

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

**EVANDRO FARIAS ROCHA**

**BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO PROCESSO**  
**DECISÓRIO: estudo de caso em uma instituição pública de ensino**  
**superior**

**João Pessoa**

**2014**

**EVANDRO FARIAS ROCHA**

**BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO PROCESSO  
DECISÓRIO: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**

Dissertação apresentada como parte das atividades exigidas para obtenção do título de Mestre no Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes – da Universidade Federal da Paraíba.

Área de concentração: Gestão da Informação  
Linha de Pesquisa: Inovação Organizacional

Orientadora Prof<sup>a</sup>. Dra<sup>a</sup>. Maria Gorete de Figueiredo

**João Pessoa**

**2014**

**EVANDRO FARIAS ROCHA**

**BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO PROCESSO  
DECISÓRIO: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**

Dissertação apresentada por **EVANDRO FARIAS ROCHA**, em 29/09/2014, ao Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA) - da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Organizações Aprendentes pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Gorete de Figueiredo  
UFPB – CCSA – CE – MPGOA - Orientadora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria das Graças Vieira  
UFPB – CCSA – CE – MPGOA – Avaliadora Interna

---

Prof. Dr. Edvaldo Carvalho Alves  
UFPB – CCSA – PPGCI – Avaliador externo

Data da aprovação: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## RESUMO

Analisa-se o processo de busca e uso da informação, por parte dos gestores dos órgãos auxiliares de direção superior da UFPB, e a forma como eles utilizam a informação para criar significados no processo decisório. O trabalho é fundamentado, teoricamente, no modelo de organização do conhecimento desenvolvido por Chun Wei Choo, sobretudo, em sua perspectiva de busca e uso da informação para a criação de significados. Caracteriza os agentes formadores do ambiente organizacional e suas formas de acessar, armazenar, recuperar, tratar e disseminar a informação, identificando os aspectos comportamentais e examinando as condições do ambiente situacional no processo de construção de significados e na tomada de decisão. O campo empírico é formado pelas pró-reitorias acadêmico-administrativas da UFPB. Os sujeitos da pesquisa são os sete pró-reitores e vinte e dois coordenadores das unidades pesquisadas, atores que interagem no ambiente institucional na busca e no uso de informações. Como estratégia de pesquisa, adotou-se uma abordagem quanti-qualitativa, definida por estudo de caso único, com utilização de questionário na coleta de dados e de informações. Ao final do estudo, ficou evidente que o processo de busca e uso de informação pelos gestores e a forma como utilizam a informação para criar significados apresentam lacunas e limitações informacionais. Os gestores não ousam assumir riscos ao atuar num contexto de complexidade, ambiguidade e incerteza, como o da universidade. O padrão de comportamento, metódico e sistemático, minimiza a importância do conhecimento tácito, é alheio às capacidades cognitivas, emocionais e situacionais e se caracteriza pelo conservadorismo, limitado nas escolhas das fontes de informação, assim como pela dificuldade de perceber e definir as próprias necessidades de informação, e por uma atuação baseada em práticas, já institucionalizadas, de busca e uso da informação. Os gestores da administração central da UFPB são condicionados às contingências emergenciais da sua unidade de trabalho, porquanto os processos de reconhecimento do contexto ambiental não são bem definidos, e a instituição não os tem, também, claramente definidos e estruturados.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação. Busca e uso da informação. Organização do Conhecimento. Processo decisório.

## ABSTRACT

Analyzes the process of search and use of information by managers of top management subsidiary bodies of the UFPB, and how they use the information to create meanings in decision making. The work is grounded in theory, the organizational model of knowledge developed by Chun Wei Choo, above all, in their quest for perspective and use of information for the creation of meaning. It features forming agents of the organizational environment and ways to access, store, retrieve, process and disseminate information, identifying the behavioral aspects and examining the conditions of the situational environment in the construction of meaning and decision making. The empirical field is formed by academic and administrative pro-rectories UFPB. The subjects are the seven pro-rectors and twenty-two coordinators of the surveyed units, actors interacting in the institutional environment in search and use information. As a research strategy, we adopted a quantitative-qualitative approach, defined by a single case study, using questionnaire to collect data and information. At the end of the study revealed that the process of search and use of information by managers and how they use the information to create meanings are gaps and informational limitations. Managers do not dare to take risks to act in a context of complexity, ambiguity and uncertainty, such as the university. The default behavior, methodical and systematic, minimizes the importance of tacit knowledge, is oblivious to the cognitive, emotional and situational skills and is characterized by conservatism, limited the choices of information sources, as well as the difficulty to perceive and define their own needs information, and a practice-based activities, already institutionalized, search and use of information. The managers of the central government UFPB are conditioned to emergency contingencies of their work unit, because the environmental context recognition processes are not well defined, and the institution does not have them, too, clearly defined and structured.

**Keywords:** Information Management. Search and use of Information. Knowledge Organization. Decision process.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa da Literatura.....	18
Figura 2: Fluxo da informação em uma organização.....	27
Figura 3: Triângulo de sentido.....	43
Figura 4: Modelo de busca da informação.....	46
Figura 5: Modelo de uso da informação.....	49
Figura 6: Busca e uso da informação na tomada de decisão.....	51

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento.....	20
Quadro 2: Fontes de informação na organização.....	25
Quadro 3: Componentes do ambiente geral e do ambiente da tarefa.....	30
Quadro 4: Ambiente do uso da informação.....	47
Quadro 5: Método de criação de significados.....	53
Quadro 6: Unidades auxiliares de direção.....	59
Quadro 7: Atribuições dos órgãos auxiliares de direção superior da UFPB.....	60
Quadro 8: Estrutura do questionário por blocos, variáveis e referências teóricas descritivas..	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos gestores das unidades de apoio à Reitoria da UFPB.....	67
Tabela 2: Processo de detecção de necessidade, busca e uso da informação por gestores da UFPB.....	68
Tabela 3: Principais fontes pessoais externas acessadas pelos gestores da UFPB.....	71
Tabela 4: Principais fontes documentais externas acessadas pelos gestores da UFPB.....	72
Tabela 5: Principais fontes pessoais internas acessadas pelos gestores da UFPB.....	73
Tabela 6: Principais fontes documentais internas acessadas pelos gestores da UFPB.....	73
Tabela 7: Formas de percepção dos gestores da UFPB sobre o ambiente organizacional.....	74
Tabela 8: Processo de conversão da informação em conhecimento.....	75
Tabela 9: Conhecimento e experiência profissional na unidade organizacional.....	76
Tabela 10: Dificuldades no uso de informações sobre objetivos organizacionais para a racionalidade na tomada de decisão.....	76
Tabela 11: Variáveis de percepção e busca da informação e sua influência no monitoramento ambiental.....	77
Tabela 12: Condições do ambiente situacional na construção significados na UFPB.....	80
Tabela 13: Formas de acesso às categorias teóricas da gestão da informação e do conhecimento.....	83
Tabela 14: Áreas temáticas de domínio dos gestores da UFPB.....	83
Tabela 15: Subtemas emergentes associados à atividade gerencial na UFPB.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantificação das escolhas de detecção de necessidade, busca e uso da informação por gestores da UFPB.....	70
Gráfico 2: Quantificação das alternativas possíveis de influência do ambiente na tomada de decisão.....	78
Gráfico 3: Resultado das condições do ambiente situacional.....	81
Gráfico 4: Conhecimento sobre gestão da informação e do conhecimento.....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.2 Específicos.....	17
<b>2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>18</b>
2.1 ABORDAGEM CONCEITUAL E DISTINÇÕES.....	19
2.1.1 Dados, informação e conhecimento.....	19
2.1.2 A tipologia da informação nas organizações.....	22
2.1.3 As fontes, a classificação e o valor da informação.....	23
2.1.4 O ciclo da informação.....	26
2.1.5 O ambiente organizacional e capacitante.....	28
2.1.6 O ambiente como contexto capacitante - ba.....	33
2.1.7 O ambiente organizacional da UFPB.....	35
2.1.8 O papel da gestão nas IES.....	36
2.2 NECESSIDADE, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO.....	40
2.2.1 As dimensões cognitivas na busca e no uso da informação.....	41
2.2.2 As dimensões emocionais na busca e no uso da informação.....	43
2.2.3 As dimensões situacionais na busca e no uso da informação.....	46
2.2.4 Necessidade, busca e uso da informação na tomada de decisão.....	49
2.3 CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	52
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>54</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA.....	55
3.2 O CAMPO EMPÍRICO E O SUJEITO DA PESQUISA.....	58
3.3 A COLETA DE DADOS.....	60
3.3.1 Pré-teste da pesquisa.....	63
3.3.2 Limitações da pesquisa.....	63
3.4 O MÉTODO DE ANÁLISE.....	64
<b>4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1 PERFIL DOS GESTORES.....	66
4.2 NECESSIDADE, BUSCA E USO DE INFORMAÇÃO PELOS GESTORES.....	67

4.3 FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELOS GESTORES.....	71
4.4 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DOS GESTORES.....	74
4.5 O COMPORTAMENTO DOS GESTORES.....	76
4.6 AMBIENTE SITUACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS E NA TOMADA DE DECISÃO PELOS GESTORES.....	79
4.7 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PELOS GESTORES.....	82
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
5.1 SUGESTÕES PARA ENCAMINHAMENTO INSTITUCIONAL E ESTUDOS FUTUROS.....	88
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO A - ORGANOGRAMA DA UFPB.....</b>	<b>101</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Disponibilidade da informação precisa e em tempo hábil é condição necessária para as organizações que desejam manter suas posições em um cenário cada vez mais caracterizado pelo alto grau de incerteza, competição e crescente hostilidade ambiental.

As transformações no ambiente organizacional estão acontecendo de forma cada vez mais rápida, geralmente provocando perturbações ou variações nos fluxos de experiências das organizações e exigindo de seus membros capacidade para interpretar notícias e mensagens relevantes, e que devem receber atenção. Por outro lado, a relação entre a informação, o conhecimento e a ação na organização é sempre problemática e, quase sempre, mal compreendida.

No contexto das instituições de ensino superior (IES), o ambiente tem se tornado cada vez mais dinâmico e complexo. Na prática, estas instituições apresentam forte resistência às mudanças, principalmente as universidades públicas; com o advento das novas tecnologias e multiplicidades de modelos gerenciais, da ênfase predominante na inovação e, em especial, a pressão da sociedade. Uma nova realidade, portanto, apresenta-se provocando necessidades de alterações nos processos administrativos e, principalmente, no comportamento dos gestores e administradores dessas instituições.

À medida em que as organizações desenvolvem capacidade de se adaptar às alternâncias no ambiente, estimuladas pela percepção, pela interpretação e pela atribuição de sentido, suas ações se constituem em processos/produtos de aprendizagem e produção de conhecimento. No caso das instituições federais de ensino superior (IFES), não obstante as forças internas conflituosas que atuam em sua dinâmica, ainda são condicionadas às forças externas que devem ser assimiladas, processadas e incorporadas aos processos, às atitudes e aos comportamentos na instituição. Nas palavras de Trigueiro (1995 apud MOREIRA et al. 2009, p. 3), “o chamado ambiente externo produz um amplo conjunto de inputs, necessidades e pressões provenientes de instâncias decisórias, da produção econômica e sociedade civil, em geral”.

As IFES são subordinadas às decisões de organismos superiores, como o Ministério da Educação (MEC), por exemplo, que definem as macropolíticas e os programas a serem implementados e executados por essas instituições. O atual modelo de processo decisório do tipo *top-down*, distinguido por um contexto de minimização dos custos sociais do Estado,

representado pelo MEC, passa a influenciar diretamente os processos e as decisões das IFES, interferindo, inclusive, em sua autonomia e gestão. Programas como o de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) que condiciona o repasse de verbas ao cumprimento de metas e indicadores de produtividade, como o Sistema de Seleção Unificada (SISU), que altera a formatação dos processos seletivos de ingressos organizados pelas IFES, e o de políticas de cotas, que modificam o sistema de ingresso nas universidades, estão exigindo das IFES esforço especial, no sentido de ajustar estratégias, metas e processos, para atender às exigências apresentadas.

Num ambiente assinalado pela incerteza e pela adversidade, é importante que a instituição minimize a influência e os efeitos das variáveis externas. Para isso, é fundamental que se procure compreender o comportamento informacional de seus agentes tomadores de decisão, especialmente no que diz respeito à busca e ao uso informação, como principal fator de vantagem competitiva, recurso estratégico e de apoio à decisão. Portanto, é imprescindível que os gestores estejam preparados para se posicionar de maneira equilibrada em relação às transformações provocadas pelas decisões instauradas pelas instâncias superiores. Daí, a necessidade de que o gestor interaja com o ambiente, identificando e interpretando informações relevantes e lhes atribuindo significados passíveis de serem apropriados e compartilhados. Essa reação possibilita a criação de contextos favoráveis ao processo de aprendizagem e a produção de conhecimento útil à instituição.

Os aspectos relacionados contribuíram para motivar esta pesquisa, sobre como os gerentes de uma instituição federal de ensino superior exploram o ambiente institucional, em relação à busca e ao uso da informação, em seu processo decisório. Pressupõe-se que as organizações, por meio de seus gestores, acolhem, interpretam, selecionam e retêm informações do ambiente, dando-lhes sentidos e criando novos significados, que logo são incorporados, e passam a orientar o curso de novas ações e a criar contextos capacitantes. O suporte teórico utilizado como base de investigação é o modelo de busca e uso da informação desenvolvido por Choo (2006).

Esta pesquisa mostra-se relevante para a academia, devido à sua abordagem, que considera o caráter cognitivo, subjetivo e dinâmico da informação e aprimora o conhecimento sobre a temática 'informação, gestão da informação e do conhecimento' e suas influências nas práticas gerenciais em uma organização pública de ensino superior. Outrossim, investiga-se

evidências que comprovem a abordagem do aspecto construtivista no processo de busca e uso da informação, identificados na obra de Choo.

Como contribuição prática, a pesquisa demonstra o processo informacional da UFPB, identificando as necessidades e os requisitos de informação, as fontes internas e externas de informação e os modos formais e informais de compartilhamento da informação, caracterizando o processo de busca e uso da informação pelos gestores da instituição. Ao final da pesquisa, identificam-se os padrões de comportamento de busca e uso da informação, que podem ser utilizados pela instituição para o aprimoramento dos processos de gestão da informação e do conhecimento.

Para este autor, a pesquisa tem um sentido especial, por sua vinculação como funcionário da instituição pesquisada, desenvolvendo atividades de gestão da informação. E por constatar em sua prática diária, as dificuldades que a instituição enfrenta no tratamento da informação, principalmente na busca e na utilização da informação como apoio à tomada de decisão. Ademais, o tema pesquisado mantém estreita relação com as temáticas ‘aprendizagem organizacional’ e ‘inovação organizacional’, linhas de pesquisas circunscritas no Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes (MPGOA), da UFPB, do qual participa o autor da pesquisa, na condição de aluno.

A escolha do objeto deste trabalho deve-se, ainda, ao entendimento de que, ao passo que a organização compreende suas necessidades informacionais, reduzindo ambiguidades e incertezas, criando novos conhecimentos para serem socializados e aplicados no desenvolvimento organizacional, ela interage melhor com seu ambiente. Outro ponto a destacar é o interesse que o tema desperta no pesquisador, tanto no âmbito profissional quanto acadêmico.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A presente pesquisa baseia-se na ideia de que as organizações funcionam como sistemas abertos e estão em permanente interação com o ambiente externo, recebendo e processando informações para auxiliar na tomada de decisão.

Segundo Choo (2006, p. 123), “a capacidade de adaptação a um ambiente dinâmico apresenta duplo desafio, pois requer que a organização seja capaz não só de perceber, mas também de criar significado”. Criar significados, entretanto, não é um processo simples,

porquanto as informações encontram-se no ambiente, geralmente, de forma dispersa, desorganizadas ou na forma de dados que precisam ser trabalhados. Perceber as mensagens potencialmente importantes é imprescindível para o processo de construção de significados e a criação do conhecimento pela organização. Choo (2006) assevera que os membros da organização precisam identificar as alterações mais significativas ocorridas em seu ambiente, interpretá-las e criar respostas satisfatórias, atribuindo-lhes sentido e significado.

Os gerentes e administradores, geralmente, obtêm informações a respeito do ambiente externo de suas organizações de várias fontes. A internet, por exemplo, registra milhões de páginas com conteúdos e informações sobre negócios e outras variedades, no entanto, para os gestores, o volume representa pouco, uma vez que informações, ainda que disponíveis, são fragmentadas e ambíguas, razão por que requerem a intervenção do usuário para identificar, selecionar e processar aquelas que são relevantes.

As universidades, por sua vez, são consideradas organizações abertas e complexas, devido à multiplicidade de suas atividades, orientados para ensino, pela pesquisa e pela extensão. Demandam um fluxo dinâmico de informação e um permanente processo de aprendizagem, adaptabilidade e evolução, que lhes proporcionem as condições necessárias para atuarem como agentes transformadoras do contexto em que estão inseridas. Na condição de organizações abertas, as universidades atendem a uma diversidade de atores (estudantes, famílias, empresas, entidades de classes, órgãos públicos etc.) que funcionam como norteadores de suas missões.

As IFES vivenciam um difícil momento. Constantemente são desafiadas por demandas que, na maioria das vezes, conflitam com as condições da estrutura disponível, impondo modificações e adaptações; quase sempre realizadas de forma intempestiva e não planejada, comprometendo o desempenho institucional. Observe-se a desarticulação que ocorre na coleta dos dados e das informações, quando da elaboração do censo da educação superior e da matriz de partição orçamentária utilizada pelo MEC para distribuir os recursos orçamentários destinados às IFES. Na coleta de dados, a cada ano, novas exigências e funcionalidades são implantadas nos sistemas disponibilizados pelo MEC. Essas oscilações frequentes, além de causar a profusão de conceitos e regras, gerando ambiguidades, exigem esforços adicionais de se readequar os sistemas internos e processos, ao cumprimento de prazos e à consolidação das informações solicitadas.

A UFPB, assim como suas congêneres, está inserida em uma estrutura verticalizada, permeada pela burocracia e pela centralização, apresenta forte resistência às mutações ambientais. Seus processos administrativos e decisórios obedecem a uma lógica ainda conservadora e avessa à transformação, o que implica em dificuldades para se socializar a informação e tomar decisões. Além disso, apesar de seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2009-2012 estabelecer algumas referências à implantação de um programa de gestão da informação, na prática, não se tem conhecimento de algo, nesse sentido, que esteja sendo operacionalizado.

Contextualizada num ambiente dinâmico e complexo, marcado pelo alto grau de incerteza e por mudanças cada vez mais rápidas, a universidade precisa utilizar-se intensivamente da informação que, de modo geral, por força do ambiente, apresenta-se ambígua e sujeita a múltiplas interpretações. Essa situação exige dos gestores da administração geral da UFPB habilidade para interpretar, reconhecer tendências e, principalmente, capacidade de aprender e de se adaptar às transformações no ambiente. Ou seja, os gestores precisam entender como o ambiente influencia a organização, percebendo e identificando as oportunidades e as ameaças mais importantes.

A partir dessas considerações introdutórias, propõe-se a seguinte questão: Como os gestores dos órgãos auxiliares de direção superior da UFPB buscam e usam a informação no processo decisório?

Nesse sentido são pertinentes os seguintes questionamentos: a) Como a informação utilizada pelos gestores da UFPB está organizada? Quais as principais fontes de informação (formais, confiáveis e informais) e os recursos para armazenar, recuperar e disseminar a informação? b) Como os gestores da UFPB vêm utilizando a informação com vistas a auxiliar em suas tomadas de decisão?

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder aos questionamentos centrais da pesquisa foram definidos os seguintes objetivos de pesquisa:

### 1.2.1 Geral

Analisar o processo de busca e uso da informação por parte dos gestores dos órgãos auxiliares de direção superior da UFPB, sob a ótica do modelo de organização do conhecimento proposto por Chun Wei Choo.

### 1.2.2 Específicos

- Traçar o perfil dos agentes formadores do ambiente organizacional;
- Caracterizar as formas de armazenamento, recuperação, tratamento e disseminação da informação utilizadas pelos gestores;
- Identificar aspectos comportamentais dos gestores no processo de busca e uso da informação;
- Analisar o ambiente situacional na construção de significados e na tomada de decisão por parte dos gestores da UFPB.

## 2 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

São abordados, inicialmente, conceitos relacionados a dados, informação e conhecimento, por entendê-los como conceitos-chave que compõem o marco teórico para qualquer análise que se pretenda realizar sobre as temáticas informação ou conhecimento. Na sequência, são trabalhados aspectos do ambiente organizacional como fonte de informação e sua influência na tomada de decisão e formação de um contexto capacitante. Em seguida, são apresentadas características do modelo de busca e uso da informação desenvolvido em Choo (2006), com destaque para as conexões com as dimensões cognitivas, emocionais e situacionais desenvolvidas nos modelos de Brenda Dervin, Carol Kuhlthau e Robert Taylor. São, ainda, enfatizados conceitos relacionados à criação de significados nas organizações. Para o embasamento teórico, foram considerados conceitos e modelos de autores com reconhecida competência nos temas abordados. A Figura 1 sintetiza os campos de estudo diretamente relacionados à questão da pesquisa e à forma como ela foi organizada.

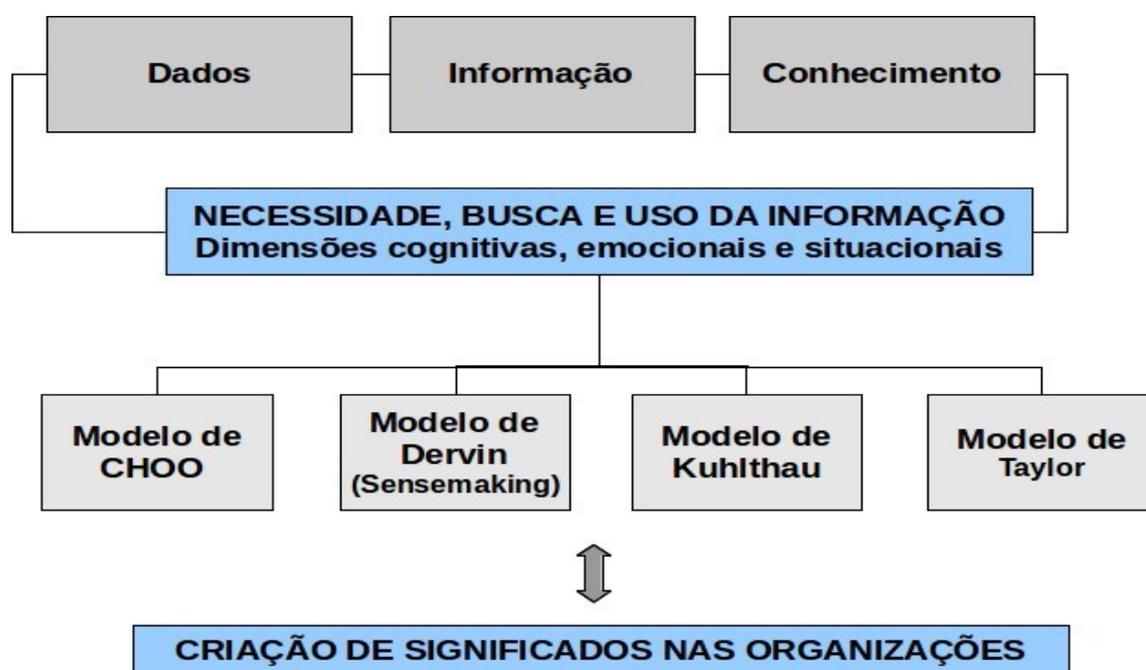


Figura 1: Mapa da Literatura  
Fonte: Elaboração própria (2014)

## 2.1 ABORDAGEM CONCEITUAL E DISTINÇÕES

### 2.1.1 Dados, informação e conhecimento

Muito já se escreveu sobre dados, informação e conhecimento. Entretanto, em relação aos seus conceitos e definições, ainda não existe um consenso estabelecido. A diversidade de conceitos, ambiguidades e visões contextualizadas contribuem para a complexidade do tema, instigando à reflexão e ao desenvolvimento de novos estudos e pesquisas na área.

Alvarenga Neto (2008, p. 17), referindo-se à tríade dado-informação-conhecimento, destaca duas vertentes que norteiam os estudos sobre o assunto: uma visão monocórdica, em que cada termo é analisado isoladamente, e outra caracterizada por tentativas de analisar os termos a partir de processos conjugados e/ou sequenciais envolvendo dados, informação e conhecimento. Para esse autor, tentativas de estabelecer conceitos, por meio de delineamento ou de linhas divisórias, sempre recaem na dificuldade de distinguir o que significa dado, informação e conhecimento.

Davenport (1998) reconhece a dificuldade de diferenciar, na prática, informação de dados e conhecimento. Segundo o autor, a informação encontra-se explícita nos três conceitos, além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento. Porém, o autor ressalta a importância de se distinguirem as diferenças entre os termos, tendo em vista que as organizações precisam conhecer suas reais potencialidades informacionais para alinhar suas estratégias de investimentos em TI.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das características propostas por Davenport (1998) para discernir os conceitos associados a cada termo:

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese e contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a medida humana	De difícil captura em máquinas
Facilmente transferível		Frequentemente tácito
		De difícil transferência

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento  
 Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

Dados são simples observações sobre o estado do mundo (DAVENPORT, 1998, p. 19). A sentença “existem 30.000 alunos matriculados” contém um registro que pode ser realizada por pessoas ou tecnologias; pode ser armazenada em base de dados, manipulada, quantificada etc. Todavia, a simples percepção desse fato não revela muito sobre a natureza e a especificidade das matrículas, dos alunos ou do contexto em que eles estão inseridos. Somente quando os dados são organizados ou combinados de forma significativa e contextualizada, para atender a determinado propósito, é que passam a ser considerados informação. Dados são, portanto, registros estruturados de transações (DAVENPORT e PRUZAK, 1998).

Miranda (1999, p. 285) descreve os dados como “um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos, que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente, transforma-se em informação”. Na visão de Moresi (2000), os dados representam a matéria-prima utilizada na produção das informações. Segundo esse autor, dados “são sinais que não foram processados, correlacionados, avaliados, ou interpretados de qualquer forma” e que, submetido a tais processos, transformam-se em informação (MORESI, 2000, p. 18).

Carvalho (2012) considera os dados como o simples registro de um evento. “Trata-se de uma unidade indivisível, extremamente objetiva, além de abundante, que pode ser facilmente manipulada e transportada”. De modo que, comparado à informação e ao conhecimento, o dado é o menor e o mais simples elemento do sistema (CARVALHO, 2012, p. 5).

A transformação de dados em informação requer a intervenção humana. Na visão de Davenport (1998), são os seres humanos que atribuem relevância e propósito aos dados e os

transformam em informação. No processo de comunicação da informação, a mensagem recebida tem a propriedade de alterar o comportamento de seu receptor. Para Davenport e Prusak (1998), a finalidade da informação é de mudar o modo como o receptor vê o mundo. É, portanto, o receptor, e não o emissor, quem define se a mensagem recebida cumpriu ou não o papel de informar, vindo a constituir, ou não, informação.

O processo de transformação de dados em informação, segundo Davenport e Prusak (1998), realiza-se por meio da agregação de valores, tendo por intermédio de categorias como:

- Contextualização – sabe-se qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização – conhecem-se as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo – os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção – os erros são eliminados dos dados;
- Condensação – os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Segundo Davenport e Pruzac (1998), a informação, diferentemente de dados, tem significado, relevância e propósito. McGree e Pruzak (1994, p. 24) definem a informação como sendo “dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto”. A informação deve ser entendida, portanto, como uma troca de mensagem entre um emissor e um receptor, e caracterizada em determinado contexto. Carvalho (2012) destaca também o caráter subjetivo da informação. Segundo esse autor, a informação “não pode ser algo decifrável apenas para um sujeito específico, ela deve ser codificada de diversas maneiras, podendo ser acumulada, processada e compartilhada. Ou seja, tangível para um grupo de pessoas” (CARVALHO, 2012, p. 7).

Para Beal (2012, p. 22), a informação atua como fator determinante de comportamento. No contexto das organizações, a informação busca influenciar o comportamento dos indivíduos e dos grupos, para que suas ações sejam condizentes com os objetivos corporativos. Michaud (2006) entende que a informação, por si só, não tem grande utilidade, uma vez que o sentido nela agregado ainda não define o seu objetivo. Somente com uma nova transformação, correlacionando informação com objetivos, explícitos ou implícitos, consegue-se chegar ao final do processo, que é o conhecimento (MICHAUD, 2006, p. 216).

O conhecimento é o estágio superior do processamento da informação. Na visão de Moresi (2000), pode ser entendido como informações que foram analisadas e avaliadas sobre a sua confiabilidade, sua relevância e sua importância. Dixton (2000 apud ALVARENGA NETO, 2008, p. 19) resume o conhecimento como sendo “elos significativos que as pessoas fazem nas suas cabeças entre informação e sua respectiva aplicação em ação, quando em um dado contexto”.

O conhecimento está associado à ação e à mudança de comportamento, que Davenport e Pruzak (1998, p. 6) definem como

[...] uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informação.

De modo geral, as definições encontradas na literatura sobre dado, informação e conhecimento guardam semelhanças. Para efeito desta pesquisa, foram observadas as afirmações de Davenport e de Pruzak (1998), que consideram a informação como sendo dados contextualizados, com significado, utilidade e relevância.

No próximo tópico, discute-se sobre a tipologia da informação, especificamente sobre a classificação das fontes de informação e as etapas do fluxo informacional nas organizações.

### 2.1.2 A tipologia da informação nas organizações

A informação deve estar sempre organizada e disponível de modo a atender às necessidades dos diversos níveis administrativos da organização. Para Moresi (2000, p. 15), a arquitetura da informação nas organizações é estruturada em três níveis distintos: a) informação de nível institucional, que possibilita que, no nível da organização, observem-se as variáveis que estão presentes no ambiente externo e no interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível; b) informação de nível intermediário ou gerencial, por meio da qual se podem observar as variáveis presentes nos ambientes externos e nos internos, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial; e c) informação de nível operacional, que possibilita aos colaboradores executarem suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade e subsidiar o planejamento e a tomada de decisão de nível operacional.

Moresi (2000, p. 15-16) destaca que, no nível institucional, a informação atende ao posto mais alto da organização, composto de diretores, proprietários, acionistas e altos executivos. É nesse nível que as decisões são tomadas e onde são estabelecidos os objetivos e as estratégias para alcançá-los. Constitui-se na fonte de significado e legitimação da organização, que mantém uma interface com o ambiente, embora não exerça poder nem controle sobre seus eventos presentes ou futuros, de modo que passa a conviver sempre em estado de incerteza.

No nível intermediário, também chamado gerencial ou organizacional, são observadas as fronteiras do ambiente interno e externo, permitindo o monitoramento e a avaliação dos processos, o planejamento e a tomada de decisão de nível gerencial. Geralmente é composto pela média administração da empresa, responsável por transformar os objetivos e as estratégias em programas de ação. Já o nível operacional, também denominado de nível técnico, está diretamente relacionado a problemas de desempenho, é dirigido às exigências de tarefas de natureza técnica, e o nível em que as tarefas são executadas e as operações realizadas.

### 2.1.3 As fontes, a classificação e o valor da informação

A escolha das fontes de informação é uma etapa do processo de busca da informação e está associada ao comportamento dos indivíduos. Choo (2006, p. 168) entende que a busca da informação baseia-se na detecção e na ampla e intensiva coleta de informações nas várias fontes de pesquisa, inclusive as internas e as impessoais.

As fontes de informação geralmente são classificadas segundo seu conteúdo e propósito. Quanto ao conteúdo, Campello et al. (2000, p. 28) as classificam em primárias, secundárias e terciárias. Segundo esses autores, nas fontes primárias, o conteúdo disseminado é exatamente o mesmo que foi produzido pelo autor. São exemplos desse tipo de fontes os periódicos científicos, os anais de conferência, as teses e as dissertações, as patentes, os relatórios técnicos e as normas técnicas. Por sua vez, as fontes secundárias sofrem algum tipo de filtro e são organizadas de acordo com uma finalidade, como as enciclopédias, dicionários, manuais, livros textos, anuários, base de dados, tabelas, unidades de medidas e estatísticas, comentários, publicações ou periódicos de indexação e resumos, artigos revisados e outros. As fontes terciárias são utilizadas para guiar os usuários às fontes primárias e secundárias. São,

geralmente, as bibliografias, os tesouros, os serviços de indexação, os resumos, as bibliotecas, o centro de informação e outras.

Na escolha das fontes de informação, é comum verificar-se sua relevância, confiabilidade e os canais que facilitam o acesso à informação. Em relação à relevância e à confiabilidade, Barbosa (2002, p. 6) assevera:

uma informação é considerada relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas da organização. Já uma informação é confiável quando provém de uma fonte idônea e, por esse motivo, pode ser utilizada como base para se tomar decisões.

Referindo-se aos canais de acesso à informação, Campello et al. (2000) afirmam que eles podem ser do tipo formal ou informal. Nos canais formais, o acesso é amplo, a informação encontra-se organizada e pode ser facilmente coletada e armazenada. O acesso a esses canais geralmente acontece nos estágios mais avançados da pesquisa. São exemplos de canais formais as publicações na imprensa, as bases de dados, as informações científicas (artigos científicos), as informações técnicas (patentes), os documentos da empresa etc. Os canais informais são usualmente utilizados no início da pesquisa. A informação veiculada nesse tipo de canal, geralmente, é recente e, quase sempre, destinam-se a um público restrito. Nesta categoria inserem-se os seminários, os congressos, as visitas a clientes, os relatórios de pesquisa, as reuniões etc.

No âmbito das organizações, a informação pode ser classificada em estruturada e não estruturada. Beal (2012) refere que, além dessa classificação, a informação nas organizações pode assumir outras tipologias, tais como: a) informação de atividades, quando permite à organização garantir seu funcionamento; que são as informações relacionadas aos processos, entrada e saída de material, custos de projetos etc.; b) informação de convívio, quando a informação possibilita que os indivíduos se relacionem e pode influenciar em seu comportamento. Os boletins internos e a reunião de serviços correspondem a esse tipo de informação que, geralmente, está presente em todos os níveis da administração; c) informação estratégica, quando a informação mostra-se capaz de melhorar o processo decisório da organização, reduzindo o grau de incerteza que afeta o processo de escolha dos agentes tomadores de decisão.

De acordo com Barbosa (2002), as fontes de informação sobre o ambiente organizacional podem ser classificadas em externas e pessoais; externas e impessoais; internas e pessoais e

internas e impessoais. O Quadro 2 apresenta uma síntese das fontes e suas respectivas categorias:

	<b>Pessoais</b>	<b>Impessoais (ou documentais)</b>
<b>Externas</b>	Clientes Competidores Contatos comerciais/profissionais Funcionários do governo	Jornais, periódicos Publicações governamentais Meios de transmissão (rádios, televisão) Indústria e associações comerciais Conferência, viagens
<b>Internas</b>	Superiores e subordinados hierárquicos Colegas de trabalho Equipe de funcionários	Memorando e circulares internos Relatórios internos Biblioteca da organização Serviços de informação eletrônica

Quadro 2: Fontes de informação na organização  
Fonte: Barbosa (2002, p. 8)

Barbosa (2002) destaca que, no contexto das organizações, as fontes de informação são utilizadas com o propósito de coletar elementos relacionados aos aspectos ou componentes específicos do ambiente organizacional. No caso das organizações públicas, é possível observar uma prática recorrente de utilização de informações internas documentais, uma vez que a estrutura administrativa desse tipo de organização é pautada no formalismo, e as informações são dos tipos relatórios internos (em papel ou em rede), memorandos e circulares. São fontes que aparentam ser mais aceitas no processo de planejamento no âmbito dessas organizações.

Diante das considerações expostas, e com base no que foi visto sobre fontes e suas categorias de informação, optou-se, na presente pesquisa, pela utilização da classificação das fontes de informação elaborada por Barbosa (2002), porquanto elas apresentam similaridade entre as consideradas no estudo.

O valor da informação, na visão de Moresi (2000, p. 16), está diretamente ligado ao efeito sobre o processo decisório. Para esse autor, se a informação resultar em melhor decisão, ela será considerada de valor, caso contrário, seu valor será menor ou mesmo sem valor. Moresi (2000, p. 17), citando Van Wegen & De Hoog, destaca que a informação atua em dois domínios: o primeiro diz respeito à possibilidade de a informação atender às necessidades de uma pessoa ou grupo de pessoas. Nesse caso, a informação deve ser enviada à pessoa ou ao grupo certo, ser disponibilizada na hora e local exatos, e apresentada de forma correta. O

segundo domínio é o da organização, no sentido de que a informação seja avaliada em função de sua influência no processo decisório da organização.

Referindo-se às organizações, Lesca e Almeida (1994, p. 67-68) ressaltam a importância da informação nos seguintes contextos de:

- Apoio à decisão – o acesso à informação certa no momento certo permite que as escolhas sejam feitas com menos risco, o que possibilita a redução de incertezas na tomada de decisão;
- Fator de produção – a informação é um elemento importante para projetar e introduzir no mercado produtos (ou serviços) de maior valor adicionado. Quanto maior o valor adicionado, maior será a necessidade de informação em todas as etapas de sua concepção e introdução no mercado;
- Fator de sinergia – o desempenho de uma organização está condicionado à qualidade das ligações e às relações entre suas unidades e à qualidade do fluxo informacional que possibilita a troca de informação. Mesmo que cada unidade ou elo da cadeia produtiva presente, isoladamente, resultado surpreendente, se as relações e a coordenação entre as unidades mostrarem-se ineficientes, a organização será vista por seus clientes como pouco eficaz, principalmente quanto à qualidade dos seus serviços.
- Fator determinante de comportamento – a informação influencia o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro e fora da organização. Internamente, a informação influencia o comportamento dos indivíduos, no sentido de que suas ações passem a condizer com os propósitos da organização. Externamente, a informação tem o interesse de influenciar o comportamento dos atores (clientes, fornecedores, governo, colaboradores etc.), de modo a se tornarem favoráveis aos objetivos da organização.

Para Choo (2006), a utilidade ou valor da informação vai além da plena satisfação das necessidades dos usuários. O autor aponta características do ambiente de uso da informação, como requisitos, normas e expectativas inerentes ao trabalho do usuário e ao contexto organizacional, como variáveis que também impactam o processo de decisão, utilizando-se ou não a informação. Baseado em Taylor (1991), esse autor (2006, p. 93) resalta que o ambiente de uso da informação pode ser entendido como um conjunto de elementos que afetam o fluxo e o uso das mensagens que entram, saem ou circulam dentro de qualquer unidade, e determinam os critérios por meio dos quais o valor das mensagens pode ser julgado.

A próxima secção aborda aspecto do fluxo informacional nas organizações e seu impacto no processo decisório.

#### 2.1.4 O ciclo da informação

A identificação das necessidades e dos requisitos de informação age como um elemento acionador do processo que estabelece o ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição, armazenamento e uso para alimentar os processos decisórios e/ou operacionais da organização (BEAL, 2012, p. 30).

Tarapanoff (2006, p. 23) concebe que o ciclo informacional tem início quando se detectam uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido e uma área ou assunto a ser analisado. Esse processo é originado e envolve requisitos informacionais, como a identificação de quem gera o tipo de informação necessária, as fontes e o acesso, a seleção e a aquisição, o registro, a representação, a recuperação, a análise e a disseminação da informação.



Figura 2: Fluxo da informação em uma organização  
Fonte: Beal (2012, p. 29)

A Figura 2, acima, expõe as etapas do fluxo informacional em uma organização. Segundo Beal (2012), o processo tem início com a identificação das necessidades de informação dos indivíduos ou grupos que compõem a organização. Definidas as necessidades de informação, a etapa seguinte é a obtenção, caracterizada pela criação, recepção ou captura da informação, que podem ser provenientes de fontes internas ou externas, em qualquer mídia ou formato. O passo seguinte é o tratamento da informação e envolve os processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação, tornando-a mais acessível e fácil de localizar. Uma vez tratada, a informação pode ser distribuída para atender às necessidades de seus usuários. Para essa etapa, o autor ressalta a importância de uma rede eficiente de comunicação que permita o acesso à informação em tempo hábil e de forma eficiente.

Por fim, o uso da informação é a etapa mais importante de todo o processo do gerenciamento da informação. Neste sentido, afirma Beal (2012, p. 31),

O uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, que podem voltar a alimentar o ciclo da informação corporativa, num processo contínuo de aprendizagem e crescimento.

Beal (2012) ressalta que, assim como as etapas de coleta, tratamento e disseminação da informação, o processo de armazenamento merece especial atenção na organização por assegurar a conservação dos dados e das informações e permitir que seja usada e reusada.

Na próxima seção, analisa-se o ambiente organizacional como fonte de informação e de recursos para os gestores tomarem suas decisões.

#### 2.1.5 O ambiente organizacional e capacitante

As constantes transformações que caracterizam os ambientes das organizações têm exigido dos administradores, gerentes e tomadores de decisão um esforço permanente, no sentido de acompanhar, interpretar e compreender a natureza dessas mudanças e suas repercussões no contexto organizacional.

Segundo Choo (2006), as organizações vivem em um mundo dinâmico e incerto, condicionadas às forças externas que limitam seu papel e alcance. Essa dependência exige constante monitoramento do ambiente externo. Reconhecer, desde cedo, a influência do ambiente possibilita que a organização adapte-se às mudanças, no momento adequado e de maneira eficaz, e tenha uma vantagem competitiva.

Perceber as alterações ambientais, entretanto, não é tarefa simples. Choo (2006, p. 28) ressalta que “as mensagens e os sinais de ocorrências e tendências no ambiente são invariavelmente ambíguos e sujeitos a múltiplas interpretações”. Cabe, portanto, à administração distinguir as mensagens mais significativas e importantes presentes no ambiente, interpretá-las e lhes atribuir um sentido que possa ser incorporado e compartilhado como conhecimento para o restante da organização.

Segundo Chiavenato (2005, p. 35), o ambiente organizacional ou contexto ambiental pode ser entendido como um conjunto de forças externas que influenciam as organizações e o seu comportamento. Para esse autor, o ambiente é formado por um conjunto de forças e de variáveis interagentes – econômicas, tecnológicas, culturais, legais, políticas e demográficas – que formam um campo dinâmico de forças, com efeito sistêmico e resultados quase sempre imprevisíveis.

Chiavenato (2005) classifica o ambiente organizacional em macro ambiente e ambiente específico ou de tarefas. O macro ambiente é representado por forças sociais mais abrangentes, que influenciam o comportamento do conjunto das organizações. Por sua vez, o ambiente específico ou de tarefas é representado por um conjunto de variáveis que se encontram mais perto da organização – proporciona as entradas e saídas necessárias à sua subsistência e sobrevivência.

No Quadro 3, descrevem-se os componentes do macro ambiente e do ambiente de tarefas, segundo a classificação realizada por Chiavenato (2005), que refere que cada organização percebe e interpreta o seu contexto ambiental. Isso significa dizer que o mesmo contexto pode ser interpretado de forma diferente por duas ou mais organizações. Entretanto, a percepção depende do entendimento que a organização tem a respeito de si e de seus propósitos, ou seja, a percepção ambiental está diretamente ligada à captação e ao tratamento da informação externa considerada útil para a organização. É importante destacar que as pessoas envolvidas com a administração e com a tomada de decisão na organização são aquelas que selecionam e percebem o ambiente, atribuindo-lhe significado, de acordo com suas experiências e as conveniências da organização.

<p><b>Ambiente geral</b></p>	<p><b>Variáveis econômicas</b> – inflação, balanço de pagamento, renda, taxa de juros, etc.</p> <p><b>Variáveis tecnológicas</b> – a tecnologia, principalmente a tecnologia da informação.</p> <p><b>Variáveis culturais</b> – a cultura de um povo penetra nas organizações por meio das expectativas e do modo de pensar, agir e sentir de seus integrantes.</p> <p><b>Variáveis legais</b> – legislação vigente que afeta direta ou indiretamente a organização, impondo-lhe restrições ou limites às suas operações.</p> <p><b>Variáveis políticas</b> – são decisões políticas tomadas em nível, federal, estadual ou municipal que influenciam as organizações.</p> <p><b>Variáveis demográficas</b> – tamanho e taxa de crescimento da população, distribuição por sexo, idade, geográfica, característica do mercado atual e futuro relacionado à organização.</p>
<p><b>Ambiente de tarefa</b></p>	<p><b>Fornecedores de entrada</b> – provedores dos recursos necessários à organização: matérias-primas, recursos financeiros, humanos, etc.</p> <p><b>Clientes ou usuários</b> – consumidores das saídas da organização.</p> <p><b>Concorrentes</b> – disputam os mesmos recursos (entradas) e os mesmos tomadores (saídas).</p> <p><b>Órgãos reguladores</b> – entidades que regulam ou fiscalizam as atividades da organização: associação de classes, sindicatos, mantenedoras.</p>

Quadro 3: Componentes do ambiente geral e do ambiente da tarefa  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005, p. 35)

A perspectiva do ambiente externo, como fonte de informação, é trabalhada por vários autores (Barbosa, 1997; CHOO, 2006; ALVARENGA NETO, 2008). Em Choo (2006), a busca da informação no ambiente tem o objetivo de reduzir incertezas e ambiguidades. Segundo esse autor, as organizações usam a informação para dar sentido ao ambiente e auxiliar na tomada de decisão. Para Alvarenga Neto (2008, p. 89), as “mudanças, os eventos e as tendências no ambiente continuamente criam sinais e mensagens que devem ser coletados, tratados, organizados, interpretados, disseminados e usados pelos gerentes e tomadores de decisões”. O autor ressalta que “se deve ter em conta que, quanto mais mutável for o ambiente de uma organização, maior deve ser a atenção dedicada às atividades de monitoração ambiental e planejamento”.

Ainda segundo Alvarenga Neto (2008, p. 100), o monitoramento ambiental analisa cada setor do ambiente externo que possa contribuir com o futuro da organização. A monitoração inclui não só concorrentes, fornecedores e clientes, mas também condições, tendências tecnológicas, econômicas, políticas, regulatórias, demográficas e sociais. Barbosa (1997, p.

44), referindo-se à visão das organizações como entidades processadoras de informação, assevera que essa é uma

perspectiva importante para estudos empíricos sobre os processos pelas quais elas se adaptam a seus ambientes. Além disso, esse enfoque possibilita orientar a ação gerencial no sentido de buscar o desenvolvimento de mecanismos de captação, sistematização, armazenamento e uso da informação que possam assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização em ambientes complexos e instáveis.

Na visão de Barbosa (1997), a complexidade do ambiente externo é caracterizada como uma das principais fontes de incerteza e de equivocidade (ambiguidade) para a organização. A diferença entre a informação necessária e a informação disponível influencia diretamente no processo decisório. Isso significa que,

“para que uma unidade organizacional alcance níveis adequados de eficiência, sua capacidade de processamento de informação precisa ser compatível com sua necessidade de informação e isso dependerá, essencialmente, da natureza da organização e de seus mecanismos de organização e controle”. (BARBOSA, 1997, p. 43).

A equivocidade pode ser entendida, segundo Alvarenga Neto (2008, p. 96), como “a extensão pelo qual os dados não são claros e requerem múltiplas interpretações”. O autor acrescenta que os estudos que envolvem pesquisas que percebem as organizações como sistemas de processamento de informações são direcionados a duas linhas de observação. A primeira refere-se à perspectiva das organizações como sistemas de tomada de decisões – baseada no princípio da racionalidade limitada proposta por Simon e que percebe as organizações como redes de decisão e de tomadores de decisão, tendo como questão central o fato de que existem limitações que impossibilitam tomar decisões racionais (2008). Choo (2006, p. 41), baseado em Simon, destaca três categorias de limites: o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que detém e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização. Cabe, portanto, ao tomador de decisões, identificar as melhores alternativas disponíveis e fazer as escolhas que se mostrem satisfatórias. Nessa perspectiva, a informação é tratada com o propósito de reduzir ou evitar incertezas e apoiar a tomada de decisão.

De fato, diante das limitações que impedem uma tomada de decisão racional, cabe à organização orientar seus gestores, visando a encontrar um curso de ação que seja satisfatório ou suficientemente bom, em vez de despender recursos e energia em busca da melhor opção.

Segundo Chiavenato (2005), decidir significa analisar e escolher uma entre as alternativas de cursos de ações existentes. O autor aponta seis elementos pertinentes ao processo de decisão:

- Tomar decisão – o membro da organização faz uma escolha ou opção diante das várias alternativas futuras de ação;
- Objetivos – os tomadores de decisão buscam alcançar objetivos;
- Estratégia – é o curso de ação escolhido para alcançar os objetivos, e esse curso depende dos recursos disponíveis;
- Situação – são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisões.
- Resultado – é a consequência da escolha e da estratégia adotada.

Para Chiavenato (2005), as etapas do processo decisório são classificadas como:

- Percepção da situação que envolve alguns problemas;
- Análise e definição do problema;
- Definição dos objetivos;
- Busca de alternativas de solução ou curso de ação;
- Seleção da alternativa adequada ao alcance dos objetivos;
- Avaliação e comparação das alternativas;
- Implantação das alternativas escolhidas

Choo (2006) afirma que, mesmo diante das limitações de seus agentes tomadores de decisão, as ações na organização são intencionalmente racionais, ou seja, são estabelecidos objetivos e metas antecipadamente, e quando os participantes encontram problemas na realização desses objetivos, procuram informações sobre as alternativas e as consequências, e avaliam os resultados de acordo com os objetivos e as preferências preestabelecidas. Ainda segundo Choo (2006, p. 43-44), “uma maneira de superar a distância entre a racionalidade da

organização e a racionalidade limitada dos indivíduos é criar premissas que orientem as decisões e rotinas, que guiem o comportamento individual na tomada de decisões”.

A segunda linha de pesquisa destacada por Alvarenga Neto (2008) diz respeito à visão das organizações como sistemas de interpretação. Nessa perspectiva, a tarefa principal é a de desenvolver uma interpretação coletiva e compartilhada a respeito do ambiente, de modo que os diversos atores da organização passem a agir com base em uma orientação predefinida e que esteja em conformidade com as diretrizes da organização. Esse tipo de visão mostra-se útil quando as questões não estão suficientemente claras, e a informação é ambígua. Nesse caso, o processamento da informação tem o objetivo de reduzir ou resolver ambiguidades.

Segundo Daft e Weick (1994 apud ALVARENGA NETO, 2008, p. 96), “no processo de interpretação das organizações, os gerentes traduzem dados em conhecimento e compreensão a respeito do ambiente”.

#### 2.1.6 O ambiente como contexto capacitante - *ba*

Uma terceira perspectiva que evidencia as organizações como processadoras de informação do ambiente pode ser atribuída ao conceito de *ba* (uma aproximação da palavra “espaço”, em inglês), que relaciona a criação de conhecimento na organização à criação e à gestão de contextos capacitantes. Choo e Alvarenga Neto (2010) destacam que o conceito de *ba* teve início com Nonaka e Konno (1998), quando procuravam responder ao seguinte questionamento: “É possível gerenciar realmente o conhecimento?”. Segundo Nonaka e Konno (1998 apud CHOO e ALVARENGA NETO, 2010), o conceito de *ba* foi proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1990) e desenvolvido por Shimizu (1995) e pode ser entendido como um “espaço” físico (por exemplo, de escritório, espaço de negócios), virtual (e-mail, tele-conferência), mental (a experiência compartilhada, ideias) ou qualquer combinação desses.

Para Nonaka et al. (2000 apud CHOO e ALVARENGA NETO, 2010), o conhecimento precisa de um contexto para ser criado. Ele é criado por meio da interação entre os indivíduos ou entre indivíduos e seus ambientes. Nesse sentido, *ba* pode ser resumido como “[...] o contexto compartilhado por aqueles que participam da criação do conhecimento; ou ainda [...] o lugar onde a informação é interpretada para se tornar conhecimento”. (NONAKA et al. 2000 apud CHOO e ALAVARENTA NETO, 2010, p. 595).

Para facilitar a compreensão de *ba*, Nonaka e Toyama (2002 apud CHOO e ALVARENGA NETO, 2010) formulam alguns conceitos: [...] O conhecimento não existe apenas em sua cognição, em vez disso, ele é criado em ação situada; [...] *ba* oferece um contexto e é definido como um contexto compartilhado e em movimento, onde o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado; [...] *ba* é um lugar onde a informação ganha significado por meio da interpretação, até que se transforme em conhecimento, de modo que um conhecimento novo é criado a partir do existente, mediante mudança dos significados e dos contextos; [...] o *ba* pode surgir de indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, reuniões temporárias, espaço virtual, como grupos de e-mail e com o contato da linha de frente com o cliente; [...] *ba* é um lugar existencial onde os participantes compartilham seus contextos e criam novos significados pelas interações entre si e com o ambiente; [...] *ba* é uma forma de organização que se baseia no significado que ela cria, ao invés de formas de organizações, tais como burocracia ou rede; [...] *ba* contém contradições.

Ao se conceber a ideia de uma organização para conhecimento, é necessário compreendê-la dentro de uma extensa rede de interações, onde diversos fatores – físicos, sociais, ambientais, cognitivos, emocionais e situacionais - devem ser criados e trabalhados no sentido de favorecer o compartilhamento, a aprendizagem, as ideias, as inovações, a tolerância a erros honestos e a solução colaborativa de problemas, entre outros (ALVARENGA NETO, 2008, 9 6).

A UFPB, na condição de uma instituição provedora de conhecimento, caracterizada por um ambiente complexo em permanente transformação, que integra vários espaços multiculturais, com processos, valores, crenças, propósitos e significados divergentes e convergentes, detém todas as características para modelagem de um contexto capacitante, ou *ba*. Da mesma forma, a sua Reitoria, como um grande “guarda-chuva” que incorpora espaços físicos, recursos humanos, cultura, tecnologia, valores, crenças, comportamentos, sentimentos etc., algumas vezes de natureza distintas (porém, imbricadas), em permanente diálogo e com intercomunicação e propósitos que se alinham na construção de novos significados, pode tornar-se um espaço organizacional do conhecimento, um *ba* ou o contexto capacitante – que se constitui como um provedor de informações e de conhecimentos para a instituição.

---

<sup>1</sup> A metáfora do guarda-chuva foi utilizada por Alvarenga Neto (2008, p.6) em uma referência à Gestão do Conhecimento.

Na criação de um contexto capacitante, o ponto central é compreender a gestão, não como um processo de controle, mas de promoção de atividades criadoras de conhecimento dentro da organização. Alvarenga Neto (2008, p. 6) assevera que “a compreensão do contexto capacitante propicia à organização a possibilidade de fazer emergir as melhores informações e os conhecimentos disponíveis”; e, inclusive, são os gerentes, que a partir da análise de seu contexto laboral específico, oferecem as melhores condições para se criar o contexto adequado para a organização.

Na próxima seção, caracteriza-se o espaço representado pelo ambiente da Reitoria, sobre o qual são evidenciados aspectos físicos, humanos, tecnológicos e organizacionais.

### 2.1.7 O ambiente organizacional da UFPB

De acordo com Arguin (1989 apud MOREIRA et al. 2009), as forças e as tendências que atuam sobre uma universidade podem vir dos contextos nacional e internacional. Na sua visão, são quatro as variáveis do ambiente externo que influenciam, sobremaneira, a universidade: a) o fator econômico, relacionado ao emprego, à inflação, ao consumo, entre outros; b) o aspecto sociológico, que repercute valores como estilos de vida, comportamento, etc.; c) o tecnológico, vinculado ao desenvolvimento das tecnologias da informação, automação; e o d) político, que incide sobre questões atreladas à legislação, regulamentação governamental, grupos de pressão, entre outros elementos.

Quanto ao ambiente interno, a Lei nº. 11.091/1995, que estabelece o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE, define como ambiente a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e orientada para atender a política de desenvolvimento de pessoal.

Por sua vez, o Decreto nº. 5.824/2006, em seu anexo II, classifica os ambientes de atuação dos servidores das instituições federais de ensino em i) Administrativo, ii) Infraestrutura, iii) Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas, iv) Ciências Biológicas, v) Ciências Exatas e da Natureza, vi) Ciências da Saúde, vii) Agropecuário, viii) Informação, xi) Artes, comunicação e difusão, x) Marítimo, fluvial e lacustre.

O funcionamento da UFPB é disciplinado por seu Estatuto, aprovado pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (Parecer nº. 112/2002) e pelo

Ministério da Educação (Portaria nº. 3.198 de 21.11.2002, publicada no D.O.U. de 22.11.2002, retificada no D.O.U. de 12.12.2002) e por seu Regimento, que regulamenta as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, assegurando as competências e responsabilidade dos processos, em conformidade com suas respectivas legislações. (PDI-UFPB-2009-2012).

A estrutura organizacional da UFPB, em conformidade com a legislação vigente, apresenta seguinte distribuição: Uma Assembleia Universitária; os órgãos de administração superior, compostos pelos Conselho Universitário – CONSUNI, Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, Conselho Curador, Conselho Social Consultivo e a Reitoria; os órgãos de administração setorial, representados pelos órgão deliberativos formados pelos Conselho de Centro, Conselho Departamental, Colegiado de Curso, e os órgãos executivos representados pelas Diretoria, Chefias Departamentais, Coordenação de Curso; os órgãos suplementares formados pelas Prefeitura Universitária, a Biblioteca Central, Superintendência de Tecnologia da Informação, a Editora Universitária, o Hospital Universitário, o Laboratório de Tecnologia Farmacêutica, e os Núcleos de Pesquisa e Extensão, criados por resoluções do CONSEPE: ( NDIHR, NAC, NUDOC, NUPPO, NTU, NIESN, NESC, NUPPA, NEPREMAR, NIPAN, NEUD, NIETI, NUMETROP, NEPHF, NETEB); e os Órgãos de apoio às atividades acadêmicas formados pelas Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, Pró-Reitoria de Graduação – PRG, Pró-Reitoria de Pós-graduação e pesquisa – PRPG, Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários – PRAC, Pró-Reitoria de Apoio ao Estudante – PRAPE, Pró-Reitoria Administrativa – PA, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PROPLAN, Secretaria de Integração Universidade-Sector Produtivo – SIUSP.

#### 2.1.8 O papel da gestão nas IES

Segundo Silva (2004, p. 45), tanto a análise quanto a administração da universidade podem apoiar-se em várias teorias tradicionais da administração. Todavia, essas teorias não podem ser diretamente aplicadas sem que se considerem, cuidadosamente, as especificidades do tipo de organização que são as universidades. Ao invés de processar materiais inertes – típico das organizações empresariais que transformam matérias-primas em produtos acabados – aquelas trabalham no sentido de transformar a condição humana. Essa característica requer

uma análise diferenciada nesse tipo de organização, uma vez que as analogias frequentemente adotadas para outros tipos são pouco apropriadas para o esclarecimento da verdadeira natureza das universidades.

Chiavenato (2005, p. 24) define uma organização como sendo “um conjunto de pessoas que trabalham juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum”. Nessa visão, as organizações atuam como instrumentos sociais, por meio dos quais as pessoas combinam seus esforços que, isoladamente, jamais conseguiriam fazê-lo. Ressalte-se que a contribuição de cada pessoa para a organização varia em função das diferenças individuais, do conhecimento e da competência, e conforme a tecnologia utilizada.

Inserida em um contexto onde grupos de pessoas trabalham em conjunto para utilizar e aplicar os recursos organizacionais, como capital financeiro, tecnologia, máquinas, equipamentos, matérias-primas e conhecimento, a organização, para alcançar seus propósitos, precisa ser administrada. A administração permite proporcionar sentido, direção e coordenação nesse trabalho integrado, levando a organização diretamente para onde ela deseja estar (CHIAVENATO, 2005, p. 60).

As universidades, como as demais organizações, são guiadas por estratégias administrativas e sistemas de planejamento para alcançar resultados desejados. Entretanto, existem particularidades que as diferenciam dos modelos tradicionais de organização, razão pela qual as universidades merecem ser estudadas de maneira diferenciada. Andrade (2002) considera a universidade como um tipo especial de organização, cujas características exigem a adoção de modelos ou de critérios de gestão diferentes do que sucede em outras organizações. Por sua vez, Silva (2004, p. 37) destaca o fato de a universidade conseguir conciliar dimensões como a gestão colegial, a hierarquia burocrática, a autoridade profissional, a autonomia departamental, a baixa interdependência funcional, a liberdade acadêmica e o compromisso com a ciência, sem deixar de lado os mecanismos de controle e legitimação do saber. Tais condições, segundo o autor, confere à universidade um estatuto de organização *sui-generis* no contexto das várias organizações educativas.

Referindo-se às características organizacionais das instituições acadêmicas, Baldrige (1982 apud ANDRADE, 2002, p. 15) afirma que esses tipos de organização “são tão diferentes das demais que as teorias tradicionais da administração não podem ser aplicadas a elas sem se considerar cuidadosamente se funcionam nesse cenário acadêmico único”.

Silva (2004, p. 54) analisa a universidade como uma organização e constata que é possível identificar um aspecto do modelo racionalista, característico da teoria da burocracia, do modelo político e do modelo da ambiguidade, representado pela metáfora da anarquia organizada. O autor expõe esses modelos como uma descrição analítica da ação organizacional, no que diz respeito aos processos de interação, tomada de decisões e comportamento dos atores.

Sobre o modelo burocrático, Silva (2004, p. 61-62), baseado em Cohen, March (1974) e Baldrige (1971), identifica algumas características, como a) postos e tarefas são criteriosamente definidos, em termos de competência, de antiguidade e mérito; b) a ação organizacional é realizada dentro dos parâmetros estabelecidos pelas regras e normas; c) há hierarquia formal de cargos, responsabilidades e de autoridade; e d) a existência de uma política interna, como orientação geral, e de regulamentos formais, gerando clima de aceitação e conformidade.

Paradoxalmente, o modelo da ambiguidade, com a sua metáfora da “anarquia organizada”, surge como uma alternativa teórica para a visão racional da organização produzida pelo modelo burocrático. Cohen, March e Olsen (1972 apud SILVA 2004, p. 68-69) afirmam que as anarquias organizadas distinguem-se pela variedade de objetivos inconsistentes e mal definidos, pela tecnologia pouco clara, baseada nos procedimentos de ensaio e erro e pela participação fluida dos membros. Essas características introduzem muita ambiguidade na ação organizacional, em especial, nos processos decisórios. Quando os processos não são claros, consistentes, ou partilhados, e as percepções da realidade são muito variadas, os agentes passam a construir e a reconstruir o sentido dos objetivos (e da ordem prevalecente) face às preferências geradas sob as contingências da ação individual ou grupal, ou de acordo com os interesses e as estratégias que justifiquem sua ação (SILVA, 2004, p. 49).

Para Lutz (1982 apud SILVA 2004, p. 69), o conceito de anarquia organizada designa um modo de organização no qual, entre outros aspectos, as linhas de autoridade e responsabilidade são indefinidas e pouco visíveis. Nesse sentido, afirma Silva (2004, p. 69):

A ação organizacional obedece a um mínimo de racionalidade, pois a organização opera na base de objetivos ambíguos e segundo processos variáveis e marcados por contingências de várias ordens, entre as quais as resultantes das múltiplas interpretações do real.

Essa característica dos sistemas ambíguos, identificados por zonas de incertezas, permite explicar, segundo Silva (2004, p. 69-70), o processo de construção e reconstrução da realidade

que se apresenta como um processo de partilha intersubjectiva de significados com os quais os atores criam e mantêm o seu mundo social. Tomando como referência os trabalhos de Cohen, March e Olsen (1972), Silva (2004, p. 69) destaca os aspectos da vida cotidiana da universidade e as evidências que a caracteriza como uma anarquia organizada: a) a multiplicidade de interpretações utilizadas na busca de sentido (Weick, 1995), b) a desconexão (e mesmo contradição) entre o sistema de normas e regras formais e as estratégias dos atores e c) a dificuldade de controlar as iniciativas largamente dispersas (Clark, 1961). Esse fenômeno foi designado por Lima (1992 apud SILVA, 2004, p. 79) como “infidelidade normativa”, por caracterizar uma não conformidade entre o plano das orientações para a ação e o da ação organizacional. Por conseguinte, são frequentes orientações no sentido de adequar a norma geral à situação concreta, em face do desfasamento verificado entre orientações e práticas, ou mesmo entre as interpretações desviantes operadas pelos atores. Tal situação, porém, pode se apresentar como condição favorável para expressar a criatividade dos atores que interpretam a realidade e agem segundo suas convicções e crenças, uma vez que não existem imposições das “definições oficiais”. Como destaca Perrow (1972 apud SILVA, 2004, p. 80),

[...] na organização não-burocrática, os funcionários têm mais oportunidade de fazerem valer as suas ideias. O ambiente é mais interessante. Há, nos níveis médio e inferior, responsabilidade individual mais ampla; o desafio é mais intenso nos níveis superiores e a iniciativa é mais reconhecida e valorizada.

Apesar de reconhecer que a metáfora da anarquia organizada contribui para explicação dos aspectos da ação organizacional, justamente por se tratar de ontologia adequada à compreensão das características da organização universitária – desarticulada, flexível, autônoma, ambígua etc. Silva (2004, p. 84) pondera sobre o fato de que esse modelo não reflete a realidade das universidades. Ou seja, a ação organizacional não parece ocorrer de forma tão espontânea ou tão irracionalmente como faz crer a anarquia organizada. Ao contrário, ela se torna produto de uma racionalidade contingencial emergente e de disputas de poder que, apesar de gerar clivagens, parecem introduzir fatores de previsibilidade e de ordem, tornando-a bem mais intencionalizada. Há que considerar se existe uma assincronia de ação entre as estruturas ou entre os atores organizacionais, por outro lado, existem normas e valores sobre os quais se assenta a ordem e vem restabelecer o clima organizacional. Isso quer dizer que as lógicas de ação dos atores passam a se sujeitar às lógicas intrínsecas da organização, com sistemas oficiais de regras sendo usados, não só para restabelecer a ordem,

mas também para resguardar os atores organizacionais de qualquer tipo de arbitrariedade (SILVA, 2004, p. 84).

As instituições de ensino superior têm seus modelos de gestão definidos a partir de suas políticas institucionais. Seu padrão de atuação é organizado de acordo com a missão, com as crenças e com os valores estabelecidos pelos líderes responsáveis (SOUSA, 2011). Sousa (2011, p. 99) concebe que uma proposta de gestão acadêmica deve atender a três exigências: a primeira é a necessidade de integração entre os líderes da área acadêmica e os gestores das áreas administrativas, financeiras, de planejamento, *marketing*, TI e recursos humanos, para, juntas, organizarem um plano de ação. Outra, é a promoção de um crescente nível de transparência em suas relações; e, por último, a consciência de que garantir práticas inovadoras pressupõe a obtenção de ideias antecipadas, o que requer a habilidade de previsão estratégica.

Ainda segundo esse autor, o gestor de uma IES deve estar consciente de que as práticas atuais de gestão devem superar alguns desafios, tais como: a sobrevivência da própria instituição; a superação de condutas e modelos conservadores e ultrapassados de planejamento para enfrentar a concorrência e para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a criação de mecanismos eficientes voltados para os programas institucionais que garantam a permanência e o aprendizado do aluno, principalmente daqueles que ingressam no ensino superior por meio de políticas afirmativas; o acompanhamento da evolução das políticas de governo destinadas ao ensino superior, em especial, às de avaliação e suas métricas como medidas únicas de qualidade (SOUSA, 2011, p. 99). Para Portela Neto (2011), o gestor de uma IES deve ser um conhecedor do passado, um analista de tendências e um arquiteto do futuro. Para esse autor, os gestores das IES devem interagir com todas as áreas, especialmente no assessoramento e no apoio à gestão central.

Caracterizados como sujeitos desta pesquisa, os pró-reitores e coordenadores da UFPB, têm, conforme as especificidades de suas respectivas unidades, a incumbência de assessorar diretamente à Reitoria, cumprindo e fazendo cumprir as atribuições inerentes à administração da universidade. Importante salientar que, em todas as abordagens acima consideradas, tanto no que diz respeito à busca quanto ao uso da informação, da criação de contexto capacitante e da tomada de decisão, são considerados os comportamentos dos agentes envolvidos. E é ingenuidade pensar que o comportamento não seja produto das reações cognitivas, emocionais e situacionais dos indivíduos. Além disso, deve-se ter em conta que as pessoas

fazem mais escolhas diferentes quando estão estressadas e irritadas. A próxima seção analisa o comportamento informacional – necessidade, busca e uso da informação – sob a perspectiva das dimensões cognitivas, emocionais e situacionais.

## 2.2 NECESSIDADE, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO

A análise das necessidades, da busca e do uso da informação vem se tornando um componente importante nas pesquisas acadêmicas relacionadas às áreas de Psicologia Cognitiva, aos sistemas de informação, à tomada de decisão, à aprendizagem organizacional, entre outras. Identificar e compreender o comportamento dos usuários, no processo de busca e uso da informação, é essencial para as organizações que pretendem avançar em um ambiente adverso e caracterizado por constantes mudanças.

Choo (2006) afirma que os avanços nas pesquisas têm permitido o estabelecimento de consensos, no que diz respeito aos elementos definidores dos usos e das necessidades da informação. Segundo esse autor, “a informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordos com as exigências situacionais determinadas pelo ambiente onde a informação deve ser usada” (CHOO, 2006, p. 83).

Nesse sentido, assevera:

O usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva; a busca e o uso da informação constituem um processo dinâmico que se estende no tempo e no espaço; o contexto como a informação é usada determina de que maneira e em que medida ela é útil. (CHOO, 2006, p. 83).

Para esse autor (2006), o estudo das necessidades e do uso da informação revela uma característica transdisciplinar, que envolve áreas como psicologia cognitiva, economia, ciência da informação, comunicação, teoria das organizações e antropologia social. Essa multiplicidade de áreas, ainda segundo Choo (2006), exige uma unificação de conceitos que possa dar coerência ao grande volume de pesquisas sobre a busca e o uso da informação. O modelo tratado por Choo (2006) examina o ambiente onde a informação é processada e utilizada, destacando um ambiente interno – centrado nos indivíduos, isto é, em sua capacidade cognitiva e emocional de tratar a informação, e um ambiente externo onde a informação é usada – constituído de atributos como estrutura organizacional e cultura de trabalho, do ambiente profissional e social do indivíduo. O autor parte do pressuposto de que

existe um propósito para a busca e o uso da informação. Isso quer dizer que o indivíduo necessita de informação para sair do estado cognitivo inicial para o estado desejado. Assim, de acordo com Choo (2006, p. 84), “a busca da informação é o processo pelo qual o indivíduo procura informações de modo a mudar seu estado de conhecimento”.

Na visão de Choo (2006, p. 83-84), “um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam”. Nesse sentido, o autor descreve um modelo multifacetado de busca e uso da informação fundamentado em três abordagens: a cognitiva – baseada nos princípios do *sensemaking* desenvolvido e aplicado por Brenda Dervin; as reações afetivas e emocionais identificadas nos trabalhos de Carol Kuhlthau; e as dimensões situacionais propostas por Robert Taylor, que refletem as condições em que a informação é utilizada (CHOO, 2006, p. 84).

### 2.2.1 As dimensões cognitivas na busca e no uso da informação

O papel dos fatores cognitivos é descrito por Choo (2006) com base no modelo de criação de significados (*sensemaking*) desenvolvido e aplicado por Brenda Dervin. Segundo Dervin (1983), o *sensemaking* concentra-se na forma como os indivíduos usam suas observações e as de outros indivíduos, para construir suas imagens da realidade (o que é) e usar essas imagens para orientar o comportamento (o que deveria ser).

Na abordagem do *sensemaking*, o indivíduo vivencia uma descontinuidade ou lacuna em seu processo de construção de sentido. Dervin (1992) utiliza a metáfora do indivíduo movendo-se no espaço e no tempo, vivenciando sua realidade como em uma estrada, dando passos e superando obstáculos por meio de suas experiências. Segundo a autora, cada novo passo, mesmo sendo uma repetição de um comportamento passado, é um momento de fazer sentido, porque ocorre em um novo espaço-tempo. E, a cada passo, o indivíduo vai criando significados para suas ações e o ambiente que o cerca. No momento em que esse movimento é interrompido, surgem lacunas, um vazio cognitivo que demandará nova informação e novo posicionamento situacional.

Choo (2006, p. 87), baseado em Dervin (1992), enumera, por meio de metáforas, uma série de categorias que provocam paradas de situação ou bloqueios do caminho a ser percorrido:

- **Parada de decisão:** a pessoa vê dois ou mais caminhos à sua frente;
- **Parada de barreira:** a pessoa vê uma estrada à sua frente, mas algo ou alguém bloqueia sua passagem;
- **Parada rotatória:** a pessoa não vê nenhum caminho à sua frente;
- **Parada de inundação:** a pessoa sente que a estrada desapareceu de repente;
- **Parada problemática:** a pessoa sente-se arrastada por uma estrada que não escolheu;
- **Outras categorias** dependem de a pessoa julgar o entorno do ponto de vista perceptivo (quanta neblina há na estrada), situacional (quantas intersecções tem a estrada) e social (quantas pessoas viajam na mesma direção).

As paradas situacionais são traduzidas em necessidades de informação. Choo (2006, p. 88) destaca que “as pessoas que se percebem nessas situações de vazio cognitivo farão perguntas na tentativa de transpô-lo”. Os questionamentos dão origem a novas ações, como localizar os acontecimentos no tempo e no espaço, entender as causas, determinar quais são os resultados esperados e definir as características da pessoa, dos outros, dos acontecimentos e dos objetos.

A Figura 3, denominada de Triângulo de Sentido de Dervin, representada pelo trinômio situação-gap-uso, descreve o movimento do indivíduo na construção de sentido.

Cada ponto do triângulo representa um estado situacional de construção de sentido. O vértice *Situação* representa a posição em que surge a necessidade da informação. O indivíduo depara-se com uma *Lacuna (gap)*, em seu estado cognitivo de conhecimento, que o impede de continuar no processo de construção de sentido. Esse processo é marcado por um estado de incerteza (reações emocionais), que aumenta ou diminui conforme os obstáculos relacionados à busca de informação, e vai sendo superado através de uma *Ponte* que permite o acesso a novas informações que passarão a fazer parte da estrutura de conhecimento existente.

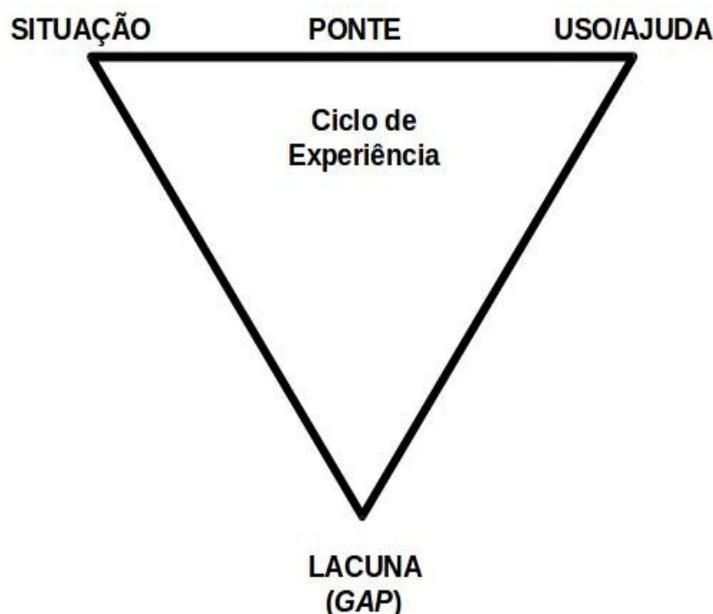


Figura 3: Triângulo de sentido  
Fonte: Adaptado de Dervin (1992)

Choo (2006, p. 88) destaca que, superados os vazios cognitivos com as informações obtidas, é possível criar ideias, encontrar direções ou caminhos, adquirir capacidades, obter apoio ou confirmação, motivar-se, conectar-se aos outros, acalmar-se ou relaxar, sentir prazer ou felicidade e alcançar os objetivos.

Necessidades cognitivas são cobertas com respostas efetivas. Entretanto, quando o sentido esgota-se, a falta de entendimento cria um novo estado de incerteza.

### 2.2.2 As dimensões emocionais na busca e no uso da informação

Entre os processos que caracterizam a busca de informação, destacam-se as necessidades cognitivas e as experiências afetivas. Segundo Choo (2006), os estudos sobre o uso da informação reconhecem que as necessidades de informação são, ao mesmo tempo, cognitivas e emocionais. Para esse autor, “as reações emocionais quase sempre orientam a busca da informação, canalizando a atenção, revelando dúvidas e incerteza, indicando gosto e aversões, motivações e esforços” (CHOO, 2006, p. 89).

Kuhlthau et al. (2008) destacam que o processo de busca da informação (*Information search process - ISP*) enfatiza uma inter-relação das dimensões cognitivas (pensamento), afetivas (sentimentos) e do físico (ações). Choo (2006), referindo-se aos estudos desenvolvidos por Kuhlthau, assevera que o ponto central do modelo ISP é a noção de que a incerteza, vivenciada em seu estado cognitivo ou emocional, aumenta ou diminui à medida que o processo de busca da informação caminha. Para o autor,

a incerteza diante de uma falta de compreensão, de um vazio de significado, de uma construção ilimitada, inicia o processo de busca da informação. A incerteza é um estágio cognitivo que costuma provocar sintomas emocionais de ansiedade e insegurança. A incerteza e a insegurança são comuns nos primeiros estágios do processo de busca da informação. Os sintomas emocionais de incerteza, confusão e frustração estão associados a pensamentos vagos, confusos sobre um determinado tópico ou questão. Quando o estado de conhecimento muda e surgem pensamentos com um foco claro, uma mudança correspondente é percebida no crescimento da confiança. (CHOO, 2006, p. 91)

O modelo ISP, na visão de Kuhlthau (2013), tem um enfoque holístico e está estruturado a partir da perspectiva do usuário. A autora decompõe o modelo em seis etapas, a saber:

- i. **Iniciação:** quando uma pessoa torna-se, inicialmente, consciente da falta de conhecimento ou de compreensão, são comuns sentimentos de incerteza e apreensão;
- ii. **Seleção:** nessa etapa, a tarefa é identificar e selecionar tópicos gerais para serem investigados ou localizar uma maneira para obtê-los;
- iii. **Exploração:** é caracterizada pela sensação de incerteza, confusão e dúvida, geralmente em decorrência da localização de informações incompatíveis e inconsistente encontradas na pesquisa;
- iv. **Formulação:** nesta etapa, já existe um foco definido para a pesquisa. Esse é um momento importante para o ISP, pois o sentimento de incerteza diminui, e o indivíduo sente-se confiante.
- v. **Coleção:** neste estágio, as informações pertinentes e o caminho a ser percorrido já estão bem definidos, aumentando ainda mais a confiança. Outro aspecto relevante é haver mais interação do usuário com os sistemas de informação;
- vi. **Apresentação:** quando a pesquisa é concluída, uma nova compreensão permite a pessoa explicar o seu aprendizado para os outros ou, de alguma maneira, colocar o aprendizado em prática. Nesta fase são comuns sentimentos de alívio, satisfação ou

descontentamento. (KUHLLTHAU, 2013, p. 2).

Na fase de iniciação, o indivíduo reconhece a necessidade de mais informação, torna-se consciente de uma lacuna no conhecimento ou na falta de compreensão, são mais comuns os sentimentos de incerteza e de apreensão, e as ações que envolvem discutir os tópicos com outras pessoas.

Na etapa de seleção, a tarefa é de identificar e selecionar o tema geral a ser investigado e a abordagem a ser perseguida. Sentimentos de incerteza dão lugar a um otimismo, à medida que o foco da pesquisa vai sendo estabelecido. Choo (2006, p. 90) afirma que, nessa etapa, os pensamentos convergem para a escolha de um tema que tenha probabilidade de sucesso e seja capaz de satisfazer aos critérios de interesse pessoal.

A terceira etapa é a da exploração, caracterizada por sentimentos de confusão, incertezas e dúvidas, quando se faz uma investigação mais detalhada do tema para ampliar a compreensão pessoal. Envolve ações como localizar informações sobre o tema geral e se tornar bem informado e orientado de modo a estabelecer um foco ou ponto de vista. Kuhlthau (2013, p.4) considera a exploração como a etapa mais difícil do ISP, quando as informações encontradas raramente se encaixam nas construções realizadas, e as informações de diferentes fontes frequentemente mostram-se incoerentes e incompatíveis.

A formulação é o ponto de virada do ISP. Nessa etapa, o sentimento de incerteza diminui, e aumenta a confiança. Com o foco da pesquisa definido, as ideias tornam-se mais claras, e isso possibilita uma personalização do tema e ser pesquisado. Choo (2006, p. 91) destaca que, nesse ponto, o usuário é capaz de especificar e procurar determinada informação relevante.

A coleção é a quinta etapa do modelo ISP, quando as informações são reunidas e relacionadas ao tema pesquisado. As ações envolvem seleção de informações relevantes e centradas nas perspectivas do tema.

A apresentação completa a busca com um entendimento personalizado sobre o que foi pesquisado. Choo (2006, p. 91) enuncia que, nessa etapa, “há uma sensação de alívio, acompanhada de um sentimento de satisfação, ou desapontamento, dependendo dos bons ou maus resultados da busca”.

A Figura 4, abaixo, descreve um diagrama para o modelo de busca da informação desenvolvido por Kuhlthau. Como pode ser observado, à medida que o processo de busca da informação evolui, diferentes estados emocionais vão sendo descortinados. Os estágios iniciais são caracterizados por incertezas, falta de conhecimento, confusão e frustração. Com

o desenvolvimento do processo, a busca torna-se mais sistematizada, a confiança cresce e surge um sentimento de satisfação, dependendo do sucesso alcançado.

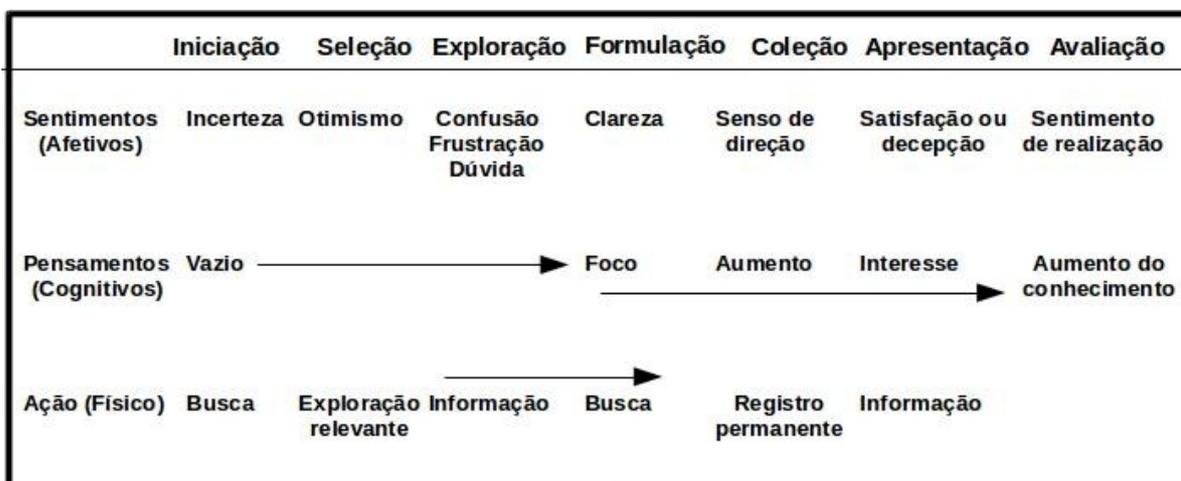


Figura 4: Modelo de busca da informação  
Fonte: Adaptado de Kuhlthau (2004, p. 82)

O comportamento de busca e uso da informação é, também, influenciado pelo meio social ou o ambiente de uso da informação.

Segundo Choo (2006, p. 93),

a utilidade ou valor da informação é medido não só pela importância do assunto ou pelo fato de seu conteúdo satisfazer plenamente determinado tópico ou pesquisa, mas também pelos requisitos, normas e expectativas que dependem do trabalho do usuário e dos contextos organizacionais.

A próxima seção explora, com mais detalhe, a influência das dimensões situacionais no processo de busca e de uso da informação.

### 2.2.3 As dimensões situacionais na busca e no uso da informação

As dimensões situacionais são caracterizadas pelo ambiente de uso da informação e influenciam no comportamento de sua busca e de seu uso.

Taylor (1991 apud CHOO 2006, p. 93) define como ambiente de uso da informação os elementos que afetam o fluxo e o uso das mensagens que entram, saem ou circulam dentro de qualquer entidade, e determinam os critérios pelos quais o valor das mensagens pode ser julgado.

Choo (2006, p. 93), citando Taylor, refere que o ambiente de uso da informação pode ser agrupado em quatro categorias: a) grupos de pessoas; b) as dimensões do problema; c) o ambiente de trabalho; e d) pressupostos para as soluções dos problemas.

O quadro abaixo descreve essas categorias e os seus elementos ambientais, conforme classificação elaborada por Taylor.

<b>Grupos de pessoas</b>	<b>Problemas típicos</b>	<b>Ambientes de trabalho</b>	<b>Solução de problemas</b>
1. Profissionais 2. Empresários 3. Grupos de interesse 4. Grupos socioeconômicos especiais	- Os problemas são dinâmicos - Diferentes tipos de problemas são criados por força da profissão, cargo, condição social, etc. - As dimensões do problema determinam os critérios para julgar o valor da informação	- Estrutura e estilo da organização - Campo de interesse - Acesso à informação - História, experiência	- Pressuposto sobre o que constitui a resolução de um problema - Modos de uso da informação - Atributos da informação esperados para solucionar um problema

Quadro 4: Ambiente do uso da informação

Fonte: Adaptado de Choo (2006, p. 94)

Ao se organizarem em grupos, as pessoas desenvolvem pressupostos e atitudes comuns de cunho profissional que influenciam no comportamento de busca da informação. Esses pressupostos e atitudes podem ser, segundo Choo (2006), aprendidos formalmente, por treinamento profissional, ou assimilados informalmente, por meio da participação do grupo ou sociedade. Cada grupo de pessoas tem uma dimensão própria do nível do problema relacionado ao seu ambiente, à busca e ao uso da informação. Segundo Taylor (1991 apud CHOO, 2006, p. 95), “cada ambiente de uso da informação tem um tipo diferente de problema, gerado por seu ambiente particular e pelas exigências de sua profissão, ocupação ou estilo de vida”. O ambiente de trabalho é, então, constituído pelas características físicas e sociais da empresa ou pelo setor onde o grupo trabalha e que influenciam o comportamento informacional, por meio de estrutura requerida, fluxo e disponibilidade de informação. Como pressupostos para a solução dos problemas na busca e no uso da informação, Choo (2006) destaca a percepção compartilhada pelos membros do grupo sobre o que constitui a solução dos problemas identificados, assim como as formas como devem ser buscadas e usadas as informações.

O resultado da integração entre as dimensões cognitivas, emocionais e situacionais descreve o modelo teórico de Choo (2006) para identificar as necessidades, a busca e o uso da informação.

O modelo abordado por Choo (2006) destaca três categorias, a saber:

1. O meio social ou profissional, ambiente de uso da informação do indivíduo, que pode induzir ou restringir certos comportamentos de busca da informação. Nesse contexto, a cultura da organização ou do grupo de trabalho pode afetar as atitudes do indivíduo em relação à coleta de informação. Assim, o início - identificação das fontes – dependerá do grau de acesso às fontes e do fluxo de informação dentro da organização. O fato de a organização valorizar ou ser indiferente ao uso de informações de alta qualidade e fontes confiáveis determinará a diferenciação das fontes.
2. As necessidades cognitivas (*sensemaking*), na perspectiva cognitiva de Dervin (1993)<sup>2</sup>, a busca da informação é uma tentativa de preencher os vazios de conhecimento. A maneira como as pessoas percebem e definem seus vazios é um bom indício de como elas tentam superá-los, ou seja, como buscam informações para satisfazer às suas necessidades.
3. As reações emocionais de Kuhlthau (1993)<sup>3</sup> descrevem como a incerteza surge e decresce no curso da busca da informação e como a ansiedade inicial pode ser substituída por uma confiança crescente à medida que a busca prossegue. Nesse processo, o estado de espírito do investigador pode influenciar na extensão e profundidade da busca. Ou seja, uma pessoa num estado investigativo irá aprofundar mais fontes, enquanto uma que está em uma atitude indicativa irá buscar informações que levem à conclusão da pesquisa ou à ação.

A Figura 5 representa o esquema de busca e uso da informação sob a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais.

---

<sup>2</sup> CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2006.

<sup>3</sup> id.idid.

### Modelo de Uso da Informação

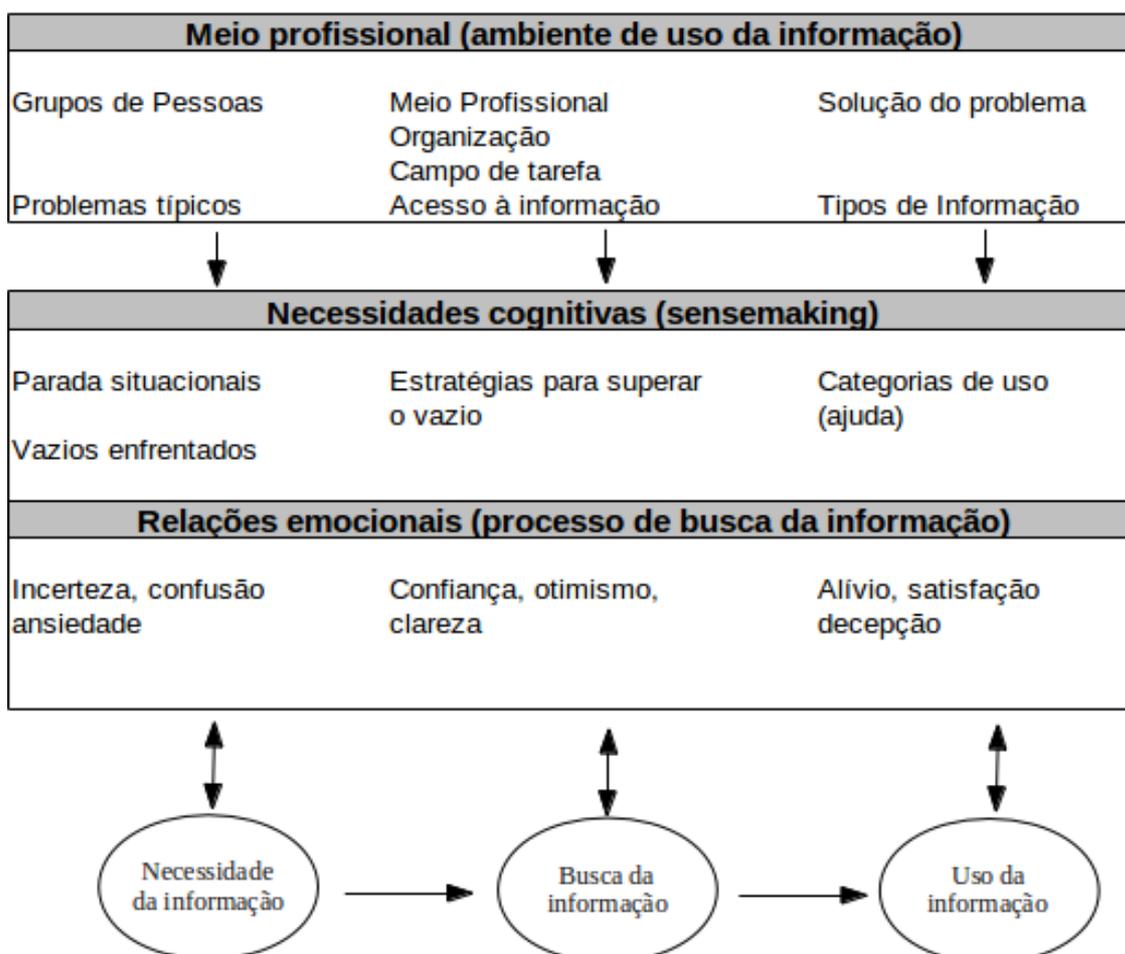


Figura 5: Modelo de uso da informação

Fontes: Taylor (1986); Dervin (1983) e Kuhlthau (1993) citados por Choo (2006, p. 114).

O processo é finalizado com o uso da informação. O indivíduo atua sobre a informação selecionada para, por exemplo, responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação (CHOO, 2006, p. 116).

O modelo de Choo (2006) procura identificar e relacionar os principais elementos que influenciam o comportamento do indivíduo no processo de busca e uso da informação para a tomada de decisão.

#### 2.2.4 Necessidade, busca e uso da informação na tomada de decisão

Para Choo (2006, p. 300), as decisões nas organizações estão diretamente ligadas a planos de ação que, por sua vez, são justificados em relação às metas, aos objetivos e às estratégias para alcançar os resultados desejados. O autor acrescenta que a tomada de decisão pressupõe ambiguidade e congruência de objetivos e incerteza ou complexidade técnica, e aponta quatro modelos de tomada de decisão: O modelo racional, que pressupõe clareza e concordância suficientes para que a decisão se oriente para os objetivos propostos. Nesse modelo, as incertezas técnicas ou procedimentais são controladas por regras, rotinas ou programas de desempenho que orientam ou simplificam as decisões; o modelo processual, que pressupõe certo nível de clareza e consenso sobre os objetivos, embora as incertezas técnicas mostrem-se mais evidentes, uma vez que as decisões enfrentam problema pela multiplicidade de opções e decisões alternativas; o modelo político, centrado nas decisões conflitantes dos agentes e de suas diferentes influências sobre as decisões. Nesse modelo, as incertezas técnicas são baixas, uma vez que prevalece a decisão do grupo com maior poder de decisão; e o modelo anárquico, que descreve situações nas quais tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos, e os problemas e as soluções são escolhidos dependendo do ritmo, do interesse, do ambiente etc.

De acordo com Choo (2006), os quatro modelos de tomada de decisão apresentam características específicas, no que diz respeito ao comportamento de busca e uso da informação. A Figura 6 compara o comportamento dos quatro modelos de decisão com a intensidade da busca e o controle ou uso da informação.



Figura 6: Busca e uso da informação na tomada de decisão  
 Fontes: Adaptação de Choo (2006, p. 301)

Segundo Choo (2006, p. 301), no modelo anárquico, percebe-se que a busca de informação está em um nível baixo, ou seja, as soluções e as alternativas estão desligadas do problema, de modo que as decisões são tomadas de maneira aleatória. Nesse modelo, não há controle do uso da informação, as soluções ligam-se aos problemas por acaso ou por interesse individual, e as decisões são tomadas mais por fuga ou inadvertência do que por decisão racional. No modelo racional, a busca de informação é limitada, inicialmente, a pontos específicos localizados próximos dos sintomas ou das soluções. O uso da informação é relativamente controlado, orientado por uma condição que possa atender a critérios mínimos satisfatórios. Enquanto o modelo político, os critérios de busca e uso da informação atendem a um processo de seleção que tem como objetivo justificar um resultado desejado. No modelo processual, os processos de busca e uso da informação são repetidos, até convergirem para uma solução que represente respostas específicas para problemas específicos.

Na próxima seção, são abordados os aspectos da busca e do uso da informação para a criação de significado nas organizações.

### 2.3 CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS NAS ORGANIZAÇÕES

O mundo das organizações hoje baseia-se em um ambiente extremamente complexo, dinâmico e competitivo. Nesse cenário, a organização precisa desenvolver a capacidade de monitorar seu ambiente, para não ser surpreendida pelas ações dos diversos atores que influenciam em seus resultados. Entretanto, perceber e interpretar o ambiente tem se mostrado um grande desafio para as organizações. Segundo Choo (2006, p. 124), “uma interpretação adequada é difícil porque cada pessoa julga uma parte do ambiente interessante, dependendo de seus valores, sua história e suas crenças”.

A percepção do ambiente, também, não é uma ação simples. Choo (2006) ressalta que os ambientes são invariavelmente ambíguos e sujeitos a interpretações múltiplas, e isso exige que se identifiquem as mudanças mais significativas, passíveis de interpretação e que possibilitem a criação de respostas satisfatórias. Nesse sentido, o autor destaca que, nas organizações, o processo de construção de sentido tem como o objetivo, em curto prazo, a construção de um consenso, por parte de seus membros, mediante um entendimento compartilhado sobre o que a organização é e o que faz. Em longo prazo, o objetivo é de garantir que a organização continue prosperando em um ambiente dinâmico e mutável. Isso significa que a organização que desenvolve desde cedo a percepção da influência do ambiente consegue desempenhar melhor suas atividades.

O modo como a organização obtém e atribui significado ao seu ambiente está condicionada à forma como seus membros recortam a experiência, selecionam significados e retêm interpretações racionais. O resultado da criação de significado é um ambiente interpretado ou significativo.

Choo (2006, p. 126) elenca sete propriedades descritas por Weick<sup>4</sup>, que caracterizam a criação de significado como um processo organizacional: i) é fundado na construção de uma identidade; ii) é retrospectivo; iii) é interpretativo de ambientes perceptíveis; iv) é social; v) é contínuo; vi) é focado por pistas extraídas; e vii) é governado mais pela plausibilidade do que pela precisão.

Choo (2006, p. 33), ainda acrescenta que a criação de significado nas organizações é realizada em quatro etapas interligadas: a) mudança ecológica; b) interpretação; c) seleção, e d) retenção.

---

<sup>4</sup> Weick, K. E. Sensemaking in Organization (Thousand Oaks: Sage, 1995), p. 17.

A mudança ecológica é o estágio inicial do processo de construção de sentido na organização. A criação de significado, em uma organização, começa quando ocorre uma mudança ou diferença em seu ambiente, provocando perturbações ou variações nos fluxos de experiências e afetando as atividades de seus participantes. Na mudança ecológica, os membros da organização procuram entender o sentido dessas mudanças buscando significados.

A fase seguinte é a interpretação. Nessa etapa, os agentes deparam-se com os dados brutos, característicos do monitoramento ambiental, passando a interpretá-los, atribuindo-lhes representatividade, conforme as condições de adaptabilidade ao ambiente. A seleção envolve o processo de escolha de significado para representar os dados obtidos no processo de interpretação. O processo de escolha de significados baseia-se em experiências passadas que se mostraram razoáveis, e em padrões implícitos nas próprias interpretações. Quanto ao processo de retenção, o produto gerado na construção de significados é armazenado para uso futuro. O Quadro 5 sintetiza o método de criação de significado, com destaque para a origem, os processos envolvidos e os resultados.

	<b>Origens</b>	<b>Processos</b>	<b>Resultados</b>
Interpretação	Dados brutos do ambiente	- Isolar os dados brutos - Agir ou criar aspecto do ambiente que serão acompanhados	Dados ambíguos como matéria-prima para a criação de significado
Seleção	- Dados ambíguos oriundos do processo de interpretação - Interpretação que já funcionaram antes	Selecionar e criar significados ou interpretações para os dados ambíguos	Ambiente interpretado ou significativo
Retenção	Ambiente interpretado no processo de seleção	Armazenar o ambiente interpretado como produto de criação de significado bem-sucedida	Interpretação para serem usadas em futuras sequências de ISR

Quadro 5: Método de criação de significados

Fonte: Choo (2006, p. 132)

A ideia central de criação de sentido nas organizações estabelece como corolário o fato de que elas devem se comportar como sistemas interpretativos. As organizações devem aprimorar seus processos de monitoramento ambiental para conhecer e compreender melhor

as mudanças em seus ambientes, reduzir ambiguidades e construir interpretações passíveis de ser socializadas e incorporadas como conhecimento organizacional.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa está ancorada e conectada com o método de organização do conhecimento concebido por Chun Wei Choo, e que, também, compreende a argumentação teórica de base do estudo. Neste sentido, procura-se compreender como os gestores dos órgãos auxiliares de direção superior da UFPB buscam e usam a informação no processo decisório. Portanto, no intento de responder à questão central da pesquisa, procura-se entender como os gestores de uma universidade pública federal buscam e usam a informação para tomar decisões.

Estabeleceu-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único, de natureza descritiva e com abordagem quanti-qualitativa. Os autores Acevedo e Nohara (2007) argumentam que a pesquisa descritiva pode ser utilizada quando o objetivo de estudo for: a) descrever as características de um grupo; b) fazer estimativas dos elementos da população estudada pelo pesquisador; e c) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em análise.

Gil (2012) enfatiza que, em alguns casos, as pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, procurando determinar a natureza dessas relações ou servindo para proporcionar uma nova visão do problema. Nesses casos, aproximam-se das pesquisas explicativas e exploratórias respectivamente.

As abordagens quantitativas e qualitativas são discorridas por Gonçalves e Meireles (2004, p. 59), que as classificam como quantitativas, quando se referem a dados representados por métricas que tem como elemento central a linguagem matemática; e como pesquisas qualitativas aquelas de natureza interpretativa, como a semântica, ou seja, “[...] nomeiam objetos reais ou abstratos de forma simbólica através de atributos que lhes dão significados”.

Esta pesquisa conforma-se ao estudo de caso, referenciado por Acevedo e Nohara (2007, p. 51), e procura responder a questões do tipo como e por que e “[...] focaliza acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais”. Gil (2012, p. 58) reforça que o estudo de caso vem sendo utilizado, com frequência cada vez maior, pelos pesquisadores sociais e em diferentes propósitos que se assemelham aos desta pesquisa, tais como:

- a) Explorar situação da vida real cujos limites não estão claramente definidos. No âmbito desta pesquisa, procuram-se entender os processos de busca e uso da

informação pelos gestores, cujas fronteiras são processos do conhecimento.

- b) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos de experimento.

Yin (2001) defende que o estudo de caso constitui-se de um método que abrange todas as etapas da pesquisa, do planejamento à coleta e à análise de dados, e que o método pode ser definido como

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2001, p. 32-33).

Ainda segundo Yin (2001), cada tipo de pesquisa empírica tem um projeto de pesquisa implícito ou explícito. Em um sentido mais elementar, um projeto de pesquisa é uma sequência lógica de ação que conecta os dados empíricos às questões estabelecidas no início da pesquisa e às suas conclusões. O autor enumera cinco pontos que devem ser considerados nas pesquisas que utilizam o estudo de caso: as questões e as proposições do estudo; as unidades de análises e lógicas que unem os dados às preposições, e os critérios para interpretar as descobertas.

Considerando os pontos destacados por Yin (2001), a presente investigação tem como objetivo analisar como os gestores da UFPB, especificamente os lotados na unidade central da Reitoria, interagem com o ambiente institucional interno e externo, na busca de informação; e de que forma essas informações são processadas e utilizadas de modo a criar novos significados no processo decisório. As proposições do estudo baseiam-se na ideia de que as universidades atuam como organizações abertas, integrando-se com seu ambiente, num ciclo de troca recíproca e intensa de informações relevantes das quais se apropriam para reduzir incertezas e ambiguidades, agregando valor e criando significados.

Os processos da busca e uso da informação pelos gestores, assim como as formas de armazenamento, recuperação e disseminação que eles protagonizam são analisados sob a perspectiva do seu ambiente organizacional, que é aberto, complexo e dinâmico.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) é uma instituição pública vinculada ao Ministério da Educação, que tem como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da Paraíba, da Região Nordeste e do Brasil. Integrada à sociedade, sua missão é, principalmente, de

promover o progresso científico, tecnológico, cultural e socioeconômico local, regional e nacional, através das atividades de ensino, pesquisa e extensão, atrelado ao desenvolvimento sustentável e ampliando o exercício da cidadania. (PDI: 2009-2012).

Dentre as suas atribuições e conforme preceitua o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2009-2012), cumpre à UFPB, em seu âmbito de atuação, desenvolver ações no sentido de: a) formar profissionais nos níveis de ensino fundamental, médio, superior e de pós-graduação; b) realizar atividades de pesquisa e de extensão; e c) pautar suas atividades acadêmicas pela busca do progresso das ciências, das letras e das artes.

O PDI 2009-2012 estabelece como eixo norteador para o cumprimento de sua missão a visão de

uma universidade líder no processo de desenvolvimento tecnológico, científico, cultural e socioeconômico no âmbito local, e referência regional e nacional com relevante inserção internacional, caracterizada por avançadas formas de gestão e organização acadêmico-administrativas.

Em termos históricos, a UFPB foi criada em 1955, com a denominação de Universidade da Paraíba, por meio da Lei estadual nº. 1.366, de 02.12.55, que incorporou algumas escolas superiores isoladas. Foi federalizada, aprovada e promulgada pela Lei nº. 3.835, de 13.12.60, e transformada em Universidade Federal da Paraíba, incorporando as estruturas universitárias, então existentes, nas cidades de João Pessoa e Campina Grande. No início de 2002, com a Lei nº. 10.419, de 9 de abril de 2002, que cria a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), a UFPB passa por um processo de desmembramento de quatro dos seus sete *campi*. Passam a constituir a UFCG os *campi* localizados nas cidades de Campina Grande, Cajazeiras, Patos e Sousa. A UFPB ficou composta legalmente, a partir de então, pelos *campi* de João Pessoa (capital), Areia e Bananeiras. Atualmente, essa universidade está estruturada em cinco *campi*, assim distribuídos: Campus I, na cidade de João Pessoa, que compreende os seguintes Centros: Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN); Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA); Centro de Ciências Médicas (CCM); Centro de Ciências

da Saúde (CCS); Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA); Centro de Educação (CE); Centro de Tecnologia (CT); Centro de Ciências Jurídicas (CCJ); Centro de Biotecnologia (CB); Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA); Centro de Energias Renováveis e o Centro de Informática; o *Campus II*, na cidade de Areia, representado pelo Centro de Ciências Agrárias (CCA). O *Campus III*, em Bananeiras, que abrange o Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA); o *Campus IV*, nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto, com o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE), e o *Campus V*, também no município de João Pessoa e representado pelo Centro de Informática (CI) e o Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR).

Para atender às demandas acadêmicas e administrativas, a UFPB dispõe de uma estrutura administrativa composta de sete pró-reitorias, a saber: a Pró-Reitoria Administrativa (PRA), a Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE), a Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PRAC), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), a Pró-Reitoria de Graduação (PRG), a Pró-Reitoria de Pós-graduação (PRPG) e a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). Cabe ressaltar que o exercício das atividades e responsabilidades atribuído a essas unidades abrange tantos os *campi* localizados no município de João Pessoa quanto os de fora de sede, localizados no interior do Estado.

Conforme o Relatório de Gestão da UFPB (RG-UFPB-2013), no ano de 2013, a UFPB contava com 139 cursos de graduação - 130 presenciais e nove a distância. A pós-graduação é formada por 106 cursos - 15 de Especialização, 52, de Mestrados acadêmicos, cinco de Mestrados profissionalizantes e 34, de Doutorados. O total de alunos matriculados foi de 45.067, assim distribuídos: 32.829 na graduação presencial; 6.776, na graduação a distância; e 5.462, na pós-graduação - 3.754 *stricto sensu* e 1.708 *lato sensu*.

Ainda segundo o Relatório, o quadro de pessoal da UFPB, no ano de 2013, apresentava a seguinte composição: 2.453 servidores docentes do 3º grau - 2.380 efetivos, 71 substitutos e dois visitantes. Do total de docentes efetivos, 1.587 (66,7%) são doutores, 683 (28,7%), mestres; 80 (3,4%), especialistas; e 30 (1,3%), graduados. Quanto aos servidores técnico-administrativos, constata-se a seguinte composição: do total de 3.734 servidores do quadro efetivo, 995 estão lotados no Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW), e 2.739, nas unidades acadêmico-administrativas da UFPB, dentre os quais 202 são de nível de apoio, 1.823, de nível médio, e 714, de nível superior. Além desses, 1.044 servidores são terceirizados.

A UFPB integra uma rede composta por 2.416 instituições de ensino superior, sendo 2.112 privadas e 304 públicas. Nesse contexto, as instituições federais totalizam 103 - 59 universidades federais. As matrículas totalizaram, no ano de 2012, segundo a Sinopse do Censo da Educação Superior, do ano-base de 2012, 7.037.688. Desse total, 1.897.396 corresponderam a matrículas na rede pública, onde 1.087.413 foram realizadas em instituições federais de ensino superior.

### 3.2 O CAMPO EMPÍRICO E O SUJEITO DA PESQUISA

Dois motivos foram determinantes para a escolha da UFPB como instituição a ser pesquisada. Primeiro, por sua relevância acadêmica, em termos de geradora de informação e conhecimento. Dentre as 59 instituições federais de ensino superior do país, ela é considerada uma das mais importantes das regiões Norte e Nordeste, em dimensão e desempenho acadêmico. O segundo ponto considerado é a condição do autor da pesquisa ser servidor da instituição analisada e, portanto, manifestante de especial interesse na realização do referido estudo de caso.

A seleção das unidades que constituem o objeto de estudo - os órgãos auxiliares de direção - foi feita em função da posição estratégica que desempenham na tomada de decisão da administração central. Esses órgãos são representados pelas pró-reitorias e suas coordenações, funcionam como catalisadores de informações dos ambientes interno e externo e são unidades de apoio à direção superior nas ações de planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades acadêmico-administrativas da instituição. Ademais, cabe o registro de que nessas unidades circulam informações relevantes sobre a vida acadêmico-administrativa da UFPB.

O Quadro 6 enumera o conjunto das unidades de auxiliares de direção superior da UFPB, consideradas na presente pesquisa como o campo empírico de análise.

<b>Unidade</b>	<b>Subunidade</b>
Pró-Reitoria de Planejamento – PROPLAN	- Coordenação de Planejamento - Coordenação de Orçamento - Coordenação de Convênios
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP	- Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas - Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança
Pró-Reitoria Administrativa – PRA	- Coordenação de Contabilidade e Finanças - Comissão Permanente de Licitação - Coordenação Administrativa
Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários – PRAC	- Coordenação de Programas de Ação Comunitária - Coordenação de Educação Popular - Coordenação de Extensão Cultural
Pró-Reitoria de Assistência e promoção ao Estudante – PRAPE	- Coordenação de Assistência e Promoção Estudantis
Pró-reitoria de Graduação – PRG	- Coordenação de Escolaridade - Coordenação de Currículos e Programas - Coordenação de Estágio e Monitoria - Comissão Permanente de Melhoria do Ensino
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPG	- Coordenação Geral de Pós-graduação - Coordenação Geral de Pesquisa - Coordenação Geral de Inovação Tecnológica - Coordenação Geral de Programas Acadêmicos e de Iniciação Científica

Quadro 6: Unidades auxiliares de direção  
Fonte: Adaptado do Portal da UFPB (2014)

O Quadro 7 descreve os órgãos auxiliares de direção superior da UFPB, com suas finalidades e atribuições. Os sujeitos da pesquisa são os gestores representados pelos sete pró-reitores e vinte e dois coordenadores das unidades acima consideradas. A escolha da amostra justifica-se pela fundamental importância desses gestores no fluxo informacional e na tomada de decisão na instituição.

Considerou-se plausível a designação de uma segunda pessoa para responder ao questionário, nos casos em que o gestor, por alguma razão, encontre-se impossibilitado de responder. Nesse caso, a pessoa indicada precisa preencher os pré-requisitos funcionais pertinentes aos gestores, previstos na pesquisa, ou seja, ser responsável, direta ou indiretamente, pelas decisões relativas à unidade organizacional.

PROPLAN	É a instância responsável pelos assuntos referentes à gestão do Planejamento da Instituição. É composto por três coordenações: Coordenação de Convênios (CODECON), Coordenação de Orçamento (CODEOR) e Coordenação de Planejamento (CODEPLAN). São atribuições da PROPLAN: o planejamento orçamentário; a modernização administrativa; o planejamento acadêmico; o controle e a avaliação de planos, programas e projetos e a sistematização das informações administrativas.
PROGEP	Tem a responsabilidade de elaborar, implementar, acompanhar e avaliar as políticas e as ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais.
PRA	Auxilia a direção nas áreas de administração contábil, financeira, material, patrimonial e atividades auxiliares.
PRAC	Órgão responsável pela coordenação política de extensão da Universidade.
PRAPE	Planeja, coordena e controla, em nível de direção superior, as atividades de assistência e promoção ao estudante.
PRG	Tem a função de planejar, coordenar e controlar as atividades de ensino de graduação da Universidade Federal da Paraíba, permanentemente articulada ao Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, às Pró-reitorias Acadêmicas, aos Centros, aos Departamentos e aos Cursos dessa Instituição.
PRPG	Planeja, coordena e controla todas as atividades de pós-graduação, pesquisa e capacitação de docentes mantidas pela Universidade.

Quadro 7: Atribuições dos órgãos auxiliares de direção superior da UFPB

Fonte: Adaptado do Portal da UFPB (2014)

### 3.3 A COLETA DE DADOS

O processo de coleta dos dados foi efetivado em duas etapas. Na primeira fase, realizou-se uma análise dos principais documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (2009-2012), o Relatório de Gestão (2013), o Regimento Interno da UFPB e o Estatuto da UFPB. A análise documental possibilitou a compreensão e a caracterização de aspectos da estrutura organizacional, mais especificamente no que diz respeito ao desenvolvimento de métodos, processos, tecnologia e pessoas da instituição.

A prática de coleta de dados pode realizar-se, segundo Marconi e Lakatus (2012, p. 111), de duas maneiras:

a) Por meio do acesso e exame à documentação indireta - que corresponde a dois tipos de fontes, a documental e a bibliográfica. A análise documentação indireta pode ser feita por

meio de observação direta intensiva, em que o pesquisador usa as técnicas da observação, para obter determinados aspectos da realidade; e de entrevista, realizada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador as informações necessárias à sua pesquisa.

b) Por meio da observação direta extensiva – que é feita por meio de técnicas em que se utilizam de questionário (constituído de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador); formulário (roteiro de perguntas elaboradas e preenchidas pelo entrevistador e com as respostas do pesquisado); medidas de opinião e de atitudes (métricas, que asseguram a equivalência de diferentes opiniões e atitudes, para fins de comparação; testes (utilização de instrumentos, com a finalidade de obter dados que permitem medir o rendimento, a frequência, a capacidade ou a conduta de indivíduos, de forma quantitativa); sociometria – técnica quantitativa que procura explicar as relações pessoais entre indivíduos de um grupo); análise de conteúdo (para descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação); história de vida (para ter a visão de dados relativos da história de alguém que tenha significado importante para o conhecimento do estudo); pesquisa de mercado (obtenção de informação sobre o mercado, de maneira organizada e sistemática).

Na segunda etapa da coleta dos dados, denominada de direta extensiva, foi autoaplicado um questionário contendo um conjunto de 21 questões (APÊNDICE A), dividido em oito blocos: I - Identificação da Unidade; II - Caracterização do respondente, composta de quatro questões; III – Necessidade, busca e uso da informação, com uma questão; IV – Fontes de informação, com cinco questões; V – Ambiente organizacional, com três questões; VI – Comportamento de gestores, com duas questões; VII – Ambiente situacional na construção de significados e na tomada de decisão, com uma questão; e VIII – Gestão da informação e do conhecimento, com quatro questões.

Nas questões do primeiro e do segundo blocos (I e II), o objetivo foi de identificar e caracterizar as unidades e os respondentes; no terceiro e no quarto blocos (III e IV), exploram-se aspectos relativos à necessidade, à busca e ao uso da informação e as fontes utilizadas para obtê-la; o quinto bloco (V) evidenciou os aspectos do ambiente organizacional; no sexto e no sétimo blocos (VI e VII), foram explorados aspectos do comportamento dos gestores em relação à busca e ao uso da informação e ao ambiente situacional que proporciona a criação de significados para subsidiar a tomada de decisão; no oitavo bloco (VIII),

procurou-se medir o grau de conhecimento do respondente em relação às temáticas ‘gestão da informação’ e ‘gestão do conhecimento’. Cabe reforçar que, em todas as questões foram explorados conteúdos relacionados ao comportamento, às atitudes e às crenças dos participantes. Como parte integrante do questionário, consta termo de consentimento livre e esclarecimento do propósito do estudo, em que são definidas as condições de participação dos sujeitos da pesquisa.

Os procedimentos de aplicação do questionário seguiram um rito previamente estabelecido. Primeiro, os questionários foram entregues pessoalmente líder do setor (chefe ou gestor). Nessa oportunidade, apresentaram-se a pesquisa, seu escopo, suas finalidades e a importância de participação dos respondentes. Posteriormente, enviaram-se (por e-mail) uma cópia do questionário e um link para acesso ao questionário via web, possibilitando aos respondentes uma segunda alternativa de preenchimento.

O Quadro 8 apresenta a estrutura do questionário por blocos, variáveis e referenciais teóricos descritivos, constituintes do instrumento de pesquisa:

BLOCO	VARIÁVEIS	REFERÊNCIAS	QUESTÕES
1. Identificação da unidade organizacional	Nome	-	1
2. Caracterização do respondente	Perfil	-	2 a 5
3. Necessidade, busca e uso da Informação	Dados, informação e conhecimento; tipologia da informação.	Davenport (1998); Davenport e Pruzac (1998); Miranda (1999); Moresi (2000), Choo (2006).	6
4. Fontes de informação	Fontes de informação externas, internas, pessoais e documentais.	Barbosa (2002); Choo (2006).	7 a 11
5. Ambiente organizacional	Monitoramento ambiental; ambiente como fonte de informação e tomada de decisão; o ambiente como contexto capacitante.	Choo (2006); Alvarenga Neto (2008); Chiavenato (2005).	12 a 14
6. Comportamento dos gestores	Papel desempenhado pelos gestores nas organizações e nas IFES.	Silva (2004); Chiavenato (2005); Portela Neto (2011).	15 a 16
7. Ambiente situacional na construção de significados e na tomada de decisão	Ambiente situacional; <i>sensemaking</i> ; tomada de decisão.	Choo (2006); Dervin 1992); Kuhlthau (2008, 2013); Taylor (1991).	17
8. Gestão da informação e do conhecimento	-	Choo (2006); Alvarenga Neto (2008).	18 a 21

Quadro 8: Estrutura do questionário por blocos, variáveis e referências teóricas descritivas  
Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

### 3.3.1 Pré-teste da pesquisa

O questionário da pesquisa foi aplicado previamente em três unidades da instituição: na Biblioteca Central – BC (diretora e vice-diretor); na Superintendência de Tecnologia da Informação – STI (diretor e dois coordenadores) e no PROGEP (dois subcoordenadores), totalizando sete respondentes. O objetivo foi de testar a exequibilidade do instrumento, avaliando as condições reais de pesquisa, se aquilo que o pesquisador deseja saber e está investigando por meio do questionário, está sendo compreendido pelo entrevistado. Esse processo possibilitou que se identificassem os ajustes necessários ao aperfeiçoamento do questionário.

### 3.3.2 Limitações da pesquisa

O estudo compreende processos de análise de como os gestores de uma universidade pública buscam e usam a informação para dar sentido ao ambiente organizacional e construir significados úteis à tomada de decisão. Ao se considerar a complexidade e a especificidade de estrutura e atuação das universidades, o caráter inovador de investigação do *sensemaking* e a gestão da informação em uma instituição federal de ensino superior, estimando também a subjetividade que permeia o tema, foram constatados limitações na pesquisa. A amostra previamente definida por ocupantes de cargos de pró-reitores e coordenadores das unidades de apoio à Reitoria, localizadas no Campus I compreende uma das limitações. Como se trata de estudo de caso único, ainda que as unidades analisadas sejam de uma amostra representativa, as conclusões obtidas não podem ser extensivas a outros indivíduos e contextos organizacionais. Não obstante a investigação revele tendências e agregue valor ao corpo de conhecimento das organizações aprendentes, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras instituições, uma vez que as universidades, e por extensão, seus gestores, detêm características particulares. Porquanto, seria necessário expandir a pesquisa para outras populações e instituições, para se ter uma visão mais abrangente.

O estudo é baseado no modelo de busca e uso da informação proposto por Choo (2006) e explora as categorias cognitivas, emocionais e situacionais dos indivíduos que buscam e usam a informação para tomar decisão. São poucas as pesquisas realizadas nessa área, sobretudo nas universidades públicas federais. Ainda assim, a opção por um modelo pode limitar o horizonte de investigação, mesmo que não sejam objetos desta pesquisa outros modelos que se adéquem à organização.

A pesquisa limita-se, em seu referencial teórico, à discussão e aos constructos a ele relacionados. Por essa razão, não é pretensão exaurir o tema neste estudo.

## 3.4 O MÉTODO DE ANÁLISE

Concluída a coleta dos dados, procedeu-se à análise e à interpretação dos resultados obtidos. Gil (2012) considera essa fase um processo de organização e sumarização dos dados, de modo que o uso dessas técnicas possibilita o exame do problema proposto para investigação.

Gil (2012, p. 156) defende que, nas pesquisas sociais, é possível empregar as seguintes etapas na análise e na interpretação dos dados: a) estabelecimento de categorias; b) codificação; c) tabulação; d) análise estatística dos dados; e) avaliação das generalizações obtidas com os dados; f) inferência de relações causais; g) interpretação dos dados.

Para o tratamento estatístico, análise e interpretação dos dados coletados, foram utilizados o *PSPP*<sup>5</sup>, software livre, similar ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), utilizado em pesquisas associadas à construção de relatórios tabulados e gráficos, análise estatística de matrizes de dados e nas inferências sobre correlações entre variáveis, e o *LibreOffice Calc* – aplicativo de planilha eletrônica. Para cada variável, foi criado um índice de referência no PSPP,

O processo de coleta, tratamento e análise de dados, basicamente, segue três passos: os dados são colhidos por meio de *surveys* ou questionários; em seguida, são inseridos em banco de dados ou planilhas e, só então, interpretados e analisados. O PSPP é utilizado nos últimos passos de construção do banco de dados e das análises estatísticas.

As respostas dadas pelos respondentes às questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo, estabelecendo agrupamentos e segmentando categorias, com vistas às respectivas inserções no PSPP.

A categorização das respostas às questões abertas requereu especial atenção. As respostas foram submetidas a uma análise temática de conteúdo, utilizando-se um método de inventário (isolamento de elementos) e uma classificação de termos. Bardin (2011, p. 147) descreve a categorização como sendo “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente estabelecidos”.

O resultado da pesquisa, com as análises qualitativas e quantitativas dos resultados do questionário, é demonstrado no próximo capítulo.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.gnu.org/software/pspp/pspp.html>>. Acesso em: 05 de agosto de 2014.

## 4 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico descreve o processo pelo qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados coletados pela pesquisa. Essa fase da pesquisa consiste em transformar os obtidos em conclusões. A partir das respostas coletadas das 21 questões do instrumento aplicado, são interpretados os dados, buscando frequências, diferenças e variações nas informações obtidas.

Do ponto de vista quantitativo, o questionário possibilitou a análise da atuação dos gestores da UFPB referentes à busca e ao uso da informação. Em termos de análise qualitativa, propiciou a visão de como os gestores dos órgãos auxiliares da administração central da UFPB buscam e usam a informação, indagando como a informação está organizada, quais as principais fontes de informação e os recursos utilizados para armazenar, recuperar e disseminar a informação e o conhecimento.

A análise qualitativa é indutiva e explorativa e possibilita conhecer tendências, comportamentos, atitudes, porém não permite inferir os resultados para toda a população. Nesta pesquisa, a análise qualitativa foi feita por descrição e resumo dos dados, manipulação e transformação. Os dados foram organizados, agrupados e resumidos por meio de tabelas de frequência.

### 4.1 PERFIL DOS GESTORES

Os blocos I e II do questionário tratam da caracterização dos respondentes. Conforme se pode depreender da TAB. 1, participaram da pesquisa cinco pró-reitores e 16 coordenadores. Como resultado, tem-se que 11 (52,4%) dos gestores que compõem a população estudada são do sexo masculino.

**Tabela 1: Perfil dos gestores das unidades de apoio à Reitoria da UFPB**

Função	Sexo		Formação					Tempo na função	
	M	F	Gr.	Esp.	Ms.	Dr.	PhD.	Menos de três anos	Quatro anos ou mais
Pró-reitor(a)	3	2	-	-	-	4	-	4	1
Coordenador(a)	8	8	-	4	3	8	1	14	2
Total	11	10	1	4	3	12	1	18	3

Fonte: Autoria própria (2014)

Em relação ao grau de formação dos gestores, predominou a titulação do nível de Doutorado, relativa a 80% dos pró-reitores e 50% dos coordenadores. Do total da amostra, um (4,8%) cursou a graduação, quatro (19%), a Especialização, três (14,3%), o Mestrado, 12 (57,1%), o Doutorado, e um (4,8%), o Pós-doutorado. Considerando o tempo de permanência na função, 18 (85,7%) dos gestores têm menos de três anos de exercício.

#### 4.2 NECESSIDADE, BUSCA E USO DE INFORMAÇÃO PELOS GESTORES

O bloco III do questionário explora a temática ‘necessidade, busca e uso da informação’ como suporte para a tomada de decisão, e se tem por base o modelo de busca e uso da informação proposto por Choo (2006). Foi solicitado aos participantes que avaliassem oito afirmativas sobre o tema em pauta. Na TAB. 2, podem ser observados os resultados das escolhas dos respondentes. Verifica-se uma concentração das respostas nas alternativas “Sempre”, “Muitas vezes” e “Às vezes”, demonstrando que os respondentes, de alguma forma, atribuíram atenção aos tópicos abordados. O Gráfico 1 demonstra, em percentuais, os resultados das escolhas para cada tópico avaliado.

As quatro primeiras afirmativas dizem respeito à definição, por parte dos gestores, da necessidade de informação em suas unidades de trabalho. Face à primeira afirmativa, 14,3% dos gestores responderam que as necessidades de informação são sempre definidas de acordo

com contingências emergenciais da unidade de trabalho, enquanto, para 38,1%, são assim definidas muitas vezes e, 48,6%, às vezes.

**Tabela 2: Processo de detecção de necessidade, busca e uso da informação por gestores da UFPB**

<b>Afirmativas</b>	<b>Sempre</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>
P6_1 - As necessidades de informação são definidas de acordo com as contingências emergenciais da unidade de trabalho	3	8	10	-	-
P6_2 – As necessidades de informação são definidas em reuniões de trabalhos envolvendo gerentes e colaboradores da unidade de trabalho	6	8	5	1	1
P6_3 – As necessidades de informação são definidas atendendo às demandas de outras unidades da organização	1	10	10	-	-
P6_4 – As necessidades de informação são definidas atendendo às demandas de órgãos externos. Ex: MEC, INEP, MCTI, CNPq, FINEP, TCU, INPI, etc.	4	11	4	2	-
P6_5 – As informações relevantes são conseguidas em tempo hábil, para subsidiar a tomada de decisão	4	4	11	2	-
P6_6 – Consegue-se precisar e/ou identificar o tipo de informação de que necessita	9	8	4	-	-
P6_7 – São adotados procedimentos sistemáticos para garimpar e coletar dados e/ou informações	7	7	5	2	-
P6_8 – Costuma-se proceder à análise das informações que obtém	12	6	3	-	-
P6_9 – As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da instituição.	6	4	10	1	-

Fonte: Autoria própria (2014)

Esses resultados demonstram que, na UFPB, o processo de definição das necessidades da informação depende, ainda, em maior ou menor frequência, das contingências emergenciais, o que leva a se deduzir que tal processo ainda não se encontra significativamente claro ou estruturado.

A segunda afirmativa associa os momentos e as condições de definições das necessidades de informação às reuniões com participação de gerentes e colaboradores da mesma unidade de trabalho; 28,6% dos gestores confirmaram que a definição das necessidades de informação sempre ocorre nessas condições; 38,1%, que, muitas vezes, é assim que acontece; 23,8% dos gestores responderam que só às vezes acontece; 4,8%, raramente, e 4,8%, que nunca acontece.

Quanto à terceira afirmativa, 47,6% afirmaram que as necessidades de informação são definidas muitas vezes a partir das demandas advindas de outras unidades da UFPB. 47,6% admitiram que só às vezes essas definições acontecem, e apenas um gestor respondeu que as necessidades de informação sempre são definidas nessas condições.

As respostas fornecidas pelos gestores evidenciam um aspecto da vida organizacional que, na instância gerencial, é regida por burocracia imposta por legislação, regulamentos e estatutos, mas que, em dado momento, revela-se como uma unidade orgânica, em permanente estado de evolução. Por outro lado, é característica das pró-reitorias e de suas coordenações a troca de informações envolvendo todo o processo acadêmico-administrativo.

A influência da demanda de informações, encaminhada por órgãos externos aos gestores da UFPB - como o MEC, INEP, MCTI, CNPq, FINEP, TCU, INPI - é questionada na quarta afirmativa, para a qual 19% dos gestores responderam que essa influência sempre afeta a definição de suas necessidades de informação; 52,4% responderam que muitas vezes acontece; 19%, às vezes; e 9,6%, que raramente acontece.

De fato, as universidades públicas estão subordinadas a organismos superiores mantenedores, reguladores e de avaliação que as influenciam na definição das necessidades de informação ao atender as suas demandas por seus gestores. Como bem ressaltam Moreira et al. (2009), as instâncias decisórias daqueles organismos produzem um amplo conjunto de inputs, necessidades e pressões para as universidades.

A quinta afirmação procura estimar se as informações necessárias ao processo de tomada de decisão pelos gestores são conseguidas em tempo hábil. Sobre esse enunciado, 19% dos gestores respondem que sempre; 19%, muitas vezes; 52,4%, às vezes, e 9,6%, raramente. Essa é uma questão fundamental, pois, como destacam Lesca e Almeida (1994), “o acesso à informação certa no momento certo permitem que as escolhas sejam feitas com menos riscos, reduzindo as incertezas na tomada de decisão”.

Considerando que mais de 52,4% dos gestores informaram que somente às vezes conseguem as informações necessárias e em tempo hábil, para suas tomadas de decisão, fica evidente a dificuldade de acesso a essa informação. Entretanto, mesmo diante de um quadro de dificuldades em relação ao acesso, em tempo hábil, da informação relevante para a tomada de decisão, 42,9% dos respondentes afirmaram que sabem precisar e identificar sempre o tipo de informação de que necessitam; 38,1%, que muitas vezes conseguem; e 19% declararam que só às vezes conseguem.

A sétima afirmativa procurou saber se os gestores da administração central da UFPB adotam procedimentos sistemáticos para garimpar e coletar dados e/ou informações úteis para sua tomada de decisão. A essa formulação, 33% responderam que sempre adotam; 33%, muitas vezes; 24%, só às vezes, e 10% que não adotam nenhum tipo de procedimento sistemático.

A análise da informação é essencial para compreender a sua relevância, a atribuição de sentido e conversão em conhecimento organizacional. A afirmativa oito questiona se os gestores costumam proceder à análise das informações obtidas. Como respostas, 57,1% dos gestores afirmaram que sempre avaliam; 28,6% o fazem muitas vezes; e 14,3% analisam as informações que obtêm somente algumas vezes.

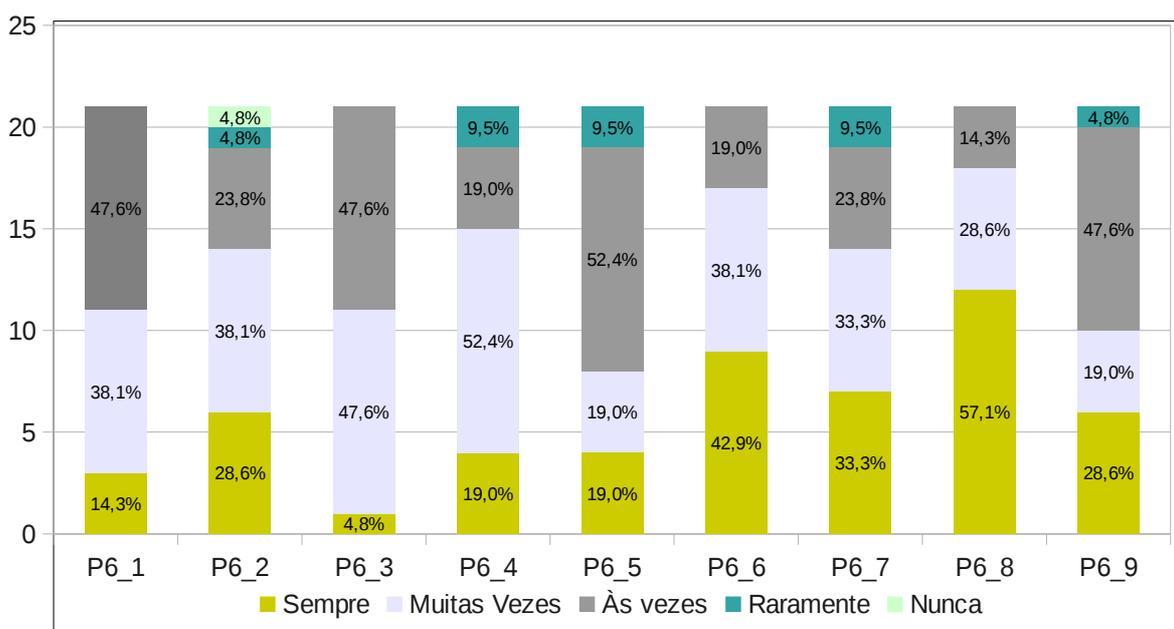


Gráfico 1: Quantificação das escolhas de detecção de necessidade, busca e uso da informação por gestores da UFPB

Fonte: Autoria própria (2014)

Sobre a afirmativa nove, as informações são compartilhadas, permitindo amplo acesso à base de dados e conhecimento institucional por parte de todos os colaboradores. 28,6% dos respondentes confirmaram que sempre acontece; 19%, muitas vezes; 47,6%, somente às vezes, e 4,8%, raramente.

Tão importante quanto compreender as necessidades, a busca e o uso da informação é identificar quais são fontes de informação mais utilizadas pelos gestores. O próximo tópico

analisa as respostas dos gestores da UFPB em relação aos tipos de fontes de informação utilizados em suas buscas por informação.

### 4.3 FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS PELOS GESTORES

A seleção das fontes de informação é uma das etapas do processo de busca e uso da informação e está associada ao comportamento dos indivíduos na organização. Barbosa (2002) as classifica como fontes de informação externas e internas, pessoais e documentais.

O bloco IV do questionário procura identificar as fontes de informação utilizadas pelos gestores, por meio de um conjunto de cinco questões, de modo que as quatro primeiras seguem classificação definida por Barbosa (2002), e a última procura explorar o uso das redes sociais como canais de informação utilizados pelos respondentes.

A TAB. 3 apresenta as escolhas dos gestores referentes ao acesso de informações, com auxílio de fontes pessoais externas. Nessa modalidade, a fonte pessoal externa de maior incidência entre os gestores foi a categoria 'Outros funcionários públicos', com 71,4% de preferência. A categoria 'Membros da direção da universidade' aparece com 47,6% das escolhas, segunda fonte mais acessada entre as pessoais externas.

**Tabela 3: Principais fontes pessoais externas acessadas pelos gestores da UFPB**

Fontes pessoais externas	Frequência	Percentual
Clientes/Comunidade (população)	6	28,5
Comunidades de prática	8	38,1
Outros funcionários públicos	15	71,4
Membros da direção da universidade	10	47,6
Parceiros e associados (fornecedores, consultores, especialistas, etc.)	5	23,8
Serviços de ouvidoria, de informação ao cidadão, perguntas frequentes	6	28,5
Comentários postados nos grupos de discussão e/ou de redes sociais online	3	14,2

Fonte: Autoria própria (2014)

Enquanto as comunidades de práticas compreendem a terceira fonte de informação mais citada por 38,1% dos respondentes, as demais, como cliente/comunidade, parceiros e associados, denotam baixa frequência de escolha. Isso sinaliza a preferência predominante dos gestores por fontes pessoais endógenas.

Quanto às fontes documentais externas, conforme mostra a TAB. 4, sobressai-se, majoritariamente, a categoria 'Publicações normativas (legislação, regulamentos, regimentos, normas técnicas, etc.)', com 90,4% das escolhas. Essa constatação corrobora a ideia de que, na universidade, a despeito de sua ambiguidade organizacional e como lócus de incertezas, o processo decisório segue uma lógica racional, orientando o comportamento dos gestores em relação à busca e ao uso da informação (BARBOSA, 2002, SILVA, 2004).

**Tabela 4: Principais fontes documentais externas acessadas pelos gestores da UFPB**

Fontes documentais externas	Frequência	Percentual
Jornais e revistas (impressos)	7	33,3
Jornais e revistas (mídia eletrônica)	7	33,3
Publicações normativas (legislação, regulamentos, regimentos, normas técnicas, etc.)	19	90,4
Documentos referenciais, códigos e padrões, tabelas de classificação, de métricas, de termos)	8	38,1
Documentos de normalização e certificação (de sistemas, produtos, pessoas)	8	38,1
Serviços externos de informação eletrônica (base de dados on-line, serviços de notícias on-line, Portais de Periódicos, etc.)	10	47,6
Mídias eletrônicas e digitais (rádio, TV, internet, etc.)	13	61,9

Fonte: Autoria própria (2014)

Dentre as fontes documentais externas acessadas pelos gestores, as mídias eletrônicas e digitais aparecem como as mais referenciadas; 61,9% confirmaram utilizar esse tipo de fonte, e 47,6% declararam que utilizam serviços de base de dados on-line, portais de periódicos etc. Em seguida, 38,1% dos gestores referiram que preferem os documentos referenciais, e 38,1, os documentos de normalização e certificação, assim como 33,3%, por jornais e revista em formato eletrônico.

É importante destacar, como observa Choo (2006), que o valor da informação vai além da identificação das necessidades do usuário. É preciso ter em conta que fatores inerentes à natureza do trabalho e ao ambiente organizacional afeta o uso da informação, a especificidade das fontes e a tomada de decisão. A predominância de uso de bases de dados, portais de periódicos, documentos referenciais e normativos comprova a tendência de um comportamento informacional que valoriza mais o conhecimento.

A TAB. 5 mostra o destaque na utilização de fontes pessoais internas, representada pela relação dos gestores com outros atores de sua unidade de trabalho. Do total de gestores,

85,7% preferem recorrer aos colegas do mesmo nível hierárquico e aos subordinados como fontes de informação, enquanto 76,1% deles têm nos superiores hierárquicos a segunda fonte de informação. O compartilhamento de experiência foi relacionado por 71,4% dos gestores, e 57,1% afirmaram que recorrem à própria memória como fonte de informação. As demais fontes de informação mencionadas foram as conversas informais, a observação e a análise subjetiva dos fatos, com 52,3% de ocorrência, e a observação dos outros e suas próprias na construção da realidade e do contexto, com 42,8% das escolhas.

**Tabela 5: Principais fontes pessoais internas acessadas pelos gestores da UFPB**

Fontes pessoais interna	Frequência	Percentual
Superiores hierárquicos	16	76,1
Colegas do mesmo nível hierárquico	18	85,7
Subordinados hierárquicos	18	85,7
Conversas informais	11	52,3
Memória própria de fatos significativos que já ocorreram (experiência vivida) pra criar significados	12	57,1
Compartilhamento de experiências com outras pessoas (superiores, colegas, subordinados)	15	71,4
Observação e análise subjetiva de fatos	11	52,3
Observações dos outros e suas próprias para construir a imagem da realidade e do contexto	9	42,8

Fonte: Autoria própria (2014)

A TAB. 6, a seguir, mostra o resultado das escolhas dos gestores relacionadas às fontes documentais internas.

**Tabela 6: Principais fontes documentais internas acessadas pelos gestores da UFPB**

Fontes documentais internas	Frequência	Percentual
Documentos institucionais (PDI, RG, Relatórios Gerenciais, etc.)	14	66,6
Documentos administrativos (ofícios, circulares, memorandos, etc.)	16	76,1
Documentos normativos (decretos, regulamentos, regimentos, normas técnicas, etc.)	20	95,2
Documentos da rede interna de computadores (banco de dados, arquivos)	15	71,4
Biblioteca/Centro de informação ou documentação interno	9	42,8

Fonte: Autoria própria (2014)

Salienta-se o papel das fontes documentais institucionais como a preferida pelos gestores da UFPB.

Documentos normativos (decretos, regulamentos, regimentos, normas técnicas etc.) foram selecionados como fontes documentais internas de informação mais acessadas por 95,2% dos respondentes. Os documentos de caráter administrativo (ofícios, circulares, memorando etc.), assim como os da rede interna de computadores – arquivos, banco de dados foram escolhidos por 76,1% e a 71,4% dos respondentes, respectivamente. Ainda na TAB. 6, é possível verificar que 66,6% dos gestores consultam documentos institucionais como o PDI, o Relatório de Gestão e relatórios gerenciais, como fonte de informação; e 42,8% destacaram o uso de bibliotecas e os centros de informação para a mesma finalidade.

Na última questão do Bloco IV do questionário, referente aos canais de informação representados pelas redes sociais, o Facebook, embora subutilizado por 33,3%, desponta como a rede mais utilizada. Apenas um gestor utiliza twitter, enquanto outro, o instagram. Nesse quesito, ainda que se verifique um baixo uso das redes sociais como canais de informação, foram constatados os extremos na preferência dos gestores pelo Facebook, em relação às demais redes apontadas na pesquisa (Linkedim, Printerest e Foursquare).

#### 4.4 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DOS GESTORES

O Bloco V do questionário, composto de três perguntas, procurou explorar a forma como os gestores da UFPB percebem as mudanças no ambiente.

A primeira indagação foi voltada para a opinião do respondente sobre como as pessoas, em sua unidade organizacional, percebem o que está acontecendo em seu entorno e por que está acontecendo. A TAB. 7 apresenta o resultado das escolhas realizadas.

**Tabela 7: Formas de percepção dos gestores da UFPB sobre o ambiente organizacional**

Formas de percepção	Frequência	Percentual
Interpretando notícias e mensagens sobre o ambiente	10	47,6
Trocando e negociando pontos de vista até chegar a uma interpretação consensual	9	42,8
Discutindo qual informação é relevante	13	61,9
Identificando fatos recorrentes	14	66,6
Comparando fatos presentes com experiências passadas	12	57,1

Fonte: Autoria própria (2014)

Para 66,6% dos gestores, as mudanças no ambiente são percebidas mediante a observância de fatos recorrentes; 61,9% ressaltaram a importância de se discutir sobre qual informação é relevante; 57,14% acreditam que o ambiente pode ser percebido comparando-se fatos presentes com experiência passadas; 47,6% acreditam que as pessoas percebem o ambiente interpretando notícias e mensagens; e 42,8% destacaram a troca e a negociação de pontos de vistas até se chegar a uma interpretação consensual.

No Bloco V, questionam-se os gestores sobre o processo de construção do conhecimento no ambiente organizacional, especificamente sobre a forma como os da UFPB procedem à conversão da informação em conhecimento, considerando suas unidades de trabalho. O resultado obtido, conforme mostra a TAB. 8, revela que 95,24% dos gestores convertem a informação em conhecimento por meio do compartilhamento de informação/conhecimento entre os colaboradores da organização. Para 52,3% dos gestores, a conversão acontece por meio dos diálogos e dos discursos e no uso de canais formais de informação. Além disso, 19,05% acreditam que o processo de conversão da informação em conhecimento pode acontecer por meio da articulação do conhecimento intuitivo.

**Tabela 8: Processo de conversão da informação em conhecimento**

<b>Formas de conversão</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Diálogo e do discurso	11	52,38
Compartilhamento da informação/conhecimento entre colaboradores	20	95,24
Articulação do conhecimento intuitivo pelos membros da equipe (por meio de metáforas, analogias, mapas mentais)	4	19,05
Uso de canais formais de comunicação	11	52,38

Fonte: Autoria própria (2014)

A tabela mostra a importância atribuída pelos gestores ao compartilhamento da informação no processo de construção do conhecimento. Esse aspecto é ressaltado por Alvarenga Neto (2008), ao defender que uma organização deve ser compreendida em uma extensa rede de interações, compartilhando informações e em permanente processo de aprendizagem.

A terceira pergunta do Bloco V questiona o ponto de vista dos gestores sobre a condição em que se encontram o conhecimento e a experiência profissional nas unidades de trabalho. Conforme se pode observar na TAB. 9, 66,6% dos respondentes afirmam que o conhecimento

e a experiência profissional estão localizados nas competências das equipes. Para 52,3% dos gestores, o conhecimento e a experiência encontram-se em determinados indivíduos, enquanto 38,1% afirmaram estar localizados nas unidades de trabalho. Importante destacar que apenas 19% afirmaram que o conhecimento encontra-se disperso pela unidade, e 4,7% declararam ser de difícil identificação.

**Tabela 9: Conhecimento e experiência profissional na unidade organizacional**

<b>Condições de como se encontram</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Encontram-se dispersas pela unidade	4	19
Encontram-se em determinado indivíduos	11	52,3
Estão localizadas em unidades de trabalho	8	38,1
Estão localizadas na(s) competência(s) da(s) equipe(s)	14	66,6
São de difícil identificação	1	4,7

Fonte: Autoria própria (2014)

#### 4.5 O COMPORTAMENTO DOS GESTORES

O Bloco VI é composto de duas perguntas que procuram identificar a visão dos gestores no que tange à racionalidade e ao monitoramento ambiental no processo de tomada de decisão. Primeiro, indaga aos gestores da UFPB, como se pode verificar na TAB. 10, quais as dificuldades enfrentadas numa tomada de decisão racional.

**Tabela 10: Dificuldades no uso de informações sobre objetivos organizacionais para a racionalidade na tomada de decisão**

<b>Dificuldades no uso da informação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Choques de interesses entre os atores da administração	10	47,6
Disputas e negociações entre grupos e indivíduos	9	42,8
Limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões	13	61,9
Escassez de informação	14	66,6

Fonte: Autoria própria (2014)

Como se pode verificar, considerando as variáveis elencadas, a maior parte (66,6%) dos gestores da UFPB destaca a escassez de informação como fator restritivo para uma tomada de decisão eficaz. Ainda sobre a questão da racionalidade, 61,9% dos respondentes consideram

que as limitações e as idiossincrasias que envolvem as decisões interferem no processo decisório; 47,6% deles avaliam que os choques de interesses entre os atores da administração prejudicam a tomada de decisão; enquanto 42,86% acreditam que as disputas e as negociações entre grupos e indivíduos comprometem as decisões gerenciais.

Se as decisões racionais são baseadas em princípios racionais, é de se esperar que, no ambiente complexo da universidade, os conflitos influenciem as decisões dos gestores. Infere-se que falta de informação e de equilíbrio entre ambiguidade e clareza - como essência da criação de significado - dificulta a criação de rede de significados entre colaboradores. Pelo esforço de reduzir a ambiguidade e aumentar a clareza, os gestores poderiam dar significado a sua identidade e ao seu papel, como via de quebra de tensão para a tomada de decisão (CHOO, 2006).

Em segunda instância, ainda no Bloco VI, investiga-se a influência de variáveis do uso de informação no monitoramento do ambiental organizacional para a tomada de decisão.

Conforme se pode depreender da TAB. 11, do total de 80 respostas assinaladas, 60 (75%) estão distribuídas entre as opções “Muito influente” e “Influente”. Essa constatação sinaliza para uma percepção de que existe um alto grau de consenso entre os gestores da UFPB sobre a importância das variáveis elencadas para o processo de monitoramento ambiental.

**Tabela 11: Variáveis de percepção e busca da informação e sua influência no monitoramento ambiental**

Variável de percepção e busca	Muito influente	Influente	Indiferente	Pouco influente	Nada influente
P16-1 – <b>Exposição não direcionada à informação</b> – ocorre quando não se tem uma necessidade definida, mas se detectam sinais de mudanças. Ex. Informação involuntária – aquela transmitida ou ouvida sem querer	-	8	5	7	-
P16-2 – <b>Exposição direcionada</b> – ocorre quando o indivíduo dirige o seu interesse a tópicos selecionados ou a certos tipos de informação, para avaliar o significado e dimensionar a natureza do seu impacto na organização	6	9	3	2	-
P16-3 – <b>Busca informal</b> – ocorre quando o indivíduo procura ativamente informações para aprofundar o conhecimento e o entendimento sobre um assunto ou problema específico	7	11	1	1	-
P16-4 – <b>Busca formal</b> – o indivíduo realiza um esforço deliberado ou planejado para obter informação específica sobre um determinado assunto ou problema	12	7	-	1	-

Fonte: Autoria própria (2014)

No Gráfico 2, são apresentados os percentuais das respostas atribuídas para cada uma das variáveis relacionadas na TAB. 11.

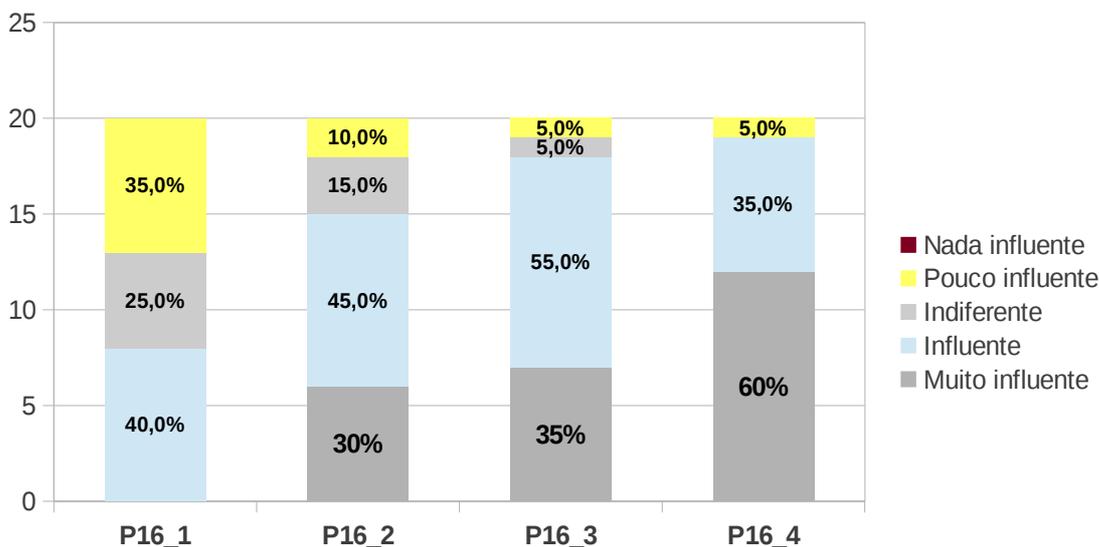


Gráfico 2: Quantificação das alternativas possíveis de influência do ambiente na tomada de decisão

Fonte: Autoria própria (2014)

No gráfico acima, é possível identificar os valores, em percentuais, representativos das escolhas dos gestores da UFPB para a segunda pergunta do Bloco VI. Em relação à variável 'Exposição não direcionada à informação', 40% dos respondentes a classificaram como influente; 25%, como indiferente, e 35%, como pouco influente. Isso quer dizer que a informação involuntária, aquela transmitida ou ouvida sem querer, na compreensão dos gestores, não desempenha papel muito significativo. Por outro lado, para a variável 'Exposição direcionada', caracterizada por uma informação mais seletiva, 30% dos respondentes a destacaram como muito influente; 45%, como influente; 15%, como indiferente, e 10%, como pouco influente, o que demonstra importante significado para a tomada de decisão dos gestores da UFPB.

Para 55% dos gestores, a “busca informal” de informação afeta, de modo influente, o monitoramento ambiental para a tomada de decisão. Na visão de 30% dos respondentes, afeta muito, 5% consideram como indiferente, e 5% dos gestores a classificam como pouco influente. No caso da “busca formal” de informação, em que os critérios de pesquisa são deliberados e planejados, e a informação atende a necessidades específicas, sejam pessoais ou

da organização, 60% dos gestores da UFPB assinalaram esse processo como muito influente para a tomada de decisão, 35% destacam ser um processo influente, e apenas 5% consideram ser um processo de pouca importância.

A capacidade de identificar e dar significado aos sinais do ambiente não é uma habilidade fácil para a organização. Integrar esse aprendizado aos processos de planejamento e tomada de decisão é imprescindível para as organizações que desejam alcançar maturidade em seu desempenho gerencial. As respostas dos gestores da UFPB sinalizam para um comportamento predominante de deliberada percepção e busca de informação seletiva e relevante, em condições sistemáticas e planejadas. Tal comportamento não corresponde suficientemente às organizações que mostram elevados índices de incerteza.

Ressalte-se, entretanto, para aqueles gestores que (a) ainda não conferem um caráter prioritário à “exposição não direcionada à informação”; (b) navegam nas ondas da incerteza; (c) ainda não são capazes de expressar prontamente a sua necessidade de informação, pois não conseguem especificar o que ainda não sabem ou o que está faltando; esses atores podem naufragar sob o vazio, sob o princípio da incerteza, da insegurança e da confusão. Antes mesmo de iniciar os primeiros estágios de busca de informação, sua insegurança só tende a aumentar, à medida que a busca prossegue.

Se esses gestores levarem em conta que a universidade é uma organização complexa - que exige de seus membros elevado grau de adaptação às mudanças no ambiente - perceberão que as necessidades de informação emergem em múltiplos níveis, frequentemente como necessidades cognitivas, emocionais ou situacionais, porque envolvem a totalidade da experiência humana (Choo). Os gestores precisam de percepções compartilhadas, de estratégias para transpor o vazio cognitivo e de informação que os orientem a ciclos recorrentes (que interagem sem ordem predeterminada), de construção de conhecimento e significado, construindo esse significado a partir das informações encontradas.

#### 4.6 AMBIENTE SITUACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS E NA TOMADA DE DECISÃO PELOS GESTORES

O Bloco VII do questionário examina as formas como o ambiente situacional, constituído por ativos físicos e intangíveis, influencia a construção de significados e a tomada de decisão na UFPB. Para essa avaliação, expõe-se um quadro com nove afirmativas, com alternativas de graus de concordância correspondente a cada uma das sentenças.

A TAB. 12 apresenta o resultado das respostas para as afirmativas. Considerando que, de um total de 165 respostas assinaladas, 148 (89%) foram atribuídas aos graus de concordância “concordo plenamente” e “concordo em termos”, pode-se inferir que as assertivas propostas tiveram uma avaliação positiva por parte dos gestores da UFPB.

**Tabela 12: Condições do ambiente situacional na construção significados na UFPB**

<b>Afirmativas</b>	<b>Concordo plenamente</b>	<b>Concordo em termos</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>
P17-1 – Os layouts são conducentes à troca informal de informação (espaços abertos e ambientes de reunião).	10	9	2	-
P17-2 – Equipes multidisciplinares e formais atuam de forma que se sobrepõem, ocorrendo uso constante de equipes temporárias, com autonomia e dedicação plena a projetos inovadores.	7	8	2	2
P17-3 – Os investimentos e incentivos ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários são compatíveis com a demanda exigida.	12	7	1	1
P17-4 – Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.	11	6	2	2
P17-5 – Estimulam-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e as interações com pessoas de dentro e fora da instituição.	12	7	1	-
P17-6 – A inovação, a capacidade de colaboração e o interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção da qualidade dos serviços.	21	-	-	-
P17-7 – Existe preocupação em medir resultados com múltiplas perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).	11	8	1	1
P17-8 – Esforços para avaliar as competências e os conhecimentos dos colaboradores da sua unidade são realizados com frequência.	7	12	2	-
P17-9 – A sobrecarga informacional (oriunda de diversas fontes e canais) é um obstáculo para a tomada de decisão.	13	5	-	3

Fonte: Elaboração própria (2014)

O Gráfico 3 representa o resultado, disposto em percentual, das respostas da TAB. 12. Como pode ser observado, para a primeira afirmativa, relativa às propriedades dos layouts em serem conducentes à troca informal de informação, 47,6% dos gestores concordaram plenamente, 42,9%, em termos, e 9,5% não concordaram nem discordaram. Sobre a afirmativa de que 'equipes multidisciplinares e formais que atuam de forma que se sobrepõem, ocorrendo uso constante de equipes temporárias, com autonomia e dedicação plena a projetos inovadores', 42,1% concordaram em termos, 36,8% dos gestores concordaram plenamente,

4,8% não concordaram nem discordaram, 4,8% discordaram totalmente e dois gestores não se pronunciaram.

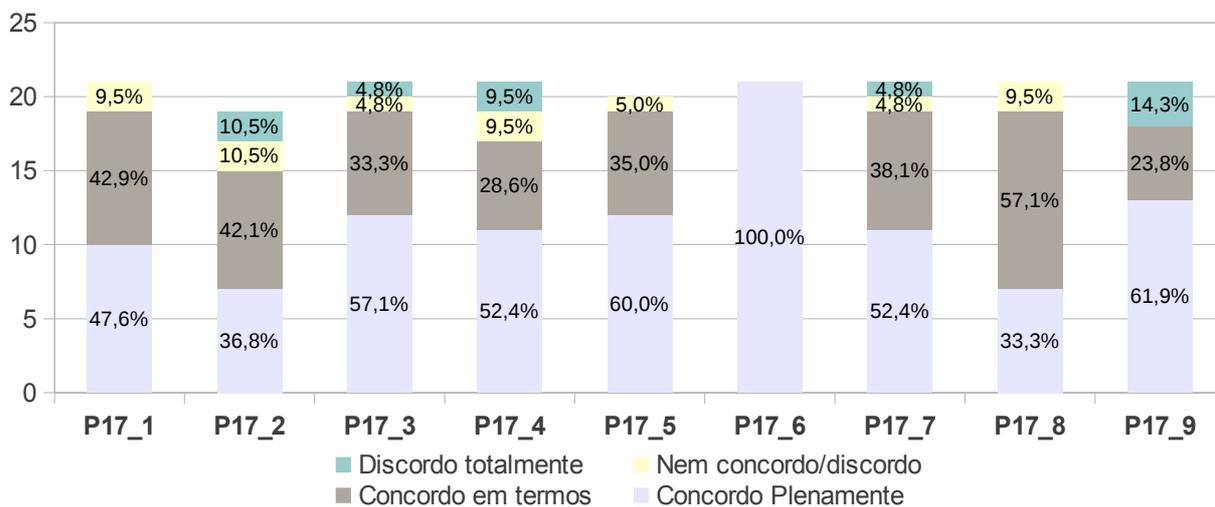


Gráfico 3: Resultado das condições do ambiente situacional

Fonte: Autoria própria (2014)

A terceira afirmativa trata da efetividade dos investimentos e dos incentivos ao treinamento e ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Em resposta, 57,4% concordam plenamente que a instituição atende às demandas exigidas, 33,3% concordam em parte, 4,8% mantêm-se neutros, e 4,8% discordam completamente que a instituição atende. Quanto à afirmativa de que há estímulos a treinamentos que levam ao autoconhecimento, 52,7% dos gestores concordam plenamente, 28,6%, em parte, 9,50% não concordam nem discordam, e 9,5% discordam plenamente. No que diz respeito à existência de estímulo ao aprendizado pela ampliação dos contatos e das interações com pessoas de dentro e fora da instituição, 60% dos gestores concordam plenamente, 35%, em parte, 5% foram neutros, enquanto 5% preferiram não responder.

No tocante à inovação, à capacidade de colaboração e ao interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética, como critérios importantes para a seleção e a manutenção da qualidade dos serviços, todos os gestores concordaram plenamente com o enunciado.

Indagados sobre a existência de preocupação, na instituição, em medir resultados com múltiplas perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento),

52,4% dos gestores concordam plenamente, 38,1%, em parte, 4,8% mantiveram-se neutros, e 4,8% discordaram totalmente.

Quanto à avaliação de competências, tratado, na oitava afirmativa, 33,3% dos gestores concordam plenamente que as competências e o conhecimento de seus colaboradores são avaliadas frequentemente, 57,1%, em termos, e 9,6%, neutros.

Na afirmativa 9, procurou-se saber se o respondente concorda que a sobrecarga informacional (oriunda de diversas fontes e canais) – é um obstáculo para a tomada de decisão. 61,9% dos gestores concordam plenamente, 23,8%, em termos, e 14,3% discordam totalmente.

#### 4.7 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PELOS GESTORES

Os processos de gestão da informação e gestão do conhecimento foram abordados no bloco VIII do questionário. Foram realizadas quatro perguntas envolvendo temas relacionados à gestão da informação e do conhecimento.

A primeira pergunta foi sobre se o respondente tem algum conhecimento conceitual a respeito das temáticas ‘gestão da informação’ e ‘gestão do conhecimento’. Como pode ser observado no Gráfico 4, responderam que sim 10 (47,6%), nove (42,9%), que não, e dois (9,5%) preferiram não se posicionar.

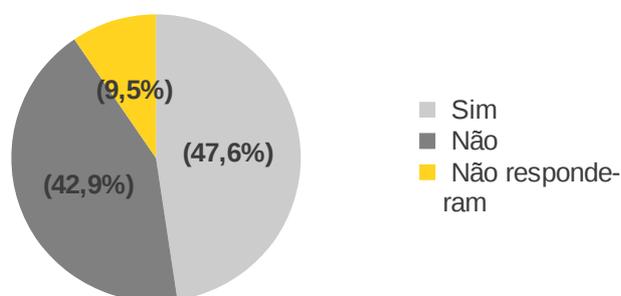


Gráfico 4: Conhecimento sobre gestão da informação e do conhecimento

Fonte: Autoria própria (2014)

Em seguida, procurou-se saber dos respondentes que haviam assinalado 'sim' para a pergunta anterior quais as eventuais estratégias utilizadas para adquirir esse conhecimento.

A TAB. 13 expõe os resultados das respostas dos gestores. Todos os que responderam a esse questionamento afirmaram que se utilizam de análise das práticas organizacionais para adquirir conhecimento sobre gestão da informação e gestão do conhecimento; compreensão da gestão da informação; 88,9% responderam que se utilizam de análise da literatura, e 55,6% fizeram referências à constatação de fenômenos disseminados em conferências, simpósios, seminários, feiras de produtos e serviços, como softwares e sistemas de gestão.

**Tabela 13: Formas de acesso às categorias teóricas da gestão da informação e do conhecimento**

Formas de acesso às categorias teóricas	Frequência	Percentual
Análise da literatura	8	88,9
Análise das práticas organizacionais	9	100
Constatação de fenômeno, disseminados em conferências, simpósios, seminários, feiras de produtos e serviços, como softwares e sistemas de gestão	5	55,6

Fonte: Autoria própria (2014)

A terceira pergunta do bloco procurou identificar quais eram as áreas temáticas em que os gestores da UFPB detinham conhecimento conceitual. A TAB. 14 apresenta um demonstrativo das respostas apuradas. 28,6% dos gestores afirmaram ter conhecimento sobre gestão estratégica da informação; 23,8% asseguraram conhecer a aprendizagem organizacional; 9,5% disseram ter conhecimento em gestão integrada de recursos informacionais centrados no ser humano; 28,6%, em avaliação do valor do colaborador à luz das ideias, do capital humano e da inovação; 19% citaram a criação do conhecimento nas organizações, e 23,8% alegaram conhecer como a informação e o conhecimento alteram o enfoque tradicional da organização.

**Tabela 14: Áreas temáticas de domínio dos gestores da UFPB**

Áreas temáticas	Frequência	Percentual
Gestão estratégica da informação organizacional	6	28,6
Aprendizagem organizacional	5	23,8
Gestão integrada de recursos informacionais centrados no ser humano	2	9,5
Avaliação do valor do colaborador à luz das ideias, do capital humano e da inovação	6	28,6
Criação do conhecimento nas organizações	4	19,0
Análises de como a informação e o conhecimento alteram o enfoque tradicional da organização	5	23,8

Fonte: Autoria própria (2014)

A última questão do Bloco VIII procurou identificar, entre uma relação de subtemas emergentes referentes à gestão da informação e a gestão do conhecimento, quais podem estar associados à atividade gerencial do respondente. A TAB. 15 apresenta os resultados. Como pode ser observado, 28,6% dos gestores destacaram a inteligência competitiva – monitoramento do mercado, da concorrência e de outros atores ambientais - 23,8% ressaltaram a gestão de competências – associada ao do capital humano da organização é um tema recorrente em suas atividades - 9,5% evidenciaram a importância da gestão do capital intelectual, 28,6%, as comunidades de prática, e 23,8%, os processos de conversão dos tipos de conhecimento tácito e explícito.

**Tabela 15: Subtemas emergentes associados à atividade gerencial na UFPB**

Subtemas emergentes	Frequência	Percentual
Inteligência competitiva – monitoramento o mercado, da concorrência e de outros atores ambientais	6	28,6
Gestão de competências – gestão do capital humano da organização	5	23,8
Gestão do capital intelectual – representado pelo conjunto de ativos intangíveis (ex. talentos, ideias e <i>insights</i> , etc.) da organização	2	9,5
Comunidades de prática – grupos de pessoas que estão ligados informalmente, assim como contextualmente, por interesse comum no aprendizado e na aplicação prática	6	28,6
Comunidades de prática – grupos de pessoas a que estão ligados informalmente, assim como contextualmente, por interesse comum no aprendizado e na aplicação prática	4	19,0
Processos de conversão dos tipos de conhecimento tácito e explícito	5	23,8

Fonte: Autoria própria (2014)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar o processo de busca e uso da informação por parte dos gestores das unidades auxiliares de direção da UFPB.

A maioria dos gestores (57,1%), caracterizados pela amostra válida que compreende cinco pró-reitores e 16 coordenadores, é composta de doutores e do sexo masculino. Exercem a função, em média, há um ano e quatro meses, e a maior parte está exercendo a função há menos de três. Grande parte desses gestores, ao buscar e usar a informação no processo decisório, não consegue precisar e identificar as informações de que necessita e apresenta limitações no processo informacional. Então, admitem que somente algumas vezes as informações relevantes são conseguidas em tempo hábil. Essa lacuna supostamente prejudica a tomada de decisão.

O padrão de comportamento dos gestores relacionado à busca e ao uso da informação para a tomada de decisão caracteriza-se por, na maioria das vezes, definirem as suas necessidades de informação de modo condicionado às contingências emergenciais de sua unidade de trabalho. Tal característica indica que os processos de reconhecimento do contexto ambiental não são bem definidos, assim como a própria instituição não os tem também claramente definidos e estruturados.

A dificuldade de perceber as próprias necessidades de informação influencia diretamente no processo informacional dos gestores, que, diante de um contexto permeado de incertezas e ambiguidades como o da universidade, não ousam correr riscos e preferem decidir orientados por práticas e fontes de informação já institucionalizadas, que lhes conservem em zona de conforto. Esse comportamento revela-se conservador nos processos de busca da informação dos gestores, tanto por causa das escolhas das fontes de informação quanto da submissão às demandas de órgãos mantenedores e reguladores.

A preferência por atuar, durante o processo de busca da informação, sob exposição direcionada à informação, denota um comportamento metódico e sistemático – alheio à reconceitualização dos modelos mentais dos colaboradores, das capacidades cognitivas, emocionais ou situacionais de percepção – que não atende suficientemente às necessidades de informação de uma organização complexa, identificada com a ambiguidade e a incerteza, como a universidade, por exemplo.

Referentemente ao uso das fontes de informação, entre as documentais, os gestores acessam mais as mídias eletrônicas e digitais; em seguida, documentos referenciais (relacionados a códigos e padrões, tabelas de classificação de métricas, de termos) e os documentos de normalização e de certificação (de sistemas, produtos, pessoas). Isso leva a crer que fatores inerentes à natureza do trabalho e ao ambiente organizacional influenciam o uso da informação, a especificidade das fontes e a tomada de decisão. A predominância de uso de bases de dados, portais e periódicos, documentos referenciais e normativos denota a tendência de um comportamento informacional que valoriza o conhecimento já estruturado e, portanto, explícito.

Dentre as fontes pessoais internas de informação, representadas pela relação dos gestores com outros colaboradores, a maior parte prefere recorrer a colegas de trabalho ou a subordinados. Em segunda ordem das relações pessoais, acessam, como fonte de informação, os seus superiores hierárquicos. Vale salientar que a maior parte dos gestores também recorre à própria memória como fonte de informação e, em seguida, usam conversas informais, observação e análise subjetivas dos fatos.

Quanto às fontes documentais internas, os gestores acessam mais os documentos normativos relacionados a decretos, regulamentos, normas técnicas, seguidos dos documentos de caráter administrativo (ofícios, circulares, memorandos etc.), tanto quanto os da rede interna de computadores (arquivo, banco de dados etc.). Em seguida, pela ordem de frequência, a maior parte dos gestores acessam documentos institucionais como o PDI, o Relatório de Gestão da UFPB e os relatórios gerenciais, como fontes de informação. O uso de bibliotecas e centros de informação aparece com uma frequência de 42,8%, situando-se abaixo da média. A atitude conservadora dos gestores restringe o espectro de visão e funciona como limite de percepção das necessidades de informação a descobertas de outras fontes de informação tão ou mais importantes do que as já utilizadas.

Além das condições conservadoras, ainda que relacionadas a processos de racionalidade limitada de decisão, que tiveram êxito em seu tempo, inibem a evolução do ambiente capacitante (*ba*). Segundo a maioria dos gestores, a escassez de informação, as limitações e as idiosincrasias que envolvem as decisões, revelam-se como principais dificuldades para uma tomada de decisão racional. Essas informações são importantes e demonstram as dificuldades que a UFPB enfrenta, em parte, por causa da fragilidade de seus sistemas de informação. A instituição, assentada em uma estrutura complexa, aprisionada a preceitos baseados na

racionalidade burocrática, nos sistemas processuais, nas relações anárquicas e no *establishment* político, condiciona à gestão compartimentalizada em detrimento da gestão holística e sistêmica, que se apresenta mais apropriada para as mudanças do mundo atual.

Sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, fica evidente que a UFPB ainda não tem estabelecido, em suas diretrizes e estratégias, um programa de gestão da informação e gestão do conhecimento. Apesar de alguns desses processos serem evidenciados em algumas respostas, parecem ser ações localizadas, ainda sem a importância devida, e com impacto limitado. É importante ressaltar que apenas 47,6% dos gestores afirmaram ter conhecimento de subtemas do campo da gestão da informação e gestão do conhecimento, como inteligência competitiva, gestão de competências e do capital intelectual, comunidade de prática, memória organizacional e processos de conversão de conhecimento dos tipos tácito e explícito.

Com base no que foi exposto, é possível concluir que o comportamento dos gestores da Universidade Federal da Paraíba, especificamente no que diz respeito à busca e ao uso da informação para dar suporte ao processo de tomada de decisão, mostra-se conservador. As práticas aplicadas para perceber as mudanças ambientais internas e externas, definir as necessidades de informações e atribuir significados relevantes que possam ser incorporados como conhecimento na UFPB, são limitadas por padrões de comportamento de reprodutividade, previsibilidade e certeza emanados pela pesada estrutura organizacional da universidade e de seus órgãos mantenedores e reguladores. Os gestores da UFPB atuam numa zona de conforto, estabilidade e linearidade, frente às incertezas e às ambiguidades do ambiente organizacional, sobretudo no que diz respeito às definições das necessidades e da busca de informação. Tal comportamento parece contrapor-se às ideias de Dervin sobre a criação do *sensemaking*, ou seja, de que a definição da necessidade de informação e a construção de sentido são parte de um processo contínuo e dinâmico de retroalimentação. Em outros termos, devem ser parte de um pensamento não linear ou cíclico, que inclui criatividade, inovação e flexibilidade como questões imprescindíveis para organizações que atuam em ambiente de incerteza e imprevisibilidade.

Com base no que foi exposto, acreditamos que o objetivo geral deste estudo foi atingido.

É reconhecido que a pesquisa não poderia cobrir plenamente o tema em análise, até porque, como adverte Silva (2004), qualquer estudo que se proponha a investigar aspectos das universidades deve manter alguns cuidados com aspectos relacionados a sua amplitude,

devido às especificidades multidimensionais desse tipo de organização. Entretanto, a universidade como outras organizações do conhecimento, precisam ser repensadas, afim de que sejam capazes de desenvolver as pessoas que nelas trabalham pelo sentido, pelo valor que representam na organização. A partir de uma visão holística – é necessário busca uma mudança de atitude – em que gestores e colaboradores participem do processo. Isto posto, a exclusividade deste estudo, na análise da busca e do uso da informação como suporte para a tomada de decisão, em uma universidade pública federal, revela o caráter complexo, multirreferencial e inovador que envolve o tema.

## 5.1 SUGESTÕES PARA ENCAMINHAMENTO INSTITUCIONAL E ESTUDOS FUTUROS

Diante das considerações anteriores, a Universidade Federal da Paraíba precisa estabelecer um plano sistemático para o desenvolvimento da gestão da informação e do conhecimento que, executado, conduza a instituição a aprimoramento sua capacidade de aprendizagem, de seus gestores e colaboradores, melhoraria dos processos e práticas gerenciais que possam se reproduzir em ganhos efetivos de qualidade, eficiência e eficácia.

A concepção e operacionalização de tal plano deve partir de debates e proposições entre a alta gestão e a intermediária, incluindo todos os colaboradores, e contemplando, na medida do possível, as dimensões discutidas nas considerações finais deste estudo.

Neste sentido, recomenda-se que a UFPB mantenha e intensifique os programas de capacitação de seus gestores e colaboradores e os conscientize sobre a importância da gestão da informação e do conhecimento e, portanto, da aprendizagem organizacional.

Além disso, os gestores devem priorizar, no âmbito do planejamento estratégico institucional, ações que promovam a integração, de forma eficiente e flexível, das unidades (acadêmicas, administrativas, financeira, planejamento, TI, gestão de pessoas etc.) da instituição, de modo que gestores e colaboradores possam compartilhar, sistematicamente, de experiências e informações, criando significados e estabelecendo práticas de socialização da informação e do conhecimento, que beneficiem toda a instituição.

Um esforço integrado entre as unidades acadêmico-administrativas e a área de TI deve ser implementado, no sentido de melhorar as condições de processamento e disseminação de dados e informações nos sistemas de informação da UFPB.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se, ainda, que o escopo desta pesquisa seja estendido para outras universidades, organizações públicas e privadas, e outros sujeitos envolvidos com processo de busca e o uso da informação em instâncias gerenciais. Ao se expandir as possibilidades de pesquisa para outros agentes, pode-se explorar visões multidimensionais da busca e uso da informação por gestores e líderes, notadamente em respeito à amplitude sistêmica e holística, que o tema impõe.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios. Blumenau**, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/559/511>>. Acesso em: 23 dez. 2013.

BARBOSA, R. R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação.** Rio de Janeiro, v. 3, n. 6, dez. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/dez02/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/dez02/Art_03.htm)>. Acesso em: 16 de mar. 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo. Edição 70, LDA/Almedina Brasil. 2011.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de autodesempenho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

CAMPELLO, B. S. CENDON, B. V.; KREMER, J. M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais.** Belo Horizonte: UFMG, 2000.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CHOO, C.W.; ALVARENGA NETO, R.C.D. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 592-610. 2010. Disponível em: <<http://choo.ischool.utoronto.ca/FIS/ResPub/JKM2010.pdf>>. Acessado em: 19 mar 2014.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DERVIN, B. An overview of Sense-Making research: concepts, methods, and result to date. In: **International Communication Association Annual Meeting**. Dallas, May 1983. Disponível em: <<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/2281/Dervin83a.htm>>. Acessado em: 25 nov. 2013.

DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. In Glazier, J. D.; Power, R. R. **Qualitative Research in Information Management**. New York: Libraries Unlimited, 1992. p. 61-84. Disponível em: <<https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/2281/Dervin1992a.htm>>. Acessado em: 25 nov. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 29, n. 7, p. 66-75, jul./set. 1994.

LIRA, W. S. Processo de busca e uso da informação nas organizações. In: Temoche, M. D. R. (Org.). **Os novos cenários da administração**. Campina Grande: EDUEP, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

MICHAUD, C. Modelos e conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

MIRANDA, R. C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2013.

MOREIRA, H. M.; MOREIRA, V. H.; PALMEIRA, E. M. **Instituição de Ensino Superior enquanto organização**. v. 1, n. 7, set. 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2013.

PEREIRA, F. C. M. Necessidades e usos da informação: a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais no comportamento informacional de gerentes. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 15, n. 3, p. 176-194, set./dez. 2010.

PORTELA NETO, F. S. Área financeira: o desafio das mudanças no setor e no papel do gestor. In: COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. (Org.). **Desafios da gestão Universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

KUHLTHAU, C. C. **Information Search Process**. 2013. Disponível em <[http://comminfo.rutgers.edu/~kuhlthau/information\\_search\\_process.htm](http://comminfo.rutgers.edu/~kuhlthau/information_search_process.htm)>. Acesso em 12 set. 2013.

SILVA, E. A. **O burocrático e o político na Administração Universitária. Continuidades e rupturas na Gestão dos Recursos Humanos Docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)**. Braga: Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho, 2004.

SOUSA, A. M. C. Gestão Acadêmica Atual. In: COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. (Org.). **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009-2012**. João Pessoa, 2010. Disponível em: <[www.ufpb.br](http://www.ufpb.br)>. Acesso em: 16 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Relatório de Gestão: 2013.

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

## APÊNDICE A

**QUESTIONÁRIO DA PESQUISA A SER  
APLICADA AOS GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA A SER  
APLICADO AOS GESTORES DA UFPB**

**BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO  
PROCESSO DECISÓRIO: estudo de caso numa  
instituição pública de ensino superior**

*Questionário do Pró-ritor/Coordenador*

**João Pessoa**

**2014**

## APRESENTAÇÃO

Este questionário objetiva coletar dados para a elaboração de pesquisa no âmbito do Mestrado Profissional – Gestão em Organizações Aprendentes, da UFPB, referente ao estudo de caso sobre “**Busca e uso da informação como suporte ao processo decisório: estudo de caso de uma instituição pública de ensino superior**”. A pesquisa visa analisar o processo de busca e uso da informação por parte dos gestores dos órgãos auxiliares de direção superior da UFPB e a forma como eles a utilizam para criar significados no processo decisório.

O questionário é composto por oito blocos que contêm 21 questões e estruturados conforme o seguinte: I- Identificação da unidade; II- Caracterização do respondente; III – Necessidade, busca e uso da informação; IV – Fontes de informação; V – Ambiente organizacional; VI – Comportamento dos gestores; VII – Ambiente situacional na construção de significados e na tomada de decisão; VIII – Gestão da Informação e do Conhecimento.

A participação neste estudo não é obrigatória. No entanto, quanto maior for o número de respondentes, mais completa será a análise da questão e, conseqüentemente, maior será a contribuição para o avanço do conhecimento sobre a gestão da informação e o uso da informação nos processos de tomada de decisão em uma instituição pública de ensino superior. Portanto, conta-se com a colaboração de todos para a realização deste estudo, que deve contribuir para a eficiência da gestão universitária. As respostas dos participantes são confidenciais e serão utilizadas restritamente para fins acadêmicos, e a participação dos respondentes não será remunerada. Ao concordar com esse termo, dará a sua permissão para participar do estudo e estará consentindo que os dados coletados sejam usados para o propósito previamente descrito. As informações serão apenas utilizadas para elaboração da dissertação, portanto, o respondente não precisa se identificar.

O mestrando Evandro Farias Rocha, sob a orientação da Profa. Dra. Gorete de Figueiredo, coloca-se à disposição, por meio dos telefones (83) 32167707 e (83) 91244864 ou do e-mail [evdrocha@gmail.com](mailto:evdrocha@gmail.com), para quaisquer esclarecimentos quanto ao preenchimento do questionário ou quanto à finalidade da pesquisa.

**I – IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE**

P1. Unidade: \_\_\_\_\_

**II - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

P2. Sexo:

- a) ( ) Masculino
- b) ( ) Feminino

P3. Formação:

- a) ( ) Graduação
- b) ( ) Especialização
- c) ( ) Mestrado
- d) ( ) Doutorado
- e) ( ) Pós-doutorado

P4. Função:

- a) ( ) Pró-reitor(a)
- b) ( ) Coordenador(a)
- c) ( ) Outra: Especificar: \_\_\_\_\_

P5. Há quanto tempo está no exercício da atual função? (anos) \_\_\_\_\_

### III- NECESSIDADE, BUSCA E USO DA INFORMAÇÃO

A organização, a disseminação e a distribuição da informação constituem o processo pelo qual a organização compartilha e dissemina informações de diferentes fontes. Essa atividade tem o potencial de acelerar o processo de aprendizagem organizacional e de criar novos “*insights*” e conhecimentos sobre problemas vivenciados pela organização. Finalmente, o uso da informação completa o ciclo de gerenciamento da informação, como define Choo (1998). Essa etapa pode ser compreendida como o processo de aplicação do conhecimento na interpretação das mensagens emitidas nos ambientes interno e externo da organização.

P6. Em relação à necessidade, à busca e ao uso da informação como suporte para a tomada de decisão em sua unidade organizacional, é possível afirmar que:

Questão	Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca
P6 - 1. As necessidades de informação são definidas de acordo com as contingências emergenciais da unidade de trabalho.					
P6 - 2. As necessidades de informação são definidas em reuniões de trabalhos que envolvem gerentes e colaboradores da unidade de trabalho.					
P6 - 3. As necessidades de informação são definidas para atender às demandas de outras unidades da organização.					
P6 - 4. As necessidades de informação são definidas para atender às demandas de órgãos externos. Ex: MEC, INEP, MCTI, CNPq, FINEP, TCU, INPI, etc.					
P6 - 5. As informações relevantes são conseguidas em tempo hábil, para subsidiar a tomada de decisão.					
P6 - 6. Consegue-se precisar e/ou identificar o tipo de informação de que necessita.					
P6 - 7. São adotados procedimentos sistemáticos para garimpar e coletar dados e/ou informações.					
P6 - 8. Costuma-se proceder à análise das informações obtidas.					
P6 - 9. As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e aos conhecimentos da instituição.					

#### IV – FONTES DE INFORMAÇÃO

A aquisição da informação é entendida por Choo (1998) como uma tarefa complexa devido à variedade de fontes e serviços de informação disponíveis na atualidade. Ele ressalta que as fontes precisam ser devidamente gerenciadas.

Assinale as fontes de informação que você utiliza para obter as informações imprescindíveis à sua tomada de decisão:

##### P7. Fontes pessoais externas:

- a)  Clientes/Comunidade (população);
- b)  Comunidades de prática;
- c)  Outros funcionários públicos;
- d)  Membros da direção da universidade;
- e)  Parceiros e associados (fornecedores, consultores, especialistas, etc.
- f)  Serviços de ouvidoria, de informação ao cidadão, perguntas frequentes
- g)  Comentários postados nos grupos de discussão e/ou de redes sociais online

##### P8. Fontes documentais externas

- α)  Jornais e revistas (impressos)
- β)  Jornais e revistas (mídia eletrônica)
- χ)  Publicações normativas (legislação, regulamentos, regimentos, normas técnicas, etc.)
- δ)  Documentos referenciais (códigos e padrões; tabelas de classificação, de métricas, de termos)
- ε)  Documentos de normalização e certificação (de sistemas, produtos, pessoas)
- φ)  Serviços externos de informação eletrônica (bases de dados on-line, serviços de notícias on-line, Portais de Periódicos, etc.)
- γ)  Mídias eletrônicas e digitais (rádio, TV, internet, etc.)

##### P9. Fontes pessoais internas

- a)  Superiores hierárquicos
- b)  Colegas do mesmo nível hierárquico
- c)  Subordinados hierárquicos
- d)  Conversas informais
- e)  Memória própria de fatos significativos que já ocorreram (experiência vivida) para criar significados
- f)  Compartilhando experiências com outras pessoas (superiores, colegas, subordinados)
- g)  Observação e análise subjetiva de fatos
- h)  Observações dos outros e suas próprias para construir a imagem da realidade e do contexto

##### P10. Fontes documentais internas

- a)  Documentos institucionais (PDI, RG, Relatórios Gerenciais, etc.)
- b)  Documentos administrativos (ofícios, circulares, memorandos, etc.)
- c)  Documentos normativos (decretos, regulamentos, regimentos, normas técnicas, etc.)

- d) ( ) Documentos da rede interna de computadores (banco de dados, arquivos eletrônicos)
- e) ( ) Biblioteca/centro de informação ou documentação interno

P11. Que canais de informação, relativos às redes sociais, você costuma utilizar?

- a) ( ) Facebook
- b) ( ) Twitter
- c) ( ) Instagram
- d) ( ) LinkedIn
- e) ( ) Pinterest
- f) ( ) Foursquare
- g) ( ) Outro(s): \_\_\_\_\_

#### V - AMBIENTE ORGANIZACIONAL

P12. As pessoas, dentro das organizações, estão sempre tentando entender o que acontece no ambiente onde atuam. Em sua opinião, como as pessoas, em sua unidade organizacional percebem o que está acontecendo no seu entorno, e por que está acontecendo?

- a) ( ) Interpretando notícias e/ou mensagens sobre o ambiente
- b) ( ) Trocando e negociando pontos de vista até chegar a uma interpretação consensual
- c) ( ) Discutindo sobre qual informação é relevante
- d) ( ) Identificando fatos recorrentes
- e) ( ) Comparando fatos presentes com experiências passadas

P13. Durante a construção do conhecimento, o principal processo é a conversão da informação em conhecimento. Em seu ambiente organizacional, esse processo acontece por meio de:

- a) ( ) Diálogo e do discurso
- b) ( ) Compartilhamento da informação/conhecimento entre colaboradores
- c) ( ) Articulação do conhecimento intuitivo pelos membros da equipe (por meio de metáforas, analogias, mapas mentais)
- d) ( ) Uso de canais formais de comunicação

P14. Em relação ao conhecimento e à experiência profissional, considerando a unidade que você gerencia/coordena, é possível afirmar que:

- a) ( ) Encontram-se dispersos pela unidade
- b) ( ) Encontram-se em determinados indivíduos
- c) ( ) Estão localizados em unidades de trabalho
- d) ( ) Estão localizados na(s) competência(s) da(s) equipe(s)
- e) ( ) São de difícil identificação

<b>VI - COMPORTAMENTOS DOS GESTORES</b>
---

Na teoria, a decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da organização, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização (CHOO, 2003).

P15. Na prática, o que dificulta a racionalidade de sua decisão é/são:

- a) ( ) Choque de interesse entre os atores da administração
- b) ( ) Disputas e negociações entre grupos e indivíduos
- c) ( ) Limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões
- d) ( ) Escassez de informação
- e) ( ) Outro(s). Especificar: \_\_\_\_\_

P16. Avalie a influência de cada uma dessas variáveis de monitoramento ambiental na tomada de decisão:

Variável	Muito influente	Influente	Indiferente	Pouco influente	Nada influente
P16.1. <b>Exposição não direcionada à informação</b> – ocorre quando não se tem uma necessidade definida, mas se detectam sinais de mudanças. Ex. Informação involuntária – aquela transmitida ou ouvida sem querer.					
P16.2. <b>Exposição direcionada</b> – ocorre quando o indivíduo dirige o seu interesse a tópicos selecionados ou a certos tipos de informação, para avaliar o significado e dimensionar a natureza do seu impacto na organização.					
P16.3. <b>Busca informal</b> – ocorre quando o indivíduo procura ativamente informações para aprofundar o conhecimento e o entendimento sobre um assunto ou problema específico.					
P16.4. <b>Busca formal</b> – o indivíduo realiza um esforço deliberado ou planejado para obter informação específica sobre um determinado assunto ou problema.					

**VII - AMBIENTE SITUACIONAL NA CONSTRUÇÃO DE SIGNIFICADOS E NA TOMADA DE DECISÃO.**

P17. Considerando o ambiente situacional, caracterizado pela dinâmica dos ativos físicos e intangíveis, identifique seu posicionamento em relação a:

<b>Afirmações</b>	<b>Concordo plenamente</b>	<b>Concordo em termos</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>
P17-1. Os layouts são conducentes à troca informal de informação (espaços abertos e ambientes de reunião).				
P17-2. Equipes multidisciplinares e formais atuam de forma que se sobrepõem, ocorrendo uso constante de equipes temporárias, com autonomia, com dedicação plena a projetos inovadores.				
P17-3. Os investimentos e o incentivo ao treinamento e ao desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários são compatíveis com a demanda exigida.				
P17-4. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.				
P17-5. Estimulam-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com pessoas de dentro e fora da instituição.				
P17-6. A inovação, a capacidade de colaboração e o interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e a manutenção da qualidade dos serviços.				
P17-7. Existe preocupação em medir resultados sob múltiplas perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).				
P17-8. Esforços para avaliar as competências e os conhecimentos dos colaboradores da sua unidade são realizados com frequência.				
P17-9. A sobrecarga informacional (oriunda de diversas fontes e canais) – é um obstáculo para a tomada de decisão.				

VIII – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO
---

A gestão da informação pode ser conceituada como um conjunto de processos inter-relacionados que abrangem a identificação das necessidades informacionais, a definição de formas de aquisição, organização e armazenamento da informação para futuro desenvolvimento de produtos e serviços, a distribuição e a utilização dos produtos informacionais na organização (CHOO, 2003).

P18. Você tem algum conhecimento conceitual sobre as temáticas 'gestão da informação' e 'gestão do conhecimento'?

- a)  Sim  
b)  Não

P19. Se respondeu *sim* à questão anterior, destaque, a/as estratégia/s utilizada/as para adquirir este conhecimento?

- a)  Análise da literatura  
b)  Análise das práticas organizacionais  
c)  Constatação de fenômeno, disseminados em conferências, simpósios, seminários, feiras de produtos e serviços, como softwares e sistemas de gestão  
d)  Outro(s), qual(is)? \_\_\_\_\_

P20. Tem conhecimento conceitual sobre alguma(s) área(s) temática(s) dentre as descritas abaixo? Assinale qual(is):

- a)  Gestão estratégica da informação organizacional  
b)  Aprendizagem organizacional  
c)  Gestão integrada de recursos informacionais centrados no ser humano  
d)  Avaliação do valor do colaborador à luz das ideias, do capital humano e da inovação  
e)  Criação do conhecimento nas organizações  
f)  Análises de como a informação e o conhecimento alteram o enfoque tradicional da organização

P21. Dentre os distintos subtemas emergentes relacionados à gestão da informação e à gestão do conhecimento, assinale aquele(s) que pode(m) estar associado(s) à sua atividade de gestão:

- Inteligência competitiva – monitoramento do mercado, da concorrência e de outros atores ambientais
- Gestão de competências – gestão do capital humano da organização
- Gestão do capital intelectual – representado pelo conjunto de ativos intangíveis (ex. talentos, ideias e *insights*, etc.) da organização
- Comunidades de prática – grupos de pessoas que estão ligados informalmente, assim como contextualmente, por interesse comum no aprendizado e na aplicação prática.
- Memória organizacional – conteúdo de informação e tecnologias de informação e comunicação associados à de gestão de documentos *workflow* e bases de dados
- Processos de conversão dos tipos de conhecimento tácito e explícito

**ANEXO A - ORGANOGRAMA DA UFPB**

