao tempo de ocupação no cargo, às experiências adquiridas e, principalmente, ao comprometimento dos líderes com o serviço público.

A questão pertinente à *seleção de informação* obteve 70,9% dos concordantes e, 19,4% dos concordantes em parte. Sendo a maioria, os 90,3% confirmaram a afirmativa, no sentido de que quanto mais eficaz for a operacionalização do processo de informação, melhores serão os resultados alcançados pelo setor.

Com 40,0% dos concordantes e, 33,3% dos em parte, a afirmativa que tratou do *olhar individual quanto ao uso de informação* tendenciou a um resultado positivo. Supõe-se que o julgamento, neste caso, das informações que sejam relevantes ou decisivas ao fechamento de um processo administrativo fica a par das mãos do líder.

A questão relacionada às *decisões individuais* trouxe 40,0% dos concordantes e, 33,3% dos em parte, somando os 73,3% dos acordados. A tendência positiva pode estar relacionada ao fato de que o comprometimento com o trabalho leva à busca dos melhores resultados e, conseqüentemente, aos objetivos alcançados. Ou seja, decisão

individual tomada, com vários critérios de seleção da melhor informação, configura o sucesso aos objetivos traçados.

Já a questão em relação à *valorização* obteve 41,4% da metade dos concordantes e dos em parte. Enquanto, 38,0% dos discordantes não confirmaram a afirmativa. Com esse resultado dos discordantes, entendeu-se que não há valorização da parte dos líderes com relação à abordagem da afirmativa, o que, ao contrário desta, os concordantes alegaram o valor dado pelos líderes àqueles que detêm conhecimento, compromisso e uma organização de boas informações ao setor.

As entrevistas concedidas pelos gestores evidenciaram mais um indicador - *julgamento lógico*, levando em consideração cada situação em que se deparam. Um dos gestores considerou esse tipo de ação, no sentido de existir peculiaridades que dizem respeito a cada pessoa, a cada assunto ou situação, conforme a fala: *“Veja! A questão de pessoal ela padece de uma peculiaridade que é o fato de ser caso a caso, ou seja, tem situações que afeta os servidores, mas que são por motivações diferentes, por condições diferentes, então a gente tem o respaldo da legislação, da normativa vigente, mas temos peculiaridades que dizem respeito a cada pessoa, a cada situação individualmente e sempre ela tem que ser levada em conta”* (Gestor 1).

Nesse mesmo sentido, os gestores 2 e 4 não negam a prática, conforme detalhes nas falas. *“Às vezes eu faço porque a gente necessita, principalmente cada situação é uma situação diferente...”* (Gestor 2). *“Às vezes. Mas eu não deixo que isso interfira no parecer final...”* (Gestor 4).

Os resultados referentes a todos os indicadores da subcategoria “*julgamento lógico*” trouxeram a evidência positiva no processo de informação da SRH.

5.2.4.2 Subcategoria: Senso de direção

Os indicadores estão relacionados aos itens: *a) orientações de equipes; b) eficiência de Sistemas de Informação; c) processo de organização e métodos; d) processo de comunicação e; e) treinamento.*

Tabela 9 - Demonstrativo das questões relativas à subcategoria senso de direção

Escala	Questão									
	a		b		c		d		e	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Concordo	9	29,0	2	6,5	3	9,7	6	19,4	3	9,6
Concordo em parte	6	19,4	12	38,7	11	35,5	3	9,6	2	6,5
Não concordo nem discordo	3	9,7	1	3,2	1	3,2	-	-	2	6,5
Discordo em parte	4	12,9	4	12,9	1	3,2	6	19,4	2	6,5
Discordo	9	29,0	12	38,7	15	48,4	16	51,6	22	70,9
Total	31	100,0	31	100,0	31	100,0	31	100,0	31	100,0

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Nota: F – frequência de sujeitos que assinalaram na questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos

Nos resultados obtidos, a questão pertinente à *orientação de equipes* revelou que 29,0% concordaram e 29,0% discordaram. Mesmo demonstrando um equilíbrio das partes, o desempate é prevalecido pelos concordantes em parte, com 19,4% em oposição a 12,9% dos discordantes em parte. Sendo a maioria, 48,4% retrataram que as equipes são orientadas ao comportamento em relação à informação. Porém, não se pode desconsiderar o resultado dos discordantes à afirmativa; isto pelo fato de os 41,9% demonstrarem a não existência dessa orientação. Supõe-se que pouco se faz no setor diante do que se deve passar em termos de orientação quanto à forma de acesso, coleta, tratamento, seleção da informação. Nesse caso, a falha pode estar com alguns líderes da SRH.

A realização das entrevistas proporcionou evidências no que diz respeito a esse indicador. Subentendeu-se que as orientações no setor são superficiais e básicas, deixando inexistir a política de treinamento. Quando se reportam às coordenações, os gestores expuseram as orientações dadas aos seus comandados, mas não de uma forma que possa atender necessariamente à descrição do cargo exigido, de acordo com algumas falas: “*Os servidores que aqui trabalham recebem... lembro sempre que o servidor no momento que ficar operacionalizando o sistema, ele tome muito cuidado pra saber o que está fazendo porque o seu CPF está ficando registrado em toda atividade que ele executa*” (Gestor 3); “*Sim! Eu procuro dar essas informações ao servidor...*” (Gestor 2); “*Se você estiver reportando a essa coordenação, todos aqui conhecem o*

procedimento corretamente...” (Gestor 4); “...como já disse, lacunas, aperfeiçoamentos, atualizações precisam ser feitas e esse é o meu papel” (Gestor 1)

Para a questão que tratou da *eficiência em SI*, os resultados foram de 38,7% aos discordantes para 12,9% aos discordantes em parte. O posicionamento desse grupo demonstrou que não há eficiência nos SI. Entendeu-se que a não eficiência pode estar relacionada a SI não tão estruturados, como também a sistemas que não são atualizados diariamente com os dados funcionais dos servidores. Por outro lado, 38,7% concordaram e 6,5% concordaram em parte. Ou seja, resultado que evidencia, em parte, um posicionamento válido à afirmativa, porém prevalecendo os 51,6% dos discordantes.

Esse quesito pode ser justificado com a resposta da seguinte questão aberta, conforme Quadro 13 (APÊNDICE D):

“Os líderes que, atualmente, não são técnicos na área de gestão de pessoas não têm senso de direção estratégica para contribuir no comportamento informacional requerido, necessitando de melhores sistemas ou informações mais eficientes para melhorar o fluxo das informações processuais...”

R4

A questão relacionada ao *processo de organização e métodos* obteve 48,4% dos discordantes. O resultado trouxe a discordância de boa parte dos respondentes, o que supõe uma falta de senso de direção quanto aos métodos que devem ser utilizados em relação à informação. Já 35,5% concordaram em parte, evidenciando a orientação quanto ao assunto abordado.

Com 51,6% dos discordantes e 19,4% dos que discordaram em parte, a questão que tratou do *processo de comunicação* foi negada pelos respondentes. Em maioria assinalada, os 71,0% não concordaram e isso pode estar associado à falta de treinamento e senso de direção no cargo ocupado, bem como à inexistência de um processo de socialização de informação no setor.

Na questão aberta, evidenciou-se a seguinte resposta que justifica o quesito, conforme Quadro 13 (APÊNDICE D):

“Cada um por si. As pessoas entram e são jogadas em locais sem ter, às vezes, noção sobre aquela função e tudo é executado no aprendizado por força das circunstâncias o que geralmente ocorre muitos erros no início dos trabalhos.”

R13

Ainda como quesito da subcategoria “senso de direção”, a questão em relação ao *treinamento* obteve 70,9% dos discordantes. O resultado é alarmante e compatível com a insatisfação dada na questão anterior. Tanto uma quanto outra são interligadas no ponto central de treinar e apresentar as informações do setor. São quesitos necessários e importantes ao desenvolvimento do cargo e ao próprio servidor.

Na questão aberta, apresentada para oferecer a oportunidade de pronunciamento dos servidores, esse quesito pode ser justificado com a seguinte resposta, conforme Quadro 13 (APÊNDICE D):

“Um dos pontos negativos dessa unidade é quanto à questão de treinamentos, pois praticamente não acontecem. O próprio servidor desenvolve suas atividades sem o conhecimento necessário, onde muitas vezes as atividades não são bem desempenhadas devido a esse fator.”

R14

“Não existe nenhum programa de treinamentos para servidores. Alguns setores fazem de acordo com suas especificidades.”

R10

Nas entrevistas concedidas, alguns gestores apontaram a carência de práticas de gestão de pessoas, como o treinamento. A inexistência da política de treinamento é

apontada por estes, o que de fato compromete na preparação para o cargo, conforme depoimentos: *“Orientação não voltada pra treinamento. A gente não tem o prazer de receber os funcionários que entram. A gente não faz nenhuma recepção, a gente não faz nenhum treinamento...”* (Gestor 4). *“Não existe uma política de treinamento. Isso é importantíssimo”* (Gestor 5).

Em observações realizadas e vivenciadas no setor, pode-se confirmar a falta de treinamento no cargo. É uma prática inexistente na SRH. Novos contratados são “jogados” no setor e encaram as atividades de forma despreparada.

De acordo com os resultados obtidos, os indicadores da subcategoria “senso de direção” não foram tão bem apreciados, sendo apenas evidente a *orientação de equipes*, que é convergente aos olhos dos servidores e dos gestores. O fracasso dos demais indicadores trouxe o entendimento de que a SRH padece de políticas de RH, o que implica inoperância de atividades rotineiras, retrabalho e um processo de informação indevido pela falta de direção e orientação de como executar as tarefas. Na visão dos gestores, há uma orientação, mesmo de forma superficial.

5.3 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS TRIANGULADOS

A trajetória metodológica nos permitiu alçar os contornos definidos no campo dos objetivos aqui estabelecidos. Para uma melhor análise, sintetizamos o processo interativo dos resultados que possibilita a identificação da caracterização do estilo de informação da SRH/UFCG.

O Quadro 4 sintetiza os resultados obtidos a partir da percepção dos servidores, bem como, segue junto a este, a visão dos gestores e as observações identificadas no campo de pesquisa, mesclando-se numa discussão geral.

Quadro 4 - Síntese dos resultados referente aos indicadores dos estilos de informação

Categorias		Subcategorias	Indicadores	Escala de Likert				
				C	CP	NDNC	DP	D
I N F O R M A Ç Ã O COLETIVA	P A R T I C I P A Ç Ã O	Envolvimento com informação	20	7	2	0	2	
		Compartilhamento de informação	7	11	3	4	6	
		Acesso à informação	9	13	0	3	6	
		Uso de informação	3	10	1	6	10	
		Disseminação de informação	9	11	3	3	4	
		TOTAL	48	52	9	16	28	
	C O N S E N S O	Ações acordadas em equipe	5	10	1	11	4	
		Líderes costumam acordar com informações dos membros	9	13	0	6	3	
		Política consensual	6	7	3	8	7	
		Informações julgadas em equipe	5	6	1	6	13	
		Decisão acordada	5	10	1	7	7	
		TOTAL	30	46	6	38	34	
I N F O R M A Ç Ã O	I N S P I R A Ç Ã O	Crenças ou visão de mundo	2	10	3	4	12	
		Atividades inspiradoras	4	4	3	4	15	
		Insights	4	11	2	6	6	
		Informação intuitiva	1	12	4	5	9	
		Ambiente propício	1	2	1	6	21	
		TOTAL	12	39	13	25	63	
	I D E I A S NOVAS	Informações coletadas	9	9	2	4	7	
		Contribuição com novas informações	6	8	6	6	5	
		Armazenamento de novas informações	3	9	2	3	11	
		Motivação	5	3	8	0	14	
		Flexibilidade	8	9	1	4	9	
		TOTAL	31	38	19	17	46	
Continua								

CONTINUAÇÃO	CRIATIVIDADE	Informação do ambiente	7	6	7	3	8
		Informação para inovação	3	6	4	5	12
		Melhorias/crescimento no setor	11	4	1	5	10
		Construção de conhecimento	18	8	1	0	4
		Motivação para criatividade com informação	3	3	2	5	18
		TOTAL	42	27	15	18	52
INFORMAÇÃO FORMAL	REGRAS	Controle administrativo	6	8	6	3	7
		Regras implícitas e explícitas	15	7	4	1	3
		Formalidade nas informações	11	9	2	5	3
		Imposição de regras	6	13	5	2	4
		Troca de informação	3	12	4	2	9
		TOTAL	41	49	21	13	26
	DOCUMENTAÇÃO	Registro formal	5	11	0	4	10
		Informações fáceis de obter	8	11	1	2	9
		Registro de conhecimento	7	10	0	3	10
		Arquivo organizado	4	5	2	10	10
		Biblioteca organizada	1	3	2	1	24
		TOTAL	25	40	5	20	63
INFORMAÇÃO CONTINUA	JULGAMENTO LÓGICO	Transferência de informação	12	12	3	1	2
		Seleção de informação	22	6	0	2	1
		Olhar individual quanto ao uso de informação	12	10	5	2	1
		Decisões individuais	12	10	5	2	1
		Valorização	6	6	4	2	11
		TOTAL	64	44	17	9	16

Continuação	S E N S O DE DIREÇÃO	Orientação de equipes	9	6	3	4	9
		Eficiência de SI	2	12	1	4	12
		Processo de organização e métodos	3	11	1	1	15
		Processo de comunicação	6	3	0	6	16
		Treinamento	3	2	2	2	22
		TOTAL	23	34	7	17	74

Fonte: Pesquisa Direta (2013).

Com base na síntese dos resultados, apresentados no Quadro 4, formulamos, por meio da Tabela 10, os índices totais obtidos dos níveis de concordância e discordância.

Tabela 10 – Resultado geral sobre os índices de concordância e discordância

Escala	Frequência absoluta	Frequência relativa %
Concordo	316	23,03
Concordo em parte	369	26,89
Não concordo nem discordo	112	8,16
Discordo em parte	173	12,60
Discordo	402	29,03
Total geral	1372	100,00

Fonte: Pesquisa Direta (2013).

A Tabela 10 revela que o índice de concordância (49,92%) das afirmativas foi mais expressivo que o índice de discordância (41,63%) da parte dos sujeitos, ou seja, há uma significância positiva dos indicadores relacionados a cada subcategoria dos estilos de informação no ambiente organizacional da SRH. Relativamente, o índice de pessoas que não se posicionaram e preferiram o “não concordo nem discordo”, com apenas 8,16%, não foi significativo para os que se posicionaram de forma objetiva, demonstrando conhecimento do ambiente organizacional.

Dessa forma, foi possível identificar parâmetros que ajudaram a definir o estilo do processo de informação gerado na SRH da UFCG. O Quadro 4 desenha a percepção dada pelos servidores em relação aos estilos de informação, junto às subcategorias e aos seus respectivos indicadores.

A percepção dos servidores em relação ao estilo de **informação coletiva** (participação, consenso) revelou que o processo de informação na SRH tem

característica predominantemente coletiva, com uma concordância equivalente a 176 frequências de ocorrências. Os resultados apresentados em relação à subcategoria “participação” mostraram-se bastante evidentes (100 concordâncias), enquanto o “consenso”, mesmo com barreiras de ordem pessoal e institucional aparece consideravelmente no processo, com 76 concordâncias.

Nas observações realizadas no setor, constatou-se que havia uma participação, um envolvimento dos servidores com as informações. Ainda assim, as informações eram compartilhadas, discutidas e acordadas entre subordinados e chefias, bem como processos administrativos eram trabalhados em equipe.

Woida (2008a) diz que a troca e o compartilhamento, principalmente, de informação e significados são mecanismos sociais inerentes à vida agrupada de pessoas e, por isso, devem constar na cultura informacional como uma das ações mais incentivadas e constitutivas à formação, clareza e consolidação da mesma.

Na percepção dos gestores, a subcategoria “participação” é evidente no processo de trabalho da SRH, uma vez que há a participação das pessoas, o envolvimento com a informação e, sobretudo, a troca de conhecimentos entre as partes envolvidas (líder e comandados). Já a outra subcategoria apresenta-se no setor, mas necessitando de uma concordância mais apurada e significativa ao processo de informação.

Srour (1998) explica a verdadeira participação das pessoas na cultura organizacional/informacional. O processo se dá por meio de mecanismos de aprendizagem, de transmissão e de compartilhamento. O aspecto do compartilhamento é relevante e significativo no entendimento de Weick (1973), que define a cultura como tudo aquilo que é compartilhado, ou seja, descarta os elementos e processos que não pertencem ao coletivo.

Para Santos (2000), a informação coletiva tem a intenção de obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional, o que reflete numa administração conjunta e participativa quanto à gestão da informação.

Em se tratando das subcategorias (inspiração, ideias novas, criatividade) do estilo **informação intuitiva**, os resultados apontados pelos servidores apresentaram um cenário um tanto negativo. A “inspiração” teve um nível de discordância equivalente

a 88 frequências de ocorrências; já a “criatividade” foi equivalente a 70 ocorrências de discordância para 69 de concordância; e “ideias novas” apresentou 69 de concordância. Numa outra visão, os gestores veem negativamente a “inspiração” e as outras duas subcategorias são positivas no processo, mesmo tendo a “criatividade” não tão bem utilizada.

A fragilidade atribuída à “inspiração” pode estar atrelada às condições do próprio ambiente físico, por não proporcionar espaço, concentração e atividades inspiradoras que venham gerar informações consideráveis e importantes às atividades do dia a dia. Quanto à criatividade, o setor precisa melhor estimular as pessoas a gerar inovação e desenvolvimento a partir das informações portadas.

Em observações realizadas no decorrer da pesquisa, presenciaram-se a discussão das condições de trabalho e as reivindicações de melhorias para desenvolver um trabalho de mais precisão. O ambiente em si é desfavorável à criação e à inspiração para gerar novas informações.

Para Santos (2000), a informação intuitiva é adotada, no processo organizacional, para se obter revitalização, flexibilidade, motivação e inovação organizacional. As mudanças são de ordem interna e externa, buscando permanentemente adaptar-se a elas. A inspiração, as ideias novas e a criatividade são processos que atendem e ajudam as mudanças no ambiente organizacional.

O processo de inovação organizacional tem uma relação direta, também, com o uso das tecnologias de informação e comunicação, isto pelo fato de essas dinamizarem e facilitarem a informação no contexto organizacional, assim como por ser uma fonte de informação para os indivíduos. Ela ajuda nas mudanças organizacionais e é atuante no modo como os indivíduos fazem uso das TICs no sentido de busca, acesso, compartilhamento e disseminação da informação. (CAVALCANTE, 2010).

Em relação às subcategorias (regras, documentação) do estilo de **informação formal**, evidenciou-se que a ocorrência da primeira equivaleu a 90 concordâncias, enquanto a segunda chegou a 83 discordâncias. O fracasso da subcategoria “documentação” foi associado a um arquivo desorganizado, com pouco espaço físico e por não se ter uma biblioteca no setor.

Nas observações feitas, a organização do arquivo da SRH fica a desejar, pois o espaço físico é inadequado à circulação das pessoas e dos próprios servidores que ali atuam. Ainda não se tem um registro informatizado dos arquivos. A documentação é realizada eletrônica e fisicamente, na sua grande maioria. Há uma desorganização perceptível no setor.

Quando se parte para percepção dos gestores, os resultados apontam que o processo de informação formal se configura nas práticas administrativas do setor pesquisado. Os apontamentos feitos em relação à subcategoria “regras” deram a entender que há a institucionalidade destas no ambiente da SRH, sejam explícitas ou implícitas, porém nem sempre são cumpridas; sobretudo, falta uma maior rigorosidade em relação às informações sigilosas no setor. A caracterização das “regras” se procede pela própria natureza do serviço público que tem a disciplina, responsabilidade, formalidade e burocracia perante os seus atos administrativos. O que necessita no setor é uma melhor gestão delas, uma seriedade ao cumprimento das regras.

Já a “documentação” é considerada e praticada pelo setor pesquisado como uma forma de registrar e resguardar as informações sejam em processos físicos ou digitais. Todo registro documental requer o asseguramento das informações do setor para uma possível consulta futura do que se precisa buscar.

Em observações realizadas, qualquer procedimento formal feito pelos gestores é documentado e registrado. Os processos são documentados e armazenados em arquivos e os pareceres administrativos são, também, documentados eletronicamente.

Segundo Santos (2000), a informação formal busca obter estabilidade e continuidade organizacionais. É uma perspectiva voltada para a segurança, ordem, rotina e estabilidade profissionais. Reflete valores conservadores, rigidez na hierarquia e estabilidade profissional. São características típicas do setor público, a ordem, a legalidade e o cumprimento das regras.

No que diz respeito aos indicadores (julgamento lógico, senso de direção) do estilo de **informação individual**, os resultados obtidos mostraram, na percepção dos servidores, que 108 ocorrências relativas ao nível de concordância da subcategoria “julgamento lógico” foram constatadas, o que favoreceu positivamente o processo de informação da SRH. Para a outra subcategoria “senso de direção”, houve 91

discordâncias apontadas. O fato de essa rejeição se deu devido à falta de treinamento no setor, o que implica inoperância de atividades rotineiras, retrabalho e um processo de informação ineficaz pela falta de direção e orientação de como executar as tarefas.

Na concepção dos gestores, o processo de informação individual aparece. Quando se diz respeito ao “julgamento lógico”, há considerações favoráveis e com ações práticas realizadas. O fato de se trabalhar com processos de ordem funcional, pessoal e financeiro requer uma análise mais precisa e legal das situações. Observou-se que julgar logicamente no setor pesquisado é uma prática realizada perante cada situação que se depara, sem deixar sobressair o aspecto da legalidade nos autos de um processo. Para o “senso de direção”, na fala dos gestores, há uma orientação dada às atividades que serão desempenhadas no setor. Contudo, alguns gestores apontaram um processo de falhas em relação à política de treinamento nos setores. A preparação para o cargo é um dos pré-requisitos da política de gestão de pessoas, o que ainda carece desse tipo de serviço.

Nas observações realizadas e vivenciadas no setor, a falta de treinamento é notável, principalmente quando um recém-contratado chega. Não se tem a prática de fornecer um treinamento sobre o cargo a ser ocupado. Falta preparação das pessoas nos cargos que elas ocupam; isso tudo pela falta de práticas de RH.

Santos (2000) aponta que na informação individual, o principal objetivo sempre está em buscar a maximização ou os melhores resultados a serem alcançados, visando uma melhor recompensa.

Para se somar a essa idéia de Santos (2000), Curry e Moore (2003, p. 94) assinalam que “[...] o valor e a utilidade da informação são reconhecidos por alcançar êxito operacional e estratégico, onde a informação forma a base de construção da decisão organizacional [...]”.

Os resultados triangulados permitiram apurar uma visão geral do que se buscou alcançar e, ao mesmo tempo, proporcionou a elaboração do cálculo das médias dos índices de concordâncias, de discordâncias e de pessoas em dúvida que definem as tendências para os estilos de informação e as respectivas tipologias culturais associadas. A necessidade de calcular a média de respostas entre os índices surgiu

devido à categoria informação intuitiva, por ter três subcategorias, diferentemente das demais que apresentam duas subcategorias em cada uma delas.

Quadro 5 – Tendência dos estilos de informação no setor da SRH

Estilos de informação	Médias	Tipologia cultural
Informação coletiva Concordância Discordância Duvidosos	88,0 58,0 7,5	Cultura clã (grupal ou apoio)
Informação individual Concordância Discordância Duvidosos	82,5 58,0 12,0	Cultura mercado (racional)
Informação formal Concordância Discordância Duvidosos	77,5 61,0 13,0	Cultura hierárquica
Informação intuitiva Concordância Discordância Duvidosos	63,0 74,0 16,0	Cultura adhocracia (inovativa)

Fonte: Pesquisa Direta (2013).

Os dados apresentados neste quadro refletem que houve uma tendência para concordar e concordar em parte, com média aritmética de 88,0 para o estilo de informação coletiva, elegendo a cultura clã (grupal ou apoio) como a predominante. Em seguida, incide a informação individual com média de 82,5 associada à cultura do tipo mercado (racional). Logo em seguida, vem a média 77,5 como estilo de informação formal, característica da cultura hierárquica e, em última incidência, com média de 63,0, o estilo de informação intuitiva com a menor tendência para a cultura adhocracia (inovativa).

Assim, de acordo com a síntese analítica dos resultados triangulados, a SRH contemplou, no seu processo de informação, os quatro estilos indicados por Santos (2000) agregados à Tipologia Cultural de Quinn. Essa relação veio agregar valor teórico e prático aos modelos propostos e, nesta pesquisa, permitiu não só identificar as tendências para o estilo do processo de informação, como também o tipo de cultura

organizacional predominante na unidade, sinalizando o estágio da cultura informacional e suas fragilidades, o que permite investimentos gerenciais posteriores.

Entre os estilos estudados, o estilo de informação intuitiva foi o único em que o índice de discordância com as afirmativas apresentadas no questionário predominou, apresentando média de 74,0. Este estilo também apresentou a média maior de pessoas em dúvidas nas respostas.

A informação coletiva, a informação individual, a informação formal e a informação intuitiva caracterizam o estilo de informação gerado na SRH da UFCG. A primeira é caracterizada por meio da participação e consenso, a fim de se obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional. Ou seja, o trabalho em equipe, o envolvimento das pessoas é marcante nesse tipo de informação. O estilo por si só já elucida uma informação que é trabalhada em conjunto, envolvendo stakeholders internos e externos. Já a segunda, busca a maximização ou os melhores resultados a serem alcançados no processo organizacional. A terceira é travada por meio da documentação e regras para se obter estabilidade e continuidade organizacional. É um tipo de informação já típica da administração pública, por tratar aspectos que envolvem a legalidade, a moralidade, a transparência. Há uma hierarquização de comando para garantir a continuidade nas tarefas. E por fim, a quarta, que é marcante por buscar a revitalização, flexibilidade, motivação e inovação organizacional.

Nessa revelação dos estilos de informação, que leva à definição do tipo de cultura, Choo et al. (2008) indagam que a cultura de informação é manifestada em valores da organização, normas e práticas que têm um impacto sobre a forma como a informação é percebida, criada, processada e utilizada. Os valores são as crenças mais profundas sobre o papel e o fornecimento de informações para a organização, bem como os princípios que definem a forma como a informação deve ser criada e utilizada (tradução nossa).

De acordo com Santos (2000), parafraseando Quinn (1988), as organizações não refletem um único tipo cultural porque as quatro dimensões podem existir em uma mesma organização. Dessa forma, entende-se que essa explicação reflete, também, sobre o estilo do processo de informação, cuja orientação é parte integrante das quatro

dimensões culturais. Uma organização de cultura forte é aquela que incorpora características dos quatro quadrantes culturais.

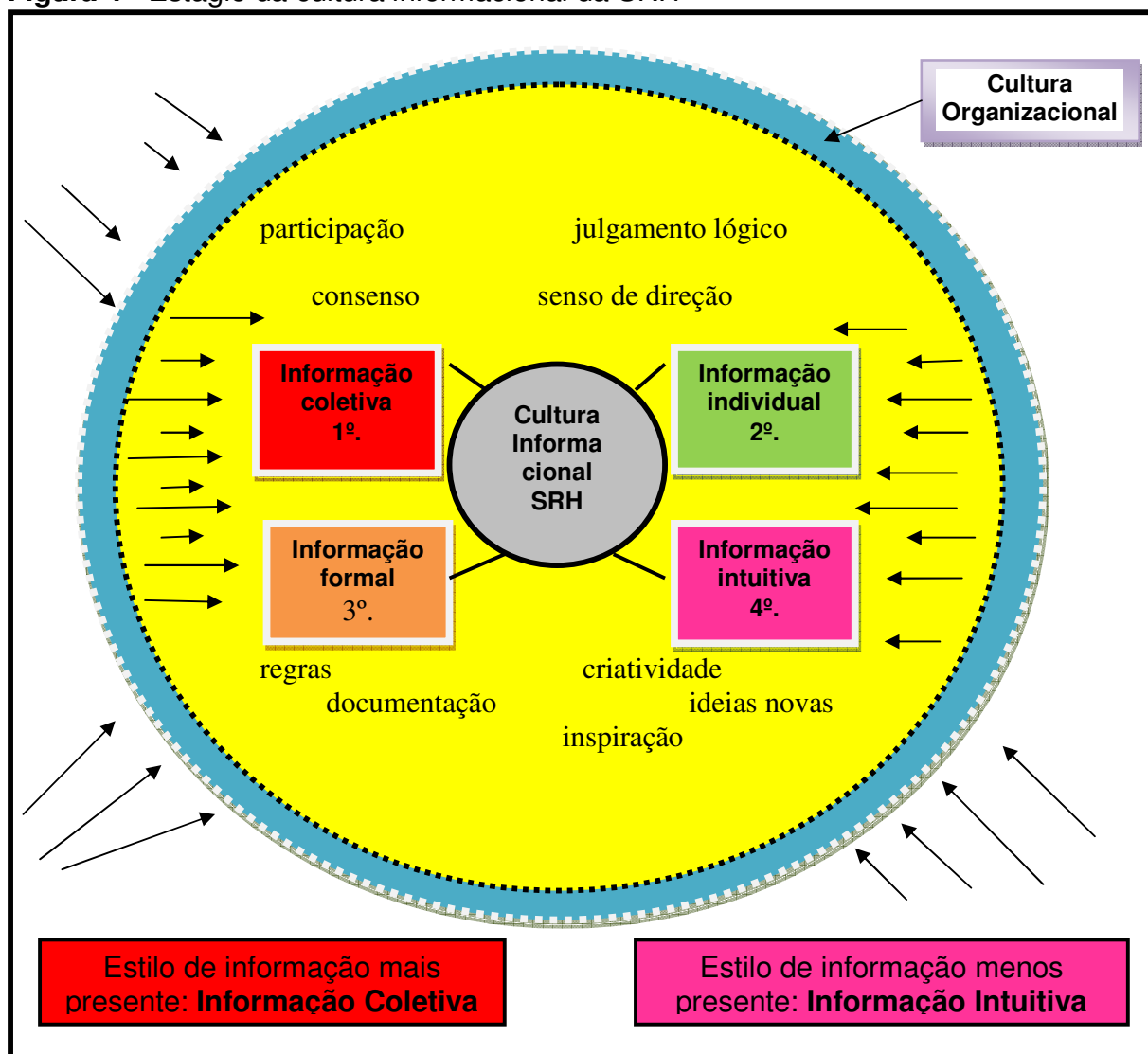
Com base nisso, entendemos que a SRH seja uma unidade configurada por uma cultura forte, isso pelo fato de contemplar os quatro estilos no seu processo de informação, o que justifica a formação de uma cultura informacional que se ampara em padrões de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Nessa trama, valores são envolvidos, assim como crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização e compartilhamento de informação e conhecimento.

O contexto que impulsiona a formação da cultura informacional centra-se na própria informação. Woida (2008b) assinala que essa cultura se preocupa em discutir sobre especificidades organizacionais relacionadas à informação, ao conhecimento e às tecnologias de informação e comunicação.

Portanto, a cultura informacional é uma construção conjunta e compartilhada de elementos, quais sejam os valores, as normas, os ritos, os mitos, as crenças, enfim, é a ideologia que alicerça a organização. É dela que se extrai o padrão de comportamento, considerado mais correto, para socializar os indivíduos, em certos aspectos impondo ou induzindo, em outros retirados como produto da relação social, a atuarem na mesma orientação e objetivos da organização, bem como na relação com as TICs, na produção e uso de informação e conhecimento. (WOIDA; VALENTIM, 2006b, p. 8).

Para melhor compreensão do que foi configurado pelos resultados da pesquisa, segue o estágio de construção da cultura informacional da SRH da UFCG, com base na Tipologia Cultural de Quinn, em que Santos (2000) complementa ao mencionar estilos do processo de informação.

Figura 4 - Estágio da cultura informacional da SRH



Fonte: Elaborada pelo autor (2013).

É possível visualizar a Figura 4, a partir da perspectiva de um processo que se inicia com a cultura organizacional, representada pelo círculo azul, em que elementos tais como: valores, pressupostos básicos, ritos, normas, crenças, princípios, comportamentos, atitudes permeiam e influenciam toda a cultura informacional (cinza), que é parte integrante da cultura organizacional, num processo que se revela através dos estilos de informação coletiva (vermelha), que contempla a participação e o consenso, a informação individual (verde), em que vigora o julgamento lógico e o senso

de direção, a informação formal (laranja), com regras e documentação e a informação intuitiva (lilás), que envolve a criatividade, ideias novas e a intuição.

Ainda em acordo com a Figura 4, o estilo de informação mais presente é a informação coletiva, representada pela cor vermelha e o número 1º (primeiro). Indicando a ordem de ocorrência e o menos presente é a informação intuitiva, com a cor lilás, representado pelo número 4º (quarto). Os demais estilos de informação, como a individual e a formal ocorreram, respectivamente, em 2º lugar e 3º lugar, na visão de seus colaboradores.

Esse conjunto de estilos de informação e seus respectivos indicadores apontam a definição da formação da cultura informacional da Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande.

Nesse contexto, Valentim e Woida (2004) alertam para a evolução cultural no espaço organizacional, diante da valoração da informação e do conhecimento. Estudar a cultura real e a ideal é o primeiro passo para a organização que quer intervir de forma efetiva na cultura organizacional/informacional. A intervenção não significa a criação de uma nova cultura organizacional, mas sim, uma forma indireta de afetá-la através de modificações e adoção de novos elementos como valores, concepções e representações mentais, novos hábitos e condições para a realização das atividades.

Assim, cultura e informação se entrelaçam, mesclam-se numa mesma linha de pensamento quando envolvidos nas mesmas relações e práticas sociais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande tem, por atribuições, o estudo, a proposição de diretrizes, a orientação, a coordenação, a supervisão e a fiscalização de assuntos e atividades concernentes à administração de Recursos Humanos da Universidade. Dentre suas atividades funcionais, a SRH é responsável pela execução de políticas de RH, emissão de portarias e ordens de serviço em sua área de abrangência, alocação de servidores, entre outros.

Numa visão organizacional, a SRH compreende uma estrutura organizacional funcional, composta por cinco coordenações, dentre elas: a coordenação de cadastro e lotação, a coordenação de cargos e salários, a coordenação de gestão e desenvolvimento de pessoas, a coordenação de recursos humanos e a coordenação de legislação e normas, onde revela detalhadamente uma linha hierarquizada na sua administração. Possui uma estruturação formal definida, conjunto de regras, atribuições e práticas a serem seguidas, distribuição do exercício do poder (chefias e subordinados) e controle entre seus membros, objetivos, processos decisórios e comunicativos entre os membros desta comunidade organizacional, entre outras características.

Atualmente, a Secretaria é composta por 39 servidores, distribuídos da seguinte forma: 1 secretário, 4 coordenadores (1 assume duas coordenações) e 34 técnico-administrativos, responsáveis pela operacionalização das atividades administrativas do setor, enquanto os demais estão numa hierarquia de tomada de decisão.

O perfil desses servidores é caracterizado por uma população equilibrada entre homens e mulheres, com uma faixa etária acima dos 46 anos de idade, um nível de pós-graduação significativo e positivo no contexto socioeducacional e um tempo de serviço variante numa escala entre um e quinze anos.

Os resultados obtidos na realidade pesquisada e o embasamento teórico adquirido junto à literatura da área contribuíram para identificar e caracterizar os estilos de informação predominantes na SRH, portanto, respondendo à problemática da

pesquisa e alcançando seu objetivo geral - o de analisar o estilo do processo de informação gerado no ambiente organizacional da SRH da UFCG, com vistas à definição da formação de uma cultura informacional.

O estudo revelou que a **informação coletiva** (participação e consenso), na percepção dos servidores e gestores, é uma prática constante no processo de informação da SRH. O envolvimento das pessoas e a participação na operacionalização da informação foram pontos revelados nos resultados obtidos. O consenso, mesmo sendo contemplado, necessita de uma concordância mais apurada e significativa. Esse estilo está associado à cultura clã (grupalo ou apoio).

Já o estilo de **informação individual** (julgamento lógico e senso de direção) não deixou de ser indicado pelos pesquisados. O julgamento lógico, na visão dos servidores, é uma prática evidente. Ou seja, faz-se uso de um olhar individual e, no ato de qualquer julgamento administrativo, os comandados demonstram depositar credibilidade ao que está sendo julgado pelos seus líderes, enquanto os gestores atribuem credibilidade, também, à prática levando em consideração os casos isolados, sem deixar de lado o ato da legalidade e da responsabilidade com a 'coisa' pública. No que diz respeito ao "senso de direção", as opiniões se cruzam em um único ponto em comum – a falta de treinamento, o que se torna um impedimento para o processo de trabalho ser mais evolutivo, eficaz e rápido. Esse estilo está relacionado à cultura mercado (racional).

Quanto à **informação formal** (regras e documentação) as opiniões de servidores e gestores convergiram no resultado final. As regras existem e são aplicadas. Há uma seriedade perante os atos praticados em relação ao uso de informações pessoais, financeiras e administrativas, bem como ao compartilhamento das mesmas. Algumas vezes, as regras são descumpridas por questões de políticas internas, o que é agravante ao que está regrado. Já a documentação é bem praticada na visão dos gestores. Há um registro do que se faz, do que se é processado e encaminhado em trâmite administrativo. A documentação é feita nas formas eletrônica e física. Na visão dos servidores, esse quesito ficou a desejar e não foi apontado, isso pelo fato de não acordarem com o espaço físico do arquivo, assim como pela falta de uma biblioteca no

setor e, também, por falta de gestão de documentos. O estilo aqui revelado está ligado à cultura hierárquica.

Em relação à **informação intuitiva** (inspiração, ideias novas e criatividade) houve presença, mas com certa fragilidade no processo de informação do setor pesquisado, isso tanto na visão dos servidores quanto na dos gestores. Na visão dos sujeitos a “inspiração” foi prejudicada pelo fato de o ambiente da SRH não proporcionar espaço e concentração os quais venham gerar informações consideráveis e importantes às atividades do dia a dia. Já a criatividade é insipiente na visão dos servidores e benquista na dos gestores. Ideias novas aparecem no processo de informação, o que se torna valorativo ao setor quanto à geração de ideias novas às atividades administrativas. Esse estilo agrega-se à cultura adhocracia (inovativa).

Nesses termos, os estilos de informação gerados no processo informacional da SRH contemplam a **informação coletiva**, a **informação individual**, a **informação formal** e a **informação intuitiva**. Ou seja, a SRH, no seu sentido de ofício, apresenta ser uma suborganização em que se desenha um ambiente informacional que envolve ações de coletividade, com uma interação mútua das partes envolvidas no processo de trabalho, operacionalizando com atos que envolvem julgamento lógico, sem deixar de lado a formalidade revelada por um conjunto de regras, de normas e de políticas que dirigem os processos de informação e comunicação entre os membros da unidade, cuja ambientação não favorece muito a intuição. Vista assim, a Secretaria apresenta uma cultura forte que vai desde o estilo mais presente – **informação coletiva** ao estilo menos presente – **informação intuitiva**.

A configuração dos estilos revelados no setor pesquisado contribuiu para se ter uma visão, também, da gestão organizacional e informacional. As observações realizadas, os depoimentos obtidos e a análise dos resultados revelaram que alguns problemas enfrentados pela Secretaria são mais de ordem informacional, o que compromete todo o desempenho operacional e administrativo do setor. Com isso, subentende-se que a SRH carece de uma eficiente gestão da informação, bem como de profissionais da área que possam conduzir o comportamento informacional dos servidores, para assim melhor influenciar a forma como avaliar, apreender, recolher, organizar, processar, comunicar e utilizar a informação.

Os problemas administrativos hoje enfrentados pela Secretaria são advindos de comportamentos organizacionais e informacionais inadequados ao processo de gestão. A falta de uma gestão adequada ao setor impede o sucesso nas operações administrativas, nas relações interdepartamentais, bem como no caminho a ser trilhado para a obtenção dos seus resultados. É importante, nesse caso, que as autoridades da instituição sejam cientes de que um cargo administrativo precisa ser ocupado por gestores que tenha o perfil de um administrador, com competências organizacionais voltadas ao cargo e com espírito empreendedor.

O processo de trabalho do setor ainda carece de certas habilidades, de tecnologias, de preparação ao cargo e de uma acessória de *staff* direta ao gabinete da Secretaria para o desenvolvimento do setor e para a elaboração do planejamento anual. Os problemas internos, como, por exemplo, estrutura física, ambiente desfavorável, falta de recursos materiais, falta de motivação, de liderança, de gestão, de tecnologias da informação, compromete toda cadeia, gerando assim, pontos negativos e visões distorcidas sobre a gestão e a própria organização. Portanto, que seja instituída no setor uma política informacional, políticas de RH e uma gestão que traga êxito operacional e estratégico no setor.

A pesquisa apontou a formação de uma cultura informacional, pois há valores envolvidos, práticas, atitudes, padrões, símbolos, pressupostos, regras, comportamentos e rituais em relação ao uso da informação. As tendências aos estilos de informação proporcionaram a inclinação para a tipologia cultural vigente no ambiente pesquisado ao sinalizar o estágio da cultura informacional e suas fragilidades. Contudo, para que a mesma se torne adequada e positiva, é necessário que se estabeleça uma melhor organização e operacionalização da informação, para assim alcançar resultados eficazes no setor, o que aparentemente não é visto.

Como recomendações, em caráter emergente, é preciso instituir no setor: treinamentos, políticas de motivação, elaboração física de materiais informativos, cartilha de regras, cumprimento de regras, registros e banco de dados atualizados, rigorosidade na informação que está sendo transmitida, gestão de documentos, melhorias no processo de comunicação, arquivo organizado, biblioteca, arquitetura da informação, segurança da informação, políticas de informação, aplicação de tecnologias

de informação e comunicação, sistemas de informação eficientes, unidade de informação, ambiente estruturado e, principalmente, gestão da informação e gestão do conhecimento.

A partir dessas ações, acredita-se que se chegará, com maestria, à performance de uma cultura em relação ao uso da informação na SRH, bem como à solução de muitos problemas que essa Secretaria ora enfrenta.

Espera-se que as argumentações e discussões, apresentadas no escopo da pesquisa, possam contribuir para as discussões no campo da Ciência da Informação no que tange aos aspectos relacionados ao uso e à prática da informação, bem como ao entendimento da cultura informacional, mediante os valores, padrões e regras que são construídos em relação ao seu compartilhamento e uso.

Ressalta-se que novas pesquisas podem ser desenvolvidas a partir das abordagens e discussões apresentadas, como por exemplo: pesquisas que questionem se o comportamento informacional pode ser avaliado a partir dos estilos de informação; pesquisas para medir a força da cultura informacional, quer seja positiva ou negativa; estudos relacionados ao comportamento informacional, em termos de adequação ou não ao uso da informação; estudos que abranjam como os estilos de informação podem interferir na competência informacional dos indivíduos; estudos que estabeleçam a relação entre cultura organizacional e cultura informacional; pesquisas compreendendo o mapeamento conceitual acerca do estilo informacional gerado por gestores ligados ao nível estratégico e tático; pesquisas que abarquem o tipo de cultura e o estilo de informação em ambientes empresariais, ao passo que tais ambientes estão envoltos por uma cultura organizacional e informacional.

Por fim assim, recomenda-se a continuidade da pesquisa em nível de doutorado, pois se acredita que há muitos aspectos que merecem ser aprofundados e discutidos no âmbito da Ciência da Informação, principalmente em relação à temática Cultura Informacional, que carece de estudos.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L. M. Cultura organizacional e as influências da cultura brasileira: a incompatibilidade cultural na adoção de tecnologia gerencial estrangeira. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 63-80, jan./jun. 2001.

ALVES, J. A. C. **Ciência da Informação e Ciência da Administração**: questões epistemológicas e o fenômeno da Informação. 2008. 221 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – IBICT, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.

ANDRADE, A. R. **A informação como suporte para o planejamento e para a formulação de políticas no setor de transportes**. 2007. 342 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

AZEVEDO NETO, C. X. Signos, sinal, informação: as relações de construção e transferência de significados. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, PPGCI/UFPB, v. 12, n. 2, p. 1-13, 2002.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: edições 70, 2011.

BELKIN, N. J. Anomalous states of knowledge as a basis for information retrieval. **Canadian Journal of Information Science**, n. 5, p. 133-143, 1980.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.

BROOKES, B. C. The foundation of information science. **Journal of Information Science**, Amsterdam, v. 2, p. 125-133, 1980.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, New York, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

BUSH, V. As we may may think. **Atlantic month**, v. 176, n. 1, p. 101-108, 1945.
Disponível em: <<http://www.theatlantic.com/unbound/flashbks/computer/bushf.htm>>.
Acesso: 08 jul. 2012.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. [S.l.: s.n], 2011

CAPURRO, R. Passado, presente e futuro do conceito de informação. In: **Tripla C: cognição, comunicação, cooperação**. [S.l.: s.n], 2009. Disponível em: <<http://rafaelcapurro.no.comunidades.net/index.php?pagina:1201109>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

_____. Epistemologia e ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2003. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.12, n.1, p. 148-207, jan/abr., 2007.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CAVALCANTE, L de F. B. Mediação da informação e comportamento informacional. [S.l.: s.n], 2009. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?n=465 Acesso em: 27 nov. 2011.

_____. **Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura informacional e em modelos mentais**. 2010. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Filosofia e Ciência, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.pos.eca.usp.br/sites/default/files/file/ciencialInformacao/informacaoContemporaniedade.pdf>> Acesso em: 16 dez. 2012.

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

CHOO, C. W. et al. Information Culture and Information Use: An Exploratory Study of Three Organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v.59, n.5, p.792–804, 2008.

CLAVER, E. et al. The performance of information systems through organizational culture. **Information Technology & People**, MCB University Press, v. 14, n. 3, p. 247-260, 2001.

CROZATTI, J. **Cultura organizacional e gestão econômica: um estudo em áreas de controladoria de bancos públicos**. 1998. 123 f. Dissertação (Mestrado em contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998a.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Revista Contabilidade e Finanças**, FEA/USP, v.10, n.18, maio/agosto 1998b.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas Ciências Sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002. 255p.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture – an exploratory model. **International Journal of Information Management**, n. 23, p. 91 – 110, 2003.

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

DUARTE, E. N. et al. A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. **Informação e Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

FADEL, B.; MORAES, C. R. B. de. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Polis – Cultura acadêmica, 2008.

FIGUEIREDO, N. M. de. Usuários. In: **CC77: International Workshop on the Cognitive Viewpoint**. Paradigmas modernos da CI em usuários/coleções/referência e informação. São Paulo: Polis: APB, 1999.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIK, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FRAGA, M. L. **Cultura organizacional**: “o caso do Banco do Brasil S/A”. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ DE GOMES, M. N. Para uma reflexão epistemológica acerca da CI. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 5-18, jan/jun, 2001.

GUNDRY, J. **Knowledge management**. 2001. Disponível em: <http://www.knowab.co.uk/kma.html>. Acesso em: 01 set. 2013.

GURGEL, W. B. A triangulação em debate: considerações sobre o modelo minayano de avaliação por triangulação de métodos. **Ciências Humanas em Revista**, São Luiz, v. 5, n. 1, p. 43 – 68, jul. 2007.

HABERMAS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HJORLAND, B. Epistemology and the sócio- cognitive perspective in information science. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 53, n. 4, p. 257-270, 2003.

HARGREAVES, A. **O ensino na sociedade do conhecimento**: educação na era da insegurança. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HOBART, M.; SCHIFFMAN, Z. S. **Information ages**: Literacy, numeracy, and the computer revolution. Baltimore, MD: Johns Hopkins University, 2000.

INGWERSEN, P. **Information retrieval interaction**. London: Taylor Graham, 1992.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUFMG, 1999.

KUHN, T. S. **Estrutura das revoluções científicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 23. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

LIMA, R. C. M. **Estratégias de informação e modelos organizacionais**: o espaço da Administração e da Comunicação na Ciência da Informação. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MALINOWSKI, B. **Uma teoria científica da cultura**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1970.

MARCHAND, D. A. **A “cultura da informação” de cada empresa**. São Paulo: Mastering Management, 1994.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, 2002.

MARCONI, M. A.; PRESOTTO, Z. M. N. **Antropologia - uma introdução**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHLUP, F.; MANSFIELD, U. (ed). **The study of information**: interdisciplinary messages. New York, NY: Wiley, 1983.

MARTELETO, R. M. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação**, v.24, n. 1, 1995.

_____. O lugar da cultura no campo de estudos da informação: cenários prospectivos. In: LARA, M. L. G. de; FUJINO, A.; NORONHA, D. P. (org.). **Informação e contemporaneidade**: perspectivas. Recife: Néctar, 2007.

MATURANA, H. **Da biologia à psicologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artes médicas, 1998.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo – Qualitativo: oposição ou complementariedade? **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239–262, 1993.

_____; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (orgs) **Avaliação por triangulação de métodos**: Abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MORAES, C. R. B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional**: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. Marília: 2004. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004.

MOREIRA, M. P.; MOURA, M. A. Construindo tesouros a partir de tesouros existentes: a experiência do TCI – Tesouro em CI. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v.7, n.4, ago. 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, D. M.; MARTELETO, R. M. A “informação construída” nos meandros dos conceitos da teoria social de Pierre Bordieu. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 5,

nº 5, out, 2004. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/out04/F_I_art.ht>. Acesso em: 23 jun. 2012.

OLIVEIRA, E. B.; RODRIGUES, G. M. As concepções de memória na Ciência da Informação no Brasil: estudo preliminar sobre a ocorrência do tema na produção científica. **Ponto de acesso**, Salvador, v. 3, n. 3, p. 216-239, dez., 2009. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/3613>>. Acesso em: jun de 2012.

OLIVEIRA, J. F. **T.I.C.:** tecnologias da informação e da comunicação. São Paulo: Érica, 2003.

OLIVEIRA, J. F. C. **A interdisciplinaridade na formação do administrador:** um dueto entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. 2010. 434 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - IBICT/PPGCI/UFF, Niterói, 2010.

OLIVEIRA, J. F. C.; PINHEIRO, L. V. R.; ANDRADE, A. R. de. Informação como objeto para construção do corpus interdisciplinar entre ciência da informação e ciência da administração. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p. 61-81, março, 2011.

OLIVER, G. Cultural dimensions of information management. **Journal of Information & Knowledge Management**, v.2, n.1, p.53–61, 2003.

ORNA, E. **Making knowledge visible**. Aldershot, Hants:GowerPublishing, 2005.

PINHEIRO, L. V. R. Processo evolutivo e tendências contemporâneas da CI. **Informação e Sociedade:** Estudos, João Pessoa, v. 15, n. 1, p.13-48, jan./jun., 2005.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

POPPER, K. R. **Conhecimento objetivo:** uma abordagem evolucionária . Belo Horizonte: Ed. Itatiaia, 1999.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARD, K. **Managing Knowledge**. London: Wiley, 1999.

QUINN, R; KIMBERLY, J.R. The management of transitions. In: J.R. Kimberly e R. Quinn (Eds). **New futures: The challenge of transition management**. New York: Dow Jones – Irwin, 1984.

QUINN, R. **Beyond rational management**. San Francisco: Jossey-Bass. 1988.

RIFKIN, J. **The age de Access:** The now culture of hypreapthsm where of life is a paid-for experience. New archet/Putnam, New York: Tarchet/Putnam, 2000.

ROCHA, A. M. F.; SILVA, F., P. Cultura organizacional em instituições de ensino superior: uma visão discente. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, abr./jun., 1986.

SÁ, M. A. D. et al. O espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, 2006.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.1, p. 47-66, jan./abr., 1998.

_____. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**: um estudo interdisciplinar. São Paulo: FEA/USP, 1994.

_____. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Siciliano, 2000.

_____. **Informação**. [Quando se escolhe a Tipologia Cultural de Quinn para compreender a cultura organizacional, cada um dos quadrantes culturais apresenta elementos próprios desta cultura, incluindo o seu estilo de informação mais relevante. Portanto, o estilo de informação TAMBÉM pode determinar um tipo de cultura prevalecente, mas não é o único elemento definidor da mesma.]. Mensagem recebida por <admneusa@pucsp.br> em: 03 jan. 2014.

SANTOS, N. M. B. F.; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 11-21, 2004.

SARACEVIC, T. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 36-41, 1995.

_____. **Ciência da Informação: origem, evolução e relações**. **Perspectica em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun., 1996.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, J. M. O. **A cultura informacional no processo de implementação da nova estrutura organizacional do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

SIVEIRA, R. R.; FRANZONI, A. M. B.; VALLADARES, A. **Cultura organizacional conservadora e inovadora**: estudo de caso nos supermercados imperatriz. Disponível em: <http://www.ene.ufsc.br/enempre_anais/ANAIS/40.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2003.

SOUZA, E. D. S. Dimensões teórico-metodológicas da CI: dos desafios à consolidação epistemológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 9, 2008. São Paulo. **Anais...**São Paulo/USP, 2008.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TESCH, R. **Qualitative research**: analysis types and software tools. New York: Falmer Press, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. **Estatuto**. Campina Grande: UFCG, 2004.

_____. **Regimento Interno da Reitoria**. Campina Grande: UFCG, 2005.

VALENTIM, M. L. P. ; WOIDA, L. M. Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva. **DataGramaZero** : Revista de Ciência da Informação, v.5, n.4, ago., 2004.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; PROTIL, R. M. Paradoxos culturais na gestão de pessoas: cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. **Revista de Administração Eletrônica**. Fundação Getúlio Vargas, v. 3, n. 1, p. 1–19, jan./jun., 2004.

VERGARA, Sylvia Constart. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIGOTSKI, L. S. **Psicologia pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgar Blücher; EDUSP, 1973.

WERSIG, G.; NEVELLING, U. The phenomena of interest to information science. **Information Scientist**, v. 9, p. 127-140, 1975.

WILSON, T.D. Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**, v.55, n.3, p.249-270, 1999. Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/1999JDoc.html> Acesso em: 15 jan. 2013.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva. In: VALENTIM, M. P. et al. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe editora, 2006a.

_____. Cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional: a relação entre as pessoas, a informação, e as tecnologias de informação e comunicação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 6, 2006. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2006b.

WOIDA, L. M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo**. São Paulo, 2008a. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Filosofia e Ciência. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/cavalcanti_lfb_me_mar.pdf> Acesso em: 16 dez. 2012.

_____. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 2008b.

_____. Análise de conteúdo aplicada à pesquisa sobre cultura informacional. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

ZAGO, C. C. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação e Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 63-93, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação**: Condição para Vencer. Iapmei, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário para coleta dos dados da pesquisa

Parte I: Caracterização dos sujeitos

1 Sexo: ☐ M ☐ F

2 Indicar abaixo sua faixa etária:

☐ Até 25 anos.

☐ De 26 a 35 anos.

☐ De 36 a 45 anos.

☐ Mais de 46 anos.

3 Indicar abaixo sua formação:

☐ Fundamental Incompleto

☐ Fundamental Completo

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior.

☐ Especialização.

☐ Mestrado.

☐ Doutorado.

Parte II: Questões funcionais

1 Indicar o tempo de serviço no setor

☐ Menos de um ano

☐ Entre um e cinco anos.

☐ Entre seis e dez anos.

☐ Entre onze e quinze anos.

☐ Entre quinze e vinte anos.

☐ Mais de vinte anos.

Parte III: Estilos de informação

Marque com um X a resposta mais adequada e emita comentários

1 Informação coletiva

1.1 Participação

a) Você tem um bom grau de envolvimento com as informações do setor.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

b) Você participa do compartilhamento de informação nas tomadas de decisão.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

c) Tenho acesso a **todas** as informações de que necessito.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

d) O setor deixa as pessoas livres para usar informações importantes nas atividades do dia a dia.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

e) As pessoas são ouvidas pelos seus líderes quando repassam uma informação.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

1.2 Consenso

- a) Em situações-problema de informação, as ações são tomadas em acordo com os membros da equipe.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- b) Os líderes costumam acordar com as informações de seus membros.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- c) Este setor preza por uma política consensual nas informações de uma tomada de decisão.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- d) A importância das informações é julgada em equipe.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- e) A equipe de trabalho só toma uma decisão quando se chega a um acordo.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

2 Informação intuitiva

2.1 Inspiração

- a) O setor apoia-se em crenças ou visão de mundo que interferem positivamente no trabalho com a informação e com as tecnologias de informação.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- b) O lema desta unidade é: “buscar informações nas atividades inspiradoras”.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- c) No setor, os *insights* são levados em consideração nas atividades do dia a dia.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- d) Grande parte das decisões é tomada, também, por informações intuitivas.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- e) Na unidade de trabalho existe ambiente apropriado para as pessoas se concentrarem.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

2.2 Ideias Novas

- a) As informações coletadas chegam a gerar novas ideias no processo de trabalho.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- b) As pessoas contribuem com informações novas no desenvolvimento das atividades.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- c) Informações novas são armazenadas em bancos de dados pelos líderes.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- d) As pessoas são motivadas a revitalizar o processo de informação no ambiente de trabalho.
☐ Concordo ☐ Concordo em parte ☐ Não discordo nem concordo ☐ Discordo em parte ☐ Discordo
- e) A flexibilidade estimula a geração de novas informações, de novas ideias.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

2.3 Criatividade

a) As informações deste ambiente contribuem a minha criatividade.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

b) O lema que une os membros desta unidade é: “estar envolvidos com informação que gere inovação e desenvolvimento”.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

c) O setor busca o crescimento, aquisição de novos recursos para operacionalização das atividades relacionadas com a informação.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

d) Faço uso da informação para construir conhecimento de interesse para o meu setor.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

e) O lema desta secretaria é: “motivar as pessoas para serem mais criativas com a informação”.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

3 Informação formal

3.1 Regras

a) O processo de informação tem controle administrativo.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

b) As regras implícitas e explícitas quanto às informações do setor são importantes para garantir a estabilidade.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

c) A formalidade nas informações é característica marcante nos trâmites processuais.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

d) As regras impostas quanto ao uso, acesso e divulgação de informação contribuem para dar continuidade às atividades administrativas.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

e) A troca de informação é realizada somente de acordo com as formalidades ou burocracia estabelecida no setor.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

3.2 Documentação

a) Toda informação administrativa é formalmente registrada.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

b) Nesta unidade, as informações registradas são fáceis de obter.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

c) A unidade tem se preocupado em documentar os conhecimentos das pessoas antes das aposentadorias.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

d) A unidade tem um arquivo bem organizado

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

e) A unidade tem uma Biblioteca organizada

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

4 Informação individual

4.1 Julgamento Lógico

a) As informações, quando transferidas pelo líder, resolvem algum problema administrativo.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

b) As informações, quando bem selecionadas, contribuem para o sucesso do setor.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

c) Os líderes têm um olhar individual quanto ao uso de uma informação numa tomada de decisão.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

d) Os líderes, nas suas decisões individuais, buscam atingir os objetivos alcançados.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

e) O setor valoriza as pessoas detentoras de conhecimentos ou departamento que possui mais informação organizada

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

4.2 Senso de Direção

a) Os líderes orientam suas equipes quanto ao comportamento informacional.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

b) O setor tem um processo eficiente de sistema de informação.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

c) Os líderes orientam as pessoas quanto à organização e métodos em relação à informação estratégica

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

d) Os líderes comunicam aos recém-contratados sobre as informações do setor.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

e) As pessoas recebem, constantemente, treinamentos para melhor desempenhar as suas competências informacionais no setor.

() Concordo () Concordo em parte () Não discordo nem concordo () Discordo em parte () Discordo

Faça comentários sobre as questões referentes aos itens acima.

Obrigado pela colaboração!

APÊNDICE B: Roteiro de Entrevista

Perfil do respondente

1- Sexo:

☐ M ☐ F

2- Idade:

20 a 35 anos ☐ 26 a 51 ☐ 52 a 66 ☐ de 67 acima ☐

3- Indicar abaixo sua formação:

☐ Fundamental Incompleto

☐ Fundamental Completo

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior.

☐ Especialização.

☐ Mestrado.

☐ Doutorado.

4- Indicar o tempo de serviço na coordenação/secretaria

☐ Menos de um ano

☐ Entre um e cinco anos.

☐ Entre seis e dez anos.

☐ Entre onze e quinze anos.

☐ Entre quinze e vinte anos.

☐ Mais de vinte anos.

Percepção dos estilos de informação

1- Você busca a sua participação e estimula a sua equipe no que diz respeito ao processo de compartilhamento, acesso e uso da informação?

2- Especificamente em relação ao consenso, você percebe a existência de alguma barreira nesse processo?

3- O setor proporciona espaço e condições necessárias para usar, positivamente, a inspiração no trabalho?

4- Você quando está a par de novas informações, estas chegam a gerar novas idéias e, ao mesmo tempo, são transmitidas aos servidores?

5- As informações do setor despertam para fazer uso da criatividade? Qual impacto e reação que ela transmite?

6- Você concorda que a SRH dispõe de regras para se ter um controle administrativo e para a operacionalização das informações?

7- Na sua visão, o setor tem o hábito de documentar suas informações para uma possível consulta futura?

8- Você faz uso do julgamento lógico sobre determinada informação para compor os autos de um processo administrativo?

9- O servidor recebe orientação para o desempenho de suas atividades e para a organização e métodos em relação ao processo de informação no setor?

APÊNDICE C - Apresentação da Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

João Pessoa, x de x de 2013.

Prezado Secretário,

Eu, **Claudio Augusto Alves**, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Campus de João Pessoa e, servidor da UFCG/SRH, venho, no presente momento, solicitar o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica para a minha dissertação de mestrado, intitulada **O estilo do processo de informação gerado no ambiente de uma universidade pública: uma contribuição para definição da cultura informacional**, cujo objetivo geral é Analisar o processo de informação gerado no ambiente organizacional da SRH da UFCG, com vistas à formação de uma cultura informacional. Orienta esta pesquisa a professora Pós-doutora Emeide Nóbrega Duarte, docente no programa de pós-graduação citado. A pesquisa fará a coleta de dados na UFCG/SRH, utilizando-se de um **questionário** semiestruturado e de uma **entrevista** que será gravada individualmente com cada sujeito (entrevistado), e registrada em gravador de voz. Garante-se que as informações fornecidas serão utilizadas de forma **confidencial**, bem como se destaca que a identidade do entrevistado será mantida em sigilo.

Atenciosamente,

Pesquisador(a): _____
Assinatura autorizando a pesquisa: _____
Data: ____/____/____

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA

A SRH está sendo convidada para participar da pesquisa **“O estilo do processo de informação gerado no ambiente de uma universidade pública: uma contribuição para definição da cultura informacional”**, pesquisa vinculada a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), campus de João Pessoa.

O objetivo principal desta pesquisa é Analisar o processo de informação gerado no ambiente organizacional da SRH da UFCG, com vistas à formação de uma cultura informacional.

A participação da SRH nesta pesquisa consistirá em responder ao questionário anexo. As análises dos dados coletados não identificarão de modo algum o respondente. Nesse sentido, não haverá riscos relacionados à sua participação nesta pesquisa. Os benefícios relacionados, como a participação da SRH na pesquisa, referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como do relatório final da pesquisa.

As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados **não** serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação.

Dados do Autor da Pesquisa:

Claudio Augusto Alves

Administrador – Servidor da SRH e Mestrando em Ciência da Informação

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

.....
Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação.
na referida pesquisa e concordo em participar.

Data: ____/____/____ Assinatura do Sujeito Pesquisado

APÊNDICE D - Quadros dos respondentes

Quadro 5: Comentários em relação à subcategoria participação

Respondente	Comentário dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	"A participação é um pouco falha, muitas vezes a unilateralmente."
3	Quesito em branco
4	"A SRH necessita agilizar um melhor processo de gestão participativa, ouvindo mais atentamente as idéias das pessoas envolvidas na equipe."
5	Quesito em branco
6	"Nem todas informações são repassadas para o setor". "Com relação às informações, não temos todas que precisamos, principalmente, as sigilosas".
7	"Não há uma gestão da informação na UFCG".
8	Quesito em branco
9	"De fato temos acesso a todas as informações que necessitamos, porém elas nem sempre são socializadas."
10	"Quando busco, tenho acesso a todas as informações".
11	Quesito em branco
12	"Temos liberdade de opinar no setor. Não conhecemos tudo sobre a atividade de todos, mas, quando somos solicitados, nos dispomos a participar."
13	"Meu trabalho é muito rotineiro e em grande quantidade, o que impossibilita estudo e atualizações, além de qualidades nos serviços executados."
14	"Boa parte das informações da SRH são compartilhadas com os servidores da UFCG, embora muitas vezes tais informações chegam primeiro ao conhecimento de servidores que não fazem parte do quadro da SRH".
15	"Dentro das respostas"
16	"Necessitamos de informações que só o Ministério do Planejamento junto ao SERPRO pode resolver."
17	"Frequentemente decisões, mesmo relacionadas ao setor são tomadas sem a participação do servidor."
18	"As informações não fluem no setor ou entre os setores como deveria, falo que dificulta as atividades do setor e entre os setores."
19	"Sempre busco sobre se há mudanças, o que tem de novo. Sempre estou buscando informações para bom desempenho no trabalho."
20	"Há bastante informação formada. Há muita informação em trânsito. Há muita informação sendo construída, mas não há controle sobre as informações, pouco tem acesso geral. A informação não é filtrada, nem disseminada."
21	Quesito em branco
22	"As informações do setor são utilizadas por membros do setor a medida de suas necessidades."
23	Quesito em branco
24	"Sem comentários!"
25	Quesito em branco
26	Quesito em branco
27	"As informações do meu setor são de meu domínio, mas minha participação nas decisões relativas ao setor tem pouca importância."
28	"Apesar de termos reuniões para demonstrarmos as necessidades do setor, estas informações não são levadas em conta na tomada de decisão pelos chefes."
29	"O acesso à informação é deficiente: ela é mantida apenas em processos físicos (papel); quando não retida (por falta de uma forma adequada de compartilhamento) pelas pessoas. É urgente um sistema de informação que otimize a manutenção e o compartilhamento das informações durante todo o ciclo de vida dos processos."

30	"A informação na SRH circula quase livremente, no entanto não dispomos de ferramentas para consegui - lá de forma rápida e precisa."
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 6: Comentários em relação à subcategoria consenso

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	"Os acordos são feitos em consenso, no entanto, há casos em que chefes superiores interferem nas decisões".
3	Quesito em branco
4	"O processo decisório oscila entre o estilo autoritário – benevolente e consultivo, necessitando de reuniões de brainstorming de ideias para com as pessoas da equipe".
5	Quesito em branco
6	Quesito em branco
7	"Não há <i>feedback</i> das informações entre chefias e demais membros da equipe".
8	Quesito em branco
9	"Existem decisões tomadas pela chefia independente da opinião da equipe ser diferente".
10	"Não participo de tomada de decisão."
11	Quesito em branco
12	"Quando surge um problema específico, discutimos sobre as possíveis soluções. Há disposição entre todos para ouvir as diversas opiniões. Quando não chegamos a um consenso, a chefia decide sobre o que fazer".
13	"Por ser um serviço bastante burocrático, não há muito envolvimento entre as tarefas do pessoal. O mais comum é cada um responder pela parte que trabalha."
14	"Dependendo da situação-problema a decisão poderá ser tomada sem conhecimento da equipe."
15	"Dentro das respostas"
16	"A equipe é muito amadora."
17	"Raramente o servidor é ouvido sobre dificuldades que enfrenta no setor ou situações ocorridas que o envolvam."
18	"Muitas decisões são tomadas e só tomamos conhecimento depois. Mas levam em consideração as opiniões de poucos e raramente da equipe."
19	"Sim, sempre".
20	"Decisões unilaterais. Pois há constantes mudanças na chefia do setor. Isso gera período latente necessário a confiança mútua".
21	Quesito em branco
22	"Apenas em algumas ocasiões a tomada de decisão é feita após consenso com toda equipe. Não é rotina."
23	Quesito em branco
24	"Sempre depende do chefe imediato e meu posicionamento!"
25	Quesito em branco
26	Quesito em branco
27	"A equipe em que trabalho é muito coesa internamente, mas as decisões da direção ou da chefia acima não oferecem a mesma política."
28	"Na maioria das vezes a decisão é tomada apenas pelos gestores e comunicada à equipe."
29	"A maior parte das decisões é tomada com base em critérios políticos. Os líderes não tem conhecimento técnico que os permita avaliar questões de natureza técnica. Além disso, cada técnico (de fato) realiza todo seu trabalho sem discutir com os demais, uma vez que cada conhece apenas a "sua área".
30	"A tomada de decisão é quase sempre feita pelos coordenadores, com pouca

	interferência da equipe. Em geral a equipe fornece as informações e fica a cargo dos coordenadores tomar a decisão.”
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 7: Comentários em relação à subcategoria inspiração

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	“O setor exige uma concentração enorme, no entanto, existem momentos em que tal concentração é praticamente nula.”
3	Quesito em branco
4	“Há a necessidade emergente de TICs mais atualizadas, de fazer benchmarking das melhores idéias na área de gestão de pessoas no serviço público.”
5	Quesito em branco
6	Quesito em branco
7	“Não há ambiente adequado para atividades que exigem concentração.”
8	Quesito em branco
9	“As decisões que saem daqui precisam de bastante respaldo formal.”
10	“Não basta ter inspiração.”
11	“A SRH proporciona pouca possibilidade de inspiração.”
12	“Raramente usamos apenas a intuição e, mesmo assim, para questões específicas. Em geral, somos técnicos e nos fundamentamos na lei. Nossos valores e crenças determinam que nossa postura seja ética no uso da informação.”
13	“Pela natureza das tarefas, nenhum item é ou pode ser aplicado além do ambiente se muito tumultuado e faltar número de servidores suficientes.”
14	“Quanto a unidade de trabalho para as pessoas se concentrarem não existe porque o ambiente físico não tem nenhuma estrutura que promova tal concentração para atividades que necessitam.”
15	“Dentro das respostas”
16	“O ambiente é inadequado devido à demanda das informações.”
17	Quesito em branco
18	“Muitos erros e falhas das informações são advindas do ambiente desconfortável e barulhento, e também mal dividido e mal estruturado.”
19	“Meu comentário é a resposta (e).”
20	“Ambiente de trabalho impróprio para concentração. No serviço público, especificamente nesse setor, não existe espaço para criação, imaginação ou insights.”
21	Quesito em branco
22	“Até que ponto a criatividade é aproveitada em setores austeros, puramente administrativo como no setor público?”
23	Quesito em branco
24	“Sem comentários.”
25	Quesito em branco
26	“Muito barulho. Muitas pessoas “circulando” no setor.”
27	“O setor emite pareceres e analisa processos, mas por ordem da chefia não se pode adotar um expediente interno.”
28	“Não existe treinamento adequado e nem reciclagem de informação. A busca do saber é muito individualizada.”
29	“O lema desta unidade está mais para “continuemos fazendo tudo da forma mais tradicional possível”.”
30	“Devido a dificuldade de se obter as informações, a experiência e intuição dos servidores é levada em consideração, mas nem sempre isso gera bons resultados.”
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 8: Comentários em relação à subcategoria ideias novas

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	“As ideias são utilizadas na área administrativa, pois operacionalmente há regras que devem ser seguidas.”
3	Quesito em branco
4	“Há uma carência considerável no compartilhamento das informações, na troca de idéias, falta de melhor comunicação e melhor gestão do conhecimento e da informação.”
5	Quesito em branco
6	Quesito em branco
7	“O nível de flexibilidade é baixo ou não é discutido, não se discute novas informações e não há armazenamento ou banco de idéias.”
8	Quesito em branco
9	Quesito em branco
10	“Você pode até ter novas idéias, o problema é conseguir implementar.”
11	Quesito em branco
12	“Como temos acesso a muitas informações, sempre surgem idéias novas, no entanto, algumas vezes, não podemos executar estas idéias por falta de condições de trabalho adequadas e por falta de pessoal.”
13	“A mesma resposta do item anterior.”
14	“O quadro de servidores da SRH contribuem bastante para a formação de novas idéias, embora não sejam aproveitadas no processo de trabalho do dia a dia.”
15	“Dentro das respostas”
16	“Novas formas de fazer não andam por aqui.”
17	Quesito em branco
18	“Às vezes as informações novas não são bem aceitas ou não são levadas em consideração, principalmente quando não são devidamente formalizadas.”
19	“Dentro das respostas.”
20	“Não havendo filtro para informações, nem disseminação das mesmas, coletar, armazenar ou motivar são palavras soltas c/ conceituação predefinida pelo dicionário. Quanto a flexibilidade, ela tem q/ ser bem administrada não cabendo para o setor em que trabalho.”
21	Quesito em branco
22	“Se as ideias inovadoras surgirem, podem ser barradas. E se vingarem, podem ser descontinuadas e tudo de velho volta a vigorar.”
23	Quesito em branco
24	“Muitas vezes há individualismo de alguém.”
25	Quesito em branco
26	Quesito em branco
27	Quesito em branco
28	“As pessoas não são estimuladas a passar conhecimento e não recebe incentivo para adquirir novos conhecimentos.”
29	“Ideias novas, quando surgem, ou são descartadas por motivos políticos, ou (pelos mesmos motivos) tem sua origem atribuída aos líderes.”
30	“Apesar de sempre surgirem novas ideias no ambiente de trabalho pouca informação é retida ou compartilhada no setor, em geral, o conhecimento fica com o servidor que a gerou.”
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 9: Comentários em relação à subcategoria criatividade

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	“Há motivação para novas informações, mas esbarra na burocracia.”
3	Quesito em branco
4	“A criatividade não é totalmente estimulada pela própria parte dos gestores que também necessitam de atualização, dessa forma não há tanta motivação podia contribuir no acesso as informações atualizadas.”
5	Quesito em branco
6	“O setor busca melhoras para um bom atendimento, mas não tem quem tome uma atitude, fica só no vamos providenciar e tudo não passa de uma esperança.”
7	Quesito em branco
8	Quesito em branco
9	Quesito em branco
10	“Esta é a palavra que está faltando em toda SRH. Motivação.”
11	Quesito em branco
12	“A SRH não estimula nem usa a criatividade das pessoas, pois os gestores possuem elevada demanda de problemas emergentes a serem resolvidos. Por esta razão não tem tempo para analisar e planejar com base em propostas inovadoras e desafiadoras.”
13	“Nada é feito em favor de uma melhoria na qualidade ou inovação. Muito pelo contrário, qualquer iniciativa não é sequer ouvida.”
14	“A SRH é o núcleo da UFCG, ou seja, o setor mais importante de toda instituição e portanto merece mais atenção por parte dos diretores como também dos próprios servidores que procuram a SRH para solucionar questões de seu interesse.”
15	“Dentro das respostas”
16	“A relação entre os membros da equipe e chefia são todas amistosas.”
17	“A criatividade e desenvolvimento ocorre de forma unilateral para aqueles que buscam por conta própria em tem interesse.”
18	“Não há estímulo à criatividade. As informações passam de servidor para servidor de forma rotineira.”
19	“Meu comentário estão dentro das respostas”.
20	“Informação nesse setor é individualizada para barganha de seus detentores junto as chefias. Apenas em duas ocasiões são válidas sem esse fim: 1- para “fofoca”; 2- quando pressionado.”
21	Quesito em branco
22	“A criatividade se reserva ao individual, o que depende muito do interesse e da motivação no trabalho.”
23	Quesito em branco
24	“Eu auto me treinei para prestar bom atendimento aos que me procuram.”
25	Quesito em branco
26	“Não há qualquer incentivo à criatividade.”
27	Quesito em branco
28	“Não existe estímulo para inovações, não existe treinamento dos funcionários. As informações se restringem ao setor em que a pessoa atua.”
29	Quesito em branco
30	“Apesar de se reconhecer a importância e o valor da informação, pouco se faz para facilitar o acesso a ela.”
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 10: Comentários em relação à subcategoria regras

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
-------------	---

1	Quesito em branco
2	"Há regras para informação, mas tais regras são quase sempre suprimidas."
3	Quesito em branco
4	"Existe a predominância da organização formal no processo decisório, mas também flexibilidade na informação. Contudo, necessita-se de melhor gestão documental dos processos e, consequentemente, da segurança da informação."
5	Quesito em branco
6	Quesito em branco
7	Quesito em branco
8	Quesito em branco
9	Quesito em branco
10	Quesito em branco
11	Quesito em branco
12	"Nossas regras tem como base a legislação que nos direciona quanto ao uso da informação e os procedimentos necessários a tomada de decisões."
13	"Não há espírito de conjunto, portanto o que se segue são os trâmites seguidos pelos costumes passados sem nenhum interesse em melhoramento."
14	"Certas formalidades são necessárias para o bom desenvolvimento das atividades em qualquer setor administrativo e na SRH não poderia ser diferente."
15	"Dentro das respostas"
16	"A troca de informações são esporádicas e dependentes da demanda."
17	Quesito em branco
18	"Muitas informações sobre a execução de atividades são repassadas informalmente."
19	"Dentro das respostas".
20	"As regras parecem ser aplicadas p/ os q/ trabalham e não tem cargos."
21	Quesito em branco
22	"As regras existem e as cumpro incondicionalmente."
23	Quesito em branco
24	"Concordo em parte, pois cada um pensa diferente."
25	Quesito em branco
26	Quesito em branco
27	Quesito em branco
28	"As informações são centralizadas e de difícil divulgação, restringe apenas ao setor."
29	Quesito em branco
30	"As regras para o acesso a informação são respeitadas, mas bastante burocráticas."
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 11: Comentários em relação à subcategoria documentação

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	"Para uma melhor organização, precisaria de espaço físico adequado."
3	Quesito em branco
4	"A SRH que ainda não se atualizou na moderna gestão de pessoas, simplesmente não se preocupa com a gestão documental, em melhorar sensivelmente o arquivo que já está extremamente saturado, necessitando de maiores instalações, nem tampouco possui biblioteca."
5	Quesito em branco
6	Quesito em branco
7	Quesito em branco.
8	Quesito em branco
9	Quesito em branco.
10	"Registrada de forma individual, cada um tem a sua forma de registrar. Acho que

	“... tinha que ser padrão.”
11	Quesito em branco
12	“Buscamos registrar todas as informações, no entanto precisamos de sistemas e treinamento relativos a banco de dados, mas nos falta recursos ou apoio institucional para nos disponibilizar esses sistemas de TI.”
13	“Não recebemos informações nem tem arquivo organizado.”
14	“A unidade da SRH não tem estrutura física para ter arquivo bem como uma biblioteca organizada para os servidores.”
15	“Dentro das respostas”
16	“Em termos de manuais de procedimentos não existe.”
17	Quesito em branco.
18	“A rotina processual não é regulamentada. Os arquivos são insuficientes e dificultam o armazenamento dos processos e posteriormente a busca pelos mesmos.”
19	“Dentro das respostas.”
20	“Com as constantes mudanças nos cargos de chefia, com o período longo de reitorado e o crescimento físico e de pessoal desta instituição recentemente, a organização foi deixada em outro plano.”
21	Quesito em branco
22	“Documentação desorganizada, informação desatualizada.”
23	Quesito em branco
24	“Sem comentários.”
25	Quesito em branco
26	“Nem toda informação é formalmente registrada.”
27	Quesito em branco.
28	“Falta espaço físico e materiais adequados para os arquivos e para o trabalho em todo o setor da SRH.”
29	Quesito em branco.
30	“Não há uma cultura de formalização da informação. As poucas informações formalizadas que dispomos são extremamente difíceis de se conseguir.”
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 12: Comentários em relação à subcategoria julgamento lógico

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	“A informação do setor sempre é compartilhada entre os membros.”
3	Quesito em branco
4	“Na verdade, necessitamos atualmente de novos gestores, profissionais com visão atualizada e empreendedora que invistam nos talentos das pessoas e que tenham liderança para promover processos ou mudança organizacional.”
5	Quesito em branco
6	Quesito em branco
7	Quesito em branco.
8	Quesito em branco
9	Quesito em branco.
10	Quesito em branco.
11	Quesito em branco
12	“Nossa liderança é competente e detém muitas informações, também valoriza nossos conhecimentos, no entanto está limitada quanto ao reconhecimento do nosso trabalho, devido à falta de atitude da chefia geral da SRH.”
13	“Quando o líder resolve entrar em ação, as tarefas tendem a se organizar.”
14	“Os líderes do setor nas suas tomadas de decisão quanto ao uso de uma informação costumam registrá-las formalmente.”

15	"Dentro das respostas"
16	"O que predomina é opinião dos líderes."
17	"Não há valorização das pessoas pelo conhecimento nem pelo comprometimento, mas apenas pelo apadrinhamento."
18	"As decisões dos líderes buscam assegurar acima de tudo a sua posição de liderança. As pessoas detentoras de conhecimento não são valorizadas devidamente, visto que poderão ameaçar a posição dos líderes."
19	"Dentro das respostas."
20	"A informação certa e no momento certo gera inúmeros benefícios. Não aplicando-se a esse setor nem instituição, pois as informações estão individualizadas e de difícil acesso."
21	Quesito em branco
22	"A maior parte das informações são hierarquicamente priorizadas."
23	Quesito em branco
24	"Repito. Auto me treinei, pois tem servir a comunidade alvo."
25	Quesito em branco
26	Quesito em branco
27	Quesito em branco.
28	"As pessoas são desestimuladas porque as decisões são tomadas apenas pela chefia do setor sem participação dos funcionários."
29	Quesito em branco.
30	Quesito em branco.
31	Quesito em branco.

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

Quadro 13: Comentários em relação à subcategoria senso de direção

Respondente	Comentários dos respondentes na íntegra
1	Quesito em branco
2	"Não há treinamento para novos servidores, nem para antigos referente as novas informações. O processo de aprendizagem é extremamente falho e quando há não transmite a informação por inteiro."
3	Quesito em branco
4	"Os líderes que, atualmente, não são técnicos na área de gestão de pessoas não tem senso de direção estratégica para contribuir no comportamento informacional requerido, necessitando de melhores sistemas ou informações mais eficientes para melhorar o fluxo das informações processuais, não havendo organização e métodos mais efetivos na informação estratégica e, simplesmente, não existe ainda uma política de gestão de pessoas ou de competências proporcionado por treinamento e desenvolvimento. Apenas, com exceção, da oferta de novos cursos de capacitação para a progressão funcional que, claro, contribuem eficazmente para atender certas distorções diagnosticadas anteriormente."
5	Quesito em branco
6	"Não se tem informação em relação a certas decisões bem como a chegada dos recém-contratados as vezes não são apresentadas aos colegas do setor em que vão trabalhar quanto mais treinamento do que tem que fazer."
7	Quesito em branco.
8	Quesito em branco
9	Quesito em branco.
10	"Não existe nenhum programa de treinamentos para servidores. Alguns setores fazem de acordo com suas especificidades."
11	Quesito em branco
12	Quesito em branco.
13	"Cada um por si. As pessoas entram e são jogadas em locais sem ter as vezes noção sobre aquela função e tudo é executado no aprendizado por força das

	circunstâncias o que geralmente ocorre muitos erros no início dos trabalhos.”
14	“Um dos pontos negativos dessa unidade é quanto a questão de treinamentos, pois praticamente não acontece, o próprio servidor desenvolve suas atividades sem o conhecimento necessário, onde muitas vezes as atividades não são bem desempenhadas devido a esse fator.”
15	“Dentro das respostas”
16	“O senso administrativo é bastante precário, no entanto, é bastante político.”
17	Quesito em branco.
18	“Não há treinamento para ninguém melhorarem nas atividades. Eu nunca tive um treinamento. As atividades são repassadas por outros colegas e nada além disso. Muitos colegas não sabem nem como alguns setores funcionam no todo.”
19	“Dentro das respostas”.
20	“Há pouco interesse dos servidores em capacitarem-se. O que gera acomodação das lideranças quanto ao assunto. Mas, principalmente, aos novatos não é oferecido nenhum tipo de treinamento, apenas são colocados p/ fazer e aprendem c/ a prática e muitos erros.”
21	Quesito em branco
22	“A informação primeiramente precisa ser organizada para poder ser aprendida, executada e aproveitada.”
23	Quesito em branco
24	“Sem comentários.”
25	Quesito em branco
26	“Não há, de fato, treinamentos.”
27	Quesito em branco.
28	“Nós somos jogados no setor e temos que nos virar para aprender sozinhos as nossas atividades. Não existe treinamento.”
29	Quesito em branco.
30	“Pouca informação é compartilhada com os novos servidores, cabendo a eles procurar pela informação conforme a necessidade. Não há um treinamento prévio, os servidores aprendem exercendo o cargo.”
31	Quesito em branco

Fonte: Pesquisa direta, 2013.

APÊNDICE E - Transcrição das Entrevistas

1) Você busca a sua participação e estimula a sua equipe no que diz respeito ao processo de compartilhamento, acesso e uso da informação?

Entrevistado 1: Sim! A gente na medida que assume a gestão de um serviço, particularmente um serviço que envolve tanta gente, seja servidores, aposentados, pensionistas, familiares, a gente precisa compartilhar para que essa informação saia da melhor forma possível, na medida em que sejam assegurados a informação da melhor qualidade, como também participação nossa, da SRH, através dos serviços ao cidadão e através da ouvidoria, que sempre estamos disponíveis dentro de demandas dessa natureza.

Entrevistado 2: Sim! Porém é muito difícil porque existe a mão-de-obra especializada, então são setores que cada um toma conta de uma determinada pasta, no entanto, por ter muitas dificuldades e ser muito complexo, geralmente se detém mais na sua pasta, então fica mais a critério da coordenação e da assessoria jurídica para dar maiores informações.

O processo de compartilhamento, acesso, busca é feito pelos técnicos do setor. Adquirem as informações e passam pra vocês.

Entrevistado 3: Se eu estiver a par do assunto eu mesmo darei a informação, caso contrário vou ao meu coordenador e solicito ajuda. Exatamente, porque sem isso a gente não ia chegar em canto nenhum do mundo, principalmente nessa coordenação de operacionalização da folha de pagamento, então, a gente tem que fazer isso tudo aí em conjunto.

Entrevistado 4: Com certeza! Isso aí eu não tenho a menor dúvida do meu apoio, tudo que aprendo eu procuro ensinar; também busco aprender e assim, faço o que posso para compartilhar. Trabalho dentro de uma única sala, como você sabe e ta vendo, então não há de como esconder ou deixar de compartilhar, agora, nem todo mundo conserva ou compreende igual, mas aqui a gente atende um telefone pra dar uma informação, todos que estão em volta ouvindo a informação que a gente está dando. Então, em termo de compartilhar até pela própria formatação do ambiente que a gente trabalha isso sempre é procurado compartilhar.

Entrevistado 5: Com certeza! Não existia isso. Peço até desculpa porque eu tou falando do ontem e do hoje, o futuro é com vocês. Porque o que era que existia ontem, era fechado a coisa, CCL, CCS, CDD era tudo fechado, ninguém passava informação nem pra um nem pra outro, acho que é por isso que ainda hoje pagamos. Quando eu comecei abrir e a brigar com as pessoas, você fez isso aqui, você comunica, olha a CCS, CDD, Coordenações, gestão, comunica-se porque o introzamento é mais fácil de se trabalhar e menos erro na concepção e o que falta hoje é RH.

2) Especificamente em relação ao consenso, você percebe a existência de alguma barreira nesse processo?

Entrevistado 1: Sim! Há barreiras de diversas naturezas: nós temos desde o volume de normativas na área do trabalho, na área do servidor público, instruções normativas que diariamente são publicadas, portarias que diariamente são publicadas, leis que envolvem a vida do servidor público, então essa é a maior dificuldade e uma dificuldade a mais é o volume diminuto de procuradores federais que todo processo no âmbito da universidade tem que passar pelo procurador federal e nós temos apenas um, então esse suporte jurídico ele fica a desejar, então seria em princípio que são duas dificuldades. Uma terceira que eu podia elencar seria o fato da informatização do serviço ser muito pequena, de tal maneira que hoje trabalhamos com processo físico, ou seja, a gente ainda não tem informação plena do serviço que seria fundamental.

Entrevistado 2: Sim, percebo! Mas, eu busco o consenso quando estou tomando alguma decisão. Procuro fazer isso pra servir até de exemplo, não só de exemplo, que é o correto dentro de uma

coordenação, principalmente, uma coordenação complexa, como a de legislação e norma, então é importante não só dar o exemplo como tentar puxar essa informação deles pra mostrar que saiba mais tranquilidade. Talvez seja o perfil do gestor pra eles que eles têm um certo preconceito, pois o perfil do gestor eles não admitem. Se isso é uma barreira há um impedimento, uma dificuldade deles participarem do processo de informação – quando é de interesse deles faz tranquilo; quando não é eles se seguram um pouco, apesar de que estar a mais de três anos, eles não conseguiram derrubar.

Entrevistado 3: Aqui dentro da coordenação de cargo e salários – não! Mas, extra, entre as outras coordenações não se chega a um consenso do que quer.

Entrevistado 4: Não percebo. A gente tem processo de discussão e a gente vai chegando, eu não mando e as outras pessoas não mandam. A gente discute e cada um opina e vai chegando, agora também se tiver alguma coisa que eu acho que o caminho não é por ali aí também eu seguro, seguro a minha opinião. Não há um consenso das coordenações. Eu vou direto nas pastas, as informações muitas vezes você pega, como eu precisei a semana passada saber informações sobre um caso do processo; aí você vai no setor, pega uma informação, você vai pra uma outra pessoa, a informação já é outra; então você tem que ir pra frente e a fonte onde é, a fonte é a pasta específica do servidor, então é nela que pego os processos, é nela que busco as informações, é nela que extraio as informações, é dela que extraio a minha visão, aí a partir daí eu faço o parecer.

Entrevistado 5: Existe, como em qualquer processo da instituição pública.

3) O setor proporciona espaço e condições necessárias para usar, positivamente, a inspiração no trabalho?

Entrevistado 1: Não proporciona. O espaço físico é pequeno, não temos uma boa comodidade e, assim, não tem como se ter inspiração. O que precisa é mudar o layout da secretaria, ter um espaço amplo para melhor atender as pessoas e ter condições suficientes para se trabalhar.

Entrevistado 2: Não! Não! Infelizmente não, porque de acordo com tudo isso que disse anteriormente ela não posiciona, eu tenho o lado humano muito tranquilo, então eu procuro fazer esse trabalho.

Entrevistado 3: Não! Infelizmente nós estamos num ambiente muito insalubre, você está vendo como as paredes são, um setor apertado, que muitas vezes a gente tem que fazer tarefas de outros profissionais para poder executar o seu trabalho com tempo.

Entrevistado 4: Eu gostaria de poder fazer mais, a gente faz o que pode dentro das nossas limitações, mas, infelizmente, tem uma política institucional que não permite; uma delas é que seria interessante que as pessoas fossem alocadas corretamente nos seus lugares e aí, elas teriam condições de elaborar melhor os seus trabalhos e serem melhores acompanhadas, mas a política institucional não permite isso, muitas vezes eles redistribuem e distribuem; a gente tá aqui fazendo um trabalho, quando menos espera vem a notícia, fulano de tal saiu; fulano de tal tá voltando, praticamente sem solução de continuidade; então eu gostaria de utilizar melhor o potencial que as pessoas tem pra desenvolver as suas atividades. Agora, falta muitas vezes as condições institucionais e o apoio também.

Entrevistado 5: Não! Precisaríamos um ambiente digno de RH, de gestão e de coordenações lado a lado; onde a gente possa sentar, se reunir, discutir problemas, dar sugestões. O espaço físico tá um absurdo, ninguém tem interesse em mudar, não sei porque. Espaço físico no arquivo não tem.

4) Você quando está a par de novas informações, estas chegam a gerar novas idéias e, ao mesmo tempo, são transmitidas aos servidores?

Entrevistado 1: Obrigatoriamente a gente sempre transmite. Geralmente nós somos demandados pelos diversos setores da universidade, pelo próprio ministério do planejamento, pelo próprio ministério da educação, então muitas vezes eles dirigem diretamente ao gestor e nós temos a obrigação funcional de compartilhar com as diversas áreas, de vez que a SRH congrega cinco coordenações a feita cada tipo de

assunto, então tem obrigação funcional de compartilhar e a partir desse compartilhamento buscar que novas idéias sejam geradas.

Entrevistado 2: Sim! Eu procuro informar. Ao receber eu transmito até porque todos necessitam ter a informação, principalmente, com legislação, que é a legislação para adquirir o conhecimento pra aplicar no trabalho deles.

Entrevistado 3: Quando eu recebo novas informações a primeira coisa é compor com os meus comandados, participar, socializar a informação para que de vários deles já vem com idéias melhores do que a minha, então é por isso que eu digo que esta coordenação felizmente ela anda bem coesa e bem dinâmica por esse motivo.

Entrevistado 4: Constantemente! A gente pensa uma coisa, elas pensam, comunica, a gente faz um contato, faz outro contato, daqui a pouco a pessoa vem aqui; no outro dia eu compartilho, da mesma forma se eu for na secretaria conversar com o secretário, alguma coisa se ele disser, eu chego aqui e comunico, eu procuro fazer a comunicação ser mais precisa possível porque é dessa forma que a gente encontra pra evitar os boatos e os ruídos dentro da informação. Quando você sabe as coisas por terceiros elas sempre já vem com inferências, então quando você sabe diretamente da fonte você pode colocar as coisas de uma forma mais clara, então se a gente agora está pensando no mapeamento, as meninas já discutiram essa semana, já hoje de manhã já viu o formulário, a minha opinião também; professor Clóvis a semana passada veio aqui por uma questão de elaboração de mestrado e as informações a gente vai trocando e vai vendo. As dificuldades que eu tenho hoje em dia sinto dificuldades em alguns cursos; depois que o governo fez a reforma na lei pra aceitação de curso de 20, 30 hs já havia discutido as minhas dificuldades com as meninas porque a gente ta encontrando muito processo com as pessoas de 3 meses fazendo isso e a gente agora ta querendo colocar a frente o processo de educação a distância, exatamente pra tentar ver se a gente reduz um pouco esse número de cursos que tão sendo feitos fora e os cursos você sabe perfeitamente que tem um custo, custo alto, tem que pagar instrutor e daqui a pouco ta terminando um curso de 60 hs com quatro , cinco alunos, então é um custo alto.

Entrevistado 5: Eu participo, publico, mando publicar não só pra RH, mas pra toda a instituição. Existe um site na universidade onde tem lá RH e lá publico quantitativo de servidores, quantos mestrados, doutorados, eventos que possa se inscrever. É de difícil divulgar, os meios são horríveis, as distâncias e agora que foi absorvido o SIASS, agora faz parte da RH que não deixa de ser uma assistência ao servidor.

5) As informações do setor despertam para fazer uso da criatividade?

Entrevistado 1: O principal problema que nós enfrentamos com relação a isso é o fato de termos uma estrutura funcional com servidores públicos que estão no serviço a bastante tempo, os níveis salariais tão baixos, aí as pessoas não tem o estímulo funcional porque as vezes o estímulo está vinculado ao bem-estar do próprio servidor e na maioria das vezes a gente encontra servidores nosso aqui na SRH com problemas financeiros, por conseguinte, ele não vai render bem no trabalho. Então, o enfrentamento que temos é a desvalorização do serviço público hoje instalado no país.

Entrevistado 2: Sim, ajuda muito! Elas são muito competentes. O pessoal são competentes, eles procuram ver a situação se realmente vai facilitar para trabalhar.

Entrevistado 3: Claro! Claro! Porque no momento que aqui eu tenho comandado, não digo subordinado, que normalmente de vez em quando eles saem com uma idéia muito mais primorosa do que com o que a gente ta fazendo atualmente e isso faz com que o trabalho flui mais, mais prática, mais ágil o trabalho.

Entrevistado 4: Eu diria que pra a equipe ela até que transmite a vontade de fazer algo novo, mas também tenho que ser sincera em dizer que o que a gente faz não é muito do conhecimento do público, depois que a gente sai dessa porta ali há uma cobrança, mas não há um conhecimento efetivo do trabalho que é desenvolvido, então se tiver tudo pronto e dar certo, maravilha.

Entrevistado 5: Muito pouco. A criatividade tem que partir de você. A equipe é muito heterogênea.

6) Você concorda que a SRH dispõe de regras para se ter um controle administrativo e para a operacionalização das informações?

Entrevistado 1: Temos na medida que temos pessoas responsáveis por cada setor especificamente e que essas pessoas gozam da plena confiança do gestor e é assegurado o sigilo, é assegurado o sigilo funcional dos demais colegas que a gente toma conta da vida funcional deles; então é assegurado o sigilo dos dados funcionais, financeiros, porque querendo ou não a gente lida com de uma certa forma com a intimidade das pessoas, pelo menos a intimidade financeira e isso requer todo um sigilo, um cuidado ao manipular todas essas informações.

Entrevistado 2: Sim, concordo! Porque é um setor muito complexo, recebe, toma conta da vida funcional do servidor e não são poucos, então é necessário que tenha regras para coisa não desandar. As regras os servidores se atêm disso, eles já sabem, eles tem um profissionalismo nesse sentido; são muitos competentes de não passar essas informações que são sigilosas porque mesmo é uma questão de ética, então até agora não tivemos problema, não existe a documentação, ou seja, diga esse tipo de coisa. Eles já são preparados pra isso.

Entrevistado 3: Aí é que tá. Eu sinto dificuldade pra responder isso aí. Se todas as coordenações executassem as suas tarefas como a nossa aqui, a SRH teria muito mais, assim poderia produzir muito mais fruto do que atualmente, porque atualmente algumas coordenações sofrem a capengas, outras infelizmente nem andam direito, é um caos, então se caso houvesse essa harmonia, aqui, internamente, acho que a SRH seria uma vitrine excelente na universidade. Não existem regras sobre informações sigilosas de forma explícita. Sobre outras, no site da UFCG, SRH – CCS, nós temos todos os deveres, todas as nossas atribuições que são produzidas por essa coordenação.

Entrevistado 4: Regras ela tem, implícitas e explícitas, o que não acontece é o cumprimento delas. A gestão dessas regras aqui não existe, então as coisas são ignoradas, as vezes de propósito, mas as regras elas existem porque a gente trabalha acima de tudo com a legalidade, então não adianta fingir que não se sabe das coisas, você sabe, agora muitas vezes se fecha os olhos para as coisas que acontecem certo, mas as regras são claras, eu tenho, por exemplo, 30 dias para dar parecer em processos; se eu passar 60 dias, passei consciente; as regras existem e deveriam ser cumpridas, agora há uma ausência de gestão dessas regras, porque eu chamaria isso de planejamento de metas institucionais, eu quanto gestora, eu preciso atender as regras e os procedimentos como devem ser demandados, então não adianta; eu tou aqui com o processo de validação de uma titulação de um curso feito no Paraguai. Não adianta eu me a ter que eu vou considerar a titulação porque eu não vou, não é da minha ossada verificar a validade do curso ou fazer a validação, o curso é da PRPG, então é pra lá que ele vai.

Entrevistado 5: Concorde! Agora que não seja estática. Nada estático funciona, principalmente em administração.

7) Na sua visão, o setor tem o hábito de documentar suas informações para uma possível consulta futura?

Entrevistado 1: Sim! Sim! Tanto do ponto de vista individual, ou seja, cada servidor por fato ter a sua pasta com informações sobre processo, sobre demandas que ele gerou, estarão registradas na sua pasta, como também tem as informações de natureza coletiva que são postas no portal do servidor, a exemplo recente, onde foi colocado orientações acerca de atestados médicos e licença médica, ou seja, é de domínio para todos os servidores, não especificamente de um.

Entrevistado 2: Se dar o processo tanto digitalizado como no sistema em documento, mesmo papel; pelo menos documentos que são enviados da SRH são enviados ofício, essas coisas tem, ainda é na forma de papel, documento.

Entrevistado 3: Tranquilamente! Tudo que nós fazemos, principalmente, nesse setor nosso, que é operacionalização de folha é onde você mexe com o dinheiro do servidor, então para que nós possamos

fazer implantação, uma exclusão ou alteração é necessário que você se documente para uma posterior cobrança, tanto da CGU como da universidade.

Entrevistado 4: A gente tem sim o hábito de documentar, principalmente, porque tem o aspecto da legalidade, então tudo que sai daqui tem um envolvimento financeiro, então os processos são gerados, são dados; aí a gente emite o parecer, seja por progressão, por mérito, capacitação, incentivo á qualificação, pagamento de instrutor, cursos, editais, tudo isso fica devidamente documentado; os processos pessoais vão pras pastas dos servidores, processo e pagamento de instrutor fica com a coordenação de cargos e salários e a gente fica com uma segunda via de tudo. Capacitação funciona como uma secretaria acadêmica, então a gente tem que guardar desde edital as fichas de frequência; a quem a gente ta dando a certificação e isso é armazenamento que a gente tem de manter. Então, as informações que são necessárias, as nossas atribuições para o desenvolvimento das tarefas, a gente mantém sobre controle.

Entrevistado 5: Tem não! Essa educação, esse princípio não tem. Não temos pessoas pra isso, porque se você for um documentalista, um gestor, um orientador, você não faz isso tudo, não existe, você começa a errar; se você começa absorver as atividades, você começa a errar, agora eu queria um documentalista aqui.

9) Você faz uso do julgamento lógico sobre determinada informação para compor os autos de um processo administrativo?

Entrevistado 1: Veja! A questão de pessoal ela padece de uma peculiaridade que é o fato de ser caso a caso, ou seja, tem situações que afeta os servidores, mas que são por motivações diferentes, por condições diferentes, então a gente tem o respaldo da legislação, da normativa vigente, mas temos peculiaridades que dizem respeito a cada pessoa, a cada situação individualmente e sempre ela tem que ser levada em conta.

Entrevistado 2: Às vezes eu faço porque a gente necessita, principalmente cada situação é uma situação diferente, cada processo que chega é uma história totalmente diferente, mesmo que esteja dentro daquele mesmo tempo, mas são situações que fogem de outras, então é necessário que a gente faça o uso não procurando usar o coração, mas a razão dentro da lógica, dentro da lógica da legislação.

Entrevistado 3: Só que é necessário que você além de ter esse julgamento próprio que você também socialize esse julgamento próprio com seus comandados pra saber se aquele julgamento que ta tendo é coerente, plausível de um despacho, de seguir o processo adiante porque muitas vezes eu não sou o dono da verdade; eu posso ter um conceito que seja ao meu ver a coisa mais natural do mundo, mas os meus comandados avisam – por essa maneira não seria melhor? – por isso que existe a harmonia e eu volto a dizer, a CCS é uma verdadeira família por esse motivo, porque tanto as nossas idéias críticas nós expomos uns aos outros e essas idéias nós podemos moldá-las ou acrescentar algo mais.

Entrevistado 4: Às vezes. Mas eu não deixo que isso interfira no parecer final; eu vou buscar informações onde é necessário, como a gente trabalha mais uma vez com a legalidade vou buscar as informações, procuro no Google, no site do servidor, procuro ver jurisprudência sobre o assunto, eu procuro fazer levantamento dos que me dê embasamento. Se eu estiver errada, eu recuo, volto atrás; se eu estiver certa eu faço o embasamento mais forte pra que a pessoa ao receber o processo saiba, entenda direito porque está sendo negado tal pedido.

Entrevistado 5: Isso é meio complicado. O parecer que é dado num processo disciplinar é do ocorrido... É do ocorrido que se abre o processo administrativo, não existe aquela eventualidade.

10) O servidor recebe orientação para o desempenho de suas atividades e para a organização e métodos em relação ao processo de informação no setor?

Entrevistado 1: Veja! Como dito no início, estou apenas menos de um ano no cargo e aí a gente percebe que existe uma metodologia de trabalho não instalada por mim, mas a própria dinâmica da SRH

a gente já percebe que existe um método de trabalho, evidentemente com algumas lacunas que no nosso papel de gestor atual a gente tenta corrigir, mas há uma metodologia, um fluxo de processo que já está instalado a bastante tempo, evidentemente como já disse, lacunas, aperfeiçoamentos, atualizações precisam ser feitas e esse é o meu papel.

Entrevistado 2: Sim! Eu procuro dar essas informações ao servidor. Não chego exatamente que eu diga porque eles são ágeis nesse sentido; eles procuram fazer os cursos dentro do trabalho deles, solicitam a secretaria, vem a mim eu assino tranqüilo da necessidade de acordo do uso deles no trabalho.

Entrevistado 3: Os servidores que aqui trabalham recebem, graças a Deus recebem. Primeiramente, a honestidade, porque nós lidamos com o dinheiro do servidor, então nós temos que ter muita ética e lembro sempre que o servidor no momento que ficar operacionalizando o sistema, ele tome muito cuidado pra saber o que está fazendo porque o seu CPF está ficando registrado em toda atividade que ele executa, então ele tem que ter muito cuidado, responsabilidade e muita ética para trabalhar aqui na nossa coordenação.

Entrevistado 4: Se você estiver reportando a essa coordenação, todos aqui conhecem o procedimento corretamente, eu não posso falar além da coordenação porque a gente fica afastado e muitas vezes a gente tem dificuldade de pegar um processo, saber onde ele foi parar, qual foi parecer que foi dado, quanto tempo transitou, tramitou e muitas vezes as pessoas ligam pra gente pedindo informação, dizendo que o processo já tá na pasta e não sabe o que aconteceu, então assim, dentro da minha sala até aqui essa porta a gente sabe as informações, agora, infelizmente chegou na SRH aí a informação já não pertence mais a gente, já não tem mais como informar até o final; eu sei que tá errado pelo uma visão sistêmica a gente deveria saber até o final, mas a gente não tem um sistema de protocolo de fato pra dar esse acompanhamento e ainda tem erros no sistema de protocolo local.

Orientação não voltada pra treinamento. A gente não tem o prazer de receber os funcionários que entram, a gente não faz nenhuma recepção, a gente não faz nenhum treinamento. A posse é dada pela CLN e eu até já tinha pedido que mandasse o servidor aqui pra conversar com a gente para que déssemos esclarecimentos sobre estágio probatório, desenvolvimento na carreira, sobre os cursos que pode fazer, sobre o que está na legislação, mas infelizmente, isso não acontece. Rebeca tem razão quanto a afirmação que ela faz “tem uma diferença muito grande entre que tá na descrição de cargo e do que você precisa operacionalizar”, então eu recebo um papel dizendo que o meu cargo é assistente em administração e eu tenho que desenvolver isso, só que quando eu chego na unidade acadêmica ou administrativa é preciso que eu receba instrução, orientação e diga o que eu vou fazer e que me orienta a fazer melhor. Talvez o correto fosse que cada servidor que entrasse ele passasse um período vendo o funcionamento de toda área administrativa se ele for para trabalhar na atividade meio. Já promovemos esse ano a iniciação do serviço público; fizemos uma reunião que convocamos todos os servidores que tinham entrado e infelizmente a participação foi ínfima. Tem a questão daqueles que realmente precisa saber a informação e tem aqueles que não gostam de participar, mas tentativas são feitas, teve um encontro que professor Homero fez da posse de 10 pessoas, depois teve um encontro de iniciação até mesmo antes da abertura dos curós e a gente esperava uma participação maior do pessoal técnico administrativo, principalmente, dos que entraram, inclusive certificamos, mas a participação não foi como esperada. Não faltou divulgação.

Entrevistado 5: A preparação do servidor para uma atividade que ele vai desenvolver no cargo dele, exemplo, faz concurso para administrador, quando você entra aqui é completamente diferente do que você vai fazer... Não existe uma política de treinamento. Isso é importantíssimo.

ANEXO A - Aprovação da Pesquisa pelo Comitê de Ética