

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS – FAED  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

**GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMATACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA  
ECOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

FLORIANÓPOLIS, SC  
2021

**FERNANDA LUIZ CARDOSO**

**GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA  
ECOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Unidades de Informação, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão da Informação, do Centro de Ciências Humanas e da Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para o título de Mestre em Gestão de Unidade de Informação.

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Pereira

Florianópolis, SC

2021

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Setorial do FAED/UDESC,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Cardoso, Fernanda Luiz  
GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL SOB  
A PERSPECTIVA DA ECOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA / Fernanda Luiz Cardoso. -- 2021.  
132 p.

Orientadora: Ana Maria Pereira  
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Centro de Ciências Humanas e da Educação, Programa de  
Pós-Graduação Profissional em Gestão de Unidades de Informação,  
Florianópolis, 2021.

1. Gestão da Informação. 2. Ecologia da Informação. 3.  
Comportamento Informacional. 4. Gestão Universitária. I. Pereira,  
Ana Maria. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de  
Ciências Humanas e da Educação, Programa de Pós-Graduação  
Profissional em Gestão de Unidades de Informação. III. Título.

**FERNANDA LUIZ CARDOSO**

**GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA  
ECOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Unidades de Informação, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão da Informação, do Centro de Ciências Humanas e da Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial para o título de Mestre em Gestão de Unidade de Informação.

Florianópolis, 23 de julho de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Pereira  
UDESC

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Grillo Rodrigues  
UDESC

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marli Dias de Souza Pinto  
UFSC

Florianópolis, SC

2021

*Dedico este trabalho às Marias presentes em minha vida. Sueli Maria, mãe, mulher forte e guerreira que não poupou esforços para minha educação e Maria Antônia, filha abençoada, que me inspira a buscar a minha melhor versão.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família pelas palavras de incentivo. A minha filha, Maria Antônia, por ser o centro do meu mundo e quem me move a ser uma pessoa melhor. A minha mãe, Sueli Maria, que foi a pessoa responsável por me apresentar o mundo da educação e que a qualquer momento deixa os seus problemas para socorrer a quem quer que seja, mas principalmente, por cuidar da nossa pequena Maria com tanto zelo e carinho durante os períodos em que estive ausente. Ao meu companheiro, André, por estar sempre presente e pelo pai atencioso que é. À minha irmã, Camila, por acreditar durante os momentos mais difíceis desta caminhada e ao pai, amparando sempre que necessário.

Agradeço as minhas amigas Manoela e Juliana, que estão comigo desde o meu início como servidora da UDESC. Pessoas mais que especiais, que passaram pelos caminhos acadêmicos. Sofreram as mesmas “dores”. Incentivamos umas as outras, mesmo que em tempos distintos. Mas que, acima de tudo, me acolheram como ninguém.

Agradeço ao Programa PPGInfo por acreditar no meu projeto, buscando a melhoria da nossa instituição e aos professores por me apresentarem um mundo novo e cheio de conhecimento, em especial a pessoa da Professora Elisa Cristina Delfini Corrêa, pois foi através da criticidade de suas aulas que pude conhecer sobre o autor que moveu essa pesquisa.

Agradeço a Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Pereira, por acreditar no meu potencial e por embarcar na loucura de mudar o tema com o projeto já delineado. Gratidão, por entender minhas dificuldades e angústias, por ter sempre uma palavra positiva e um chazinho “milagroso” para indicar.

Agradeço as professoras Ana Paula Grillo Rodrigues (UDESC) e Marli Dias de Souza Pinto (UFSC), membros titulares da banca e que tanto enriqueceram esse trabalho com suas experiências.

Agradeço aos meus colegas de curso, pois ao embarcar nessa jornada não sabíamos o que nos aguardava, mas com carinho e companheirismo, conseguimos superar todas as dificuldades.

Agradeço a UDESC, a minha segunda casa, lugar que me acolheu como profissional e como estudante. Instituição que me abriu as portas para o conhecimento e para compreender melhor o seu funcionamento.

Por fim, e não menos importante, agradeço a Deus por estar ao meu lado durante toda a minha vida!

“Porque aos seus anjos dará ordem a teu respeito, para te guardarem em todos os teus caminhos”.  
(SL, 91:11)

## **RESUMO**

A presente dissertação visa refletir sobre o modelo de gestão do comportamento informacional utilizado na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Para tanto, buscou-se por meio da revisão de literatura a fundamentação teórica sobre as áreas de Gestão Pública e Gestão Universitária, Ciência da Informação, Ecologia da Informação e Comportamento Informacional. Metodologicamente, a pesquisa classifica-se como aplicada, de abordagem quanti e qualitativa, utilizando, como ferramentas para coleta de dados, a aplicação de questionário com toda a comunidade de servidores da instituição e entrevistas semiestruturadas com os gestores da Reitoria. Para a interpretação das informações, a análise dos dados coletados foi realizada por meio de uma análise de conteúdo, verificou-se, de acordo com o objetivo “a”, que a UDESC não possui avaliação e definição das necessidades informacionais de maneira formal e que os gestores da Gestão Superior, considerando o objetivo “b”, não possuem um conhecimento aprofundado sobre o tema gestão da informação, resultando em uma administração orgânica e sem parâmetros formalizados. A partir dos resultados alcançados, houve a proposição de diretrizes que visam a adoção de boas práticas em relação ao comportamento informacional, que não necessitam de grandes investimentos para implementação. Ademais, foi possível compreender que a gestão do comportamento informacional ocorre de forma vertical na universidade estudada, embora a instituição disponibilize um canal livre de comunicação entre servidores e seus gestores, as decisões ocorrem de unilateralmente.

**Palavras-Chave:** Gestão da informação. Ecologia da informação. Comportamento informacional. Gestão Universitária.

## **ABSTRACT**

*This dissertation aims to reflect on the information behavior management model used at the State University of Santa Catarina (UDESC). To this end, we sought, through a literature review, the theoretical foundation on the areas of Public Management and University Management, Information Science, Information Ecology and Informational Behavior. Methodologically, the research is classified as applied, with a quantitative and qualitative approach, using, as tools for data collection, the application of a questionnaire with the entire community of servants of the institution and semi-structured interviews with managers of the Rectory. For the interpretation of the information, the analysis of the collected data was carried out through a content analysis, it was found, according to objective "a", that UDESC does not have an assessment and definition of informational needs in a formal way and that Senior Management managers, considering objective "b", do not have in-depth knowledge on the topic of information management, resulting in an organic administration without formalized parameters. Based on the results achieved, guidelines were proposed that aim to adopt good practices in relation to informational behavior, which do not require large investments for implementation. Furthermore, it was possible to understand that the management of informational behavior occurs vertically in the studied university, although the institution provides a free communication channel between servers and their managers, decisions occur unilaterally.*

**Keywords:** *Information management. Information ecology. Informational behavior. University management.*

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ASK – Anomalous State of Knowledge

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BRAPCI – Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CI – Ciências da Informação

IBCT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

ISP – Information Search Process

LISA – Library and Information Science Abstracts

SCIELO – A Scientific Electronic Library Online

SGPe – Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos

SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica

SIGEOF – Sistema de Gerenciamento Orçamentário e Financeiro

SIGProj – Sistema de Informação e Gestão de Projetos

TI – Tecnologia da informação

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Tomada de decisão nas organizações do conhecimento .....	27
Figura 2 - Primeiro modelo de comportamento informacional de Wilson.....	37
Figura 3 - Modelo de comportamento informacional revisado, Wilson (1996).....	38
Figura 4 - Modelo de Belkin .....	39
Figura 5 - Modelo de Dervin – Sense-Making.....	40
Figura 6 - Modelo de David Ellis .....	41
Figura 7 - Modelo ecológico para gerenciamento da informação .....	48
Figura 8 - Contribuições para o estudo do comportamento organizacional. ....	50
Figura 9 – Elementos que afetam o comportamento organizacional.....	52
Figura 10 - Ciclo do conhecimento .....	54
Figura 11 - Fontes de informações .....	56
Figura 12 - Características definidoras da Análise de Conteúdo.....	61
Figura 13 - Missão, Visão e Valores da UDESC .....	64
Figura 14 - Organograma da UDESC.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cargo dos servidores participantes .....	69
Gráfico 2 - Adesão de servidores por Unidade.....	70
Gráfico 3 - Unidade de lotação dos respondentes .....	71
Gráfico 4 - Grau de satisfação da gestão informacional.....	72
Gráfico 5 - Quem define as necessidades informacionais.....	72
Gráfico 6 - Discussão sobre as necessidades informacionais.....	73
Gráfico 7 - Discussão sobre as necessidades informacionais com os gestores.....	73
Gráfico 8 - Reunião da equipe para avaliação das necessidades informacionais.....	74
Gráfico 9 - Capacitação aos fornecedores de informação .....	75
Gráfico 10 - Capacitação aos fornecedores de informação .....	76
Gráfico 11 - Adequação dos mecanismos para gestão da informação .....	77
Gráfico 12 - Políticas Informacionais.....	78
Gráfico 13 - Desempenho dos papéis políticos .....	79
Gráfico 14 - Avaliação da estrutura de gerenciamento informacional.....	80
Gráfico 15 - Liberdade para criar processos.....	82
Gráfico 16- Avaliação de desempenho dos principais processos de gerenciamento de informação .....	82
Gráfico 17 - Consulta a comunidade acadêmica .....	83
Gráfico 18 - Avaliação das fases do processo de gerenciamento informacional .....	83
Gráfico 19 - Afirmações sobre os processos de gerenciamento de informação .....	84
Gráfico 20 - Definição dos objetivos da arquitetura informacional .....	85
Gráfico 21 - Abordagem planejada da informação não computadorizada .....	85
Gráfico 22 – Caracterização da gestão de informação não computadorizada em seu setor? ..	86
Gráfico 23 - Adequação dos sistemas de informação.....	87
Gráfico 24 - Dificuldades na utilização dos sistemas.....	87
Gráfico 25 - Utilização de mapas informacionais .....	89
Gráfico 26 - Padrões de comportamento relacionados ao compartilhamento de informação.	90
Gráfico 27 - Com base no comportamento informacional .....	91
Gráfico 28 - Adequação dos sistemas de informação.....	93
Gráfico 29 - Frequência entre trocas de informação .....	94
Gráfico 30 - Avaliação do comportamento informacional da UDESC .....	94

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Conceito de dado, informação e conhecimento .....	28
Quadro 2 – Modelo de criação de significado (categorias de situação e uso da informação) .	40
Quadro 3 - Processo de busca de informação de Kuhlthau .....	42
Quadro 4 -Necessidade, busca e uso da informação na tomada de decisão .....	45
Quadro 5 - Abordagem da informação .....	47
Quadro 6 - As áreas do comportamento organizacional.....	51
Quadro 7 - Elementos para acompanhamento de comportamento .....	51
Quadro 8 - Fontes de resistência .....	53
Quadro 9 - Principais dificuldades dos papéis políticos assumidos pelos coordenadores. ....	79
Quadro 10 – Diretrizes para gestão do comportamento informacional.....	108

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quantificação do quadro de pessoal, segundo o cargo.....	66
Tabela 2 - Distribuição do quadro funcional da UDESC .....	67

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	OBJETIVO GERAL	18
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3	JUSTIFICATIVA	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1	SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	21
2.1.1	Gestão das organizações.....	24
2.1.2	Gestão da informação e do conhecimento .....	28
2.1.3	Fluxo informacional.....	32
2.2	USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS, MODELOS E ABORDAGENS	36
2.2.1	Modelos Informacionais .....	36
2.2.1.1	<i>Thomas D. Wilson</i> .....	37
2.2.1.2	<i>Nicholas J. Belkin</i> .....	38
2.2.1.3	<i>Brenda Dervin</i> .....	39
2.2.1.4	<i>David Ellis</i> .....	41
2.2.1.5	<i>Carol Kuhlthau</i> .....	42
2.2.1.6	<i>Thomas H Davenport</i> .....	43
2.2.1.7	<i>Chun W. Choo</i> .....	44
2.2.2	Ecologia da informação, por Thomas h. Davenport.....	46
2.2.3	Comportamento Informacional.....	49
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>57</b>
3.1	DELIMITAÇÃO BIBLIOGRÁFICA	57
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	58
3.3	COLETA, TRATAMENTO, E ANÁLISE DE DADOS	59
3.4	CARACTERIZANDO A UDESC	62
<b>4</b>	<b>INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1	PERSPECTIVA SOBRE OS PRÍNCIPIOS INFORMACIONAIS NA UDESC	68
4.1.1	Equipe informacional e o delineamento do perfil do servidor .....	69
4.1.2	Estratégia e política no ambiente informacional .....	71
4.1.3	Processos e gerenciamento de informação .....	80

<b>4.1.4</b>	<b>Comportamento e cultura em relação a informação .....</b>	<b>89</b>
4.2	PRÍNCIPIOS INFORMACIONAIS SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES DA REITORIA	95
<b>4.2.1</b>	<b>Q 1 - O que você entende sobre comportamento informacional? .....</b>	<b>95</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Q 2 - Quais são os comportamentos esperados dos servidores que atuam em seu setor? .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Q 3 - Como é realizado o processo de avaliação de necessidades informacionais em seu setor? .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Q 4 - Como ocorre as definições das políticas informacionais utilizadas em seu setor? .....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Q 5 - O seu setor possui modelos de processos de gerenciamento e de troca de informações, tanto internamente quanto com outras unidades de informação? ..</b>	<b>99</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Q 6 - Em relação a pandemia, é possível apontar quais as maiores dificuldades encontradas no gerenciamento da informação em seu setor e na troca com outras unidades? .....</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>EXPOSIÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES .....</b>	<b>102</b>
5.1	PRÁTICAS ENVOLVIDAS NA GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL	102
5.2	COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	106
5.3	CONJUNTO DE DIRETRIZES PARA GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL	108
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE A - Pesquisa .....</b>	<b>121</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa a refletir sobre o modelo de gestão do comportamento informacional na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Para tanto, é necessário compreender alguns assuntos pertencentes as áreas de Gestão Pública e Universitária, Ciência da Informação, Comportamento Informacional e seus modelos.

A gestão pública ocorre por meio das políticas públicas, e segundo Martins e Porto (2017, p. 54) a política pública “[...] é o ramo da ética que trata o organismo social como uma totalidade e não apenas das pessoas como entidades individuais [...]”, assim, a política pública é voltada para resolução de problemas relevantes à sociedade. Para Secchi (2013, p.7) “[...] políticas públicas são tanto as diretrizes estruturantes (de nível estratégico), como as diretrizes de nível intermediário e operacional”.

Assim, a importância e entendimento dos servidores públicos em participar nas formulações, decisões, implantação e no desenvolvimento de políticas públicas, acrescenta elementos democráticos próprios da sociedade da informação na gestão pública. As universidades públicas, por sua vez, integram a administração pública, sendo consideradas como organizações complexas por executarem tarefas múltiplas com metodologias próprias, que se distinguem daquelas utilizadas por outras organizações (SCHMITZ; BERNARDES, 2008). São, ainda, organizações dinâmicas, abarcando diversos modelos e princípios, o que pode complicar ainda mais a sua gestão (NAGLE, 1995).

Para Marilena Chauí (2003, p. 6) uma instituição de ensino superior, principalmente a de caráter público, ou seja, subsidiada pelo estado, é “[...] uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual em que a universidade pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de maneira conflituosa”. Porém, o contexto da administração universitária é ambígua e exige que seu gestor trabalhe conforme regras e normativas impostas pelo Estado. Para a autora, a universidade é “[...] regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional.” (CHAUI, 2003, p.7).

Nesse contexto, a gestão da informação é fundamental em todas as organizações, mas tende a ser um desafio ainda maior na esfera pública devido a sua estrutura rígida, onde o compartilhamento de informações é frequentemente complicado, e, muitas vezes, perdido, devido às ingerências, má organização e centralização de informação e documentos, rotatividade e aposentadoria de servidores.

A gestão de informação pode ser considerada como essencial para o bom desempenho das organizações, subsidiando o planejamento estratégico e a tomada de decisão. É um instrumento que perpassa pelos mais diversos níveis institucionais, por meio dela é que são tomadas decisões que podem afetar positiva ou negativamente os indicadores das organizações. Assim, os estudos sobre os campos da informação que estão em constante crescimento e conforme Araújo (2013, p. 1), ocorre pelo “[...] surgimento de perspectivas de pesquisa que buscaram integrar o caráter individual e coletivo do comportamento dos usuários, bem como sua inserção nos contextos socioculturais”.

O comportamento informacional dos indivíduos tem sido um tema recorrente nas pesquisas da Ciência da Informação (CI). Todavia, o delineamento estrutural do ‘comportamento’ perpassa pelo campo da psicologia, sociologia, ciências políticas, entre outras. Essas ciências, possuem em comum seus estudos baseados nas estruturas mentais dos seres humanos. Newstrom (2008), argumenta que o comportamento humano está ligado às necessidades individuais, experiências existenciais e valores pessoais, que foi se desenvolvendo e se moldando, conforme a evolução da sociedade.

Han (2017), em sua obra “Sociedade do Cansaço”, afirma que a sociedade disciplinar de Foucault deu lugar a sociedade de desempenho. Desse modo, a sociedade que anteriormente era baseada em obediência passou a ser de produção, onde os muros das instituições disciplinares, carregadas de negatividade e proibição, tornou-se pragmática. A sociedade de desempenho, preconiza o poder ilimitado e a motivação, onde as pessoas são responsáveis por si mesmas. “O plural coletivo da afirmação *Yes, we can* expressa precisamente o caráter de positividade da sociedade de desempenho (HAN, 2017, p. 24).”

O excesso de positividade dos indivíduos se manifesta além no sentido simples do termo. Para Han (2017), a positividade pode se manifestar por meio da técnica conhecida como multitarefa. O excesso de estímulos e informações modifica, fragmenta e até destrói a estrutura e a economia da atenção. A atenção, antes focada em uma única tarefa, desloca-se entre diversas atividades, fontes informativas e processos, tendo a tecnologia como grande influenciadora neste processo.

Considerado um dos maiores autores das pesquisas relativas à gestão da informação e do conhecimento, Thomas H. Davenport (1998) desenvolveu um estudo relacionado a utilização massiva das tecnologias da informação nas organizações e o modo como ela pode contribuir para atenção nas atividades laborais realizadas pelos indivíduos, porém, o autor considera que o maior problema relacionado a área de gestão é crer que somente a tecnologia

irá suplantar todas as dificuldades, e, deste modo, Davenport propôs a teoria da Ecologia da Informação.

Conceitualmente, a Ecologia da Informação é considerada a gestão holística da informação, onde a administração informacional é centrada no indivíduo. Nesse sentido, o “[...] planejamento ecológico permitiria, no entanto, evolução e interpretação: eliminaria a rigidez de alguns controles centrais que nunca funcionaram, e responsabilizaria pelas informações específicas as pessoas que precisam delas e as utilizam.”. (DAVENPORT, 1998, p. 21).

Assim, comprehende-se que a Ecologia da Informação aborda o ambiente informacional de forma global, levando em consideração os valores, crenças e culturas informacionais, o comportamento pessoal, os processos de trabalho, a política de troca de informações e as tecnologias disponíveis.

Considerando a importância da informação no ambiente organizacional, a estrutura complexa das universidades, a particularidade de seus processos e a importância do aprimoramento e otimização das atividades administrativas desenvolvidas, surge, a seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorre a gestão do Comportamento Informacional na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), sob a perspectiva da Ecologia da Informação?**

Para o desenvolvimento da pesquisa, e, com vistas a responder ao problema apresentado, foram delineados os seguintes objetivos:

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Analizar a gestão do comportamento informacional na UDESC sob a perspectiva da Ecologia da Informação.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com a finalidade de atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar as práticas desenvolvidas na UDESC na gestão do comportamento informacional.
- b) Identificar a Gestão Superior (Reitoria) intervém no comportamento informacional da UDESC.

- c) Propor diretrizes em relação ao acompanhamento e compartilhamento de informação sob a perspectiva do comportamento informacional e da ecologia da informação para a gestão da UDESC.

Assim, a próxima subseção esclarece a importância da pesquisa para o tema, a pesquisadora e a para instituição.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica por analisar a gestão do comportamento informacional praticada pela UDESC em relação às atividades empregadas na sua gestão, permitindo o aprimoramento das rotinas administrativas. Nesta perspectiva, é importante destacar que, segundo Fenili (2015), a administração pública deve se preocupar com o aprimoramento na prestação de seus serviços, mantendo e melhorando a qualidade destes e buscando otimizar o emprego dos recursos públicos.

No decorrer desta pesquisa, foi possível compreender de forma concreta como funciona a dinâmica dos setores, dos responsáveis pelas decisões e dos colegas de trabalho. As mudanças propostas, se colocadas em prática, trarão benefícios não apenas à Universidade, mas ao seu dia a dia como profissional.

Registra-se que esta pesquisa mantém aderência a área de concentração delineada pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGInfo) do Centro de Ciências Humanas e da Educação (FAED) da UDESC - Gestão da Informação - e, mais precisamente, à linha de pesquisa denominada Gestão de Unidades Informação, tendo em vista que o assunto abordado é pertinente ao eixo temático que comprehende os estudos acerca da implementação de processos e do uso de tecnologias de informação e comunicação em unidades de informação.

A pesquisa é viável, pois a pesquisadora faz parte do quadro de servidores efetivos da UDESC, estando lotada na Reitoria. Em decorrência de sua atuação profissional, possui fácil acesso aos documentos e setores envolvidos no processo. Além disso, essa pesquisa pode contribuir para a melhoria dos processos realizados pela UDESC na gestão do comportamento informacional, trazendo um conhecimento mais aprofundado acerca das rotinas administrativas envolvidas com a proposta da elaboração de diretrizes para acompanhamento

das atividades, o que poderá servir de base para estudos futuros na própria universidade, em outras instituições de ensino, ou ainda, em outros órgãos públicos.

Por fim, é apropriado ressaltar o impacto que a vida profissional exerce sobre a vida pessoal dos trabalhadores, tanto positiva quanto negativamente. Parafraseando Dejours “[...] não é só um modo de ganhar a própria vida, [...]. É, também, um ofício ou um emprego, é uma atividade, uma reflexão, um *savoir-faire*, uma fonte de interesse, uma causa de fadiga, mas também um meio de desenvolvimento”. (DEJOURS; DESSORS; DESRLAUX, 1993, p. 99). Desta forma, a pesquisadora buscou compreender de forma clara a organização em que atua, sugerindo melhorias aos processos informacionais da instituição e ampliando seus conhecimentos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade desta seção é subsidiar por meio de um arcabouço teórico, as contribuições de autores que ampararam as definições dos principais temas abordados nessa pesquisa. Assim, buscou-se contextualizar os pressupostos dessa pesquisa de modo a assegurar as condições necessárias para coleta e análise de dados.

### 2.1 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A Sociedade da informação pode ser encarada como um fenômeno global, com grande poder de transformação das atividades econômicas e sociais. Para uma organização ser considerada bem desenvolvida, primeiramente deverá investir em tecnologias. De acordo com Miranda (2003, p. 55), a Sociedade da Informação consiste em uma “[...] infra-estrutura de telemática [...]”, fornecendo um conjunto imenso de redes de informação combinados com múltiplos sistemas especializados.

Muito se comenta a respeito das novas tecnologias que estão a serviço das organizações. A rede de internet e suas ferramentas aumentaram o processo de fornecimento e acesso a informações, porém a capacidade humana para trabalhar com a quantidade cada vez maior de informações pouco foi influenciada.

Assmann (2000), afirma que as novas tecnologias da informação e da comunicação não são apenas instrumentos triviais no sentido técnico tradicional da era mecanicista do início do século XX, mas porções de propriedades ativas. A primeira onda tecnológica servia como ferramentas para aumentar a abrangência dos sentidos (braço, visão, movimento etc.). As novas tecnologias aumentaram o potencial de cognição do ser humano (seu cérebro/mente) e possibilitam combinações cognitivas complexas e cooperativas.

Em contraponto, Han (2017), reconhece que, de uma perspectiva patológica, a sociedade moderna do século XXI sofre doenças neuronais, ou seja, a sociedade está sendo acometido por doenças como a depressão, transtorno de déficit de atenção, síndrome de hiperatividade, síndrome de Burnout, entre outros. Consoante a Han, “[...]pessoas de negócio estariam cada vez mais desenvolvendo uma “síndrome de déficit de atenção”, devido à avalanche de informações que limita sua capacidade de concentração”. (DAVENPORT; MARCHAND; DICKSON, 2004, p. 59).

Em seu estudo A Economia da Atenção, Davenport e Beck (2001, p. 7) relatam historicamente como era a sociedade em relação ao acesso e utilização das informações:

Até princípios do século XX, a maioria das pessoas ainda não tinha condições suficientes para absorver alta porcentagem das informações disponíveis. Em 1900, uma pessoa bem educada ainda era capaz de absorver o conhecimento existente em quase todos os campos da ciência e das artes. (De fato, esse era o objetivo da educação superior.)

Atualmente, o desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação e a rede de internet possibilitara mudanças significativas na sociedade como um todo, principalmente, no que diz respeito às relações, comunicação e troca de informações nas organizações.

Segundo Silva (2017), o discurso da Era/Sociedade da Informação surgiu a partir dos séculos XX e XXI, em substituição da Era/Sociedade Industrial. A nova sociedade está inserida desde o âmbito científico até o cotidiano de uma organização “[...] como um regime que compõem os discursos ideológicos e mercadológicos do modo de produção capitalista e tem como marco o lato desenvolvimento das tecnologias”. (SILVA, 2017, p. 30).

A comunicação baseada na tecnologia aproximou as pessoas, diferentes povos, culturas, dentro ou até mesmo fora do seu continente, empresas que possuem instalações em todos os cantos do mundo, faz com que mesmo distante, estejamos próximos. A troca de dados e informação, que até meados do XX, que acontecia apenas por carta, agora acontece em tempo real.

No entanto, Miranda (2003, p. 49) afirma que:

A ideia de uma Sociedade da Informação ou do conhecimento, ou ainda, da Educação – não importa como queiramos rotulá-la – é um conceito antigo e constantemente renovado no desenvolvimento da humanidade, desde aqueles que pretendiam fazer a súmula dos conhecimentos na coleção da Biblioteca de Alexandria, passando pelos ardores e mentores do Renascimento e pela criação de universidades no fim da Idade Média, continuando nos ideais democratizantes e racionalistas dos Enciclopedistas até a chegada da Internet e da WEB.

Os meios de comunicação viabilizam o processo de globalização do saber com insumos para o desenvolvimento da sociedade. Em uma sociedade da informação, a comunicação e a informação são peças centrais que transpassam os processos decisórios em diferentes pontos da sociedade.

Para Silva (2017, p. 36) a era da informação pode ser definida como o início de um ciclo de “[...] pensamento, comunicação, criação e ação econômica, política, social, cultural e científica [...]” englobando a criação de redes e expondo a informação como ator central no processo de formação de conhecimento. Um dos aspectos principais, conforme o autor, é o uso intensivo das novas tecnologias, onde a troca de informação ocorre, principalmente, por meio digital.

Segundo Silva (2017), a Era da Informação se fortaleceu por meio da oposição gerada pelas mudanças causadas na sociedade através dos séculos. Ao passo que, promoveu a criação de diversos equipamentos tecnológicos, no entanto, não privilegiou o uso adequado desses equipamentos.

Para Werthein (2000), as transformações em direção à sociedade da informação, se encontram em estágio avançado nos países industrializados, concebendo um modelo a ser seguido pelas economias menos industrializadas, e, assim, surgiu um novo paradigma, o da tecnologia da informação, que delimita a essência da transformação tecnológica e suas correlações com a economia e a sociedade.

Assim, a Sociedade da Informação não pode ser vislumbrada somente como subsidiária para a definição de informação. Ela engloba as propostas conceituais de informação e sua concepção como objeto científico, possibilitando, sobretudo, “[...] pensar a informação em suas vicissitudes sociais, técnicas e teóricos-epistemológicas (formação do objeto, conceitos e outras questões)”. (SILVA, 2017, p. 48).

A comunidade científica ao empenhar-se na catalogação, organização, armazenagem e compartilhamento da informação disponíveis na sociedade, de modo a torná-las mais acessíveis e com maior segurança, concebeu uma nova ciência, a Ciência da Informação. De acordo com Borko (1968, p. 1), “[...] ciência da informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e a usabilidade ótima”.

Segundo Borko (1968, p.2) “A Ciência da Informação como disciplina tem como meta fornecer um *corpus* teórico sobre informação que propiciará a melhoria de várias instituições e procedimentos dedicados à acumulação e transmissão de conhecimento”. Em outras palavras, podemos dizer que a Ciência da Informação é a área do conhecimento que visa a agrupar as disciplinas do campo informacional com o objetivo de nortear os conhecimentos com base na origem da coleção, na organização, na guarda, na recuperação, na transformação e na utilização da informação.

Em uma perspectiva contemporânea, Saracevic (1996, p. 47) conceitua a Ciência da Informação da seguinte forma:

[...] é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltada para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das

necessidades de informação. No tratamento dessas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais.

A Ciência da Informação considera uma pluralidade de conceitos no que tange a informação, em razão das associações “científicos-contextualistas” dos cientistas. Há, conforme Silva (2017), quatro contextos básicos conceituando informação, quais sejam: (i) epistemológico (conceito formado a partir dos fundamentos da teoria do conhecimento); (ii) técnico (ligados as atividades pragmáticas); (iii) humanos/sociais (relacionado à atividade dos usuários da informação); (iv) associação dos três conceitos (visa uma engrenagem generalista).

Diante dessa perspectiva, pode-se dizer que um dos pilares da Ciência da Informação, explorar, filtrar e repassar, está baseado na interação entre as pessoas e na influência que elas possuem sobre as outras, sobre a organização a que estão ligadas e a sociedade como um todo.

A informação apresenta-se como uma importante ferramenta de gestão para as organizações, afetando diretamente o seu poder de decisão. Porém, utilizá-la com sabedoria é essencial para que se alcance o que está sendo pretendido, pois uma informação inconsistente pode prejudicar todo um planejamento. Assim, surge um novo ramo de atuação profissional dentro das organizações, baseado no gerenciamento da informação e do conhecimento.

### **2.1.1 Gestão das organizações**

De acordo com a revisão de literatura existem diversos tipos de organizações que podem ser citadas, como exemplos, as organizações privadas, sem fins lucrativos, do terceiro setor, as organizações públicas, entre outras. Cada organização é caracterizada pelos objetivos a que se destinam.

As organizações, públicas ou privadas, são primordiais para o desenvolvimento das sociedades e pessoas. Conforme Bondarik, Pilatt e Francisco (2006, p. 71), “[...] não se poderia conceber uma sociedade complexa [...], sem a existência das organizações empresariais atuando em uma economia de mercado”.

Desse modo, considerando que o conhecimento no ambiente organizacional consiste em um elemento fundamental para a tomada de decisão, gerenciá-lo é um desafio para as organizações que, tende a ser ainda maior quando se trata de organizações públicas, pois de acordo com Brito, Oliveira e Castro (2012), nestas instituições o conhecimento muitas vezes, é armazenado com padrões de comportamento regulares e previsíveis, devido as suas estruturas rígidas, dificultando o compartilhamento de informações e perdendo o conhecimento devido as transferências, rotatividade e aposentadoria de pessoal.

Para Bergue (2011) o nível estratégico de gestão corresponde àquele em que os elementos do processo (ou ciclo) administrativo – planejamento, organização, direção e controle – processam-se segundo um horizonte temporal de longo prazo, no qual os objetivos da organização assumem uma orientação global (envolvendo o todo organizacional – o sistema). Nesse nível estratégico, os cenários de futuro da organização – e no caso do setor público, esse planejamento não se limita à organização, mas preponderantemente transcende suas fronteiras e alcança a relação com a sociedade em busca de legitimidade – sobressaem-se da construção de uma missão e visão consistentes, que, por capilaridade, influencia e orienta os demais estratos organizacionais. Destacam-se nesse nível as ações gerenciais concentradas nas fases de planejamento e controle: o planejamento estratégico e o controle estratégico.

Bergue (2011) destaca que o controle gerencial pode ser classificado como a função administrativa que consiste em relacionar os resultados alcançados em relação aos princípios planejados. Por meio deste controle é possível identificar eventuais desvios no decorrer dos processos e propor medidas de melhoria na execução das atividades. Podendo ser averiguado desde o desempenho pessoal, por equipe, processo, atividade ou o órgão como um todo, entre outros. Segundo o autor, a função de controle baseia-se em cinco princípios, quais sejam: identificação dos padrões utilizados como modelo no planejamento; acompanhamento minucioso dos processos; verificação entre o planejamento e os resultados obtidos; identificação dos gargalos; sugestões de melhorias ou alteração de metas.

A administração pública é um conjunto coordenado de funções que visam à boa gestão da coisa pública de modo a possibilitar que os interesses da sociedade sejam alcançados. Segundo Salm e Menegasso (2009, p. 97) “[...] a administração pública é reconceituada com base na teoria da delimitação dos sistemas sociais, que tem como foco de estudo a sociedade politicamente articulada, a partir da concepção do que é o ser humano, como artífice, da construção dessa sociedade.” Outrossim, de forma simplista, é possível afirmar que seus processos são organizados processos em prol do interesse coletivo.

A gestão pública é essencial para a manutenção da sociedade e deve estar ajustado ao ambiente em que está inserido. Porém, é vista somente sob ótica da eficiência e da diminuição dos gastos públicos (SALM; MENEGASSO, 2009). Assim, percebe-se que o serviço público, como um todo, deve buscar soluções para atender melhor seus usuários, sejam eles internos ou externos, e para tanto, tem que inovar nos seus processos.

A administração pública não é um espaço linear, ou seja, um modelo único de administração não atingirá o seu objetivo em todos os órgãos.

Os modelos e as propostas emergentes de administração pública não podem ser analisados e criticados como se cada um deles fosse um fenômeno único, isolado, aplicado à sociedade como um todo homogêneo. Em outros termos, os modelos e as propostas de administração pública aplicam-se à realidade social em que há múltiplos espaços para a existência humana, cada qual com suas exigências e necessidades próprias. Considerados sob esse prisma, os modelos integram a administração pública e são necessários à sociedade politicamente articulada e ao cidadão que dela faz parte. (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 99)

Nesse contexto, destaca-se que as universidades públicas integram o conjunto da administração pública, e, segundo Schmitz e Bernardes (2008), são consideradas organizações complexas, principalmente, pelo fato de executarem tarefas múltiplas, em que cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria e diferente daquela desenvolvida por outros tipos de organização. Além disso, Nagle (1995) destaca que a universidade pode ser considerada como uma organização dinâmica, com uma diversidade de modelos e princípios, tornando ainda mais complexa a sua gestão.

Contextualizando a gestão universitária, pode-se dizer que é um subcampo da administração, cujo objeto de estudo são as instituições de ensino superior, podendo ser Universidades ou não (SCHLICKMANN, 2013). Neste contexto, segundo Schlickmann (2013, p. 47), a administração universitária pode ser conceituada como:

[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano.

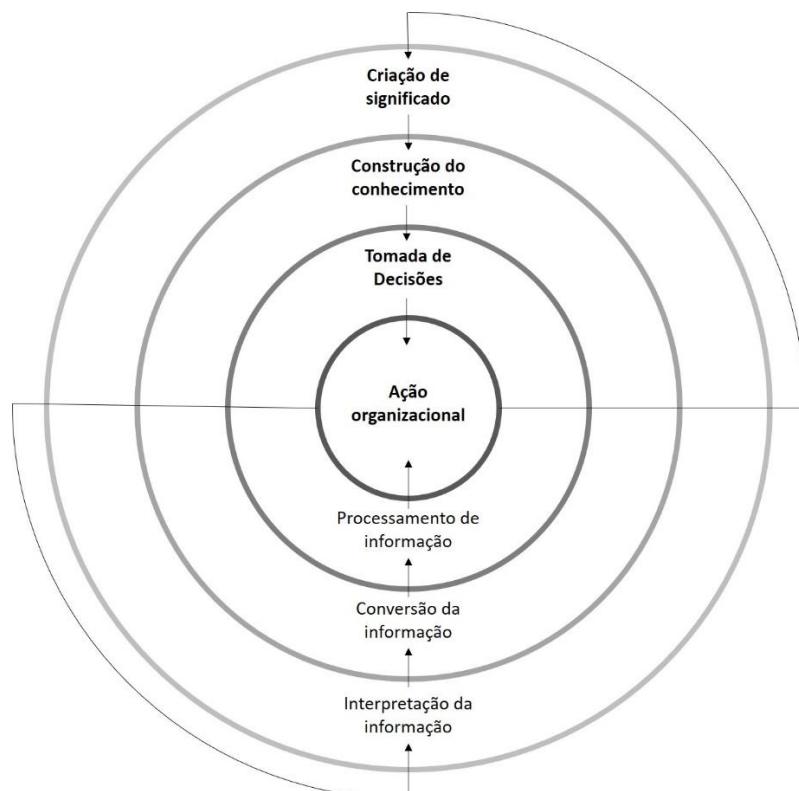
O excesso de normatização e regras torna mais difícil a gestão das organizações de uma forma geral e é comumente conhecida como burocracia. A burocracia pode ser compreendida como uma maneira de propiciar a eficiência administrativa, com impessoalidade e normas formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos. Porém, o que ocorre hoje nas organizações, principalmente no setor público, é que, apesar de que a burocracia tenha sido criada com a finalidade já descrita, ela não garante agilidade, qualidade ou baixo custo para os serviços prestados ao público. Ao contrário, a burocracia de hoje é considerada um obstáculo ao atendimento das demandas da sociedade.

Verifica-se que nas organizações as informações estão em demasia e/ou fragmentadas, visto que uma organização é compreendida como um conjunto de departamentos isolados e independentes, e isso em nada facilita a gestão. O ambiente organizacional está passando por inúmeras transformações, sobretudo, com mudanças envolvendo variáveis de risco, como as incertezas que envolvem as transações e decisões, sendo que estas devem ser tomadas com

um nível mínimo de embasamento técnico. De acordo com Rossini e Palmisano (2003) na era da informação, gerenciar corretamente as informações é um fator essencial para o êxito de qualquer organização.

Nesse sentido, o valor das informações consolidadas e consistentes para um ambiente corporativo, por estas fornecerem maior possibilidade de se obter apoio à tomada de decisão, tornaram-se essenciais para o desenvolvimento e para a competitividade das empresas. Para captar as informações com garantia de segurança e rápido acesso é necessário haver um mapeamento dos processos e áreas de toda a instituição. A Figura 1, exemplifica a tomada de decisão nas organizações do conhecimento.

Figura 1- Tomada de decisão nas organizações do conhecimento



Fonte: Choo, (2003, p. 30)

Embora as áreas envolvendo a informação gerencial sejam vistas de maneiras independentes, o ato de criar um significado, construir o conhecimento e tomar decisões são processos interligados, que se retroalimentam. Para Choo (2003, p. 29) “[...] podemos visualizar a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão como três camadas concêntricas, em que cada uma camada interna produz fluxos de informação para camada externa adjacente.”

De acordo com Barbrow e Hartline (2015) o mapeamento de processos caracteriza-se pela identificação dos principais pontos e decisões das rotinas de um fluxo de trabalho. Com ele, também, é possível delimitar o fluxo das informações, materiais e documentos que compõem o processo, além de esclarecer tarefas, decisões e ações necessárias em determinadas circunstâncias.

### **2.1.2 Gestão da informação e do conhecimento**

Uma informação de qualidade possui um valor relevante e expressivo dentro das organizações. Entretanto, é preciso compreender as diferenças entre a conceituação de dados, informações e conhecimento. Segundo, Beal (2009) existe uma variação entre esses termos, sendo divididos conforme a complexidade que apresentam. Os dados são elementos básicos registrados de forma primária e ao organizá-los, concedendo alguns tipos de significados, gera-se a informação. O conhecimento, por sua vez, é utilização de forma coerente e multidisciplinar das informações. Contudo, por muito tempo “[...] as pessoas se referiram a dados como informação; agora, vêem-se obrigadas a lançar mão de conhecimento para falar sobre informação – daí a popularidade da ‘administração do conhecimento’.” (DAVENPORT, 1998, p.18).

**O Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a relação entre as definições de dados, informação e conhecimentos, de acordo com Davenport (1998)

Quadro 1- Conceito de dado, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observação sobre o estado do mundo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas</li> <li>• Frequentemente quantificado</li> <li>• Facilmente transferível</li> </ul>	Dados dotados de relevância e propósito. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado</li> <li>• Exige necessariamente a medição humana</li> </ul>	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação</li> <li>• De difícil captura em máquinas</li> <li>• Frequentemente tácito</li> <li>• De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

É importante conceber que a tecnologia de informação (TI) fornece uma função de apoio decisório, visto que a informação apresenta um sentido e importância a determinado contexto. Porém, segundo Lima, Zanin e Giannasi-Kaimen (2010) muitos consideram a

Tecnologia da Informação como um fator determinante para uma gestão efetiva, o que não é completamente verdadeiro. Para os autores, as organizações precisam de uma “visão holística” de como a informação deva ser utilizada.

Conforme evoluímos na questão de trabalho entre dados, informação e conhecimento, a gestão por meio das máquinas e da tecnologia não atende mais as nossas necessidades. A participação humana no processo gerencial torna-se vital ao passo que a utilização de dados diminui e o conhecimento aumenta.

Branício e Castro Filho (2007), consideram que o gestor de uma unidade de informação é parte fundamental no processo de desenvolvimento de coleções, treinamento e avaliação, mas uma de suas principais funções está diretamente ligada à tomada de decisão. Para os autores, o gestor deve apresentar como características principais a versatilidade, a flexibilidade, o dinamismo e um perfil empreendedor (BRANÍCIO; CASTRO FILHO, 2007, *apud* CASTRO FILHO; VERGUEIRO, 2004).

A informação adequada auxilia a tomada de decisão, diminuindo a imprecisão e os riscos. No entanto, a qualidade das decisões irá variar conforme as qualidades das informações recebidas, a capacidade do gestor em analisá-las e sua utilização no período mais adequado, “[...] o acesso às informações certas aumenta a probabilidade de sucesso da decisão, ao assegurar visibilidade para os fatores que afetam a seleção das opções mais adequadas.” (BEAL, 2009, p. 21).

Choo (2003) apresenta a existência de “três arenas”, importantes para o uso da informação, que desempenham um papel estratégico, quais sejam: (1<sup>a</sup>) objetivo eminent de criar um entendimento do papel da organização perante a sociedade e a que longo prazo possa assegurar que a dinâmica do ambiente externo não influencie negativamente; (2<sup>a</sup>) desenvolver a capacidade “criativa e adaptativa” de modo a garantir a geração de novos conhecimentos por meio da aprendizagem, desenvolvendo e aperfeiçoando seus produtos e serviços; (3<sup>a</sup>) como base na análise da sua “estrutura e processos decisórios” as organizações e seus gestores tomam decisões que visam a garantir as melhores escolhas, deixando de lado os interesses individuais.

O papel da Gestão da Informação é propiciar análises de modo a aprimorar e beneficiar os dados existentes em determinada organização. É uma atividade que possui como requisito a capacidade de interpretar e agrupar determinados itens, de modo a facilitar a sua localização para uso futuro. Silva (2017, p. 55), caracteriza a Gestão da Informação como

“[...] estudos sobre ações através de princípio, métodos e técnicas para construção eficiente e eficaz de informação pelo usuário”.

Segundo Tarapanoff (2001), a Gestão da Informação visa a identificar e fomentar a capacidade de informação e os “recursos informacionais” dentro das organizações, podendo, também, ensiná-la a ajustar sua conduta às variáveis externas. Outrossim, a criação da informação, o armazenamento, sua análise e uso adequado auxiliam no crescimento e desenvolvimento de uma instituição inteligente e adaptada ao mercado.

Na Gestão da Informação pode-se identificar, de acordo com Silva (2017), duas dimensões distintas, quais sejam: técnica e social. A dimensão técnica é aquela onde são aplicados os métodos e práticas que viabilizam as teorias gerenciais de informação. Por sua vez, a dimensão social é a identificação dos recursos informacionais que a organização dispõe, fomentando por meio deles o aprendizado e adequação às mudanças.

É possível verificar, sob um escopo gerencial, que o uso da tecnologia combinado com a relevância das informações com valor agregado, indica a existência de três enfoques que compõe a Gestão da Informação: gerencial, tecnológico e da ciência da informação. Segundo Marchiori, (2002, p.74-75)

Um dos enfoques é dado nos cursos de administração de empresas, nos quais a gestão da informação visa a incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, capacitando profissionais na administração de tecnologias da informação em sintonia com os objetivos.

Sob o enfoque da tecnologia, a gestão da informação é vista, ainda que dentro de um contexto organizacional, como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de hardware, software e de redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação.

O terceiro enfoque é da ciência da informação [...] que em sua essência se ocupa do estudo da informação em si, isto é, a teoria e a prática que envolvem sua criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso, tendo como princípio o fato de que existe um produtor/consumidor de informação que busca, nesta, um sentido e uma finalidade.

Atualmente, conforme sua evolução da sociedade, o capital humano vem sendo valorizado pela teoria organizacional, conferindo-lhe um cunho social, resultando na gestão do conhecimento. Porém, ao contrário da Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento visa a administrar e valorizar o conhecimento tácito de uma organização.

Segundo Beluzzo (2010), o conhecimento possui a capacidade de mudar o homem, permitindo uma nova perspectiva da teoria, do mundo e da organização em ação. Na visão de Almeida (2011, p. 6), “[...] o conhecimento é criado por indivíduos, mas estes podem ser apoiados e estimulados intencionalmente pela organização, que proporciona a infraestrutura necessária, os contextos e desafios”. Peter Drucker (1975), o pai da administração moderna, já

tratava da importância da gestão do conhecimento para as organizações, tendo em vista que ela aperfeiçoa o processo de tomada de decisão. Em outras palavras, conhecimento é combinação de informação contextualizada, com base nas experiências pessoais.

O conhecimento pode ser dividido em dois núcleos diferentes, explícito ou tácito. Conhecimentos explícitos são aqueles passíveis de catalogação e organização em meio físico (documentos e treinamentos). Por sua vez, os conhecimentos tácitos são difíceis de registrar ou passar a outrem (BEAL, 2009). Entretanto, Takeuchi e Nonaka (2008), reconhecem que o conhecimento tácito e conhecimento explícito não estão totalmente subdivididos, mas são dois elementos mutuamente complementares, eles interatuam e compartilham das capacidades cognitivas dos seres humanos.

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como uma combinação de ações “sistematicas e disciplinadas” praticadas dentro de uma organização, que busca alcançar os conhecimentos. Conforme Garcia e Valentim (2010, p. 221), “[...] a Gestão do Conhecimento se preocupa com o tratamento e sistematização do conhecimento organizacional, tendo em vista a necessidade informacional dos indivíduos”.

Beal (2010), reconhece que uma das técnicas adotadas para Gestão do Conhecimento é a “estratégia de personificação”, que vem a ser aquela que destaca o diálogo entre os indivíduos para a troca de informações e experiências, seja por meio de reuniões ou por sessões de *brainstorming*.

Assim, a Gestão do Conhecimento visa a gerenciar o “capital intelectual tangível”, criando meios de trabalho, onde se possa transferir conhecimento entre as pessoas, identificando informações determinantes para o bom andamento do trabalho, liderando equipes de conhecimento de modo a favorecer o aprendizado dentro da organização.

Curiosamente estamos sendo levados pelo ‘mar da tecnologia’. Conforme Davenport; Marchand; Dickson (2004, p. 15) “Os departamentos de sistemas de informações nas corporações dedicam-se, quase exclusivamente, à aquisição, instalação e manutenção de computadores, softwares e redes de comunicação”.

Em um estudo anterior denominado “A Economia da Atenção”, Davenport afirma que estamos num momento de explosão informacional, onde os avanços das tecnologias e meios de comunicação facilitam a divulgação e o acesso à informação. Conforme Davenport e Beck (2001, p. 5) “[...] um estudo do governo dos Estados Unidos estima que a intensidade de tráfego na internet dobra a cada cem dias”.

Independente de toda tecnologia existente, muitos executivos têm opiniões distintas sobre os verdadeiros benefícios da tecnologia da Informação (TI) para as empresas. Para Davenport, Marchand e Dickson (2004) existe um paradoxo da produtividade da TI, onde as expectativas geradas pelos investimentos não são alcançadas. Para atingir os resultados almejados, é necessário que a gestão não olhe apenas para a TI, mas para a organização de maneira holística, considerando os sistemas e os usuários.

Desta maneira, a tecnologia deve ser direcionada aos indivíduos, ao passo que “[...] todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar”. (DAVENPORT, 1998, p. 11). É com essa afirmativa que o Davenport começa a sua pesquisa denominada “Ecologia da Informação”.

### **2.1.3 Fluxo informacional**

É consenso comum na literatura que uma coleção de dados não gera necessariamente uma informação, e, consequentemente, um conjunto de informação não gera conhecimento. Segundo Beal (2009), há “[...] uma variação com relação ao grau de complexidade e relevância de cada um: transformam-se dados em informação agregando-se valor a eles, e informação em conhecimento acrescentando-se a ela vários outros elementos”, ou seja, a informação é gerada a partir de dados organizados de modo a ter utilidade ao interlocutor, que por sua vez ao manusear poderá transformá-lo em conhecimento.

Beal (2009), classifica a informação como sendo a organização e combinação de forma significativa de registros ou fatos. Para que haja informação, os dados devem ser colocados em um contexto, atribuindo-lhes propósito e relevância. Por sua vez, para que uma informação seja transformada em conhecimento é necessária “[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.6).

Na formação de um conceito não existe certo ou errado. Toda conceituação dependerá do tempo em que se está inserido, local ou até mesmo área de atuação. Conforme orienta Capurro e Hjorland (2007), é importante comparar as definições científicas explícitas e as definições implícitas de uso comum, compreendendo assim, o significado amplo do conceito. Diante disso, a informação não deve ser observada sem referência ao ambiente em que está

inserida, para que se comprehenda o real sentido da informação é importante considerar o momento em que ela foi gerada.

Molinaro e Ramos (2015) consideram as organizações como um grande sistema aberto e dinâmico que interage globalmente com outros sistemas externos e com subsistemas, onde qualquer mudança ocorrida em um determinado setor da organização, ou mesmo na sociedade, influenciará direta ou indiretamente nela como um todo. Sendo assim, é necessário que os gestores tenham conhecimento dos relacionamentos e fluxos organizacional, tanto interna quanto externamente, para que as decisões sejam bem planejadas e executadas.

O domínio do conhecimento de forma global permite uma administração proativa nos impactos decorrentes das suas decisões e a importância do profissional da informação surge de tal perspectiva. “[...] seu papel continua a ser de provedor/transformador ou "gerador secundário" de conhecimento, seja pela organização dos resultados da produção científica e tecnológica, seja pela produção de informação sobre informação.”. (ARAÚJO, 1986, p. 11)

Araújo (1986), acrescenta que é necessário acompanhar a informação com proximidade, não aguardando a necessidade de cada usuário, mas sim conhecê-lo de forma antecipada, delineando o seu perfil e suas necessidades. Na atualidade, com os excessos e agilidade de comunicação, estar preparado para as necessidades é essencial para qualquer organização. Deste modo, Branício e Castro Filho (2007) reconhecem que, um dos papéis principais de um profissional da informação é fazer o acompanhamento mais próximo possível, do fluxo da informação que engloba as atividades pelas quais é responsável.

A informação que segue por este fluxo possui um valor conforme as necessidades da organização e conforme a sua utilização. Segundo Beal (2009), é possível reconhecer sete características de valoração de uma informação, quais sejam:

- (i) Compartilhamento – Toda informação é infinitamente compartilhável;
- (ii) Usabilidade – A valorização de uma informação é diretamente proporcional ao seu nível de uso;
- (iii) Perefecibilidade – A informação perde valor tornando-se perecível com o passar do tempo;
- (iv) Precisão – Quanto mais precisa uma informação for, mais valiosa ela se torna;
- (v) Combinações – A informação integrada incrementa o seu valor;
- (vi) Excesso – Informações em demasia podem atrapalhar sua análise, gerando desvalorização;
- (vii) Multiplicação – A informação possui a peculiaridade de se multiplicar.

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais exibem diagnósticos quantitativos e qualitativos sobre a informação, podendo compreender os fluxos dos processos, gestão e tecnologias da informação. De acordo com Silva (2017, p. 58), “[...] a estrutura da gestão, processos, fluxos e tecnologias da informação, pois qualquer fundamento do tripé teórico-histórico-epistemológico é construído a partir das multiplicidades empíricas da área.”.

No que tange os fluxos informacionais, define-se como: dimensão técnica aquela que trabalha com os conteúdos geridos interiormente no fluxo da informação ou nas rotinas gerenciais; dimensão social pode ser entendida, como aquela destinada ao usuário ou ao público externo; dimensão epistemológica utiliza o crescimento informacional como incentivo para as teorias e práticas da Ciência da Informação. (SILVA, 2017)

Para tornar os fluxos informacionais eficazes é necessário supervisioná-los adequadamente, por meio de ferramentas que possam acompanhar a geração, a distribuição e o armazenamento de informações. Não existe um padrão fechado de fluxo, mas todos possuem características genéricas, que servem como modelo. Segundo Beal (2009) uma informação passa pelas seguintes etapas: identificação da necessidade, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte, conforme detalhadas abaixo.

- (i) Identificação da necessidade e requisitos: é a etapa onde busca-se identificar as necessidades de informação que a organização demanda. Considera-se o passo fundamental para desenvolvimento de produtos informacionais orientados.
- (ii) Obtenção: nesta etapa são desenvolvidas atividades de criação, recepção ou captura da informação. É a parte da coleta de informação que serve para alimentar o fluxo.
- (iii) Tratamento: para estar de acordo com as necessidades apresentadas, as informações necessitam passar por processos de organização, formatação, classificação, síntese e apresentação para que esta possa atender as necessidades dos usuários.
- (iv) Distribuição: é o canal por onde as informações chegam aos usuários. A organização não deve preocupar-se apenas com o público interno, muitas dessas informações são passadas ao público externo. Para uma distribuição eficiente de informações é necessário que haja uma boa rede de comunicação.
- (v) Uso: uma boa informação em si não garante o bom uso dela. Para alcançar os melhores resultados é fundamental que haja um uso dentro das suas

finalidades. O uso da informação possibilita uma série infinita de combinações, gerando novos conhecimentos.

- (vi) Armazenamento: serve para assegurar a preservação dos dados, que visa a manter a integridade e confiabilidade das informações.
- (vii) Descarte: com o passar do tempo as informações tendem a perder valor, sendo necessária o seu descarte. Entretanto, deve-se seguir as regulações normativas como exigências internas e normas legais.

Os procedimentos identificados em um fluxo de informação devem ser revistos periodicamente de modo a manter uma gestão eficiente. Beal (2009) afirma, que a utilização de mapas de informação auxilia na identificação dos recursos informacionais, facilitando sua localização e diminuição no tempo necessário para a coleta. Outrossim, o mapeamento da informação, segundo Beal (2009) tende a evitar falhas como:

- (i) Informação dispersa: espalhada em diversos setores da organização.
- (ii) Informação divergente: informações contraditórias sobre o mesmo tema.
- (iii) Informações excessivas: produção excessiva de informação, gerando inúmeros relatórios.
- (iv) Informações em duplicidade: coleta efetuada de forma desorganizada, acarretando retrabalho.

Os fluxos da informação podem ocorrer em todos os níveis organizacionais, horizontal ou verticalmente, e são constantemente alimentadas por novas informações. No entanto, conforme Capurro e Hjorland (2007, p. 171 e 172), “[...] mesmo se a informação for vista como algo existindo independentemente do conhecimento do receptor, isto não implica necessariamente que a informação seja algo absoluto. A teoria situacional concebe a informação em relação a situações com suas restrições e contingências.”.

Nesse contexto, os mapas podem ser considerados ferramentas valiosas nas gestões da informação e conhecimento, pois auxiliam na sistematização do conhecimento. Ademais, Novak e Canãs, (2004) observaram que os mapas conceituais podem ser utilizados, também, como uma ferramenta de aprendizagem, em que novos conceitos são incorporados por meio de estruturas proposicionais conhecidas.

O mapeamento apresenta como propositura a conscientização das pessoas, no papel de usuário da informação, quanto ao processo de construção do próprio conhecimento, atrelado a

identificação das atividades a serem realizadas ou que estão realizando dentro de uma coletividade.

## 2.2 USUÁRIOS DA INFORMAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS, MODELOS E ABORDAGENS

A informação começa com um dado dissipado por um emissor, através de um canal, sendo interpretada por um receptor, por meio de suas experiências. Dessa forma, Barreto (2002) afirma que a ciência da informação é o campo que estuda a ação mediadora entre informação e conhecimento de um sujeito, também conhecido como usuário da informação.

Todo indivíduo que está inserido em uma organização em algum momento ou grau se tornará um usuário da informação, pois toda e qualquer pessoa que necessita de informação para desenvolver as suas atividades é considerado usuário. De acordo com Araújo (2010, p. 3), “[...] os usuários da informação, entendidos como sujeitos cognoscentes, isto é, dotados de certos modelos mentais mobilizados para o conhecimento do mundo – modelos estes em função dos quais são elaboradas as estratégias de busca e as formas de uso da informação.”.

Para Guinchat e Menou (1994), os usuários são considerados um dos elementos fundamentais dos sistemas informacionais, desta forma é necessário que as organizações tenham a consciência da relevância das necessidades informacionais no desenvolvimento das atividades dos seus usuários.

As necessidades informacionais, por sua vez, irão depender de inúmeros fatores atrelados aos usuários, dependendo das necessidades básicas do dia a dia de cada um, passando pelos conhecimentos técnicos e profissionais. Segundo Le Coadic (1996, p. 39), “[...] necessidades e os usos são interdependentes, se influenciam reciprocamente de uma maneira complexa que determinarão o comportamento do usuário e as suas práticas.”.

Com o crescimento nos estudos sobre usuários da informação, as demandas em relação a este assunto trouxeram novas perspectivas no que tange o comportamento informacional, desta forma criaram-se modelos informacionais.

### 2.2.1 Modelos Informacionais

Alguns estudiosos como: Thomas H. Davenport, Chun W. Choo, Thomas D. Wilson, Nicholas J. Belkin, Brenda Dervin, David Ellis e Carol Kuhlthau, desenvolveram modelos teóricos da abordagem alternativa de estudos de usuários, que consideravam ideais para as organizações. De acordo com Araújo (2012, p. 147):

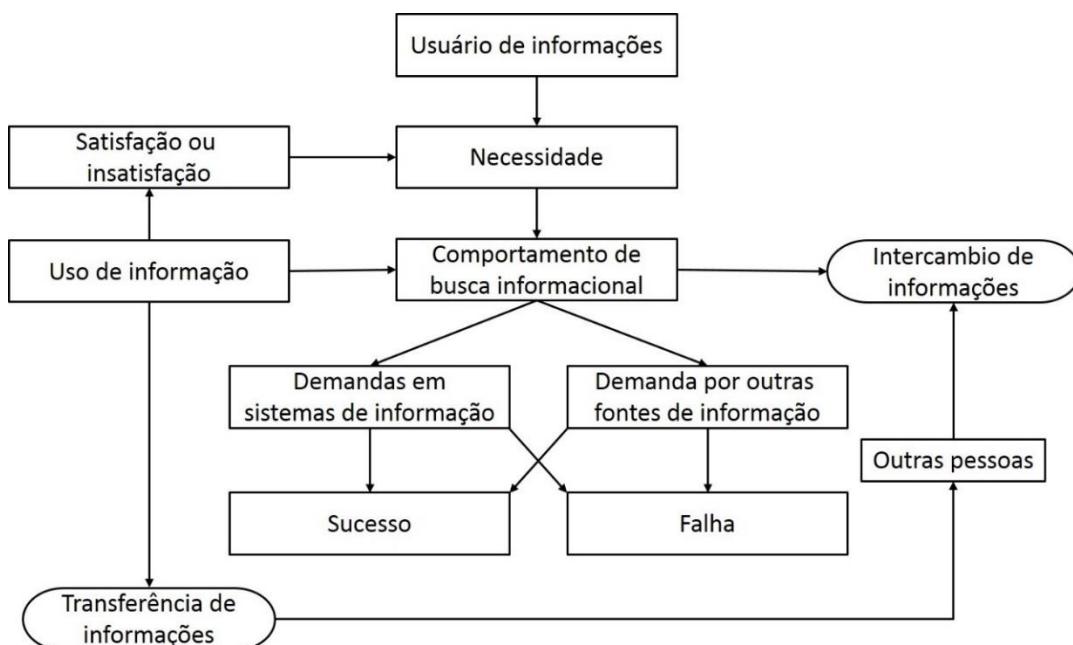
Apesar de suas várias diferenças, estes autores compartilhavam de um mesmo modelo de comportamento informacional, que pode ser assim resumido: um usuário, diante da ausência de determinado conhecimento para prosseguir com sua linha de ação (lacuna informacional ou “estado anômalo de conhecimento”, na expressão de Belkin), se vê compelido a buscar informação em alguma fonte ou sistema.

Os modelos informacionais, tratados a seguir, partem das necessidades informacionais de seus usuários, considerando os processos cognitivos, para busca de informação.

#### 2.2.1.1 Thomas D. Wilson

O primeiro modelo de comportamento informacional, criado por Wilson ocorreu no ano de 1981. Nesse modelo o autor valorizava a busca em sistemas formais e informais e possibilitava o intercambiamento de informações entre os indivíduos, mas pouca ênfase se dava ao uso da informação, conforme visualizado na Figura 2.

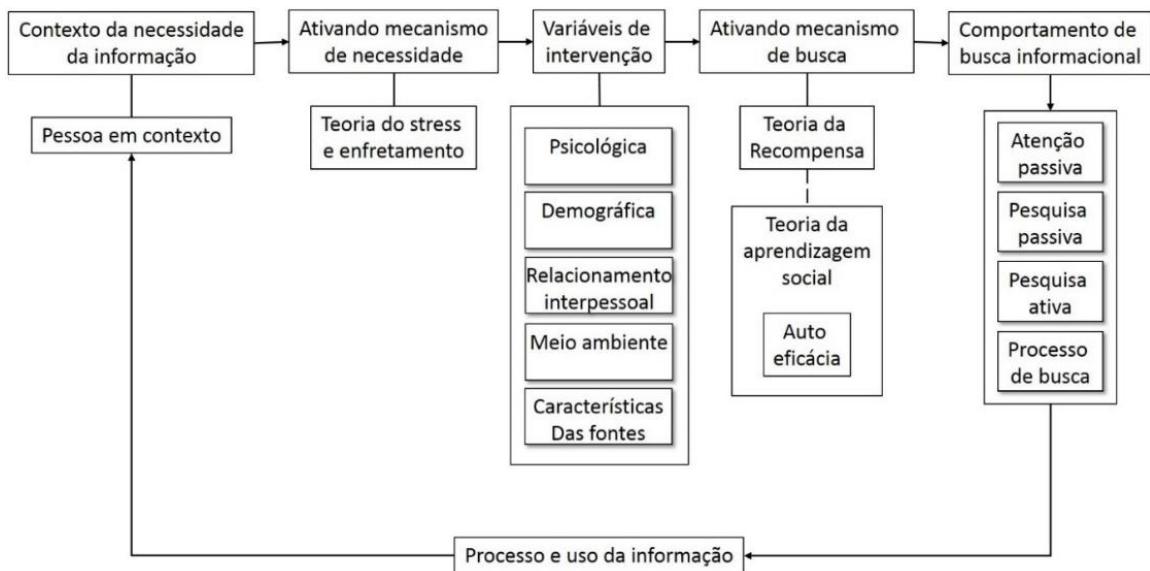
Figura 2 - Primeiro modelo de comportamento informacional de Wilson



Fonte: Adaptado do modelo de Wilson (1999, p. 251)

Em 1996, Wilson (1999, p. 257) revisou o seu modelo de busca informacional (Figura 3), visando a incorporar novas perspectivas e áreas do conhecimento. O foco continua sobre as necessidades informacionais dos indivíduos, mas a inclusão de fatores externos o torna uma fonte mais rica de hipóteses e pesquisas adicionais.

Figura 3 - Modelo de comportamento informacional revisado, Wilson (1996)



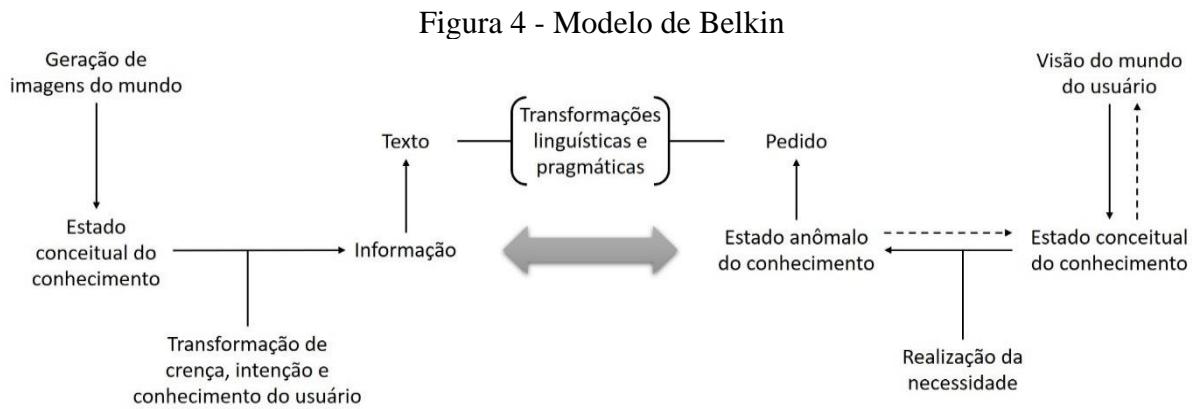
Fonte: Adaptado do modelo de Wilson (1999, p. 257).

Ambos os modelos, criados por Thomas Wilson, focam nos padrões de comportamento e nas necessidades que levam a busca de informação e nos entraves encontrados no processo. Ainda assim, o modelo de 1996 conta com outros tipos de enfrentamento tanto externos quanto pessoais.

Em seu primeiro modelo, Wilson não leva em consideração os fatores sociais, as percepções individuais ou as próprias motivações de busca, o seu foco principal era na informação em si e se esta seria útil para aquele usuário ou seria necessária a outro. Porém, após reformulação, Wilson (1999) passou a considerar os fatores intervenientes, ou seja, os fatores sociais, psicológicos, as tecnologias e comunicação que estavam surgindo, e que agem como barreiras ao processo de busca informacional.

#### 2.2.1.2 Nicholas J. Belkin

Belkin, em 1982, criou um modelo conhecido como ASK - *Anomalous State of Knowledge* (Estado Anômalo de Conhecimento) para recuperação de informação baseado no estado cognitivo do indivíduo. Segundo Oddy, Belkin e Brooks (1982), a busca pela informação é mediado pelo conhecimento que o usuário possui sobre os outros, sobre o mundo físico e sobre si próprio e a forma como interagem entre si. O modelo ASK de Belkin, descrito na Figura 4, sugere que a força que movimenta o fluxo é iniciada quando o indivíduo reconhece uma anomalia em seu conhecimento.



Fonte: Adaptado do modelo de Belkin (1982, p. 65).

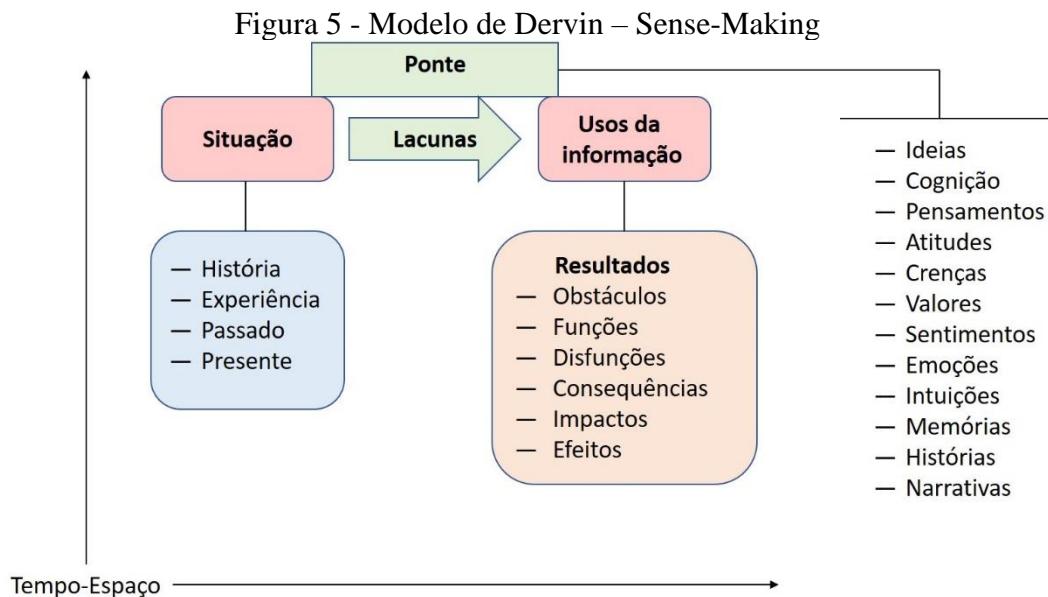
O modelo descrito por Oddy, Belkin e Brooks (1982) foi baseado por meio de métodos estatísticos. Durante o estudo, utilizando-se de entrevistas, os autores identificaram que inicialmente, nem sempre era possível apontar as necessidades. Assim, elaboraram sistemas de representações em rede dos problemas ou ASK, uma rede baseada em documentos, e, também, uma rede de frequência de palavras.

O modelo ASK é considerado dinâmico e interativo, pois o problema não determina somente os requisitos conceituais de uma resposta apropriada, mas também os requisitos situacionais, como por exemplo, fonte de informação. Segundo Oddy, Belkin e Brooks (1982), pode-se notar que a anomalia e a percepção do usuário, provavelmente mudará a cada instância de comunicação entre usuário e mecanismo.

#### 2.2.1.3 Brenda Dervin

Brenda Dervin criou um modelo denominado *Sense-Making*, onde ela discute a criação do conhecimento baseado no cognitivo humano, entendendo-o como um ser em constante movimento. Para Dervin (1999) o conhecimento é cíclico e deve ser observado como tal, pois um deslocamento ocorre a cada novo passo, ou seja, mesmo que o indivíduo repita uma operação passada, é considerado um novo movimento, pois o tempo e o espaço são outros.

O modelo *Sense-Making*, concebido por Dervin, busca fazer sentido entre padrões de comportamento, assim ele assume a existência de sentidos universais, permitindo a movimentação dos indivíduos através do tempo e espaço, procurando explicações às suas questões. Para Santos (2016, p. 91), “[...] na construção de sentidos, a autora sugere a edificação metafórica da ‘ponte’, que encoraja os indivíduos a transpô-la para superar as lacunas cognitivas percebidas na autoanálise [...]”, conforme Figura 5.



Fonte: Adaptado de Santos (2016, p. 90 apud Dervin, 1983)

Entre os modelos utilizados por Choo (2003) para criação do seu modelo está o *Sense-Making*. Em consonância a Dervin, Choo (2003) acredita que o ser humano é movido ao encontrar uma barreira para o seu conhecimento. A partir desse conceito, o autor criou o modelo apresentado no Quadro 2, baseado em como a situação motiva a busca pela informação.

**Quadro 2 – Modelo de criação de significado (categorias de situação e uso da informação)**

Situação	Uso da informação (Ajuda)
Parada da decisão	Criar ideias
Parada de barreira	Encontrar direções
Parada rotatória	Adquirir capacidades
Parada de inundação	Obter apoio
Parada problemática	Motivar-se
Entorno perceptivo	Conectar-se
Entorno situacional	Acalmar-se
Entorno social	Sentir prazer
	Alcançar objetivos

Fonte: Choo (2003, p. 86 apud Dervin, 1992)

Baseada na utilização do modelo *Sense-Making* no Brasil, Araujo, Pereira e Fernandes (2009), produziram um estudo para apontar a importância do trabalho de Brenda na Ciência da Informação no Brasil. Os autores apontam que essa metodologia é amplamente utilizada, principalmente em se tratando de meios e sistemas de comunicação, públicos, clientes e cidadãos. Neste trabalho é destacado que a expressão é utilizada em dois sentidos, quais sejam: (i) ao processo empírico, onde os usuários atribuem sentido as necessidades, as

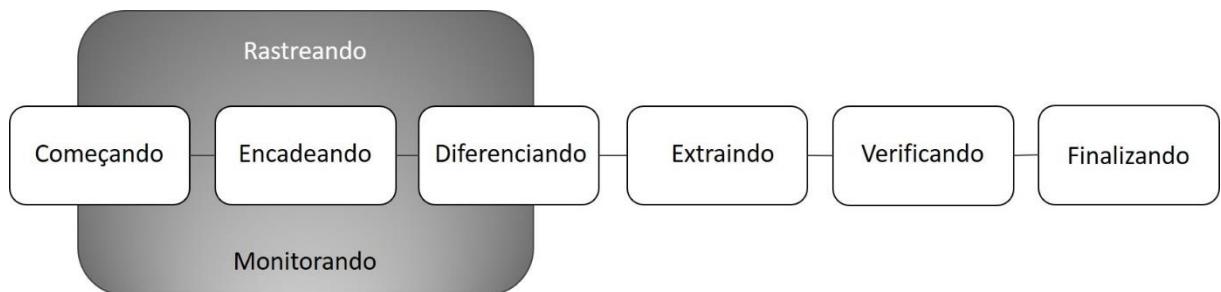
informações que encontram e das quais se apropriam; (ii) meio pelo qual estuda-se o comportamento dos usuários e como estes atribuem sentido as situações em que se encontram.

#### 2.2.1.4 David Ellis

O modelo concebido por David Ellis (1987) é diferente de outros modelos, ele não possui um esquema em cadeia. O diagrama concebido pelo autor, ocorre de forma sequencial e correlacionada a partir de seis dimensões distintas: *starting* (começando), *chaining* (encadenado), *browsing* (procurando), *differentiating* (diferenciando), *monitoring* (monitorando) e *extrating* (extraíndo). Conforme Santos (2016, p. 92), “[...] os recursos propostos autorizam um modelo de comportamento complacente para o desenho de sistemas de recuperação da informação em diversos contextos.”. Dessa forma, o modelo proposto é holístico e passível de ser incorporado em qualquer realidade, pois segundo Santos (2016), o estudo de David Ellis foi pautado em trabalhos efetuados sobre os usuários das Ciências Sociais.

A estrutura desenvolvida por Ellis é coerente ao comportamento informacional, baseado na análise dos padrões de comportamento de buscas de diversos usuários, principalmente de cientistas sociais, físicos e químicos (CHOO, 2003, p. 100 *apud* Ellis, 1989). O modelo genérico proposto por Ellis, foi esquematizado por Santos (2016), conforme Figura 6:

Figura 6 - Modelo de David Ellis



Fonte: Santos (2016, p. 92 *apud* Ellis, 1989)

A concepção de Ellis visa a enquadrar o seu modelo a diversos usuários, de modo a preconizar o início comum a todas as pesquisas, iniciando as atividades na busca de informações e finalizando na apuração dos resultados obtidos.

### 2.2.1.5 Carol Kuhlthau

A fim de resolver o problema do usuário e promover a comunicação entre o sistema e o indivíduo, uma imagem ou modelo do usuário é necessária, bem como uma imagem ou modelo dos textos representados no sistema. Desta maneira Kuhlthau (1991) criou o *information search process* (ISP), um modelo que representa o processo de tomada de sentido do usuário na busca por informação e que deveria incorporar três reinos de atividade: ações físicas, reais; afetiva, sentimentos vivenciados; e cognitiva, pensamentos sobre processo e conteúdo.

O *information search process* ou ISP de Carol Kuhlthau (1991) é um estudo que possui foco na centralidade do usuário, onde é possível fazer o compartilhamento dos conhecimentos adquiridos ao longo do processo de busca da informação. A autora afirma que o paradigma das bibliotecas é baseado na certeza e ordem, enquanto os problemas dos usuários são caracterizados pela incerteza e confusão.

Para Kuhlthau (1991), o indivíduo está ativamente envolvido em encontrar significado que se encaixa ou não com o que ele já sabe, conforme senso de tomada de decisão dentro de um quadro pessoal de referência. As informações de várias fontes são assimiladas ao que já é conhecido por uma série de escolhas, outrossim, fontes formais organizadas e sistemas de informação interagem com fontes informais de experiências de vida.

Além do modelo de Dervin, Choo (2003) utilizou-se das pesquisas de Kuhlthau para desenvolver seu próprio modelo, segundo Choo (2003, p. 87) “Ela divide o processo de busca de informação em seis estágios: seleção, exploração, formulação coleta e apresentação”. O Quadro 3 apresenta o processo de busca de informação de Kuhlthau (1991).

**Quadro 3 - Processo de busca de informação de Kuhlthau**

<b>Estágios</b>	<b>Tarefa apropriada</b>	<b>Sentimentos comuns em cada estágio</b>
1. Iniciação	Reconhecer a necessidade de informação;	Insegurança
2. Seleção	Identificar um tema geral;	Otimismo
3. Exploração	Investigar as informações sobre um tema geral;	Confusão, frustração, dúvida
4. Formulação	Formular o foco;	Clareza
5. Coleta	Reunir as informações pertencentes ao foco;	Senso de direção, confiança
6. Apresentação	Completar a busca com informação;	Alívio, satisfação, desapontamento

Fonte: Choo (2003, p. 87 *apud* Kuhlthau, 1991, 42)

Deste modo, o modelo de Kuhlthau (1991), no processo de busca de informação o usuário reconhece o campo a ser estudado, onde os sentimentos de insegurança serão alterados ao longo do tempo pelo otimismo. Assim, os pensamentos se concentram em designar um tema que seja capaz de atender as suas demandas de interesse, informação e tempo designados à resolução do problema.

#### *2.2.1.6 Thomas H Davenport*

Em sua pesquisa intitulada Ecologia da Informação, Davenport (1998) criou um modelo abrangente, subdividindo em seis componentes principais para gestão da informação em uma organização: estratégia da informação; política da informação; cultura e comportamento informacional; equipe especializada em informação; processos de administração informacional; e arquitetura da informação.

Porém como ele mesmo apresenta “[...] construir uma cultura informacional – é o ponto crucial da ecologia da informação (DAVENPORT, 1998, p. 109).”, e assegura a importância que o papel pessoal tem sobre as organizações. Para o autor, existem três espécies de comportamento fundamentais em uma organização, que melhoram o ambiente informacional.

- (i) Compartilhamento de informações – o compartilhamento de informação, segundo Davenport (1998) é o mais simples de compreender, mas nem por isso possui uma fácil execução, pois em uma organização o indivíduo que detém a informação, de certa forma, detém o poder. O compartilhamento de informação deve ser voluntário e jamais confundido com o relatar de maneira rotineira ou estruturada. O tipo de compartilhamento de informação mais utilizado é o vertical, porém longe de ser o ideal, devido as várias barreiras que impedem o seu fluxo, como: funções, arquiteturas e até mesmo diferenças políticas e culturais. Para Davenport (1998) o compartilhamento entre as pessoas do próprio nível hierárquico seria mais influente sobre o fluxo informacional, pois de certa forma é mais efetivo influenciar o comportamento informacional abrangendo várias atividades correlacionadas.
- (ii) Sobrecarga de informações – as informações estão espalhadas por todos os lugares e nas mais variadas formas, para alcançá-las existem inúmeros tipos de tecnologia, mas a única constante, segundo Davenport (1998, p. 119) “[...] é a nossa capacidade limitada de atenção.”. Em geral, as instituições utilizam as

decisões baseadas em fatos, mas nem sempre esclarecem como isso acontece.

A realidade é que muitas decisões são baseadas na intuição ou por conta própria.

(iii) Redução de significados múltiplos – as definições múltiplas para determinados termos-chaves é um problema comum as organizações desde antes do computador. Ao criar uma nova categoria de informação, surge a questão dos termos e seus significados. Porém, técnicos informacionais deixaram esse problema escondido por muito tempo, tendo consequências negativas às gestões, pois sentidos dúbios e uso de uma mesma expressão para determinar segmentos diferentes se proliferaram. É essencial que significados múltiplos sejam controlados em uma organização, Davenport (1998) afirma, que “[...] se deve estar preparado não apenas para definir as informações comuns, mas para mantê-las, monitorando e policiando sua utilização em toda a empresa.”.

A gestão do comportamento informacional para Davenport (1998) impacta no ambiente informacional como um todo, considerando que o fator cognitivo humano atua diretamente sobre os processos.

#### 2.2.1.7 *Chun W. Choo*

Choo em sua obra *A organização do Conhecimento*, no ano 2003, apresenta um modelo que visa a elencar os principais elementos que influenciam o comportamento do indivíduo para busca e utilização da informação. Esse modelo baseia-se em três estágios: necessidade, busca e uso da informação (Quadro 4). O autor considera, que a necessidade surge de um vazio do conhecimento. A busca, por sua vez, é o processo pelo qual o indivíduo alcança a mudança em seu estado de conhecimento e o uso ocorre quando o indivíduo seleciona e processa as informações necessárias, resultando em novos conhecimentos ou ações. (CHOO, 2003)

De maneira geral, a necessidade de informação surge de um hiato de conhecimento individual, porém a busca e o uso ocorrem a níveis organizacionais. Segundo Choo (2003), as organizações devem se preocupar em reduzir a ambiguidade das mensagens, de modo a facilitar o entendimento sobre os significados e realizar ações coletivas objetivando o seu compartilhamento.

Quadro 4 -Necessidade, busca e uso da informação na tomada de decisão

	<b>Necessidades de informação</b>	<b>Busca da informação</b>	<b>Uso da informação</b>
<b>Tomada de decisões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar a estrutura e os limites do problema</li> <li>• Esclarecer preferências e adequação da regra</li> <li>• Informações sobre alternativas, resultados, preferências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiada por princípios heurísticos e hábitos</li> <li>• Busca motivada por problemas</li> <li>• Critérios para uma solução satisfatória</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitações no processamento da informação</li> <li>• Estruturado por rotinas e regras</li> <li>• Muitos problemas competem por atenção</li> </ul>
<b>Necessidades cognitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases do processo decisório: Inteligência, criação, escolha, revisão</li> <li>• Identificação e desenvolvimento das necessidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiplas regras para gerenciamento das decisões</li> <li>• Alta velocidade na tomada de decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificações e tendências cognitivas</li> <li>• Processamento seletivo da informação</li> </ul>
<b>Razões emocionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estresse devido à complexidade, ao risco, aos múltiplos interesses e aspirações</li> <li>• Fatores emocionais na formulação do problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo conflituoso de tomada de decisões: aderência ou mudança não conflituosa. Evitação defensiva, hipervigilância, vigilância</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão para aderir ao pensamento do grupo</li> <li>• Excesso de compromisso em situações de crescimento.</li> </ul>
<b>Dimensões situacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões programadas e não programadas</li> <li>• Tática para elaborar problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de processos decisórios: esporádico, fluido, reprimido</li> <li>• Estrutura, incentivos e acesso à informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regras para lidar com a informação: regras de percurso e regras de filtragem</li> <li>• Absorção de incerteza</li> </ul>

Fonte: CHOO (2003, p. 296).

O fluxo de decisões gera inúmeras ações dispersas ao longo do tempo, porém os objetivos da organização devem estar alinhados e coerentes com as estratégias estabelecidas. Para Choo (2003, p. 317), “[...] as organizações elaboram e implementam regras e rotinas para simplificar e orientar o comportamento decisório, de modo que ele seja coerente e coordenado.”. O autor salienta que a rede de processos de uso da informação são os meios pelos quais os indivíduos de uma organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com os cursos da ação.

Os modelos apresentados trazem uma visão segmentada ao poder do comportamento informacional na gestão da informação, tratando a necessidade informacional como ponto de partida para busca de informação. O autor Davenport (1998), por meio da Ecologia da informação, apresenta uma sistemática que visa sensibilizar a importância das pessoas em todo o conjunto do processo informacional.

## 2.2.2 Ecologia da informação, por Thomas h. Davenport

O mundo globalizado e as novas tecnologias criadas a cada dia geram uma explosão de informação, porém muito do que se vê são informações erradas, mal organizadas e nem sempre direcionadas às necessidades organizacionais.

Segundo Davenport (1998, p. 11) “[...] nosso fascínio pela tecnologia nos fez esquecer o objetivo principal da informação: informar.”. Observando os tempos modernos e as dificuldades encontradas, o autor elaborou uma nova sistemática de gestão. Uma abordagem sistêmica, que intenciona o olhar sobre as pessoas.

A abordagem comumente aceita para o gerenciamento de informações – investimento em novas tecnologias, e só – simplesmente não funciona. Os administradores precisam, na verdade, de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às sempre mutantes realidades sociais. Essa nova abordagem, que chamo de *ecologia de informação*, enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta seus valores e crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia). DAVENPORT, (1998, p. 12)

A utilização da palavra *ecologia* é empregada em forma metafórica. Davenport (1998, p. 21), deixa isso claro quando aponta que considera “[...] a ecologia, a ciência de compreender e administrar todos os ambientes [...]” que deve ser aplicada ao ambiente organizacional, administrando de forma holística e centrada no ser humano.

A tecnologia deve ser vista como “amiga” dos indivíduos nas organizações, porém não é isto que se percebe. Para Davenport (1998), os profissionais das áreas tecnológicas têm pouca paciência com os usuários e tentam resolver com mais tecnologia os problemas informacionais, de qualquer natureza.

Somente a tecnologia não basta e Davenport (1998) deixa isso evidente, quando expõe que mais de um terço da economia americana, no final da década de 90, correspondia ao investimento em tecnologia. Montantes astronômicos eram desperdiçados por empresas que supunham que apenas a tecnologia resultaria em bons resultados. Para o autor, a realidade do problema é outro: a falta de comunicação entre os administradores das organizações e os profissionais da TI. Não podemos marginalizar a TI, porém a relevância humana aumenta à medida que avançamos no processamento de dados – informação – conhecimento.

Parte da chamada abordagem racional máquina/engenharia é decorrente da necessidade de os administradores terem algo concreto a fazer. Davenport (1998), explana que quando os profissionais utilizam a abordagem ecológica, lançam mão de terem seus papéis bem definidos e o controle total sobre a informação.

Cabe a um ecologista informacional, assim como fariam um arquiteto ou um engenheiro, planejar o ambiente de informação de uma empresa. Esse planejamento ecológico permitiria, no entanto, evolução e interpretação: eliminaria a rigidez de alguns controles centrais que nunca funcionaram, e responsabilizaria pelas informações específicas as pessoas que precisam delas e as utilizam. Em suma, a abordagem ecológica do gerenciamento da informação é mais modesta, mais comportamental e mais prática que os grandes projetos da arquitetura da informação e de máquina/engenharia. (DAVENPORT, 1998, p. 21)

Ainda, o referido autor, afirma que a administração informacional possui quatro modalidades ou fluxos de informação em uma organização, a seguir apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Abordagem da informação

INFORMAÇÃO NÃO-ESTRUTURADA	CAPITAL INTELECTUAL	INFORMAÇÃO ESTRUTURADA EM PAPEL	INFORMAÇÃO ESTRUTURADA EM COMPUTADORES
São informações quase sempre impressas, desestruturadas e que requerem muita mão de obra especializada para o seu manuseio.	Conhecimento tácito de difícil transferência. Sistemas especializados e redes neurais com capacidade técnica limitada.	Registros e documentos em papel que necessitam de ordenação e catalogação para facilitar o seu acesso e recuperação.	Informação em computador que diminui a utilização do papel, direciona racionalmente o seu uso, quantifica e distribui com facilidade.

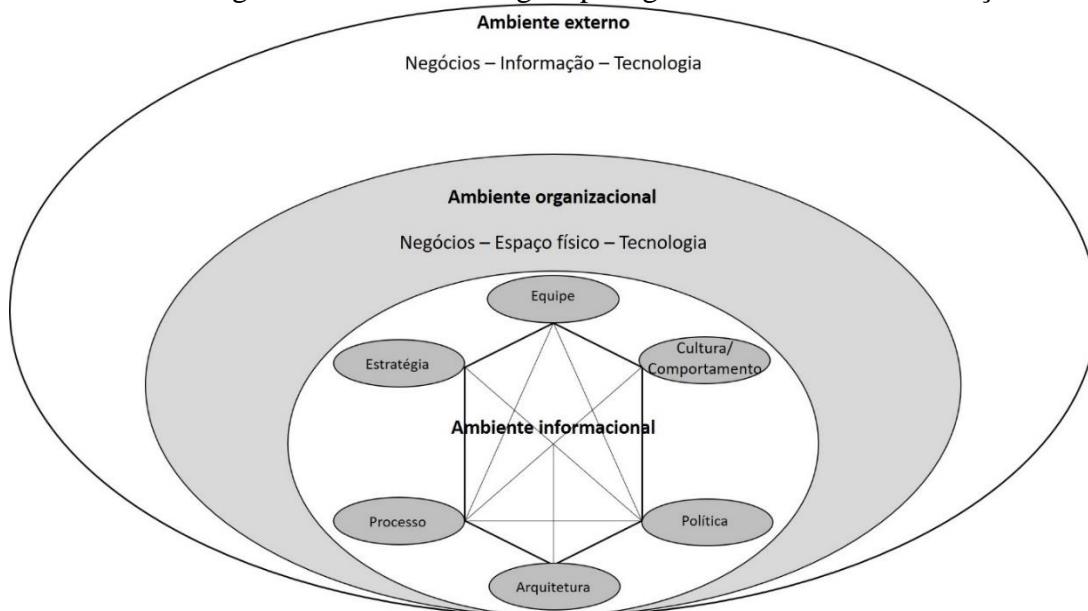
Fonte: Adaptado de Davenport (1998).

Considerando a gama de fluxos informacionais, é relevante registrar, que a ecologia mobiliza muito mais que as arquiteturas de TI. Ela é responsável por mobilizar a estratégia, política e comportamento ligados à informação, bem como prestar assistência as equipes responsáveis por produzir ambientes melhores. (DAVENPORT, 1998)

Assim como na ecologia física, aquela da natureza, a ecologia informacional é constituída por três ambientes distintos, quais sejam: ambiente externo, ambiente organizacional e ambiente informacional. “Na prática, esses ambientes se sobrepõem e tem limites distintos. É por esse motivo que as iniciativas informacionais podem envolver os três, estando os administradores cientes ou não do elo que os liga.”. (DAVENPORT, 1998, p. 50)

Em prosseguimento, apresenta-se a constituição dos três ambientes da Ecologia da Informação, (Figura 7):

**Figura 7 - Modelo ecológico para gerenciamento da informação**



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

Para compreender melhor os componentes organizacionais, Davenport (1998) pontua ser essencial descrever como funciona o mercado em que está inserido, o que seus gestores pensam das informações e como trabalham com ela, a fim de compreender sobre a sistema, ou seja, ter a visão do ambiente de forma geral.

Davenport (1998), identifica os ambientes da seguinte forma:

- (i) Ambiente externo: são fatores que afetam a empresa, porém não há um controle direto sobre as influências. Ainda assim, é necessário ter um conhecimento sobre o mundo externo.
- (ii) Ambiente Organizacional: é aquele onde decide-se sobre a posição da empresa, os investimentos a serem efetuados e o arranjo físico.
- (iii) Ambiente informacional: é o centro da abordagem ecológica, o núcleo contendo os componentes mais críticos e importantes da instituição e onde ocorre a maioria dos processos informacionais da instituição.

Em sua obra, Davenport (1998), na unidade de análise do ambiente informacional, trata sobre o que ele considera ser o fator principal de uma organização – as pessoas. Ele utiliza como introdução, uma citação de um gerente da Pacific Bell, uma das empresas

utilizadas na pesquisa, “[...] gastamos muito tempo e dinheiro levando água ao cavalo, mas não sabemos se ele está com sede, nem temos a ideia de como fazê-lo beber [...]”, ficando subentendido que as organizações têm investidos inúmeros recursos, buscando facilitar o acesso à informação que nem sempre são necessárias.

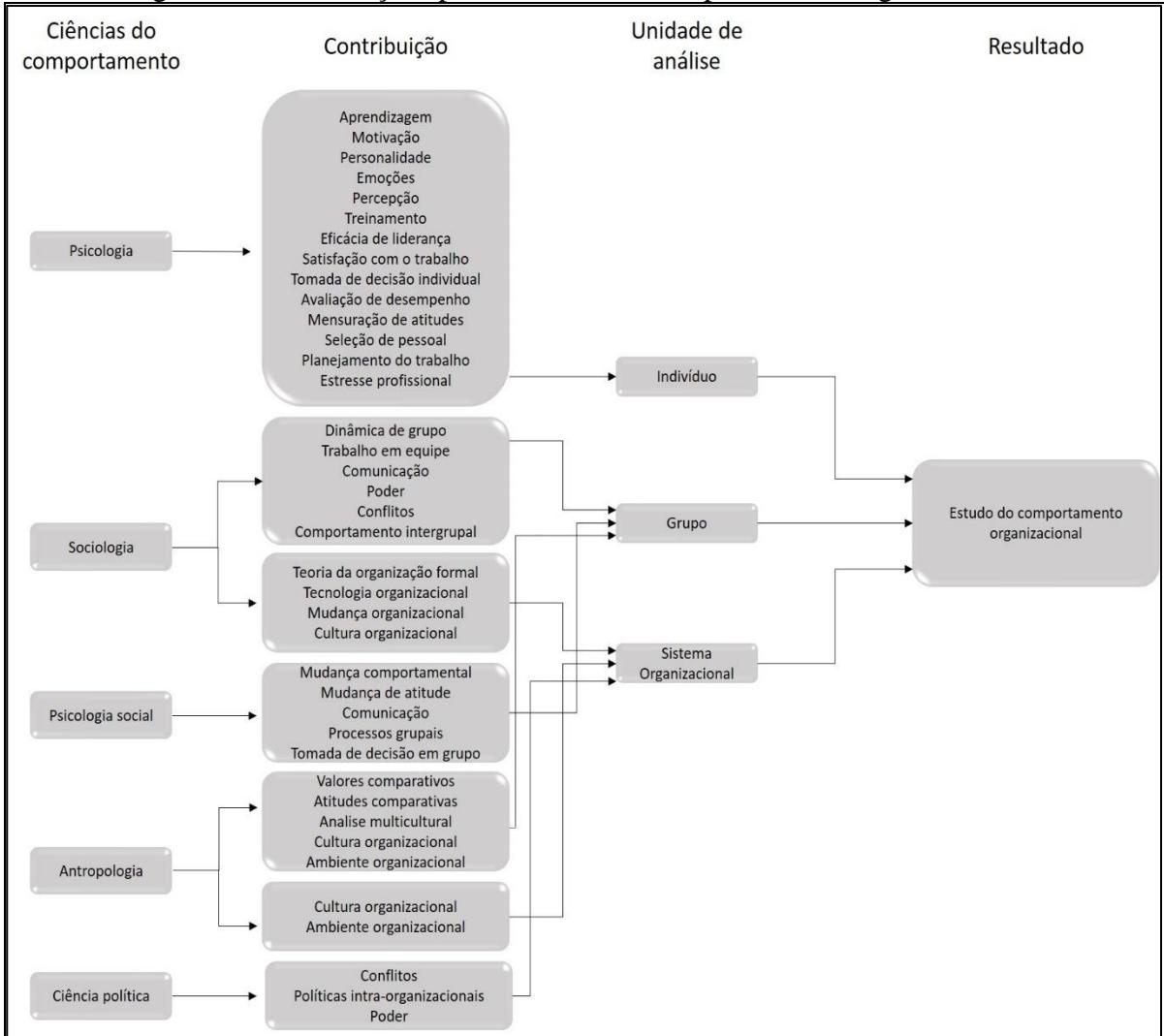
A gestão da informação e conhecimento está diretamente ligada as pessoas, suas atitudes e comportamentos. Pereira (2010) afirma, que estudos relacionados aos usuários da informação têm ocupado cada vez mais espaço nas pesquisas da Ciência da Informação. Para realizar uma gestão global de forma efetiva, é necessário um acompanhamento de modo de agir de cada indivíduo, em todos os níveis da organização e verificar se o comportamento está de acordo com o seu planejamento.

### **2.2.3 Comportamento Informacional**

A complexidade humana vem ocupando uma posição de destaque na gestão organizacional ao longo do tempo. Na prática, a gestão do comportamento visa a melhorar a estrutura organizacional mediante a administração do fator individual de cada colaborador. “O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com propósito de usar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.” (ROBBINS, 2005. p. 6)

Newstrom (2008), por sua vez, afirma que o comportamento humano é imprevisível, pois decorre das necessidades individuais, experiências existenciais e sistemas de valores pessoais e não existe um modelo pronto para este tipo de análise.

Figura 8 - Contribuições para o estudo do comportamento organizacional.



Fonte: Robbins, (2005, p. 9).

A Figura 8, de Robbins (2005, p. 9), contempla os principais pontos do comportamento humano em uma organização, qual o ramo da ciência é a principal responsável pelos seus estudos e a qual parte do sistema ela se refere.

O comportamento humano organizacional é um campo de estudo que envolve diversas áreas de pesquisa das ciências sociais. Segundo Wagner e Hollenbeck (2012), estudos sobre o comportamento humano englobam diversas áreas da psicologia, sociologia, ciências políticas, entre outras, com a ideia de desenvolver um escopo aprofundados a respeito dos conhecimentos organizacionais.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2012), é possível identificar no ambiente organizacional, três unidades de análise de comportamentos organizacionais distintos, conforme Quadro 6:

Quadro 6 - As áreas do comportamento organizacional

Área	Foco	Origens
Comportamento micro-organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento meso-organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social, sociologia interacionista.
Comportamento macro-organizacional	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

Fonte: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (2003).

Como pode se verificar no Quadro 6, comportamento micro-organizacional trata sobre as pessoas de maneira individual e como ela se comporta na organização. A área macro-organizacional refere-se ao ambiente externo e suas forças. Por fim, o comportamento meso-organizacional aborda o comportamento das pessoas quando essas trabalham em equipes.

Destaca-se que, segundo Robbins (2005), toda organização é formada por grupos, podendo ser formais ou informais. Entende-se por grupo formal aquele que é constituído em razão da estrutura do trabalho ou do trabalho a ser realizado. Grupos informais, por sua vez, são aqueles formados de forma natural advindo do contato social.

Newstrom (2005) e Wagner e Hollenbeck (2012), consideram a existência de quatro elementos essenciais de acompanhamento para o comportamento organizacional: descrever/diagnóstico, compreender/solução, prever/ação e controlar/avaliação. O Quadro 7 identifica de maneira simples esses elementos:

Quadro 7 - Elementos para acompanhamento de comportamento

<b>Descrever/Diagnóstico</b>	Identificar os comportamentos que devem ser adotados em determinadas situações;
<b>Compreender/ Ação</b>	Identificar e especificar porque as pessoas se comportam, ou deveriam se comportar, de tal forma em determinadas situações;
<b>Prever/solução</b>	Criar métricas que visam identificar o tipo de comportamento esperado em cada situação e apontar possíveis meios para solucionar os problemas de comportamento;
<b>Controlar/Avaliação</b>	Determinar indicadores que visam a avaliar o comportamento adotado por cada indivíduo e se as ações adotadas serão suficientes.

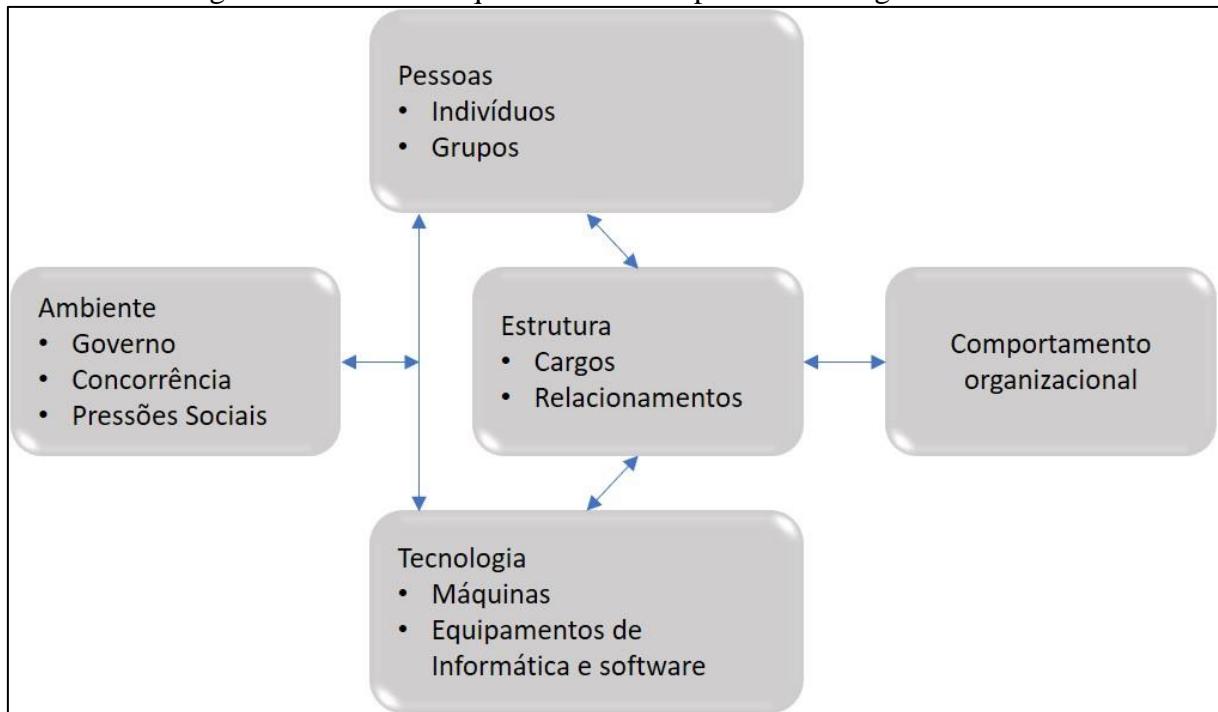
Fonte: Adaptado de Newstrom (2005) e Wagner e Hollenbeck(2012).

É com as etapas sinalizadas no Quadro 7, que a organização poderá responder, de maneira planejada, a determinada situação que a possa infligir

As organizações são afetadas das mais variadas formas, tanto pelo ambiente interno quanto polo ambiente externo. Conforme Newstrom (2005), dentro das organizações há uma

relação formal entre as pessoas que trabalham juntas, elas utilizam a tecnologia para efetuar suas atribuições, de modo a haver interação entre pessoas, tecnologias e organização. Além disso, elas também são influenciadas pelo ambiente externo, conforme apresenta na Figura 9 a seguir.

Figura 9 – Elementos que afetam o comportamento organizacional



Fonte: Newstrom (2005, p. 5)

De acordo com os elementos que compõe a Figura 9, a influência que o meio social possui sobre os indivíduos faz com que haja a necessidade de mudança na gestão das organizações. Porém, a mudança pelos indivíduos nem sempre é vista de maneira agradável. De acordo com Robbins (2005, p. 425), “[...] uma das descobertas mais bem-dокументadas nas pesquisas sobre o comportamento organizacional e pessoas é que as organizações e seus membros resistem às mudanças.”. Há algumas forças capazes de impulsionar uma organização às mudanças como: a natureza da força do trabalho, tecnologias, choques econômicos, competição, tendências sociais e até mesmo a política internacional.

O

Quadro 8 expõe as principais fontes de resistência à mudança e algumas táticas que podem ser utilizadas pelas organizações:

**Quadro 8 - Fontes de resistência**

<b>Fontes de resistência individual</b>	<b>Fontes de resistência organizacional</b>	<b>Superando a resistência</b>
Hábitos Segurança Fatores econômicos Medo do desconhecido Processamento seletivo da informação	Inércia estrutural Foco limitado de mudança Inércia de grupo Ameaça à especialização Ameaça às relações do poder Ameaça às alocações de recursos	Educação e comunicação Participação e decisão Facilitação e apoio Negociação e cooptação Coerção

Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Segundo Davenport (1998, 109), “[...] o planejamento de novos processos de trabalho, novas estruturas organizacionais, novas estratégias, parece brincadeira de criança quando comparado às alterações diárias de comportamentos e de atitudes.”. Nas organizações de modo geral, as mudanças mais difíceis de ocorrer são aquelas ligadas ao comportamento e cultura organizacional.

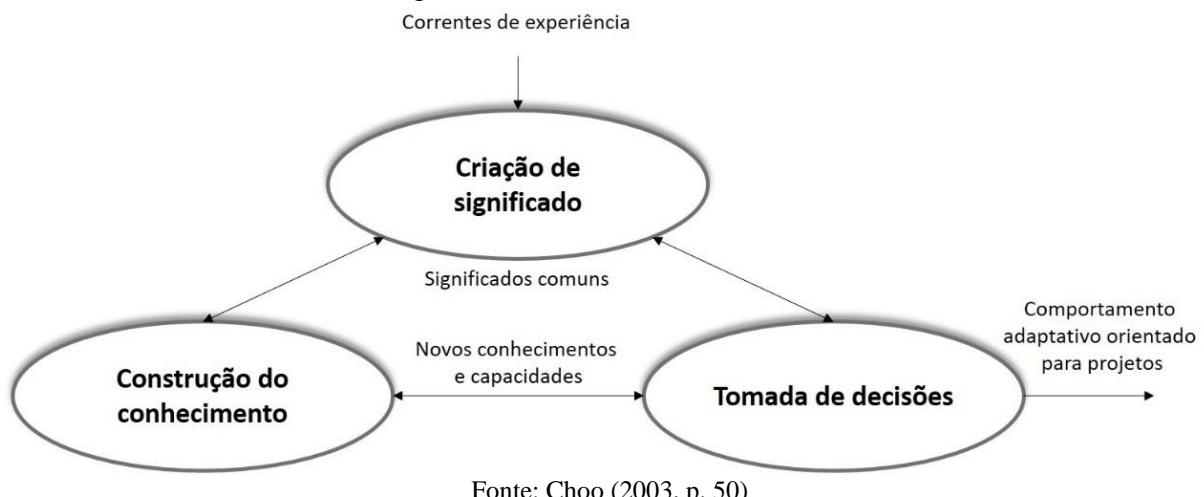
Ainda assim, as pessoas são os melhores instrumentos para trabalhar a informação, onde o comportamento adotado em relação à informação, forma a cultura informacional da empresa. Para Davenport (1998), essa cultura determina o perfil do comportamento informacional dos envolvidos no processo, se valorizam, superam as barreiras do compartilhamento, trocam ou transformam a informação em valores.

O investimento em novos equipamentos e sistemas tecnológicos, por parte das empresas, é alto. O que muitas organizações não identificam é a necessidade de mudança no comportamento dos indivíduos que a formam. Para Davenport (1998, p. 109), “[...] essas empresas raramente identificam que o comportamento e a cultura devem mudar, para que suas iniciativas informacionais obtenham êxito. Até mesmo termos como comportamento informacional e cultura informacional são pouco conhecidos pelos gerentes.”.

O uso estratégico da informação, segundo Choo (2003), baseia-se em três pilares – criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões. Esse ciclo é contínuo e de extrema importância para as organizações, também conhecido como ciclo da

aprendizagem ou do conhecimento, pois ele direciona a organização, conforme Figura 10 apresentada em prosseguimento.

Figura 10 - Ciclo do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 50)

As organizações utilizam as informações de forma isolada, conforme Figura 10, os indivíduos interpretam o que está acontecendo com eles e com a organização, conforme os significados são criados. “O que emerge é um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais comuns que a organização utiliza para planejar e tomar decisões”. (CHOO, 2003, p. 50).

Entretanto, as informações nem sempre são compartilhadas ou o entendimento sobre ela são comuns aos membros da organização. A ambiguidade da informação dificulta a tomada de decisão, por essa razão o comportamento informacional torna-se tão importante para as organizações. De acordo com Choo (2003), a ambiguidade e incertezas na busca informacional diminuem ao passo que se estabelece um foco ou tema em relação ao que vai se buscar.

A busca da informação é o processo no qual o indivíduo engaja-se decididamente em busca de informações capazes de mudar seu estado de conhecimento. [...] Para uma mesma rede de informação, cada um de nós, vai buscar a informação de maneira um tanto diferente, dependendo do nosso conhecimento das fontes, de nossas experiências passadas assim por diante. Pesquisas indicam a existência de uma sequência amplamente aplicável de categorias de comportamento de busca de informação. CHOO, (2003, p. 99)

O comportamento ligado a informação possui variações conforme o conhecimento de cada indivíduo. Davenport (1998), afirma que existem tipos essenciais de comportamento informacional que devem ser observados em uma gestão, como: compartilhamento,

sobrecarga de informações e redução de ambiguidades. O autor cita que boa parte dos trabalhadores norte-americanos atuam no segmento da informação, não apenas na coleta, mas como atividade principal do seu trabalho. “Se os gerentes não prestarem atenção ao que essa gente toda anda fazendo, estarão deixando de gerenciar um componente significativo da vida profissional.”. (DAVENPORT, 1998, p. 111).

Para uma informação ser selecionada ou ignorada dependerá da relevância que ela terá para a resolução do problema apresentado. Conforme explanação de Choo (2003), uma informação torna-se relevante quando existe um consenso de uso pelos indivíduos que atuam na área ou necessitam da informação. Para Choo (2003, p. 104),

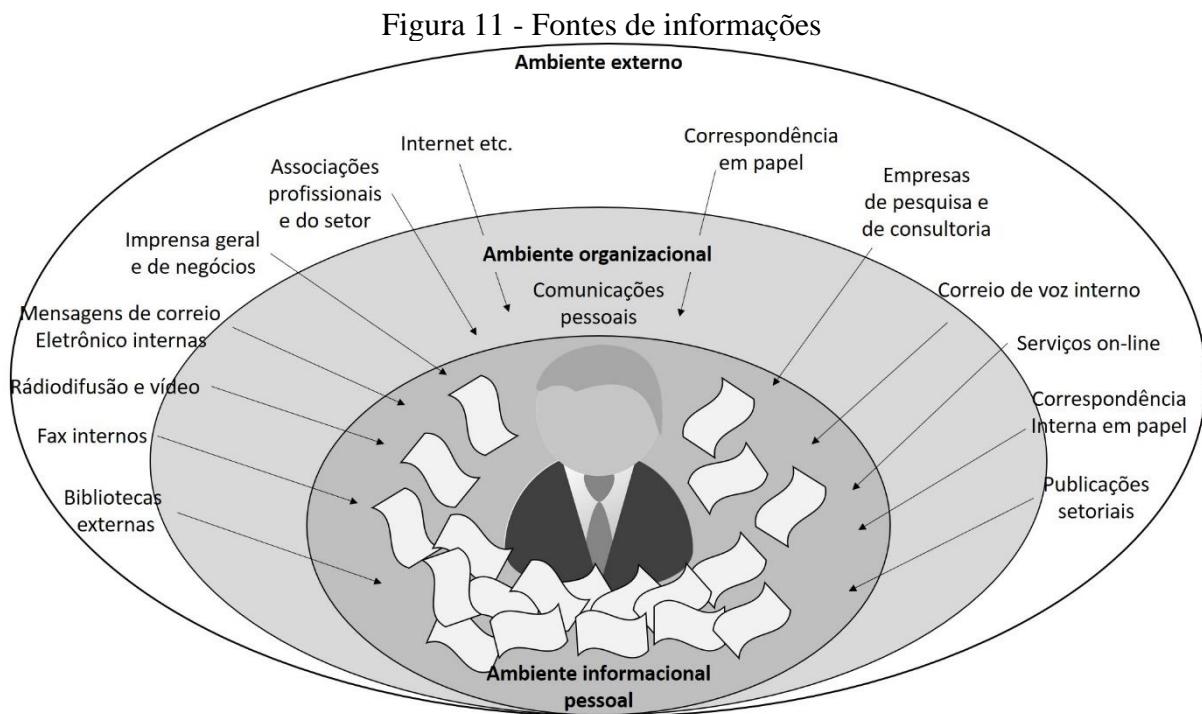
De uma perspectiva humana, portanto, relevância é:

- Subjetiva, depende do julgamento humano e, portanto, não uma característica inerente da informação ou de um documento;
- Cognitiva, dependente, em última instância, do conhecimento e da percepção do indivíduo;
- Situacional, relacionada aos problemas particulares de informação do usuário;
- Multidimensional, influenciada por muitos fatores;
- Dinâmica, sujeita a constantes mudanças ao longo do tempo;
- Mensurável, observável num dado momento.

Dessa forma, pode-se inferir que o comportamento informacional deve ser considerado pelas instituições como um recurso organizacional, assim como o financeiro e recursos humanos. Porém, considerando Davenport (1998), o comportamento informacional é mais difícil de gerir que o financeiro e o de recursos humanos, devido ao fato de a administração comportamental gerar certa rejeição e sentimento de controle nos indivíduos.

O objetivo da gestão comportamental para Davenport (1998), é alicerçar os indivíduos sobre a forma correta para utilização das informações. Consoante, Choo (2003) vê a busca de informação como uma tentativa de completar suas lacunas do conhecimento, pois a utilização da informação dependerá de como o indivíduo avalia a relevância cognitiva e emocional da informação recebida. Além disso, uma vez que, a pessoa adquiri o conhecimento ela o levará para o resto da vida.

O uso de toda informação gerada pelas organizações não é realizado de forma apropriada. Davenport (1998) afirma, que os fornecedores de informação utilizam o acesso aos dados como objetivo principal, porém a grande quantidade disponível devido a tecnologia está muito além do que a nossa capacidade cognitiva pode processar. Na Figura 11, a seguir apresenta-se as fontes de informação.



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p. 120)

É preciso conceber novas formas de transmissão de dados e informação de modo que facilite o seu reconhecimento pelos indivíduos que necessitem. Embora, novas tecnologias sejam criadas a cada dia, as antigas em papel continuam existindo. O fato é que as transmissões, em sua maioria, utilizam-se de gráficos e figuras que facilitam a visualização do enredo principal, porém o que de fato prende a atenção do indivíduo são o interesse emocional, originalidade e até mesmo o preparo do material. (DAVENPORT, 1998)

É de interesse das organizações e seus gestores que fique evidente o quanto as informações são valiosas, com isso vários estudos foram realizados visando a criação de modelos de comportamentos informacionais, de modo a facilitar a sua identificação e gestão.

A seção 3 a seguir descreve os procedimentos metodológicos que orientaram a execução deste estudo, e conduziram a análise da gestão do comportamento informacional na UDESC, sob a perspectiva da Ecologia da Informação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção tem o propósito de apresentar os procedimentos metodológicos que visam a validar esta pesquisa como científica, auxiliando na proposição de procedimentos que se destinam a melhorar o acompanhamento e compartilhamento de informações. Conforme Marconi e Lakatos (2010), a dissertação é um estudo formal, conceitual e de natureza reflexiva, que demanda metodologia característica de trabalho científico.

Para tal finalidade, as subseções a seguir apresentam a caracterização, a classificação, a delimitação e as limitações da pesquisa, as técnicas e instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados e, por fim, a caracterização.

#### **3.1 DELIMITAÇÃO BIBLIOGRÁFICA**

O escopo teórico desta pesquisa possui como objetivo principal expor por meio de uma pesquisa bibliográfica, os principais conteúdos abordados acerca do tema gestão do comportamento informacional e gestão de informação em órgãos públicos.

De acordo com Pizzani *et al.* (2012), comprehende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura em relação as bases teóricas que norteiam um trabalho científico. É um trabalho minucioso, requerendo tempo, dedicação e atenção, que visa a apontar, por meio de uma busca ordenada por procedimentos e métodos, o direcionamento da pesquisa.

Para tanto, primeiramente, foram definidas as áreas a serem pesquisadas e suas principais bases de trabalhos científicos. De acordo com o tema abordado por este trabalho, optou-se pelas áreas da Ciência da Informação e da Administração. Assim sendo, a pesquisa foi realizada nos seguintes repositórios e bases de dados científicos: CAPES (BDTD), IBCT, BRAPCI, LISA (*Library and Information Science Abstracts*), SCOPUS, e SCIELO.

Como estratégia de busca nesta investigação, ocorreu tanto de forma individual por termos, quanto por combinação entre grupos. Na busca de combinação por grupos utilizou-se o operador booleano “and”, com o intuito de restringir o acesso somente aos itens de interesse.

Como critério de investigação, foi utilizado como recorte de pesquisa o período de 1999 a 2019, nos idiomas português, inglês, espanhol e francês considerando a utilização cada vez maior da tecnologia nas organizações. A investigação em português ocorreu por ser a língua natal da pesquisadora, em inglês por ser considerada uma língua global, em espanhol e em francês pela importância das publicações de trabalhos nas áreas de Ciências da Informação e em Gestão, respectivamente.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza desta pesquisa classifica-se como aplicada, pois apresenta como produto diretrizes que visam identificar como ocorre a gestão do comportamento informacional da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Assim, conforme Markoni e Lakatos (2010), a pesquisa aplicada objetiva resolver os problemas encontrados com base na utilização dos resultados.

Para Markoni e Lakatos (2010, p. 63), “[...] a complexidade do universo e a diversidade de fenômenos que nele se manifestam, aliadas à necessidade de o homem estudá-los para poder entendê-los e explicá-los, levaram ao surgimento de diversos ramos de estudo e ciências específicas.”.

Nesse sentido, a abordagem empregada nessa pesquisa foi quantitativa e qualitativa, pois buscou-se compreender de forma adequada um fenômeno social. Para Ramos (2009), tanto a pesquisa qualitativa quanto a pesquisa quantitativa oferecem perspectivas diferentes ao pesquisador, ao ponto que a abordagem quantitativa é caracterizada a partir de dados sujeitos a mensuração. De acordo com Flick (2004), a pesquisa qualitativa visa a entender e explicar como ocorre os eventos em determinadas lacunas de tempo e espaço, por meio de análise da interação, integração, comunicação e experiências entre grupos sociais, além do uso da análise documental.

A abordagem quantitativa possibilita um tratamento racional e prático dos dados coletados, conforme Markoni e Lakatos (2010, p. 99) “[...] a ciência é primordialmente quantitativa, motivo pelo qual é possível um tratamento objetivo, matemático e estatístico”.

Segundo Triviños (1987), a interpretação dos resultados surge como o conjunto de uma especulação, baseado na percepção de um evento contido em um contexto. Para (FLICK, 2004, p. 22).

A pesquisa qualitativa não se baseia em um conceito teórico e metodológico unificado. Várias abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e a prática da pesquisa. Os pontos de vista subjetivos são um primeiro ponto de partida. Uma segunda de pesquisa estuda a elaboração e o curso das interações, ao passo que uma terceira busca reconstruir as estruturas do campo social e o significado latente das práticas.

Para Gonçalves e Meirelles (2004), o método qualitativo abrange as percepções sobre a postura do entrevistado e não apenas no seu discurso. Assim, esse método está adequado a esta pesquisa por proporcionar ao pesquisador a análise dos resultados coletados respeitando o ambiente e as situações encontradas, devido as relações complexas existentes na UDESC.

O presente estudo utilizou-se, das ferramentas qualitativas em decorrência dos tipos de atividades relacionadas a área de Gestão da Informação, para responder ao problema de pesquisa e alcançar seus objetivos com vista a melhoria da gestão do comportamento informacional na UDESC.

Como classificação, as pesquisas científicas seguem dois critérios essenciais, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa classifica-se como aplicada e descritiva e quantos aos meios utilizados para investigação, classifica-se como bibliográfica, documental.

Essa pesquisa é aplicada pois, conforme tratado anteriormente, possui propósitos imediatos. Segundo Vergara (2009), esse tipo de classificação destina-se às pesquisas com propósito prático, voltados para solução de problemas concretos. Por sua vez, ela é considerada descritiva, pois tem o intuito de registrar e descrever os eventos e circunstâncias estudados sem intervir diretamente. Conforme Vergara (2009), a pesquisa descritiva é aquela que ocorre quando se relata as características de determinado evento sem que seja necessário explicá-los. Para Triviños (1987), este tipo de pesquisa caracteriza-se por reportar os fatos e fenômenos com a veracidade de como ocorreram.

Assim, essa pesquisa pode ser classificada como aplicada e descritiva pois concebeu um levantamento de informações a respeito da gestão do comportamento informacional na UDESC.

### 3.3 COLETA, TRATAMENTO, E ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa iniciou-se pela investigação bibliográfica, pois “[...] trata-se de levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.” (MARCONI; LAKATOS, 2013, p. 43-44). Assim, preconizou-se a utilização de materiais já elaborados com temas relacionados a essa pesquisa visando a amparar a fundamentação teórica e sustentando o seu desenvolvimento.

Buscando responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos propostos, foram utilizadas as fontes de dados primários e secundários. Segundo Andrade (2010), dados primários são materiais nunca trabalhados sobre determinado assunto, e, em contrapartida, fontes de dados secundários são aqueles realizados a partir de obras formadas de dados primários.

Assim, para coleta dos dados primários dos servidores da Universidade, fez-se a aplicação de um questionário eletrônico, buscando o engajamento do maior número de

participantes. A pesquisa e aplicação do questionário foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética da UDESC, por meio do processo 40112520.0.0000.0118, em 21 de dezembro de 2020.

O questionário on-line possui as mesmas recomendações que um questionário tradicional, tratando-se de um conjunto de questões, ordenadas e consistentes, a respeito das variáveis e situações que se desejou identificar, medir ou estruturar. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), existem dois tipos principais de perguntas em um questionário: questões fechadas – dicotômicas (sim e não) e de múltipla escolha; e as questões abertas – desestruturadas (completamente aberta), associação de palavras e complemento de frases.

Além das questões abertas e fechadas, também, foi utilizada nos questionários perguntas em escalas sociais, para medir atitudes. Esse tipo de pergunta busca respostas consistentes para medir respostas, do tipo “discordo ou concordo” e a Escala de Likert onde são feitas afirmações e o indivíduo deve escolher a sua resposta entre as opções disponíveis, onde as mais utilizadas são ‘completamente verdadeira’ até ‘completamente falsa’. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009)

Martins e Theóphilo (2009) alegam que o questionário eletrônico possui algumas vantagens sobre o questionário tradicional, quais sejam: menores custos com fotocópias, materiais, postagens, tratamentos de dados e deslocamentos, maior velocidade para análise e distribuição.

Para o levantamento de dados secundários sobre a instituição, utilizou-se a pesquisa documental, analisando dados institucionais abertos – disponíveis em seu sítio eletrônico e em arquivos, objetivando a compreensão da UDESC como organização desde a sua criação.

Segundo Roesch (2009, p. 165-166):

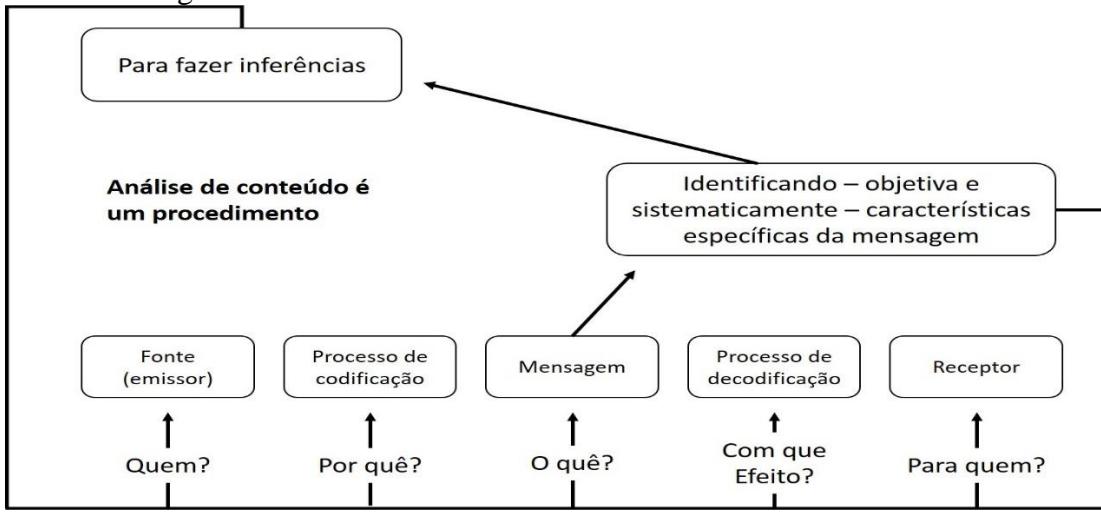
Uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc.

Para análise de dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que vem a ser “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” (BARDIN, 1977, p. 38).

Por meio da combinação da análise dos questionários e entrevistas foi possível efetuar um delineamento dos comportamentos informacionais presentes na instituição, bem como inferir sobre os posicionamentos almejados pelos gestores. Conforme Franco (2008), a análise

de conteúdo inicia-se na mensagem, sendo uma metodologia de delimitação mais abrangente em relação a teoria da comunicação (Figura 12).

Figura 12 - Características definidoras da Análise de Conteúdo.



Fonte: Franco (2008, p.23).

A pesquisa ocorreu em toda a Universidade e considerou-se como escopo temporal as gestões entre os anos de 2019 e 2020, realizadas pelo ex-reitor Prof. Marcus Tomasi e pelo atual Reitor Dilmar Baretta. Conforme relatório de gestão do ano de 2020, a instituição conta com 1851 servidores, incluindo professores universitários, advogados fundacionais, técnicos universitários e professores substitutos.

Em um primeiro momento, a coleta de dados ocorreu sobre a população total de servidores lotados na Universidade do Estado de Santa Catarina. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 118), “[...] é compreensível que um estudo de todos os elementos da população possibilite preciso conhecimento das variáveis que estão sendo pesquisadas.”.

A divulgação da pesquisa ocorreu inicialmente por meio da Secretaria de Comunicação da UDESC, por meio do uso de duas ferramentas, o UDESC em rede no dia 11 de fevereiro de 2021 e do Comunica UDESC no dia 11 de fevereiro, em meio a outras notícias. Devido à baixa participação dos servidores, foi necessário a realização de um e-mail exclusivo para a divulgação por parte da secretaria, no dia 02 de março, aumentando a adesão, não sendo suficiente para garantir a viabilidade da pesquisa. Com o propósito de aumentar a disseminação da pesquisa, foram reunidos, a partir do sitio da UDESC e dos Centros de Ensino, e encaminhados 1.621 e-mails, no dia 10 de março, gerando a participação total de

168 servidores, representando um percentual de 9% do quadro funcional, em um total de 34 dias.

Ainda relativo à coleta de dados, com a finalidade de validar a pesquisa, em virtude da adesão dos servidores, foi elaborada uma entrevista semiestruturada com os responsáveis da Reitoria (Reitor, Vice-reitor, Pró-Reitores e Secretários/Coordenadores de Órgãos Suplementares) da Gestão atuante entre 2019 e 2020. Os participantes podiam encaminhar a respostas no corpo do e-mail, por reunião na plataforma *Teams* ou áudio de WhatsApp. A escolha da entrevista semiestruturada possibilita, conforme Arnaldi e Rosa (2014), ao sujeito discorrer e verbalizar os seus entendimentos sobre os conteúdos apresentados.

Os gestores foram escolhidos considerando o período entre duas gestões distintas e o período pandêmico enfrentado, gerando a necessidade de adaptações na administração da UDESC. É necessário destacar que a escolha desse grupo de gestores ocorreu conforme estrutura especificada no Regimento Geral, que delimita a composição da Reitoria da seguinte forma: Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Órgãos Suplementares Superiores e Assessorias Especiais.

Deste modo, a análise ocorreu de forma a reduzir os dados a partir da combinação e da transformação dos dados em grupos menores, que se relacionam entre si, possibilitando uma melhor interpretação e a criação de um estudo de caso.

O estudo de caso, conforme Martins e Theóphilo (2009), trata-se de uma investigação prática que pesquisa fenômenos dentro de um contexto real. Por meio do estudo de caso foi possível identificar padrões e possíveis explicações acerca do comportamento informacional dos servidores lotados na UDESC, bem como as práticas fundamentais utilizadas na gestão.

### 3.4 CARACTERIZANDO A UDESC

A Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, usualmente conhecida como UDESC, foi instituída em 20 de maio de 1965, pelo Decreto n.º 2.802, incorporando as instituições de ensino mantidas pelo Estado de Santa Catarina. Assim, a Faculdade de Educação (criada em 1963) e a Escola Superior de Administração e Gerência (criada em 1964) são consideradas seu marco inicial (UDESC, 2019).

Somente em 1º de outubro de 1990, por meio da Lei n.º 8.092, a Universidade foi caracterizada como ente jurídico, com patrimônio e receitas próprios, autonomia didático-científica, administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar e transformada em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, sendo desvinculada da Fundação Educacional de

Santa Catarina, porém, mantendo-se a sua sigla. Com essa mudança, a UDESC passou a ser integralmente pública e completamente gratuita (UDESC, 2019).

Atualmente, a Universidade mantém uma estrutura multicampi, considerando a vocação regional e as necessidades da sociedade, organizada em doze centros de ensino, localizados nas cidades de Florianópolis, Lages, Joinville, São Bento do Sul, Balneário Camboriú, Laguna, Ibirama, Chapecó e Pinhalzinho, servindo, assim, todas as regiões do estado. Além dos centros presenciais, a UDESC possui um Centro de Ensino de Educação a Distância, que conta com trinta e quatro polos de apoio presencial, por todo estado de Santa Catarina. (UDESC, 2019).

Por meio da sua estrutura a UDESC oferece cursos nas áreas de ciências exatas e da terra, ciências biológicas, engenharias, ciências da saúde, ciências agrárias, ciências sociais aplicadas, ciências humanas e linguística, letras e artes. As áreas de conhecimento são distribuídas em quarenta e três cursos de graduação e atendem um total de 11.294 alunos. (UDESC, 2019).

Os investimentos vão além dos cursos de graduação. Os cursos de Pós-Graduação possuem 1994 alunos matriculados, divididos em 35 programas de pós-graduação. Os programas são contemplados de 50 cursos de pós-graduação stricto sensu, dos quais 15 são de doutorados, 25 são de mestrados acadêmicos e 10 de mestrados profissionais. (UDESC, 2019).

A UDESC é uma fundação provida de Personalidade Jurídica de Direito Público, atua com jurisdição em todo o Estado de Santa Catarina, possuindo sede e foro na cidade de Florianópolis. É regida por Estatuto próprio, aprovado pelo Decreto Estadual nº 4.184, de 06 de abril de 2006 e pela legislação que lhe for aplicável. (UDESC, 2019).

A missão, visão e valores da UDESC são apresentados na Figura 13 .

Figura 13 - Missão, Visão e Valores da UDESC

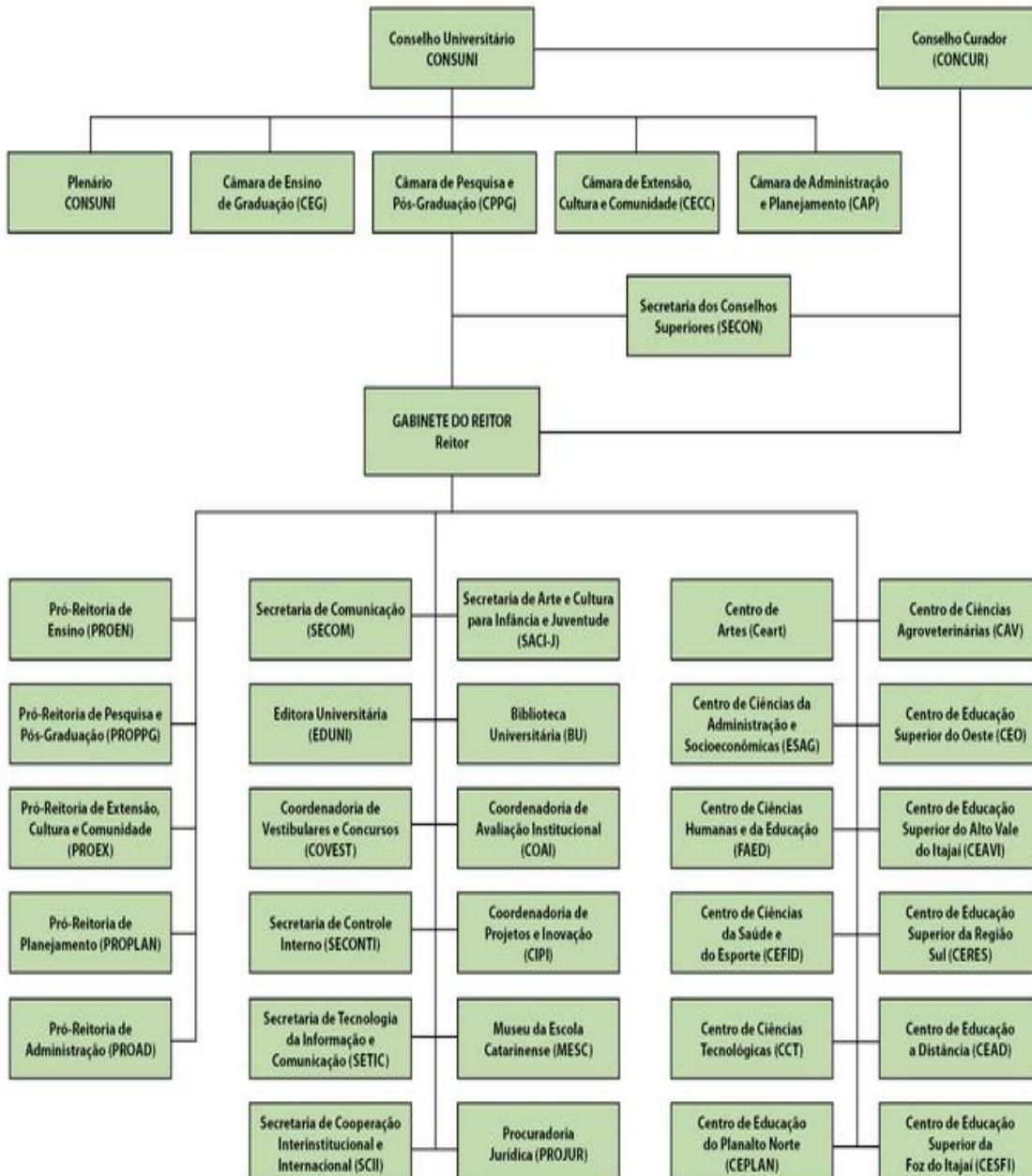
Missão	
<p>A Udesc tem, por missão, produzir, sistematizar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para uma sociedade mais justa e democrática em prol da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina e do País.</p>	
Visão	Valores
<p>Ser uma universidade pública inovadora, de referência nacional e de abrangência estadual, e com ação acadêmica marcada pelo comprometimento e pela responsabilidade social.</p>	<p>A Udesc, como universidade pública e de ensino gratuito em busca de excelência, é aberta às diferentes correntes de pensamento e orienta-se pelos princípios de liberdade de expressão, democracia, moralidade, ética, transparência, respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais.</p>

Fonte: Adaptado de UDESC, 2021.

Em sua sede encontra-se a Reitoria, que responde pela gestão de toda a estrutura. A Reitoria é formada pelo Gabinete do Reitor, as Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares (Secretárias e Coordenadorias).

A estrutura organizacional da UDESC é ilustrada na Figura 14 abaixo:

Figura 14 - Organograma da UDESC



As pró-reitorias e órgãos suplementares são unidades administrativas associadas ao Gabinete do Reitor, por elas perpassam as demandas administrativas e técnicas da UDESC. A instituição é formada de cinco pró-reitorias que viabilizam as áreas de Administração, Ensino, Extensão, Cultura e Comunidade, Pesquisa e Pós-Graduação e Planejamento, que se relacionam para atender as necessidades dos setores, departamentos e demais unidades administrativas da universidade. Os Órgãos Suplementares, por sua vez, prestam suporte às atividades inerentes as áreas administrativas e técnicas, bem como no assessoramento,

aperfeiçoamento e modernização dos serviços necessários ao funcionamento da Universidade. (UDESC, 2019)

Conforme art. 27 do estatuto da UDESC (2018, p.18), compete à Reitoria:

- I - Administrar os recursos humanos, financeiros e materiais visando ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento e a excelência de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- II - Formular o Plano Geral da UDESC na forma definida no Regimento Geral, bem como as propostas orçamentárias, encaminhando-as para a aprovação dos órgãos competentes;
- III - Planejar as estratégias de desenvolvimento da Universidade;
- IV - Coordenar e supervisionar a execução dos planos aprovados, adotando medidas para seu cumprimento e avaliando os resultados;
- V - Promover o relacionamento e o permanente intercâmbio com as instituições congêneres;
- VI - Promover a integração e a cooperação mútua entre os Centros.

Para viabilizar o funcionamento de toda a estrutura, a Universidade dispõe de um quadro funcional composto por 1851 servidores, divididos entre professores e técnicos universitários. De acordo com relatório fornecido pela Coordenação de Recursos Humanos, a Tabela 1 apresenta o quadro funcional disposto da seguinte forma:

Tabela 1 - Quantificação do quadro de pessoal, segundo o cargo

Quantificação do quadro de pessoal, segundo o cargo		
Cargos	Quantidade	%
Professor Universitário	784	42,36%
Advogado Fundacional	8	0,43%
Técnico Universitário de Desenvolvimento	248	13,40%
Técnico Universitário de Suporte	250	13,51%
Técnico Universitário de Execução	198	10,70%
Técnico Universitário de Serviços	25	1,35%
Professor Substituto	329	17,77%
Quadro de Pessoal do Poder Executivo	9	0,49%

Fonte: Elaborado pela autora, (2021).

O quadro de professores dispõe de professores universitário e professores de ensino superior substituto. O regimento Geral da UDESC classifica que, o professor universitário é aquele que compõe o quadro de servidores efetivos e permanentes da Instituição e goza dos direitos definidos pelo plano de carreiras. Por sua vez, o professor substituto ocupa o cargo de maneira temporária e com fim exclusivo as atividades de ensino e às respectivas atividades pedagógicas.

Os servidores Técnicos Universitários possuem suas atividades funcionais relacionadas à administração e apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão e são classificados

conforme formação e atividades desenvolvidas. Para o cargo de técnico universitário de desenvolvimento a exigência mínima é a graduação, para o nível de suporte é exigido a conclusão do ensino médio, para os técnicos universitários de execução a formação mínima é de nível fundamental e para técnico universitário de serviço é necessário o certificado de 1º grau.

Os professores e técnicos estão distribuídos nos centros de ensino conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Distribuição do quadro funcional da UDESC

UNIDADE DE ATUAÇÃO	PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR	PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR - COLABORADOR/ VISITANTE	QUADRO DE PESSOAL DO PODER EXECUTIVO	TECNICO UNIVERSITARIO	ADVOGADO FUNDACIONAL	Total Geral
CAV	108	40	1	80	1	230
CCT	176	51	1	89	1	318
CEAD	33	11	1	37		82
CEART	89	40	1	56		186
CEAVI	36	23	1	25		85
CEFID	66	42	1	53		162
CEO	61	33		23		117
CEPLAN	30	14		27		71
CERES	32	22		23		77
CESFI	25	13		18		56
ESAG	69	16		43		128
FAED	58	24	2	43		127
REITORIA	1		1	204	6	212
<b>Total Geral</b>	<b>784</b>	<b>329</b>	<b>9</b>	<b>721</b>	<b>8</b>	<b>1851</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A coleta de dados efetuada por meio dos questionários e entrevistas possibilitou a compreensão dos comportamentos informacionais dos servidores técnicos e professores, que estão apresentados na próxima seção.

## 4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A Ecologia da Informação é composta por uma série de ferramentas informacionais, que vão além das Tecnologias de Informação (TI). Elas englobam as estratégias, políticas, gerenciamento e comportamentos atrelados a informação, auxiliando no suporte as equipes e na formação de ambientes informacionais melhores.

As próximas subseções apresentam os dados coletados, com análise e interpretação. Buscando atender aos objetivos da pesquisa, identificando a gestão do comportamento informacional na UDESC os dados foram coletados por meio de um questionário com perguntas fechadas e abertas e em um segundo momento, buscando a validação da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com antigos e atuais gestores da Reitoria.

### 4.1 PERSPECTIVA SOBRE OS PRÍNCIPIOS INFORMACIONAIS NA UDESC

O questionário apresentou cinco seções e iniciou com o termo de consentimento livre e esclarecido, conforme orientação do Comitê de Ética da UDESC, visando a informar ao servidor as características da pesquisa.

A segunda seção foi elaborada buscando a identificação da equipe e do perfil dos servidores participantes da pesquisa, pois são as pessoas que produzem, fornecem e utilizam a informação. Vale salientar que uma estrutura informacional para ser considerada sólida deve prezar pelas pessoas que agregam valor a informação.

A terceira seção do questionário almejou o entendimento em relação aos processos de políticas e estratégias informacionais, que envolvem o delineamento e o poder proporcionado pela informação, bem como seu gerenciamento e uso.

A quarta seção trouxe os questionamentos acerca do comportamento e da cultura em relação a informação, visando a entender como as informações são compartilhadas e como são superadas as barreiras informacionais.

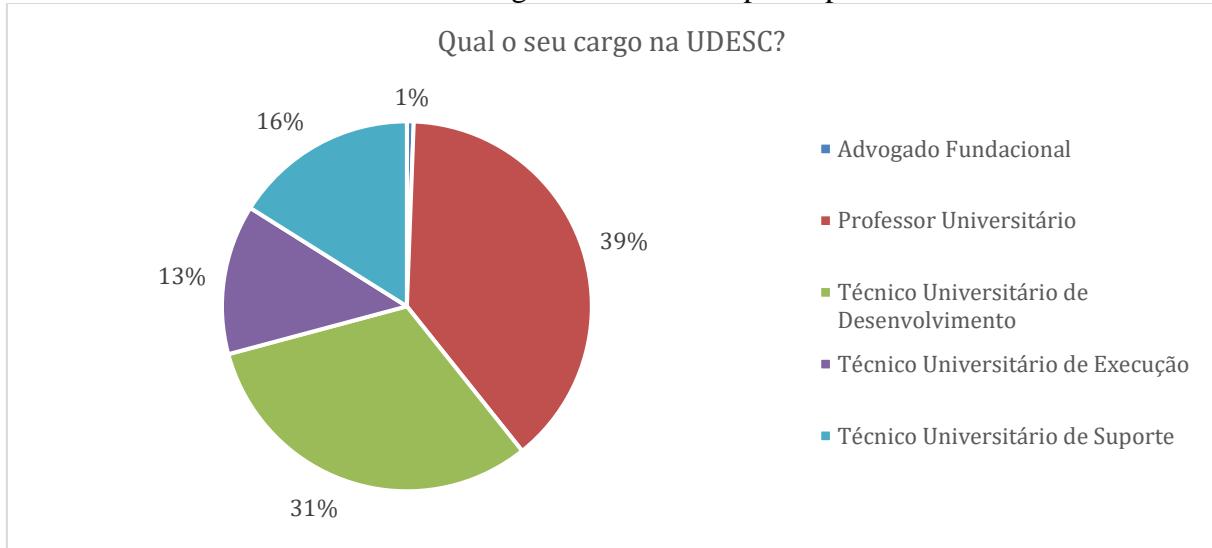
A quinta, e última, seção, foi composta por indagações sobre os processos e gerenciamento da informação para a identificação da arquitetura e processos informacionais dentro da UDESC.

No decorrer da análise, houve a necessidade da inversão entre as seções quatro e cinco do questionário para facilitar a exposição dos dados coletados.

#### **4.1.1 Equipe informacional e o delineamento do perfil do servidor**

A área tecnológica, mesmo como essencial para as organizações atuais, não deve ser considerada como o único meio informacional de uma instituição, pois o quadro de servidores, orientados para uma estrutura ecológica, possui a capacidade de trabalhar com qualquer tipo de informação, buscando atingir os objetivos da universidade.

Gráfico 1 - Cargo dos servidores participantes.

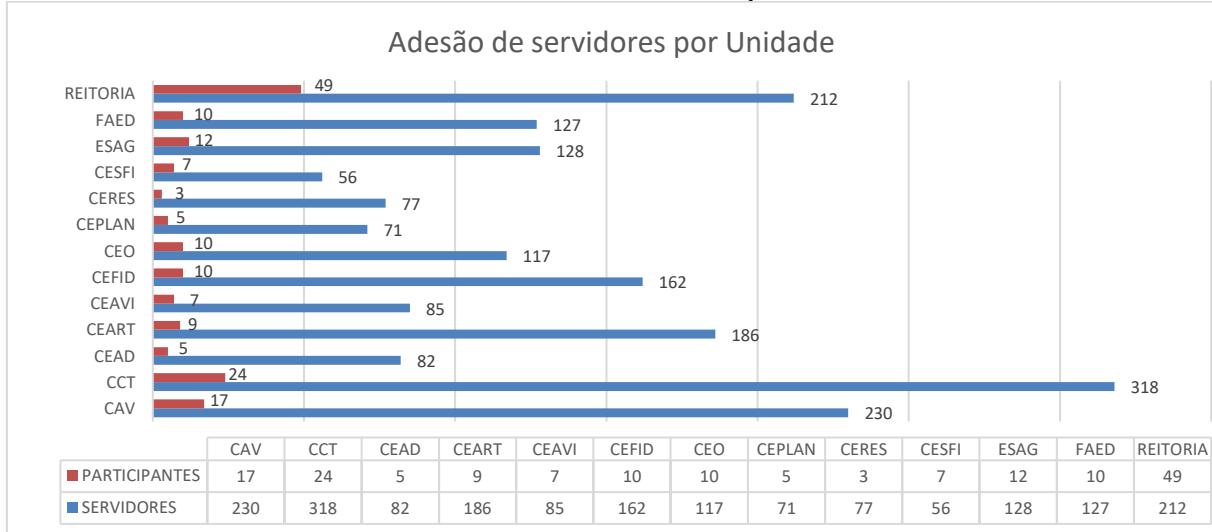


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Assim, a avaliação inicial da pesquisa indicou que o maior percentual de participação corresponde ao quadro de servidores técnicos com 61,30% e professores com 38,70%. Em números absolutos, a adesão ocorreu da seguinte forma: professores universitários com 65 respostas, seguidos de técnico universitário de desenvolvimento (53 respostas), técnico universitário de suporte (27 respostas), técnico universitário de execução (22 respostas) e advogado fundacional (1 resposta), conforme Gráfico 1. Não houve participação de técnicos universitário de serviço.

Ao efetuar um comparativo entre a pesquisa e a formação do quadro funcional da instituição, é possível inferir que eles são inversamente proporcionais, ou seja, o quadro de servidores é formado de 60% de professores, efetivos e substitutos, e 40% de técnicos universitários, de desenvolvimento, suporte e execução, ao passo que na pesquisa os participantes são 39% professores e 61% técnicos universitários.

Gráfico 2 - Adesão de servidores por Unidade.

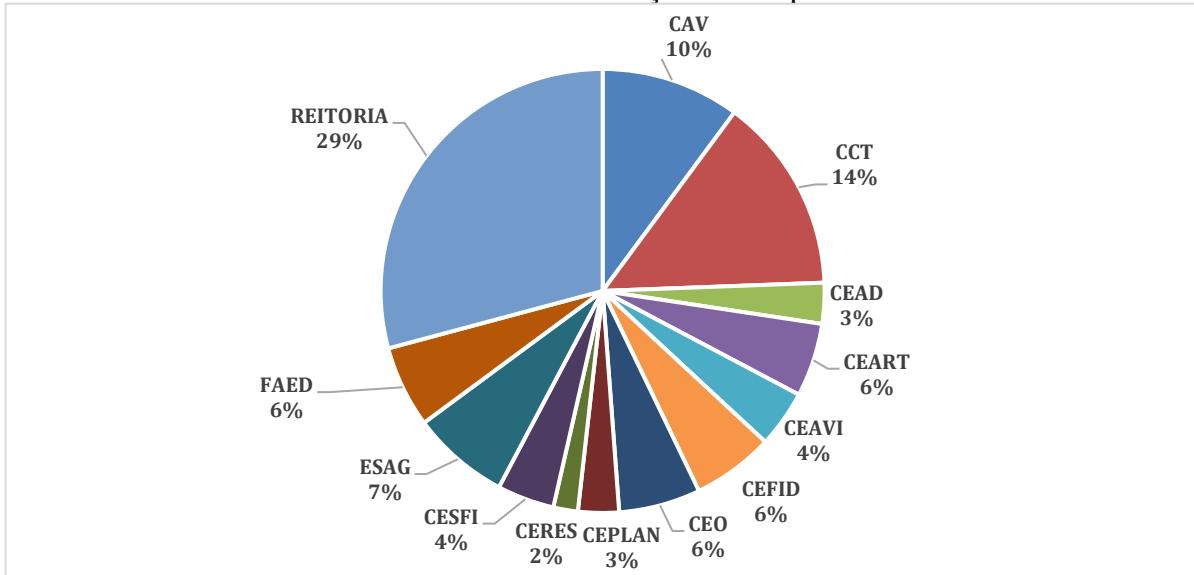


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Observou-se, também que houve a participação de servidores de todos os Centros de Ensino e Reitoria, porém a adesão, em relação ao quantitativo total, foi considerada baixa, correspondendo a 9% da sua população. O Gráfico 2 dispõe de um comparativo entre o número de servidores total da unidade, professores e técnicos e o número de participante da pesquisa.

Por sua vez, o Gráfico 3 apresenta o percentual da unidade de lotação do público participante. A unidade como maior cooperação à pesquisa foi a Reitoria, em que as colaborações correspondem a 23,11% da sua população e 29% da população da pesquisa. A maior participação desta unidade à pesquisa pode se justificar pelo compartilhamento informal do questionário utilizado na coleta de dados entre os servidores.

Gráfico 3 - Unidade de lotação dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A questão relacionada ao grau de instrução foi retirada da pesquisa devido à um problema não identificado na fase de pré-teste, podendo gerar resultados dúbios e influenciar na análise de dados.

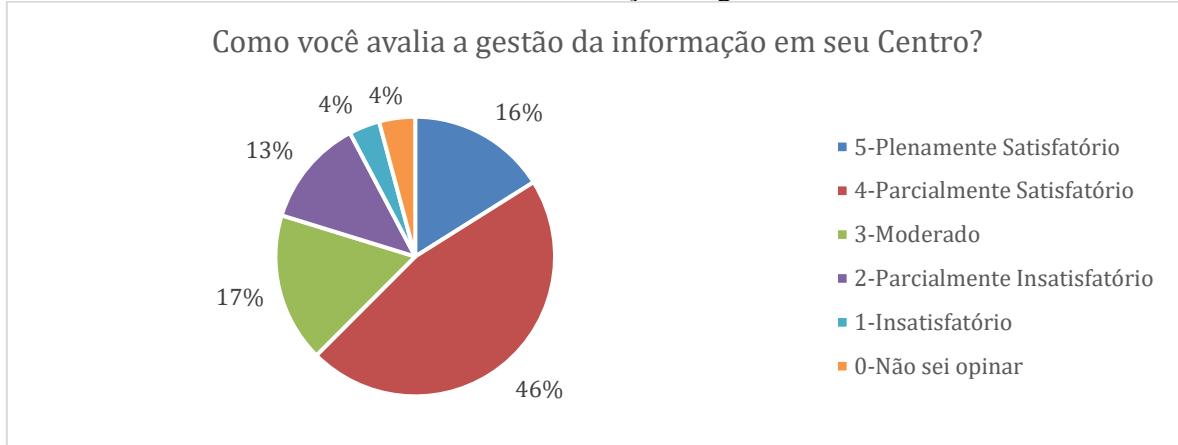
Após a apresentação do perfil dos participantes da pesquisa, será abordada a seção subsequente do questionário: Estratégia e política no ambiente informacional. Esta seção se fez necessária, visto que o acesso à informação não está somente relacionado à conectividade e as ferramentas de TI utilizadas pelos servidores, mas perpassa pelos princípios, diretrizes, atribuições e responsabilidades na gestão de dados, bem como quanto à divulgação de informações relevantes à instituição.

#### **4.1.2 Estratégia e política no ambiente informacional**

A elaboração de uma estratégia informacional pode compreender todos os setores da ecologia da informação e ocorre por meio de um cenário de escolhas e possibilidades para a gestão da informação. Essas escolhas, contudo, não devem significar um plano imutável, porque as atividades, diretrizes e tecnologia a tornam volátil em relação ao tempo e nunca estarão completamente definidas.

Quando perguntados sobre como era avaliada a gestão informacional da sua unidade de lotação, 46% dos servidores pesquisados consideraram que a UDESC possui uma gestão da informação parcialmente satisfatória. Já, para 17% dos participantes a gestão da informação ocorre de forma moderada e 16% consideram-na completamente satisfatória. Apenas 4% a consideram insatisfatória, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 - Grau de satisfação da gestão informacional

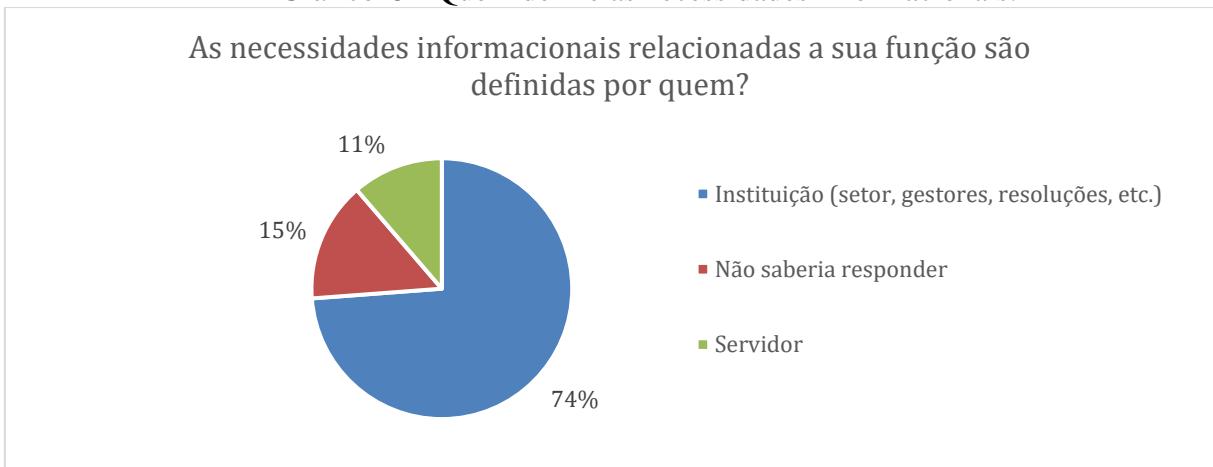


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Uma boa estratégia para a gestão informacional propicia a comunicação, o debate e entendimento e serve como guia para ação. De um modo geral, pode-se afirmar que os servidores estão parcialmente satisfeitos com o modo como as informações são criadas, compartilhadas e utilizadas.

Buscando entender como são geradas as demandas informacionais da UDESC, foi perguntado a cargo de quem estaria a responsabilidade em definir as informações necessárias para o desempenho das atividades (Gráfico 5). Para 74% dos pesquisados, as necessidades informacionais são geradas pela instituição e apenas 11% sentem-se responsável em criar as suas próprias demandas. 15% dos participantes não souberam responder quem são os responsáveis das definições das necessidades. As estratégias criam um certo diálogo dentro de uma instituição, desta forma os primeiros a se envolverem no estabelecimento das necessidades informacionais são os setores, gestores e as normas técnicas, como resoluções e leis.

Gráfico 5 - Quem define as necessidades informacionais.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em seguida, foi questionado aos servidores, com base nas necessidades informacionais (Gráfico 6), se existe liberdade para discussão entre servidor e o seu coordenador e se a equipe setorial se reunia para discutir sobre essas necessidades institucionais de informação. O estabelecimento de diálogo entre os gestores e servidores é um caminho, que por muitas vezes, pode ser difícil, e a participação ampla nas decisões possibilitará a melhor compreensão das estratégias, pois muitos servidores possuem uma compreensão intuitiva da informação e de sua importância.

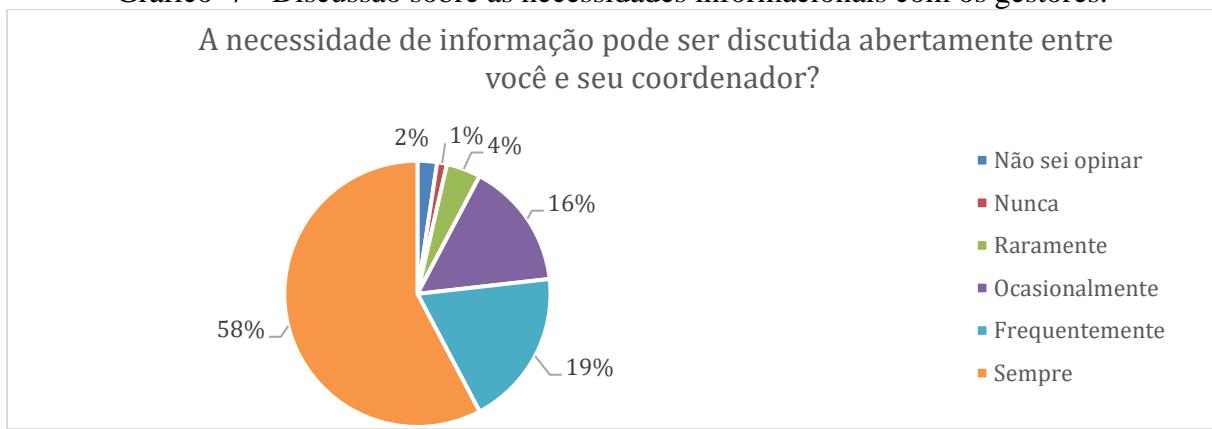
**Gráfico 6 - Discussão sobre as necessidades informacionais.**



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

De acordo com o Gráfico 7, 58% dos servidores pesquisados consideram ter um caminho de comunicação livre com o seu coordenador, 19% consideram que o debate ocorre de forma frequente. Para 16% dos participantes o acesso ao seu coordenador ocorre ocasionalmente, 4% afirmam que ocorre raramente e apenas 1% considera não haver comunicação com seu superior.

**Gráfico 7 - Discussão sobre as necessidades informacionais com os gestores.**

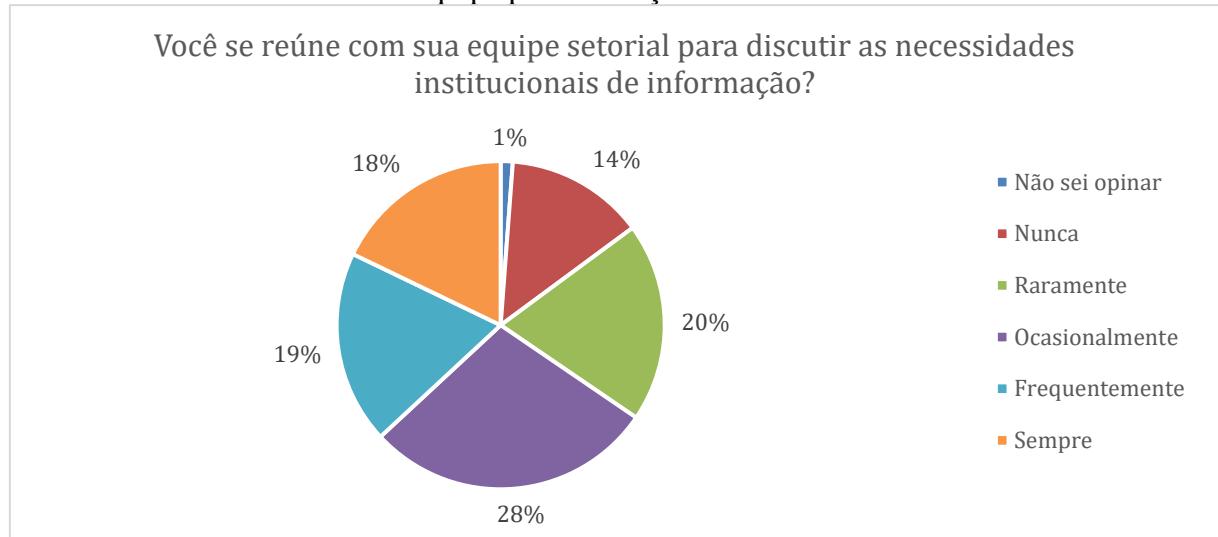


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em contrapartida, 28% dos pesquisados afirmam que participam, ocasionalmente, de reuniões para avaliação das necessidades informacionais; 20% asseguraram que estes encontros ocorrem raramente; e 14% avaliam que discussões do tipo nunca ocorrem.

Por meio do Gráfico 8, é possível avaliar que as decisões sobre as necessidades informacionais não são tomadas em conjunto pelos servidores do setor, pois 37% as consideram ocorrer com frequência (19% frequentes e 18% sempre), enquanto 62% veem as reuniões ocorrer com menor periodicidade.

**Gráfico 8 - Reunião da equipe para avaliação das necessidades informacionais.**



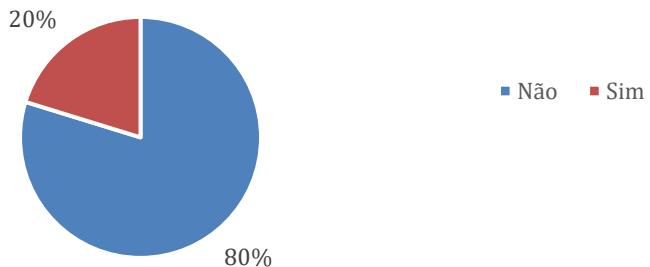
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Ao fazer um balanço, comprehende-se que, mesmo possuindo acesso aos gestores, os servidores não têm uma participação efetiva nas decisões sobre as necessidades informacionais dos seus setores.

No que diz respeito aos fornecedores de informação, para 80% dos servidores pesquisados, não há capacitação regular que possibilite aos fornecedores agregar valor à informação, conforme Gráfico 9. A valorização da informação, na visão ecológica, está inserida na estratégia informacional das organizações, onde os esforços devam estar voltados à colaboração aos usuários, ajudando a dar sentido as informações.

Gráfico 9 - Capacitação aos fornecedores de informação.

Os fornecedores de informação (servidores, designados ou não) são capacitados, em algum programa consistente e regular, a agregar valor à informação?



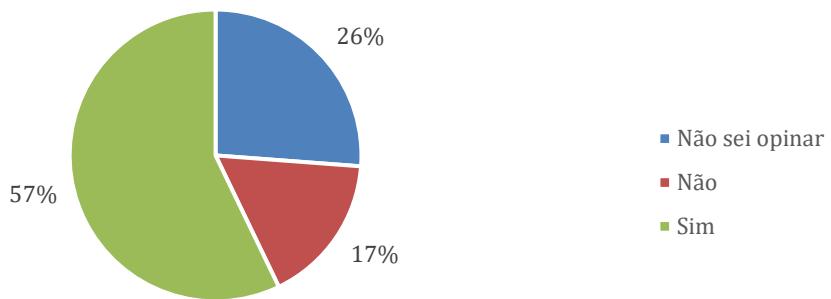
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quando indagados sobre quais foram os programas de aperfeiçoamento oferecidos, visando o melhoramento no fornecimento de informações, os cursos mais citados dizem respeito à plataformas digitais *Moodle* e SGPe. Essas plataformas tornaram-se a ferramentas principais de trabalho dos professores e técnicos, onde as aulas, os processos e documentos ocorrem de forma on-line. Outras formações citadas por alguns entrevistados são de redação oficial, que trata sobre a comunicação e as normas do Poder Público - ambiente este que a UDESC se encontra inserida, e alguns cursos específicos referentes as atividades em que os servidores estão alocados, como as áreas de licitação e comunicação.

O próximo questionamento foi relacionado as ferramentas tecnológicas que os gestores dispunham para exercer o gerenciamento de informações. Para tal pergunta, 17% responderam não haver sistemas de gerenciamento no setor, 26% não souberam responder se havia tal mecanismo disponível aos gestores, mas a maioria (57% dos participantes) afirmou que há mecanismos de arquivos, sistemas ou softwares para os gestores desenvolverem as suas funções, conforme Gráfico 10.

Gráfico 10 - Capacitação aos fornecedores de informação.

O seu setor possui algum mecanismo (sistema, software, arquivos, etc.) que possibilite o gerenciamento das informações por parte do seu gestor?



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

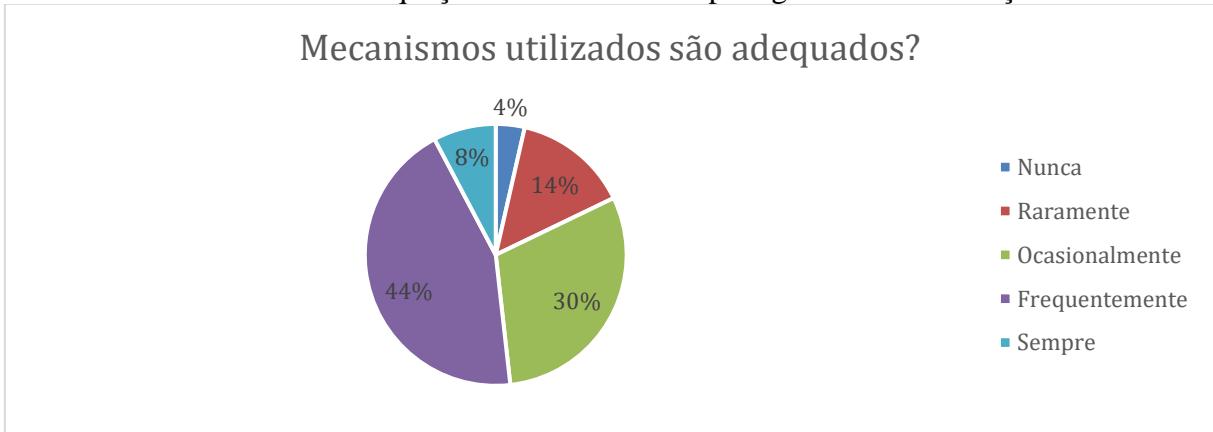
Apesar de parte dos pesquisados assegurar não haver sistemas de gerenciamento voltado exclusivamente para coordenadores, os setores possuem ferramentas para controle e compartilhamento de informações. Em alguns setores, há utilização de sistemas específicos para áreas de tecnologia e engenharia, por exemplo. Porém, de modo geral, os sistemas mais utilizados são:

- Pastas ou driver institucional: Utilizam a rede institucional da UDESC para armazenamento de diversos tipos de arquivos.
- SGPe - Sistema de gestão de processos eletrônicos: Sistema de gerenciamento e tramitação de documentos e processos on-line, disponibilizado pelo Governo de Santa Catarina e utilizado em todos os órgãos públicos do Estado.
- Office 365: Versão on-line dos aplicativos (*word, excel, agenda, e-mail, tems*, entre outros) *Microsoft Office* e compartilhamento de arquivo em nuvem, possibilitando o acesso a vários usuários.
- *Moodle*: Plataforma para aprendizagem on-line.
- SIGA – Sistema integrado de gestão acadêmica: voltado para o registro e gerenciamento de dados sobre os cursos, disciplinas e matrículas dos alunos.
- SIGProj – Sistema de informação e gestão de projetos disponibilizado pelo MEC, que visa auxiliar o planejamento, gestão, avaliação publicização de projetos de extensão.
- Pergamum – Plataforma utilizada na gestão de informação de bibliotecas.

- SIGEOF – Sistema de Gerenciamento Orçamentário e Financeiro disponibilizado pela UDESC, para gestão administrativa na Reitoria e Centros de Ensino.

Ao perguntar se os servidores consideram adequados ou suficientes os mecanismos disponíveis, 44% afirmaram que frequentemente são adequados, mas, para 30%, eles são adequados ocasionalmente, conforme visualizado no Gráfico 11. Alguns servidores, na pergunta anterior, ao citar quais mecanismos utilizam, informaram que falta integração entre os sistemas ou que os sistemas não disponibilizam informações de forma organizada.

Gráfico 11 - Adequação dos mecanismos para gestão da informação.



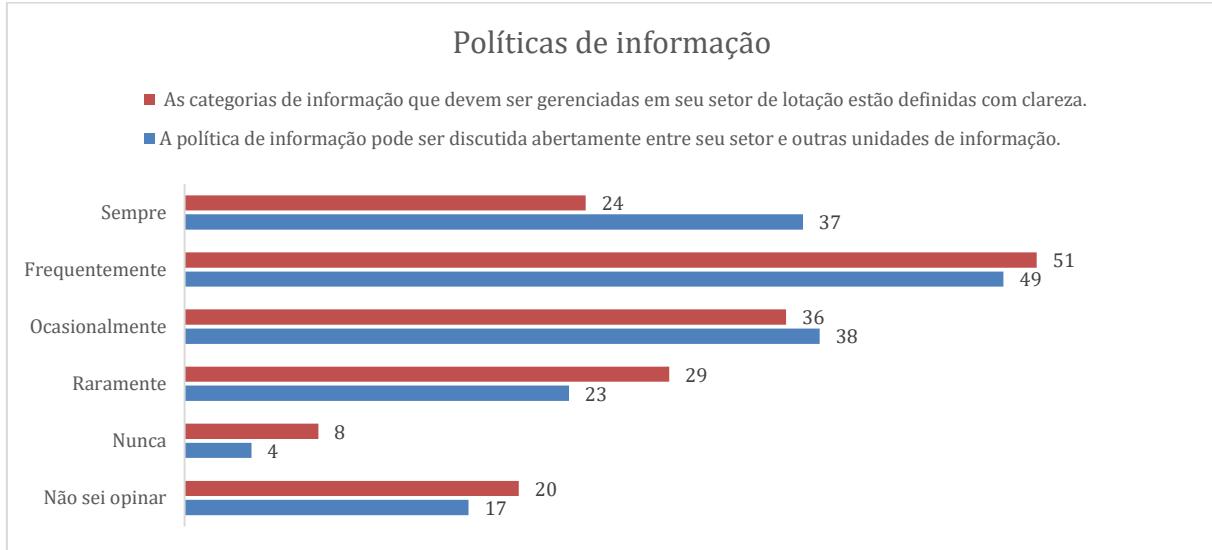
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

É inegável o papel que a tecnologia da informação desempenha nas organizações, porém se ignora muito as políticas da informação e o gerenciamento da informação que pode ser utilizada de duas formas: distribuir o poder de decisão ou centralizá-lo. Segundo Davenport (1998, p. 91) “[...] algumas empresas efetivamente centralizam o poder da informação; outras empregam técnicas similares para promover o acesso à informação e envolver mais pessoas na tomada de decisão.”. Em uma abordagem ecológica, a política informacional engloba o poder da informação e responsabilidade que ela traz aos gestores pelo seu uso e compartilhamento.

Durante a pesquisa, ao indagar se os gestores definem de forma clara as políticas de informação essenciais, 27% consideram que as políticas são definidas frequentemente e 26% consideram que são efetuadas ocasionalmente. Já, para 15% as políticas sempre são definidas de forma clara e apenas 5% afirmam que não há definição de política informacional (Gráfico 12).

Com base nas políticas de informações adotadas pelos setores, é possível afirmar que as informações essenciais que devem ser gerenciadas são definidas com clareza e que há a possibilidade de discussão sobre as demandas.

Gráfico 12 - Políticas Informacionais.

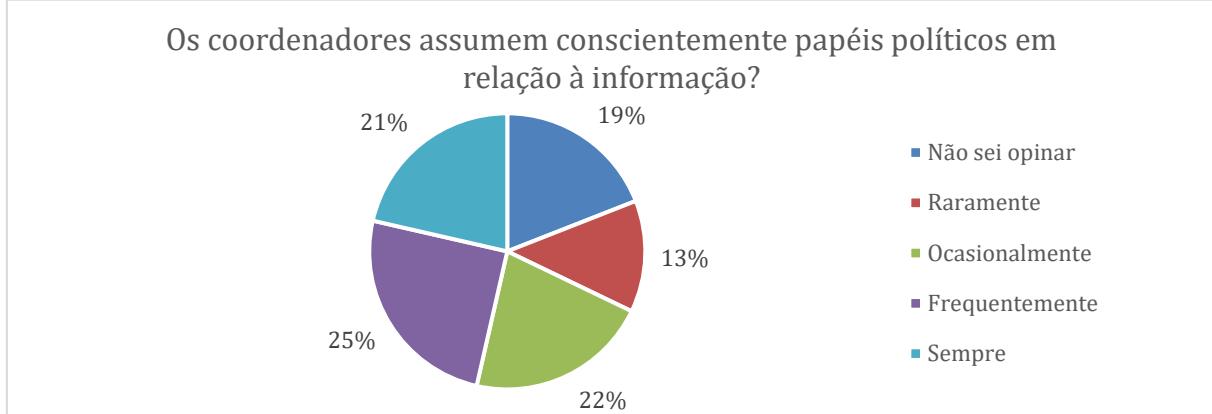


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na UDESC, a definição sobre as políticas informacionais ocorre de forma razoável e tácita. Atrelada a questão anterior, foi perguntado de que forma são realizadas as definições sobre as políticas e muitos retornos dizem respeito às reuniões realizadas, porém, muitas vezes, ocorrem somente com os gestores, sem envolver as equipes, que por sua vez mantém conversas informais com os próprios colegas a cerca destas demandas. Parte dos servidores afirma que não há uma definição explícita e que as políticas são desenvolvidas conforme necessidade, demanda do setor ou interesse específico do servidor. Para alguns servidores, a ausência de definição e organização nas políticas informacionais acarretam ruídos e falta de objetividade na troca de informações.

Existem diversas formas viáveis de gerenciar a informação, mas é preciso falar de forma honesta e clara o que se pretende e o que se espera da política informacional. Desta forma, foi questionado aos servidores se os seus coordenadores assumem papéis políticos, como distribuidores, agentes e divulgadores, em relação a informação para promover os objetivos institucionais. Conforme Gráfico 13, para 21% dos servidores, os coordenadores desempenham sempre de forma consciente o seu papel político. Já, para 25%, este papel de desenvolvido frequentemente e para 22%, ocasionalmente, repassando as informações principalmente por meio de reuniões e e-mail de divulgação.

Gráfico 13 - Desempenho dos papéis políticos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Na sequência, com base na resposta anterior, foi indagado de que forma os coordenadores assumiam esse papel de político e as respostas foram, de forma geral, restrita a divulgação e ao compartilhamento das informações através da replicação de e-mails, informativos e reuniões. Porém, alguns servidores consideram esses meios insuficientes ou que não há preparo por parte dos coordenadores, não existindo uma gestão e sim apenas um repasse de informações. O

Quadro 9 apresenta algumas respostas que apontam as principais dificuldades encontradas no papel político assumido pelos coordenadores:

Quadro 9 - Principais dificuldades dos papéis políticos assumidos pelos coordenadores.

Repassam somente o que é diretamente essencial à função sem uma visão macro.
Muitas vezes esse papel é apenas o de "repassador" de informações recebidas, sem que haja uma gestão sobre aquele conhecimento.
Nos passando a informação recebida de instâncias superiores. Às vezes, apenas replicando um e-mail.
Os coordenadores são docentes nomeados para exercer temporariamente (até 2 anos) atividades administrativas locais onde a gestão é apenas status e política, sem qualidade e continuidade de equipe prejudicando tudo o que envolve informação.
Raramente é discutida/promovida.
Ocorre o que é compulsório, mas informações generosas sobre indicadores de desempenho, seja de discentes, docentes, servidores, informações financeiras/orçamentárias/gerenciais...pouco disso é fomentado, o que são informações que impulsionam o desenvolvimento da organização.
Os que buscam isso tem dificuldades pela falta de uma cultura informacional e pela sobrecarga de tarefas operacionais.
Fazem isso muito pouco. Você fica sabendo das informações essenciais por outros ao invés dos gestores.
Quando consultados ou instigados pelos subordinados.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

As estratégias e políticas informacionais compreendem o caminho e o poder por onde as informações passam. Os servidores da UDESC, participantes da pesquisa, afirmaram que há um caminho aberto para discussão sobre as necessidades informacionais, porém a maioria acredita que o trabalho ocorra individualmente, partindo das carências individuais.

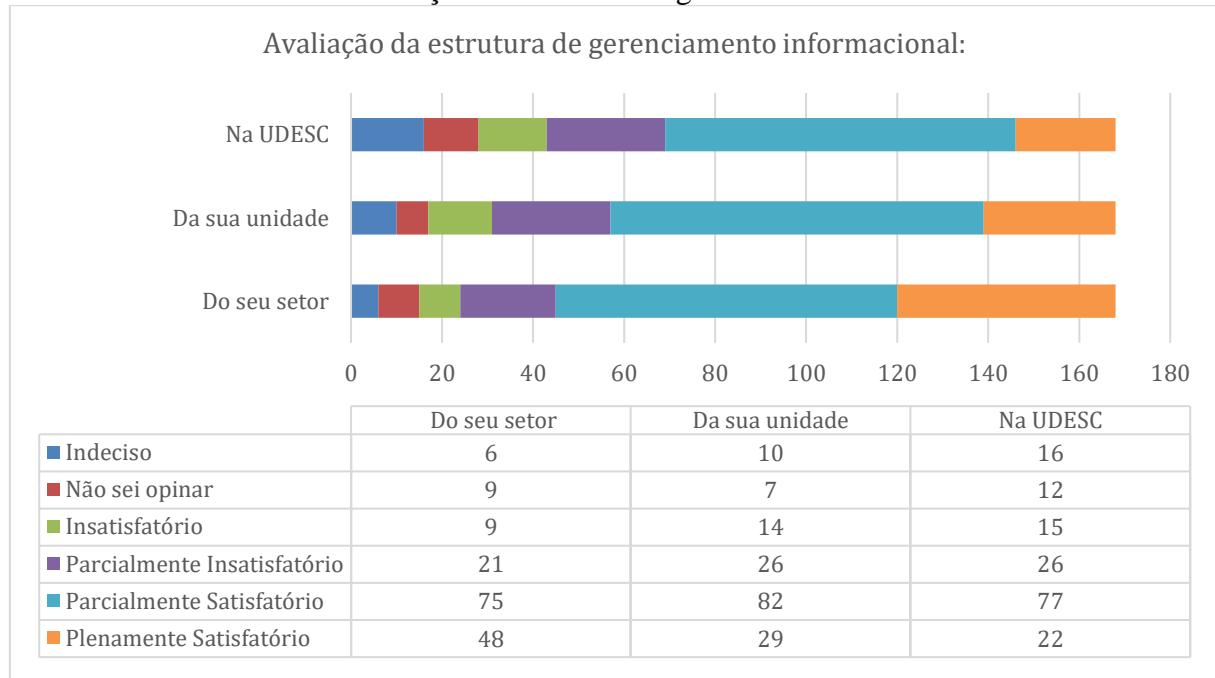
#### 4.1.3 Processos e gerenciamento de informação

A gestão da informação, tratada de maneira ecológica, é entendida como um ciclo, onde as estratégias e políticas da informação representam o planejamento de uma organização e quais os rumos que ela pretende seguir. Após a definição dos planos, é necessário compreender e analisar os processos de administração informacional da UDESC. De maneira simplista, os processos e gerenciamento representam um conjunto estruturado de atividades que incluem a coleta, a distribuição e a utilização da informação. Desta maneira, na próxima seção busca-se avaliar a sistematização das informações na UDESC.

A análise deste componente começa com a realocação da última questão sobre “Estratégia e Política”, movendo-a para a seção “Processos e Gerenciamento”, pois a pergunta trata sobre a estrutura do gerenciamento informacional.

Ao questionar os servidores sobre como eram avaliadas as estruturas de gerenciamento informacional em seu setor, em sua unidade e na UDESC, o gerenciamento informacional foi considerado satisfatório, porém, quanto menor o ambiente, maior é o seu grau de satisfação, de acordo com o Gráfico 14.

Gráfico 14 - Avaliação da estrutura de gerenciamento informacional.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Conforme Gráfico 14, nos setores, 45% dos participantes consideram o gerenciamento parcialmente satisfatório e 27% plenamente satisfatório. Ao estendermos a avaliação para a

Unidade em que está lotado, somente 17% dos servidores a consideram plenamente satisfatória e 49% a ponderam parcialmente satisfatório. Ao ampliarmos à UDESC de forma geral, a satisfação reduz um pouco mais e apenas 13% a avaliam plenamente e 45% parcialmente satisfatório.

O que mais chama atenção nesses dados é o fato que a quantidade dos servidores que estão plenamente satisfeitos com o gerenciamento informacional na UDESC é menor que os que estão parcialmente insatisfeitos. Com base nessas informações, é possível inferir que a falta de contato com outras unidades e o compartilhamento inadequado dificulta o entendimento sobre gerenciamento informacional.

Na sequência, foi perguntado se a unidade de lotação que o servidor está inserido criou ou possui modelos de processamento e gerenciamento das informações. Somente 19% dos participantes da pesquisa afirmaram existir algum tipo de modelo para o gerenciamento de informações, no entanto a maioria não soube responder à questão (44%) ou afirmou que não havia nenhum modelo (35%).

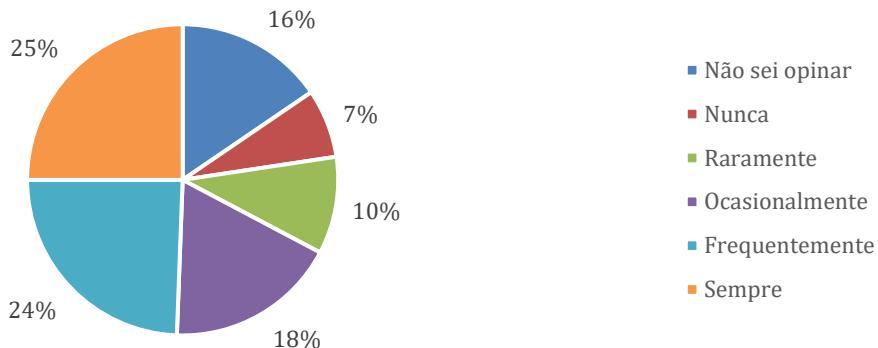
Em relação aos processos de gerenciamento de informação, foram efetuadas quatro questões, quais sejam:

- Você possui liberdade para criar novos modelos de processos que visam a melhorar a gestão da informação do seu setor?
- O seu centro de ensino possui avaliação de desempenho dos principais processos de gerenciamento de informação do seu setor?
- Processos específicos, altamente dependentes de informação, são aperfeiçoados, com consultas a comunidade universitária?
- As fases do processo de gerenciamento informacional, como: exigências, obtenção, distribuição e uso da informação são avaliados periodicamente?

Com a primeira questão, buscou-se avaliar o nível de liberdade de criação e sugestão para novos modelos, visando a melhoria do processamento informacional. A partir das respostas, conclui-se que existe a liberdade para criação de uma nova sistemática de gerenciamento de informações, onde 67% dos pesquisados afirmaram que (sempre, frequentemente e ocasionalmente) podem sim sugerir a criação de novos métodos e apenas 33% (não souberam opinar, nunca ou raramente) não possuem autonomia, conforme Gráfico 15.

Gráfico 15 - Liberdade para criar processos.

Você possui liberdade para criar novos modelos de processos informacionais?

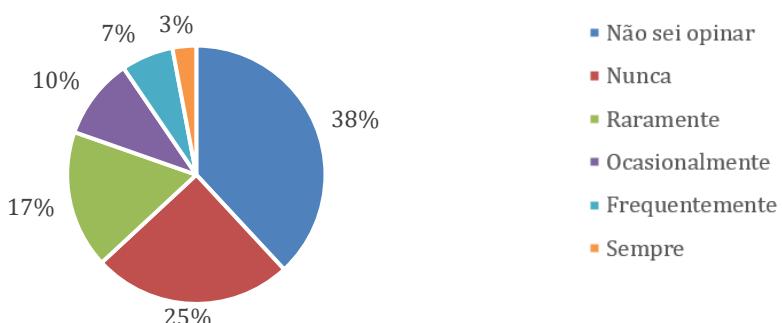


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Seguindo a mesma temática, procurou-se levantar a existência de avaliação de desempenho dos principais processos de gerenciamento informacionais do setor. Se há liberdade para criação de novos modelos de processamento, o mesmo não acontece com a avaliação de desempenho desses processos. O Gráfico 16 apresenta que somente 10% dos servidores pesquisados afirmam haver avaliação sobre os processos gerenciais (3% sempre e 7% frequentemente). Para 25% nunca houve avaliação, 17% consideram existir raramente, 10% ocasionalmente e 38% não soube opinar sobre esse tipo de avaliação.

Gráfico 16- Avaliação de desempenho dos principais processos de gerenciamento de informação

O seu centro de ensino possui avaliação de desempenho dos principais processos de gerenciamento de informação?

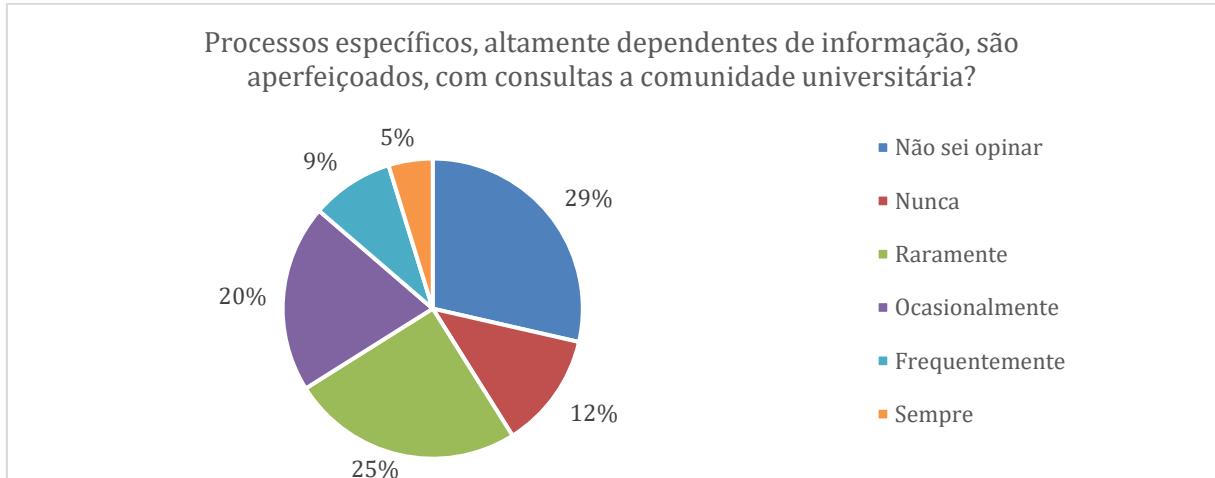


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em relação ao aperfeiçoamento dos processos altamente dependentes de informações, foi questionado se há consultas a comunidade acadêmica, com isso pode-se verificar que de certo modo há consulta a outros setores da UDESC, porém ela não ocorre com frequência, conforme Gráfico 17. Apenas 5% dos servidores afirmam que o aperfeiçoamento dos seus

processos sempre ocorre com a contribuição de outros setores e 9% afirmam que situações desse tipo ocorrem com frequência. Em contrapartida, 25% afirmam ocorrer raramente, 20% ocasionalmente e 12% informam que não o aperfeiçoamento não ocorre com auxílio e 29% não soube responder essa questão.

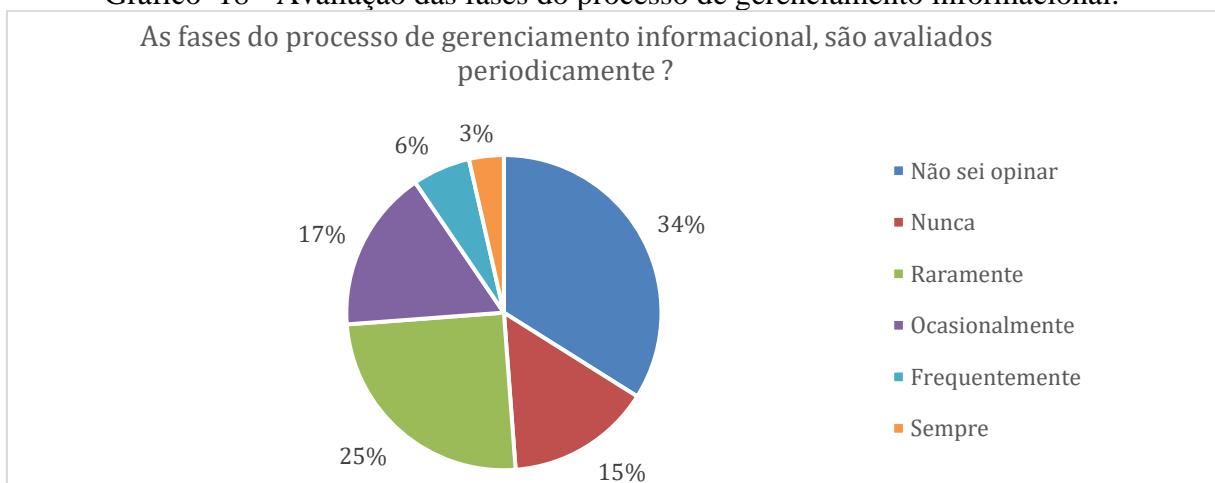
**Gráfico 17 - Consulta a comunidade acadêmica.**



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os processos informacionais possuem fases distintas, como: definição, obtenção, distribuição e utilização, e ao questionar se há avaliação periódica em relação a essas fases e as suas necessidades, verificou-se que sim, existe avaliação, porém ocorre de maneira tímida, ou seja, acontece, porém, de forma insuficiente. O Gráfico 18 apresenta que para 57% dos participantes não há avaliação, ou a frequência de avaliação é baixa (15% nunca, 25% raramente e 17% ocasionalmente) e apenas 10% consideram que as avaliações são feitas de forma frequente (4% sempre e 6% frequentem).

**Gráfico 18 - Avaliação das fases do processo de gerenciamento informacional.**

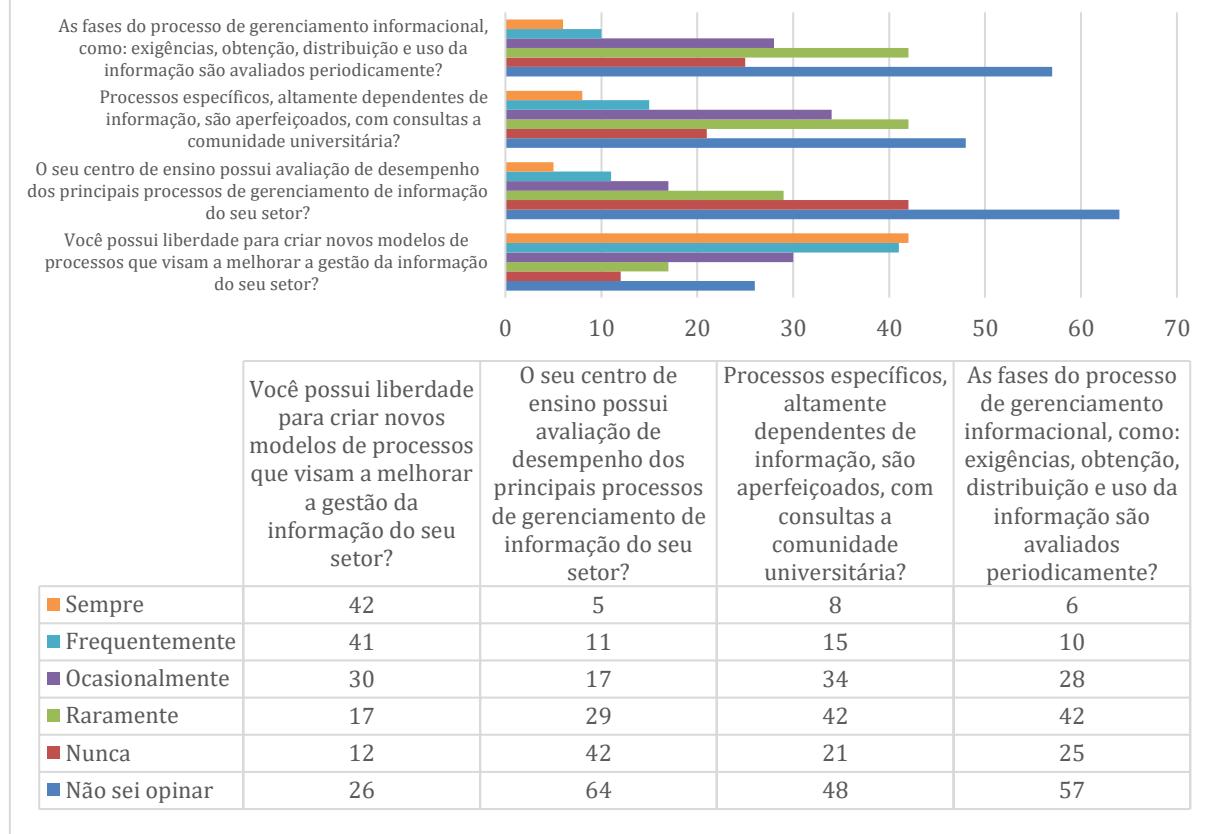


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Em relação a esses questionamentos, é coerente observar que 30% dos participantes não souberam opinar por desconhecer sobre o tema perguntado ou por desconhecer a existência desses processos específicos. No Gráfico 19, é possível observar que proporcionalmente os servidores não souberam responder ou que os processos de gerenciamento ocorrem de forma insuficiente.

**Gráfico 19 - Afirmações sobre os processos de gerenciamento de informação.**

### Afirmações referentes aos processos de gerenciamento de informações



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

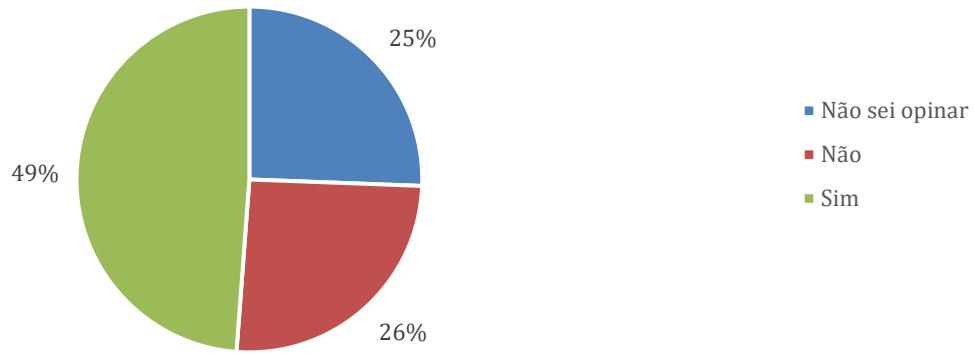
A próxima questão está relacionada à arquitetura da informação. A arquitetura na ecologia da informação são os caminhos e ferramentas que adaptam os recursos e as necessidades informacionais, ou seja, ela direciona os usuários ao local onde os dados e informações se encontram.

Para avaliar a arquitetura da informação (Gráfico 20), foi questionado aos servidores se o modo como o setor estava organizado apresentava objetivos claros, sendo que 48% dos servidores apontaram que sim. Em contrapartida, 26% não souberam afirmar se há ou não

uma arquitetura definida e outros 26% afirmaram que não existe uma arquitetura definida e com objetivos claros.

Gráfico 20 - Definição dos objetivos da arquitetura informacional

A arquitetura da informação possui objetivos definidos?



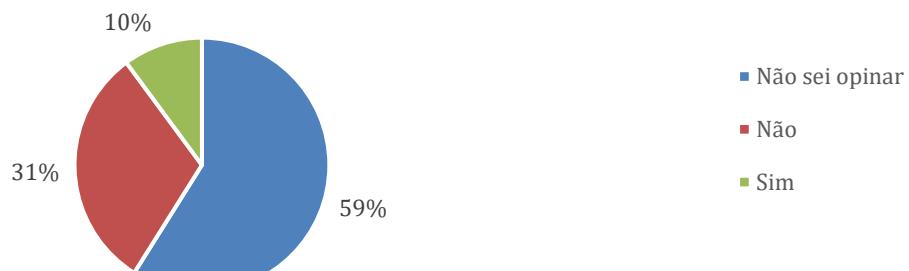
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Estando ciente da importância da tecnologia e das novas ferramentas surgindo a cada dia, é indispensável olhar para o passado ou mesmo para os documentos atuais que não são encontrados por meios digitais.

Assim, seguindo os princípios da arquitetura informacional, foi questionado aos servidores se a UDESC possui uma abordagem planejada em relação as informações não computadorizadas. Nesta questão, 59% dos servidores não souberam identificar se a Universidade possui esse tipo de controle, 31% apontaram que ela não possui nenhum tipo de controle planejado sobre esse tipo de informação e apenas 10% afirmam conhecer uma abordagem planejada para informações não computadorizadas, conforme Gráfico 21.

Gráfico 21 - Abordagem planejada da informação não computadorizada

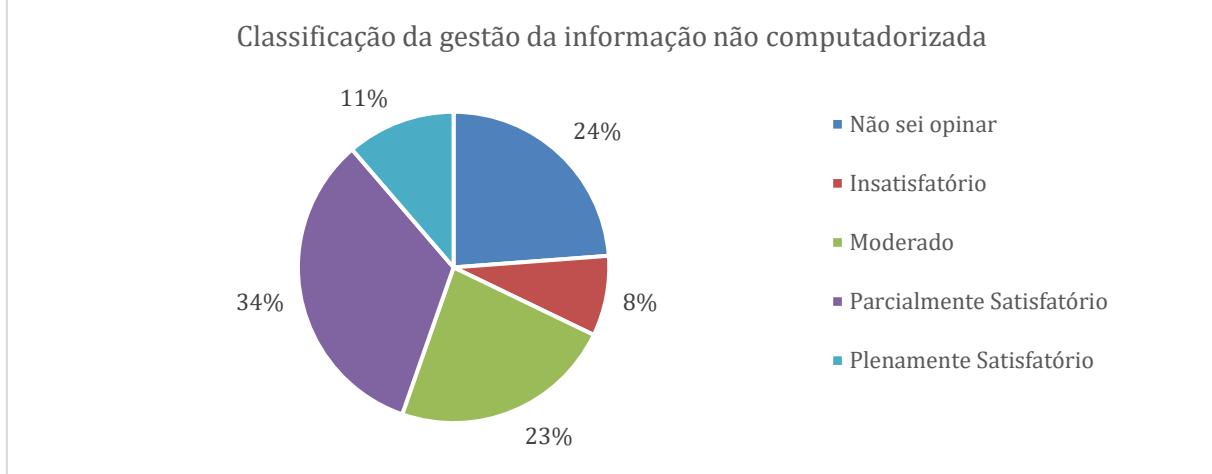
A UDESC utiliza-se de uma abordagem planejada para identificar a informação não-computadorizada que possui e da qual precisa?



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Ainda sobre a linha das informações não computadorizadas, buscou-se identificar a visão dos servidores quanto a gestão deste tipo de informação em seus setores. De acordo com o Gráfico 22, somente 34% (23% parcialmente satisfatório e 11% satisfatório) dos servidores marcaram haver uma organização das informações não digitais e a maioria, 66% dos servidores, não souberam opinar ou consideraram a gestão não computadorizada insuficiente.

Gráfico 22 – Caracterização da gestão de informação não computadorizada em seu setor?



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

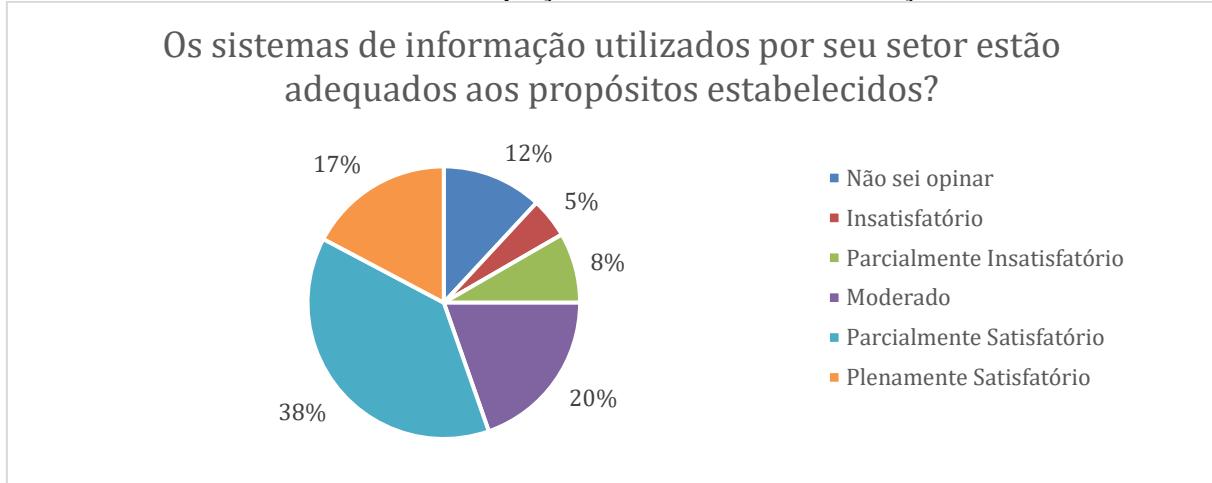
O avanço dos sistemas de computação e da era digital das informações não computadorizadas acabam perdendo espaço e atenção e para maioria dos servidores não há um manejo adequado desse tipo informacional.

Ao serem questionados quais seriam os principais pontos de melhorias, os mais citados foram: arquivos antigos e de difícil localização; falta de padronização e mapeamento das atividades; digitalização dos arquivos em papel; porém, os principais pontos, mais vezes citados, estão relacionados à troca de informação entre as pessoas. De maneira ecológica, a utilização de mapas, com a definição e localização de dados e documentos e a interação entre os servidores facilitaria o processo de obtenção, distribuição e processamento das informações.

Com a era digital e o processamento de dados cada vez mais tecnológico, foi abordado se a funcionalidade dos sistemas operacionais disponíveis está adequada aos propósitos estabelecidos ao setor. De acordo com a pesquisa, os sistemas atendem parcialmente as expectativas e atividades do setor. Para 8% dos servidores, os sistemas são parcialmente insatisfatórios, 20% os consideram moderados e 38% afirmaram que são parcialmente satisfatórios. Apenas 5% dos servidores apontaram que os sistemas são insatisfatórios, conforme Gráfico 23.

Ao observarmos algumas colocações em questões anteriores, é possível inferir que: faltam treinamento e reciclagem para melhorar a usabilidade e funcionalidade dos sistemas; a integração entre as diversas ferramentas é limitado; e falta de avaliação periódica dos sistemas, aplicando as melhorias necessárias.

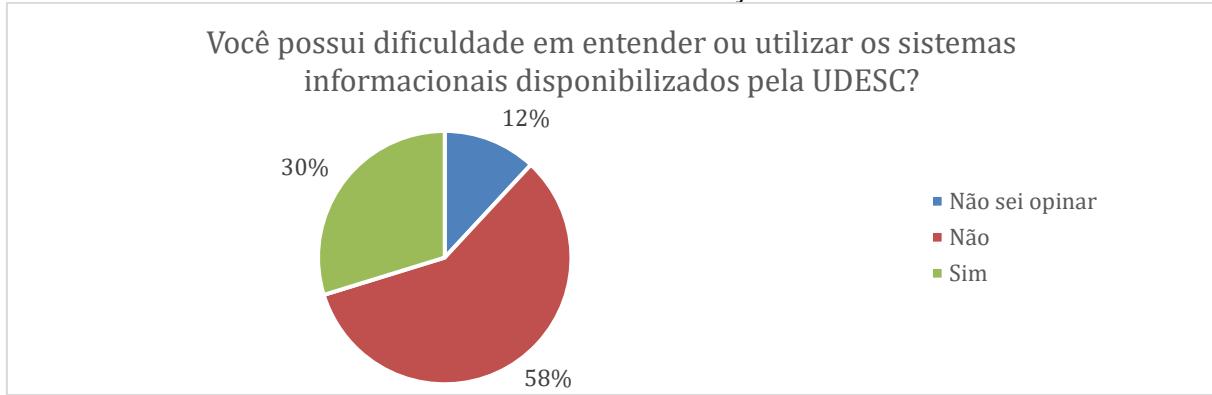
Gráfico 23 - Adequação dos sistemas de informação.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Atrelado ao tópico anterior, foi questionado se os servidores possuem dificuldade em entender ou utilizar os sistemas informacionais disponíveis, e, de acordo com o Gráfico 24, os sistemas atendem parcialmente a demanda de trabalho, já que 58% das pessoas participantes não enfrentam problemas para utilizar os sistemas. Dos 42% restantes, 30% afirmaram que possuem certas dificuldades em suas utilizações e 12% não soube responder à questão.

Gráfico 24 - Dificuldades na utilização dos sistemas.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Apesar de grande parte dos servidores não apresentar maiores adversidades em relação a utilização dos sistemas, foi questionado quais são os sistemas que apresentam as maiores

dificuldades de uso. Os sistemas que apresentaram os maiores números de citação foram: SGPe (Sistema de gestão de processos eletrônicos), SIGA (Sistema de gestão para instituição de ensino), Moodle (Plataforma de ensino a distância), TEAMS (Sistema de vídeo conferência) e SIGEOF (Sistemas orçamentário e financeiro). A citação dos sistemas Moodle e Teams em relação as dificuldades emerge do fato de serem ferramentas pouco utilizadas por maioria dos servidores e se tornaram imprescindível em tempo de aula e trabalho remoto.

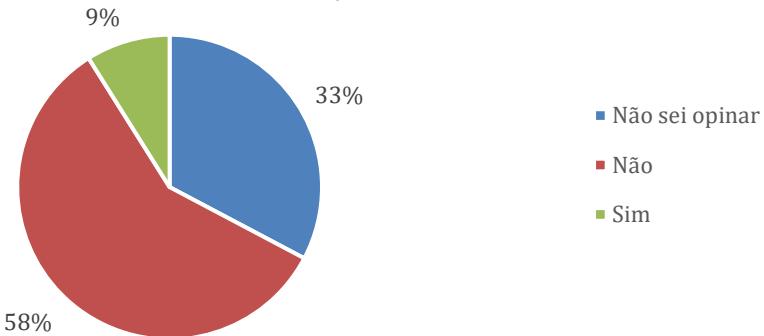
Os demais sistemas citados são usuais, porém os muitos problemas levantados não dizem respeito aos seus funcionamentos em si, mas correspondem a comunicação entre eles. Este fato foi observado em respostas como: “Alguns rodam em sistemas operacionais da década de 80 (Sistema DOS), geram apenas um e outro relatório com informações apenas básicas”; “O problema está na diversidade de sistemas e o fato de não "se conversarem entre si””; “A necessidade da utilização de inúmeros locais de abastecimentos de dados e obtenção de informação é um complicador muito forte”.

Geralmente, as maiores reclamações dizem respeito aos sistemas que não se interagem, sendo necessário ao servidor efetuar a mesma tarefa diversas vezes, e à dificuldade em acessar as informações de forma simples. É importante frisar que a UDESC é um Órgão Público do Poder Estadual e está sujeito as normas, decretos e leis, bem como aos seus sistemas tecnológicos.

Para compreender, sob a perspectiva ecológica (Davenport, 1998), o funcionamento de um ambiente informacional, que vai além de sistemas tecnológicos, utiliza-se o mapeamento da informação. Esta ferramenta visa a identificar os tipos de informações, sua localização e responsáveis, de modo a facilitar o seu acesso e uso. Diante dessa referência, buscou-se constatar se os setores da UDESC utilizam o mapeamento para auxiliar na gestão. Conforme Gráfico 25, para 58% dos servidores pesquisados não há qualquer tipo de mapeamento nos Centros de Ensino ou Reitoria, 33% afirmaram desconhecer a existência dessa ferramenta e apenas 9% reconhecem a sua aplicabilidade.

Gráfico 25 - Utilização de mapas informacionais.

A sua unidade de lotação (centro de ensino/Reitoria) possui mapas informacionais para guiar as pessoas aos setores responsáveis por cada informação?



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Aos servidores que responderam de forma afirmativa a questão anterior, foi perguntado que tipo de mapas informacionais são utilizados em suas unidades e os mais citados foram os mapas geográficos e totens de localização para indicações de setores. Houve, também, quem indicasse o site utilizado pela UDESC, pois apresenta-se bem estruturados, com informações e caminhos de fácil acesso.

O verdadeiro sentido para a utilização da arquitetura informacional, por meio de mapas de informação, é facilitar o aperfeiçoamento do acesso à informação, agilizando o trabalho e evitando a duplicidade de dados. Para que os mapas informacionais façam sentido ao gerenciamento de uma organização, é necessário que se observem as pessoas e que o comportamento informacional seja considerado um dos pilares principais.

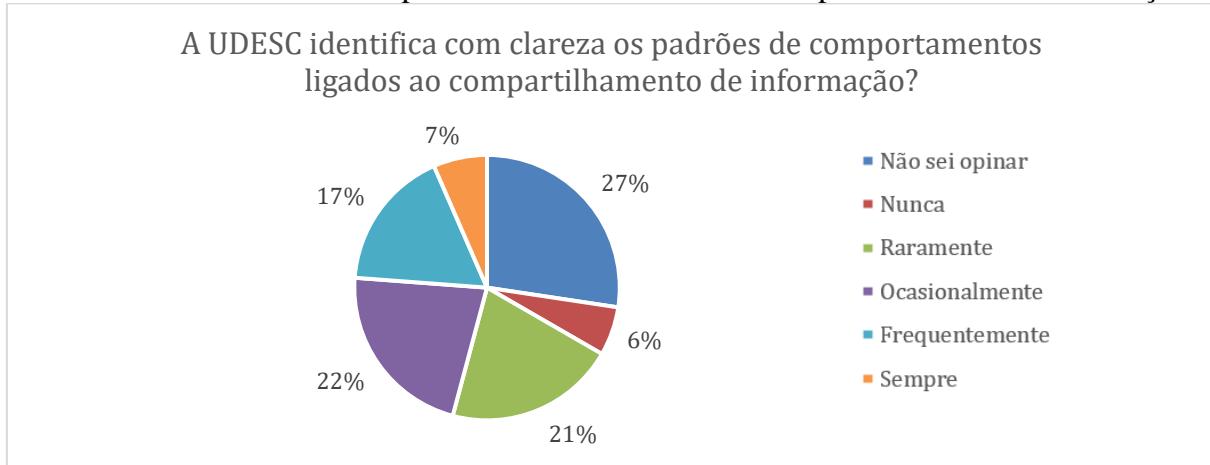
#### **4.1.4 Comportamento e cultura em relação a informação**

A relação existente entre as necessidades informacionais do indivíduo e o processo de busca e troca de informação é o ponto crucial na Ecologia da Informação (Davenport, 1998). O termo comportamento informacional, tratando ecologicamente, refere-se ao modo como as pessoas utilizam a informação, incluindo sua busca, uso, disseminação, acúmulo ou mesmo o ato de desconsiderar um informativo e cultura informacional é entendida como um conjunto de comportamentos e atitudes que descrevem as orientações informacionais de uma organização.

Mesmo com grandes investimentos em planejamentos e novas tecnologias, as mudanças comportamentais e de cultura são as mais difíceis de ocorrer devido ao fator

humano. Como a área de recursos humanos, o gerenciamento informacional deve obter consenso no uso das informações.

**Gráfico 26 - Padrões de comportamento relacionados ao compartilhamento de informação.**



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A primeira questão acerca do tema comportamento ligado ao compartilhamento de informações buscou verificar se UDESC possui clareza na identificação dos comportamentos informacionais que espera de seus servidores. Somente 24% dos servidores participantes afirmaram que a distinção dos padrões de comportamentos informacionais é feita de forma satisfatória (17% frequentemente e 7% sempre). Conforme indicado no Gráfico 26, 27% não souberam opinar se há a existência de padrões de comportamentos, 22% informaram que a UDESC identifica com clareza ocasionalmente, 21% apontam que ocorre raramente e 6% afirmam que não há clareza nos padrões.

Em seguida, foi questionado, com base na pergunta anterior, de que forma a UDESC identifica aos seus servidores o que espera em relação aos seus comportamentos e grande parte dos servidores afirmou que a identificação não ocorre de forma clara. De maneira geral, os servidores buscam se moldar por meio das legislações, documentos técnicos, conforme demanda diária, e, em alguns casos, conforme hierarquia. Segundo Davenport (1998, p. 114) “[...] há três espécies fundamentais de comportamentos ligados à informação que melhoram o ambiente informacional de uma empresa: compartilhamento, administração de sobrecarga de informação e redução de significados múltiplos.”.

Avaliando as argumentações utilizadas, comprehende-se que não foi estabelecido uma forma de comportamento específico, porém muitos técnicos e professores entendem que o comportamento baseado nas três espécies, citadas por Davenport, são importantes para o desenvolvimento das atividades.

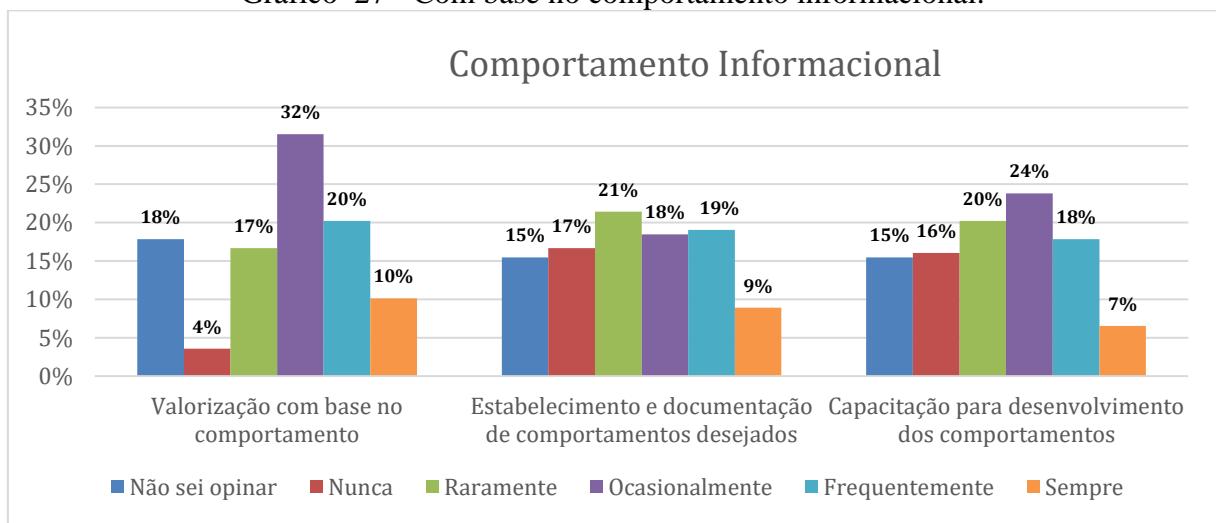
A resposta de um participante a seguir, retirada da pesquisa, evidencia este entendimento:

A necessidade da informação decorre da qualidade da gestão. A boa gestão requer proporcionalmente informação para otimizar decisões. Sinto necessidade diária por informação na minha pasta, todavia, os nossos sistemas são arcaicos na grande maioria, o processo de busca e organização decorre de empenho de muito tempo, ainda de planilhas eletrônicas, com isso, muitas vezes a decisão ocorre sem informações consistentes. A UDESC como um todo precisa buscar consultoria (se for o caso) para discutir a gestão da informação, influenciar uma cultura que valorize a informação útil para todo e qualquer processo seja acadêmico e/ou administrativo. (Dados da entrevista, 2021).

Em relação aos estímulos que os servidores recebem acerca da melhoria de seus comportamentos informacionais, foram que realizadas os seguintes questionamentos, cuja resposta encontra-se no Gráfico 27:

- Os servidores lotados em seu centro de ensino são apreciados e valorizados com base em seus comportamentos informacionais, troca de informações ou aperfeiçoamento das suas funções?
- O seu setor de lotação estabelece e documenta os comportamentos informacionais que deseja estimular em seus servidores?
- A sua unidade oferece capacitação para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais que deseja/espera dos seus servidores?

Gráfico 27 - Com base no comportamento informacional.



Fonte: Elaborado pela autora, 2021

A primeira questão do Gráfico 27 diz respeito ao quanto os servidores sentem-se reconhecidos pelo desenvolvimento do seu trabalho. Somente 30% consideram-se

valorizados, sempre ou frequentemente, por seu comportamento informacional. Em contrapartida, 4% afirmaram nunca ser valorizados, 17% raramente e 32% ocasionalmente.

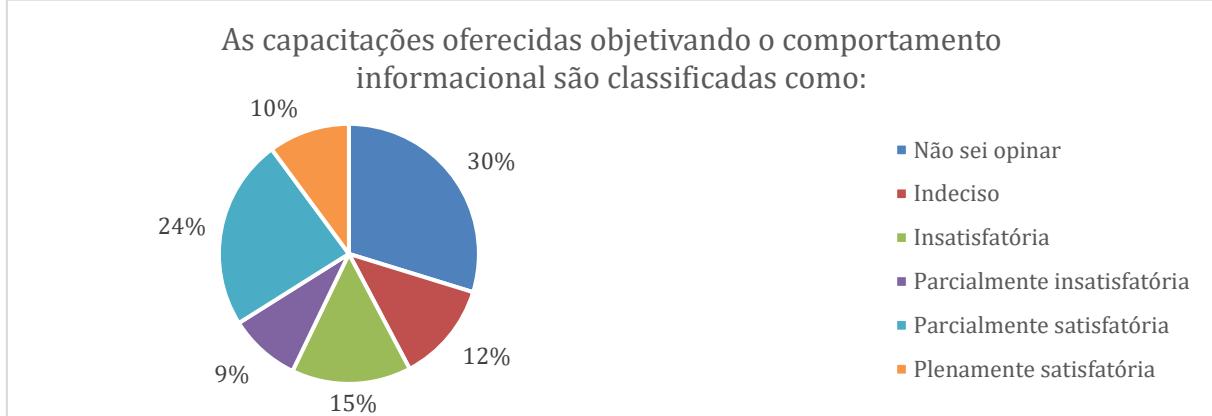
Quanto a segunda questão do Gráfico 27, que trata sobre o estabelecimento e documentação de parâmetros que busquem auxiliar em um comportamento informacional adequado, a percepção dos servidores é inferior em relação ao item anterior. Apenas 9% afirmam existir e 19% asseguram ser frequente o estabelecimento dos comportamentos informacionais para desenvolver as atividades no setor. Se para 9% dos pesquisados os comportamentos são bem instituídos, para 19% essa descrição é inexistente, para 21% ela ocorre raramente e para 18% só acontece ocasionalmente.

Em relação a última questão, que visa a identificar se há capacitação voltada para área do compartilhamento e gestão da informação (Gráfico 27), os servidores estão mais insatisfeitos que nos tópicos anteriores. Apenas 7% dos participantes afirmam sempre haver capacitação voltados para o desenvolvimento do comportamento e 18% asseveram que elas ocorrem com frequência. Os servidores entendem que há poucas capacitações direcionadas a gestão da informação e ao comportamento informacional, pois 16% apontaram não existir; 20%, ocorrer raramente; e 24%, ocasionalmente.

O Gráfico 27 aponta para o fato que parte dos servidores desconhece sobre o tema comportamento informacional. Em relação a valorização do comportamento informacional, 18% não souberam responder à questão, quanto ao estabelecimento dos comportamentos necessários para o setor, e 15% não souberam opinar, no que diz respeito a capacitação para o desenvolvimento dos comportamentos.

Ao questionar sobre a classificação das capacitações oferecidas e destinadas ao melhoramento dos comportamentos informacionais, cerca de 10% as consideraram plenamente satisfatória e 24% as avaliaram parcialmente satisfatória. Em contrapartida, 15% ponderaram insatisfatórias e 9% analisaram parcialmente insatisfatórias, conforme Gráfico 28. No entanto, 30% dos servidores pesquisados não souberam responder essa questão e 12% estavam indecisos quanto a sua classificação.

Gráfico 28 - Adequação dos sistemas de informação.



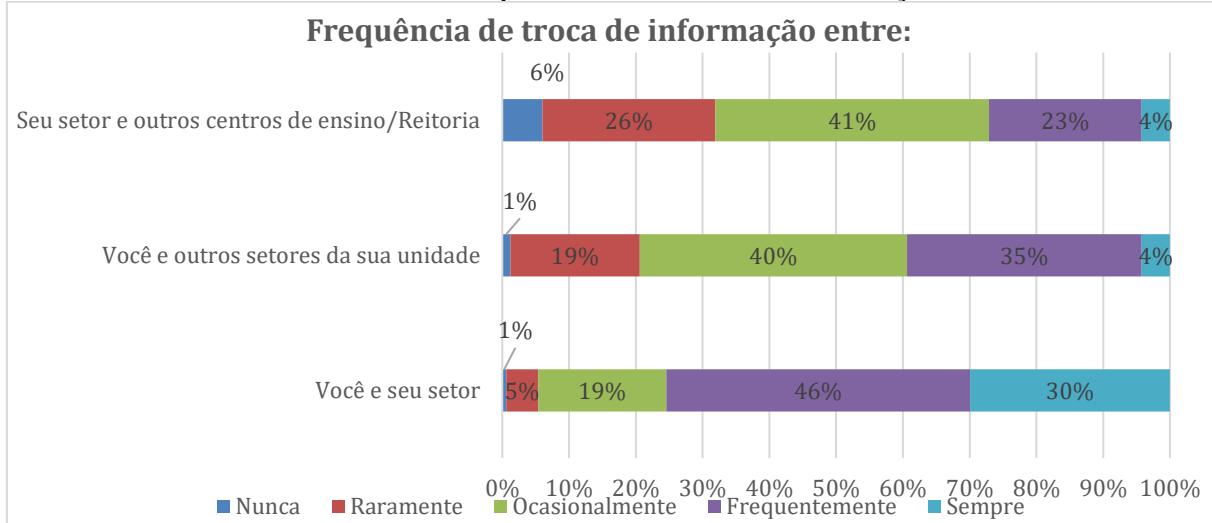
Fonte: Elaborado pela autora, 2021

Com base na questão anterior, que visa a verificar a satisfação sobre os cursos oferecidos, buscou-se identificar quais áreas foram contempladas com cursos voltados ao comportamento informacional. Grande parte das respostas apresenta cursos de capacitação voltados para área de lotação específica do servidor como de redação oficial. Há aqueles voltados para as funcionalidades de sistemas e plataformas utilizadas, mas também é comum treinamento interno entre servidores da própria equipe. Abaixo, um recorte do questionário que demonstra a visão de um servidor:

Capacitações estão voltadas mais para o comportamento, que em partes abrangem a informação, mas ainda mais voltados a liderança, comunicação, IE. Cursos técnicos nas diversas áreas ocorrem, porém, a formação decorre muito para atender a um marco legal, e este por sua vez, nem sempre traz em seu âmago a boa informação como essencial. (Dados da pesquisa, 2021)

Compreender os indivíduos e como lidam com a informação é o núcleo da análise comportamental. Considerado um dos pilares principais do comportamento informacional, o compartilhamento da informação é considerado um ato voluntário e que este não deve ser confundido com o ato involuntário de compartilhamento de informações rotineiras ou estruturadas. Visando a identificar a frequência que a troca de informação ocorre, a mesma pergunta foi efetuada medindo os níveis de interação dentro do setor, dentro da unidade de lotação (Centro de Ensino/Reitoria) e entre o seu setor os outras Unidades.

Gráfico 29 - Frequência entre trocas de informação.

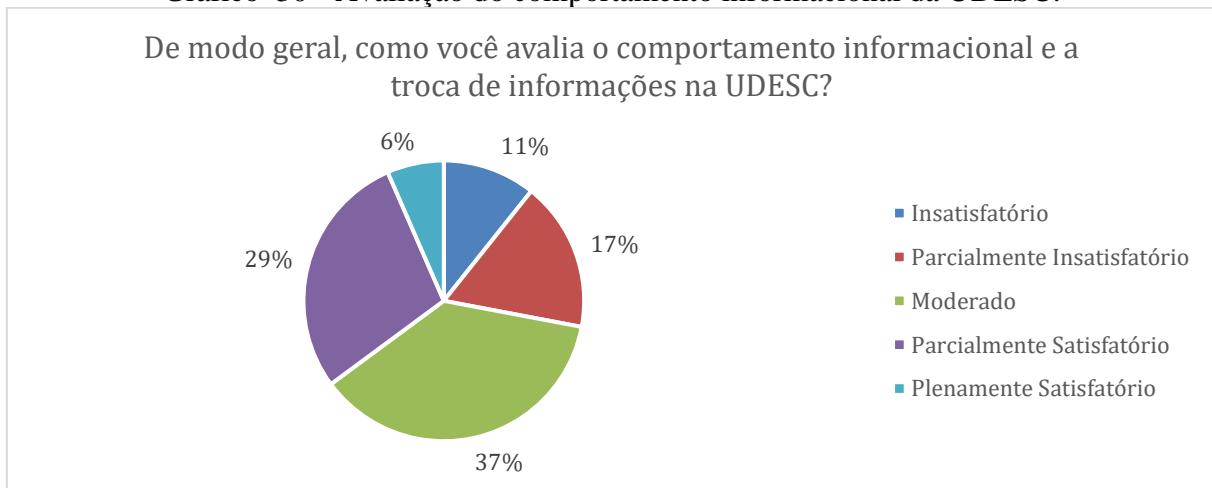


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Ao visualizar o Gráfico 29, é possível entender, primeiramente, que quanto mais distante a unidade estiver, menor será o grau de contato e compartilhamento de informação. A periodicidade de trocas informacionais entre pessoas do próprio setor ocorre com frequência para 75% dos servidores. Em relação a troca de informações de setores da mesma unidade a frequência diminui para 39% e referente ao setor com outra unidade a troca de informação, fica ainda mais reduzida, caindo 27%.

O objetivo principal em administrar e incentivar o comportamento informacional é criar uma cultura positiva, que valoriza a informação. Assim, a última questão buscou avaliar de modo geral, como o comportamento informacional e a troca de informações é observada na UDESC, por parte de seus servidores. Conforme Gráfico 30, a UDESC possui uma postura de comportamento informacional moderado.

Gráfico 30 - Avaliação do comportamento informacional da UDESC.



O comportamento informacional pode ser considerado o ponto de partida para transmitir uma informação de modo que esta esteja disponível a pessoa apropriada e que ela possa reconhecê-la e utilizá-la de maneira coerente. Observando tudo que foi discutido anteriormente, a UDESC possui pontos em relação a informação que precisam melhorar. Por sua característica multicampi, as trocas e acesso as informações nem sempre são fáceis e grande parte das informações são tácitas. É preciso criar uma cultura que valorize e ofereça oportunidades e estimule a comunicação e o compartilhamento, buscando o aprimoramento desse tipo de informação.

#### **4.2 PRÍNCIPIOS INFORMACIONAIS SOB A PERSPECTIVA DOS GESTORES DA REITORIA**

Com objetivo de validar os dados coletados junto aos servidores por meio de questionário, foi realizada uma entrevista semiestruturada junto aos gestores da Reitoria. Foram convidados 29 servidores que atuaram ou atuam em cargos da Administração Superior Universitária, sendo composta pelo Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares. As participações ocorreram por entrevista via *Teams* e e-mail e foram realizadas em um período de 20 dias. A entrevista possui um roteiro retirado dos itens do questionário e a análise está de acordo com as questões, não havendo identificação nominal dos respondentes, que serão destacados como G1, G2, G3, assim por diante.

##### **4.2.1 Q 1 - O que você entende sobre comportamento informacional?**

O primeiro questionamento aos gestores buscou identificar quais os entendimentos que possuíam acerca do comportamento informacional para a gestão da informação. Segundo Davenport (1998), o termo comportamento informacional diz respeito ao modo como os indivíduos lidam com a informação, incluindo sua busca, transformação, utilização, compartilhamento ou o ato de ignorá-la.

Para o G1, o comportamento diz respeito à interação com os meios informacionais disponíveis para a coleta de informações. O G2 afirma ser a correta utilização das informações nas atividades diárias e para o G3 comprehende as fontes e canais de informação que auxiliam na tomada de decisão. O G5, percebe o comportamento informacional como sendo a disponibilidade e as oportunidades de acesso à informação.

De maneira geral, os gestores afirmam possuir pouca familiaridade com o tema, convergindo com o apontamento de Davenport (1998), onde o termo comportamento

informacional, acompanhado de cultura informacional, são os assuntos menos reconhecidos e explorados da gestão da informação.

O G5 diz que buscou artigos científicos para melhorar a sua compreensão sobre o tema, asseverando que o comportamento das pessoas em buscar as informações é algo conhecido para ele, mas que não compreendia a importância de uma visão global, e afirmou que ter um comportamento informacional adequado às necessidades da organização, é necessário para a tomada de decisão. Enquanto gestor, G5, apontou ter enfrentado dificuldades no acesso à informação confiáveis e seguras, pois era comum haver o mesmo tipo de informação disposta de maneiras diferentes em diversos lugares. Então coletar, tratar e guardar as informações é essencial para as organizações.

O mesmo pensamento é compartilhado pelo G6, que discorre estar atuando a pouco tempo em gestão e que vem de uma área diferente, mas que entende que comportamento informacional é o modo como pessoas atuam durante o processo de coleta e uso da informação nos diferentes ambientes.

#### **4.2.2 Q 2 - Quais são os comportamentos esperados dos servidores que atuam em seu setor?**

A importância do comportamento informacional para uma instituição leva ao segundo questionamento: quais são os comportamentos mais esperados dos servidores que atuam sob sua gestão?

Para Davenport (1998), a falta de abordagem sobre o comportamento informacional nas instituições decorre do fato de ser considerado um ativo intangível, o que acarreta a falta de procedimentos específicos para sua condução. Algumas iniciativas costumam ocorrer de forma isolada, e não contam com o apoio de grandes objetivos gerenciais para a formação de uma cultura informacional positiva.

No decorrer das entrevistas, ficou evidente que não há um comportamento em comum a todos os gestores e que variam conforme as atividades inerentes ao setor de atuação do entrevistado, porém os mais citados foram proatividade e compartilhamento. A proatividade foi citada nas respostas de G1, G2 e G3 complementando que

o comportamento esperado é de uma postura proativa, ou seja, da capacidade dos servidores em buscar as fontes e os canais mais apropriados para a resolução dos problemas, assim como para alavancar as oportunidades internas e externas. O servidor deverá ter capacidade para manipular as informações. (Dados da pesquisa, 2021).

Ecologicamente, o comportamento informacional é caracterizado por três comportamentos fundamentais - a administração de sobrecarga, a redução de significados múltiplos e o compartilhamento -, sendo este o mais conhecido e citado por G2, G5, G6 e G8. O G2 cita ser necessário compreender os assuntos relacionados a área de atuação do setor para o repasse de informações com segurança e sem ruídos.

A UDESC conta com diversos meios de compartilhamento de informação, como: disponibilização de *drive*, nuvens e aplicativos; o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGPe), implantado pelo Estado de SC, uma ferramenta que facilita o compartilhamento; e o acesso a processos e documentos, agilizando e facilitando a gestão da Instituição.

Em contrapartida, o G4 e G7 citam o sigilo como fator essencial para comportamento informacional dos servidores que atuam sob suas gestões, pois seus setores tratam de dados específicos de cursos e dados pessoais alunos, onde, em alguns casos, há adoção de termo de sigilo por parte dos servidores.

O G6 foi o único a fazer uma ressalva à administração de sobrecarga e a redução de significados múltiplos, visto que é preciso fazer um trabalho de conscientização junto aos servidores, para um melhor aproveitamento das informações desde a geração até a armazenagem, facilitando a disponibilidade ao acesso. Ele continua a sua fala afirmando que a preocupação sobre as informações surge apenas das necessidades pessoais, porém uma mesma informação pode ser disponibilizada por setores diferentes e que os dados, muitas vezes, não convergem entre si.

#### **4.2.3 Q 3 - Como é realizado o processo de avaliação de necessidades informacionais em seu setor?**

As necessidades informacionais derivam das estratégias informacionais e indicam um objetivo a ser alcançado ou um guia para a ação. Há inúmeras ferramentas disponível que favorecem o acesso à informação, porém, para Davenport (1998), o acesso não é o problema, mas sim a insuficiência de recursos para interpretar e agregar valor, gerando o problema de sobrecarga de informação.

Durante as entrevistas, foi possível observar que a UDESC, como universidade pública, está balizada pelas normativas do Estado, que orientam as atividades realizadas. Desta forma, conforme os gestores entrevistados, as necessidades informacionais são dispostas por normas, leis e regimentos. Além disso, a UDESC é associada ou mantém

parcerias junto a outras instituições de ensino e agências de fomento, que estabelecem metas, regras ou tendências a serem seguidas, conforme descrito pelo G2.

A gestão universitária é composta por conselhos e colegiados que deliberam sobre as atividades acadêmicas e administrativas, por meio de resoluções, portarias e pareceres. Segundo G5, as definições das necessidades informacionais são realizadas por meio de reuniões, após a divulgação de um novo documento, visando o melhor entendimento da matéria, verificando as atribuições e quem ficaria responsável por sua execução.

Além dos documentos aprovados em conselho, o G3 avalia que as necessidades informacionais são definidas por meio da criação de um planejamento estratégico do seu setor, alinhado ao plano estratégico da UDESC, elaborando-se em conjunto com demais servidores as ações e projetos necessários para o seu desenvolvimento.

Oposto a essas formas de definição citadas pelos G2, G3 e G5, os gestores G1, G6 e G8 apontaram não haver instruções específicas para avaliação das necessidades informacionais. Segundo eles, as atividades são executadas de forma orgânica e intuitiva e as necessidades são definidas individualmente por cada servidor. O G1 complementa ser primordial para o servidor a não dependência da coordenação para a resolução das necessidades informacionais.

O Gestor 7 difere sua opinião de todos os outros na definição das necessidades informacionais, pois este trabalha em um setor que possui comissões setoriais em todos os centros de ensino. É a partir das avaliações trazidas por essas comissões que são realizados os planejamentos e as necessidades informacionais necessárias para elaboração do trabalho final, possibilitando discussões futuras.

Independente da estratégia adotada para definição das necessidades informacionais, é importante identificar que tipo de informação deve receber ênfase e o poder que ela possui, pois conforme colocado pelo gestor 5 “o que não se mede não se controla”.

#### **4.2.4 Q 4 - Como ocorre as definições das políticas informacionais utilizadas em seu setor?**

A política da informação é caracterizada pelo poder que uma informação proporciona e pelas responsabilidades na sua administração e utilização. Segundo Davenport (1998), muitos gestores reconhecem o poder que rege a tecnologia da informação, mas poucos apresentam cuidado sobre as políticas informacionais. Essa afirmativa do autor fica evidente

no decorrer da entrevista, em que 6 dos 8 gestores entrevistados afirmaram não haver definições formais de políticas informacionais.

As exceções ocorrem nas políticas adotadas pelos Gestores 1 e 7, devido as características de seus setores. O posicionamento seguido pelo G1 é o de disponibilizar meios e ferramentas para que os servidores, sob sua responsabilidade, possam buscar as informações necessárias com autonomia, além de realizar um projeto de modernização de suas estruturas visando a inclusão social e um ambiente virtual com informações completas.

A política informacional adotada pelo G7 é sistematizada, de modo a atender as características específicas que o setor possui. Ao iniciar um interstício, junto com as comissões setoriais, são elaborados os projetos e o levantamento de quais as informações serão trabalhadas no decorrer do determinado período.

De modo geral, na UDESC, as informações são geradas e armazenadas, de acordo com as necessidades pessoais para realização das atividades e, ao surgir uma nova demanda, o setor é reunido, onde ocorre a decisão sobre quais procedimentos serão adotados.

#### **4.2.5 Q 5 - O seu setor possui modelos de processos de gerenciamento e de troca de informações, tanto internamente quanto com outras unidades de informação?**

O gerenciamento informacional é um conjunto constituído das atividades que um setor utiliza para determinar, obter, distribuir e utilizar as informações. De acordo com Davenport (1998), um modelo de processo genérico engloba identificação do processo principal, passando a considerar as diversas demandas e quais atividades básicas geram essas demandas.

Ao questionar os gestores sobre modelos para os processos de gerenciamento e troca de informação, buscou-se identificar se haveria de maneira formal a delimitação das atividades realizadas, com as informações necessárias para sua execução, bem como os caminhos percorridos desde a coleta até a sua armazenagem e identificação dos servidores responsáveis.

Houve uniformidade entre as respostas dos G1, G2, G3 e G4, recebidas através do e-mail. Os Gestores 1, 3 e 4 apenas citaram os sistemas operacionais utilizados em seus setores para armazenagem e troca de informação, como e-mail e SGP-e, além dos mais específicos utilizados para gerenciamento de informações sobre professores, alunos e cursos. O Gestor 2 afirma não possuir sistemas operacionais que viabilizem a armazenagem e troca de informações de forma ágil e organizada, mas que “*os dados são salvos em planilhas do excel para que todos tenhamos acesso e possamos pesquisar; assim como, para facilitar o repasse*

*dessas informações aos órgãos externos ou ainda setores internos para fomentar pesquisas ou rankings”.*

Por meio das entrevistas realizadas via aplicativo *Teams*, foi possível direcionar as perguntas aos objetivos pretendidos e verificou-se que, no âmbito da Reitoria, não há modelos formais dos processos de gerenciamento de informações, entretanto existe uma similaridade de execução das atividades entre os setores.

Os G5, G6 e G8 compartilham do mesmo tipo de opinião, onde há um fluxo de informações e pessoas responsáveis por cada demanda e cada um sabe o seu papel dentro da organização, porém este trabalho ocorre de forma implícita. Eles salientam que há um servidor responsável pelo direcionamento das atividades assim que elas chegam ao setor, encaminhando a pessoa responsável. Ao surgir uma nova demanda, é realizada uma reunião interna para avaliação e futuros encaminhamentos.

Apesar de não existir um modelo formal, o setor dirigido pelo G7 possui uma dinâmica diferente para os processos gerenciais. Devido a sua característica, onde há comitês dispersos em todos os centros de ensino, há reuniões para deliberar: quais serão os dados necessários para realização do trabalho em determinado interstício, a forma como serão trabalhados e como serão divulgados os resultados.

#### **4.2.6 Q 6 - Em relação a pandemia, é possível apontar quais as maiores dificuldades encontradas no gerenciamento da informação em seu setor e na troca com outras unidades?**

A última questão buscou identificar quais foram as maiores dificuldades enfrentadas durante o período em que se fez necessário o isolamento social, devido a pandemia. Por causa da mudança de gestão da Reitoria, a pergunta foi formulada de duas formas distintas, de modo a integrar a visão dos antigos e atuais gestores.

Entre o grupo entrevistado, há gestores que não possuem mais vínculo com a Reitoria, servidores que continuam desempenhando o mesmo papel de gestor e aqueles que assumiram novas funções na administração.

Aos gestores que não estão mais atuando na Reitoria, foi questionado se houve dificuldades no repasse das atividades aos novos servidores que assumiram as suas funções. Os entrevistados compartilham do mesmo entendimento, alegando que não houve grandes dificuldades e que a transição já vinha sendo encaminhada durante um tempo.

Aos servidores que continuaram a desempenhar suas funções e aos novos gestores, buscou-se saber quais eram os maiores impactos causados na gestão informacional. A maior dificuldade sentida pelos entrevistados está ligada a limitação com contato pessoal. Segundo o G4, “*a dificuldade encontrada, se dá pela limitação do contato pessoal, e de reuniões presenciais, que facilitam em muito a comunicação, que se torna mais ágil, do que no modelo digital.*”. Em contrapartida, o G8 afirma existir mais agilidade nos processos realizados exclusivamente de forma on-line, apesar de apontar que o contato pessoal em reuniões presenciais é mais efetivo no atendimento às necessidades.

Houve, também, gestores que não sofreram grandes impactos em suas atividades diárias, como o G2 declara “*Como temos nossa base de dados em planilhas e documentos salvos na rede em que todos possam acessar e que têm estas informações não tivemos problemas em relação a isso na pandemia.*”.

Houve gestor que percebeu o teletrabalho como uma oportunidade para melhorar as atividades executadas em seu setor. O G3 afirma que a pandemia exigiu muito da gestão, mas que foi um ponto positivo, pois “*(...) mostrou o quanto o setor precisa estar organizado para poder servir aos cursos e centros de ensino com informações válidas e fidedignas.*”.

Ao analisar o ambiente informacional da UDESC, foi possível compreender os comportamentos informacionais adotados pelos servidores, propondo diretrizes que visam melhorar a gestão da informação.

## **5 EXPOSIÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES**

A análise dos dados coletados, com a aplicação do questionário junto aos servidores e das entrevistas realizadas com os coordenadores da administração geral da UDESC, subsidiou o entendimento sobre o comportamento informacional e a proposição de diretrizes que visam melhorar o ambiente informacional.

### **5.1 PRÁTICAS ENVOLVIDAS NA GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMACIONAL**

O primeiro objetivo pretendido com este trabalho é verificar as práticas desenvolvidas pela administração na UDESC na gestão do comportamento informacional, sob a perspectiva da ecologia da informação. Deste modo, considera-se que o objetivo foi atendido. Ecologicamente a UDESC possui uma gestão da informação regular, conforme avaliação dos servidores.

Em suma, a Ecologia da Informação não está relacionada apenas à criação e à distribuição nas enormes quantidades de informações, mas sim ao uso eficiente de quantidades relativamente pequenas, centrando-se no gerenciamento comportamental. Esta pesquisa adota como referência o autor Tomas Davenport, que classifica a ambiente informacional em seis áreas distintas, porém, para facilitar a compreensão dos participantes da pesquisa, o questionário foi dividido em três subgrupos: estratégias e políticas informacionais; processos e gerenciamento de informação e comportamento e cultura.

As estratégias e políticas informacionais estão ligadas ao caminho e o poder que perpassa pela informação. Os servidores da UDESC, participantes da pesquisa, afirmaram que há disponibilidade de diálogo sobre as necessidades informacionais, porém a maioria percebe ser uma atividade particular a cada um, partindo das carências individuais.

De acordo com a pesquisa, as necessidades informacionais dos setores são definidas pela UDESC, por meio de suas normas, resoluções e gestores. Há um canal aberto de comunicação entre os gestores e servidores para discussão sobre as necessidades informacionais, no entanto as demandas não são discutidas abertamente com a equipe setorial.

A pesquisa apontou que a UDESC não possui capacitações regulares que visam a valorizar o comportamento informacional, mas que os cursos oferecidos são voltados ao manuseio dos sistemas tecnológicos utilizados, onde a maioria dos servidores os consideram adequados ou suficientes as atividades realizadas.

A tecnologia da informação desempenha um papel importante nas organizações, porém não se deve ignorar as políticas e o gerenciamento informacional, podendo ser utilizado para distribuir ou centralizar o poder de decisão. De acordo com Davenport (1998), algumas organizações concentram o poder da informação, em contrapartida, outras utilizam meios que visam a facilitar o seu acesso envolvendo mais pessoas na tomada de decisão. Para ecologia da informação a política informacional compreende o poder e a responsabilidade que uma informação disponibiliza aos gestores através de seu uso e compartilhamento.

Na UDESC, as definições de políticas informacionais não são realizadas de forma transparente e acessível. As definições acerca da política informacional, geralmente, ocorrem por meio de reuniões contendo somente os gestores e não envolve as equipes de trabalho. De maneira geral, a maioria dos servidores participantes da pesquisa, considera que os seus gestores assumem o seu papel político como distribuidores, agentes e divulgadores em relação a informação. Todavia, algumas pessoas consideram insuficientes as práticas adotadas, classificam os gestores apenas como repassadores de informação, faltando clareza e acarretando trocas de informações truncadas e sem objetividade.

Ecologicamente, a gestão do ambiente informacional pode ser compreendida através de fases, onde as estratégias e políticas da informação dispõe do planejamento de uma organização e quais os rumos que ela pretende seguir. Com a definição dos planos, ocorre a compreensão e análise dos processos de administração informacional. De forma geral, os processos e gerenciamento informacional equivalem a um conjunto constituído de procedimentos que incluem a coleta, a distribuição e a utilização da informação.

Por meio da pesquisa, foi possível verificar que os servidores da UDESC não possuem uma visão do todo da Instituição, quando o assunto é gerenciamento informacional. De maneira geral, o gerenciamento informacional é considerado parcialmente satisfatório na UDESC, na unidade de lotação e no setor, porém quanto menor o ambiente mais satisfeito com o gerenciamento o servidor tende a ser.

Conforme colocação de Davenport (1998), a ecologia informacional precede de uma descrição completa sobre o funcionamento de cada parte envolvida do trabalho informacional. A partir deste entendimento, verificou-se que grande parte dos servidores participantes da pesquisa desconhecem a existência de modelos para o processo de gerenciamento informacional, mas que possuem liberdade para sugerir a sua criação. O que mais chama a atenção em relação aos processos de gerenciamento informacional, é o fato de que a maioria dos servidores não souberam responder ou afirmaram não haver avaliação e aperfeiçoamento

de processos nos seus setores de lotação. Em contrapartida, apresenta uma arquitetura informacional compreensível, ou seja, o modo como os setores estão organizados possuem objetivos claros.

A arquitetura informacional é utilizada nas organizações como um meio para estruturar e localizar as informações que possuem. Dessa forma, ao questionar os servidores se a Universidade dispunha de uma abordagem planejada para as informações não computadorizadas, a resposta foi que a maioria desconhece qualquer tipo de controle nesse sentido. Os principais pontos de melhoria para a gestão desse tipo de informação estão: arquivos antigos e de difícil localização, falta de padronização e mapeamento das atividades, digitalização dos arquivos em papel, mas principalmente a troca de informação entre as pessoas.

Em relação aos sistemas informacionais tecnológicos, os servidores participantes da pesquisa consideraram satisfatório, em relação aos propósitos estabelecidos, e afirmaram não possuir grandes dificuldades em compreender ou utilizar suas funcionalidades. Entretanto, apontaram que os principais problemas estão na interação entre os sistemas, na falta de relatórios mais completos, nas diversidades de sistemas para a mesma função e nos sistemas operacionais antigos. Sobre os sistemas, destaca-se que a UDESC como Órgão Público do Poder Estadual e está sujeita às normas, decretos, leis e aos seus sistemas tecnológicos impostos.

A partir de uma perspectiva ecológica, um bom desempenho do ambiente informacional vai além de sistemas tecnológicos modernos e ágeis. Ao utilizar o mapeamento das informações buscou-se identificar os tipos de informações, sua localização e responsáveis, de modo a facilitar o seu acesso e uso, porém a UDESC não utiliza este artifício, conforme levantado na pesquisa.

A disponibilização de mapas informacionais, adotados por meio da arquitetura informacional, visa a aperfeiçoar e facilitar o acesso à informação, de modo a agilizar o trabalho de compartilhamento de dados, evitando a sobrecarga ou seus sentidos múltiplos. O gerenciamento informacional por meio da utilização de mapas reflete nas pessoas e seus comportamentos.

A conexão presente entre as necessidades informacionais de cada indivíduo e a técnica de busca, processamento e compartilhamento de informação é o ponto principal da Ecologia da Informação (Davenport, 1998). A expressão comportamento informacional, sob o ponto de vista ecológico, diz respeito ao modo como os indivíduos utilizam as informações, incluindo

coleta, utilização, compartilhamento, acúmulo ou até mesmo o ato de ignorar a informação. A cultura informacional, por sua vez, refere-se ao conjunto de atitudes e comportamentos que representam as diretrizes informacionais de uma organização.

As mudanças em relação aos comportamentos e a cultura informacional são as mais difíceis de ocorrer devido ao fator humano. Ainda que sejam efetuados vastos investimentos em planejamento e tecnologias modernas, o gerenciamento informacional deve buscar a concordância no emprego das informações.

O modelo de Davenport (1998) utilizado como base para essa pesquisa classifica que o comportamento informacional possui três pontos principais que são o compartilhamento de informação, a sobrecarga de informação e a redução de sentidos múltiplos. A pesquisa identificou que a UDESC não possui clareza sobre os padrões de comportamentos informacionais que espera de seus servidores. As referências comumente utilizadas pelos participantes da pesquisa, sobre comportamentos informacionais são: legislação, documentos técnicos, conforme demanda ou mesmo conforme hierarquia, entretanto alguns servidores indicam que a universidade precisa discutir a gestão da informação, buscando valorizar o comportamento informacional que preconize boa utilização das informações.

A pesquisa identificou que os servidores se sentem pouco reconhecidos em seus setores, por seus comportamentos no desenvolvimento do trabalho. Além disso, os pesquisados afirmaram não haver, por parte do setor, estabelecimento dos comportamentos que esperam ou desejam estimular e que raramente há capacitação voltada para o estímulo ou aperfeiçoamento do comportamento informacional. As capacitações oferecidas, conforme a pesquisa, estão relacionadas as áreas específicas de lotação do servidor, bem como aquelas voltadas para as funcionalidades dos sistemas.

Compreender os indivíduos e como lidam com a informação é o núcleo da análise comportamental. Considerado um dos pilares principais do comportamento informacional, o compartilhamento da informação é considerado um ato voluntário e que este não deve ser confundido com o ato involuntário de compartilhamento de informações rotineiras ou estruturadas.

O eixo da análise comportamental é compreender os indivíduos e como utilizam a informação, e atrelado ao fato que o compartilhamento da informação é um ato voluntário, a pesquisa identificou que quanto mais distante a unidade ou setor estiver, menor é o grau de contato e a periodicidade de compartilhamento de informações. É preciso salientar, que não se deve confundir o ato de compartilhar as informações voluntariamente com as trocas de

informações usuais do dia a dia. De maneira geral, os servidores participantes da pesquisa indicam que a UDESC possui um comportamento informacional e a troca de informações a um nível mediano.

O comportamento informacional deve ser considerado como o ponto inicial para a gestão da informação, de modo a ter sistemas especialistas de acordo com as necessidades, disponibilizando as informações ao servidor adequado e que este possa reconhecê-las e utilizar de maneira assertiva. Gerir o comportamento informacional visa incentivar uma cultura positiva, valorizando a informação.

## 5.2 COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

O segundo objetivo pretendido por meio dessa pesquisa, está relacionado ao modo como a Gestão Superior da UDESC intervém no comportamento informacional dos servidores. Este objetivo foi atendido por meio da análise das entrevistas realizadas com professores e técnicos que possuem cargos de coordenação na Reitoria.

Conforme explanação de Davenport (1998), o tema comportamento e cultura informacional são os menos explorados na literatura e os menos compreendidos pelos gerentes. Seguindo a linha de raciocínio do autor, os gestores da UDESC assumem reconhecer pouco sobre comportamento informacional, possuindo uma visão segmentada acerca do tema. É comum aos gestores entenderem o comportamento informacional como sendo apenas uma ferramenta que está disponível aos servidores, porém, em nada adianta investir em sistemas e processos automatizados sem antes compreender os comportamentos relacionados às atividades.

A dificuldade em adotar medidas voltadas para o comportamento informacional nas organizações relaciona-se ao fato de o comportamento humano ser considerado um ativo intangível e não possuir meios específicos de controle. Algumas medidas na UDESC são adotadas de forma isoladas, como a disponibilização de sistemas operacionais e a utilização de *drives* para compartilhamento de informações, porém pouco contribuem para a formação de uma cultura informacional positiva.

Além do compartilhamento de informações, o comportamento informacional é composto pela administração de sobrecarga de informação e a redução de significados múltiplos. As questões relacionadas às informações surgem, geralmente, das necessidades individuais dos servidores, porém o mesmo tipo de informação pode ser proporcionado por diversos setores, sendo que nem sempre as informações irão convergir entre si. É necessário

para a UDESC realizar exercícios voltados à conscientização dos servidores para que ocorra uma melhor aplicação das informações, desde a criação, facilitando as disponibilidades de acesso e compartilhamento até a sua guarda.

Durante a pesquisa, foi possível verificar que a UDESC, como ente do Estado, tem suas necessidades informacionais externas definidas por meio de leis, regimentos e decretos. Além disso, por ser uma instituição de ensino superior, está associada a outras instituições e agências de fomento, que criam metas, regras ou estabelecem orientações para as boas práticas na educação. Em relação ao ambiente interno, a gestão da Universidade é composta por conselhos e colegiados que estabelecem resoluções, portarias e pareceres, sobre a gestão acadêmica e administrativa.

Apesar do Estado estabelecer o que pode ou não ser feito pela UDESC, parte da Reitoria não possui um recurso específico para avaliar as necessidades informacionais de cada setor. As atividades ocorrem de maneira orgânica e intuitiva, ficando a cargo do servidor definir as suas necessidades. É importante frisar que é preciso conduzir a informação de modo com que ela estimule as pessoas certas a reconhecê-la e utilizá-la, pois possuímos uma cadeia de dados que superam e muito, a nossa capacidade de atenção.

Pelos dados da pesquisa, observou-se que a UDESC não valoriza o poder que as informações proporcionam e não adota uma política informacional com objetivos formais e bem definidos. As políticas utilizadas são informais ou fragmentadas, onde as demandas informacionais são geradas e armazenadas conforme a adequação de cada servidor.

O gerenciamento informacional diz respeito a arquitetura informacional e pode ser compreendido como um processo constituído de parâmetros bem definidos e onde as funções de determinar, obter, distribuir, utilizar e armazenar sejam bem especificadas. De maneira geral, os gestores desconhecem o tema gerenciamento ou arquitetura informacional, mas, de acordo com as pesquisas, a Reitoria da UDESC não adota modelos para processamento e gerenciamento de informação de maneira formal. Foi identificado que as atividades possuem um fluxo orgânico, onde uma pessoa é responsável por uma determinada demanda e as informações necessárias para desempenhar as atividades, porém não há nada formalizado.

No decorrer da pesquisa, instaurou-se uma crise mundial de saúde, em decorrência a um novo vírus. Com isso, fez-se necessário a adoção de medidas de isolamento social, que ocasionou uma mudança na utilização de ferramentas e comportamentos em relação ao trabalho. Diante disso, verificou-se que os maiores impactos sentidos ocorreram em relação a limitação do contato pessoal.

Sobre o uso de ferramentas, potencializado pela pandemia, não há uma uniformização entre os gestores da Reitoria quanto aos benefícios ou dificuldades enfrentadas. O que para um gestor foi apresentado como problema, outros já encaram como melhoria na dinâmica.

### 5.3 CONJUNTO DE DIRETRIZES PARA GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMATACIONAL

Sendo no papel dos servidores, distribuídos por todas as Unidades, ou desempenhando o papel de gestor na Administração Superior, os participantes da pesquisa reconhecem que o comportamento informacional é importante à gestão da informação, porém a UDESC não estabelece um gerenciamento do comportamento na cadeia informacional.

Diante disso, sugere-se à UDESC a adoção de diretrizes visando a aplicação de boas práticas na gestão do comportamento informacional, considerando os critérios da Ecologia da Informação (Quadro 10).

Quadro 10 – Diretrizes para gestão do comportamento informacional.

<b>Diretrizes</b>
Estabelecer os princípios informacionais;
Promover a comunicação para elaboração das ações que se pretende alcançar, buscando a integração das unidades institucionais;
Viabilizar um processo acessível, contínuo e mutável;
Conscientizar os servidores sobre o poder que as informações possuem;
Conscientizar os coordenadores sobre seus papéis informacionais, como agentes, distribuidores e divulgadores;
Tratar as informações como um sistema e não como atividades específicas a um servidor/setor;
Propiciar canais para debates sobre as necessidades informacionais;
Mapear os processos informacionais, padronizando o fluxo informacional no setor, identificando o tipo de informação, sua localização e pessoas responsáveis;
Identificar as informações não computadorizadas que necessitem ou que dispunham, apontando a localização e pessoas responsáveis;
Elaborar um padrão de classificação para os documentos compartilhados, considerando setores e processos, melhorando a organicidade e facilitando o acesso;
Fomentar a utilização do compartilhamento de documentos, permitindo sua utilização e acesso por demais servidores, pois consideram-se públicos os documentos desenvolvidos no decorrer dos processos informacionais;
Elaborar uma avaliação constante das etapas dos processos informacionais, aplicando melhorias se necessário;
Avaliar os sistemas informacionais, sugerindo melhorias ao setor técnico responsável;
Identificar com clareza os comportamentos que devem ser adotados pelos servidores do setor;
Avaliar de forma regular os comportamentos adotados pelos servidores em relação a gestão informacional;
Fornecer programas de treinamento voltados para um melhor aproveitamento dos sistemas informacionais;
Oferecer treinamentos regulares voltados para conscientização, utilização e agregação de valor às informações;

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

As diretrizes, sugeridas no Quadro 10, não exigem grandes investimentos para implementação, pois não necessitam de contratação de pessoal externo ou de sistemas novos. Ademais, as práticas sugeridas são voltadas aos processos e às pessoas, visto que não há uma metodologia perfeita para o gerenciamento informacional. Todavia, ao adotar processos informacionais, focados nas necessidades informacionais dos servidores, busca-se o melhoramento nas integrações de atividades e agilidade nos processos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com aplicação da pesquisa, foi possível observar que a gestão da informação é realizada de maneira subjetiva na UDESC. Ao integrar os servidores públicos na participação e nas formulações de decisões, implantações e no desenvolvimento de políticas públicas, permite-se acrescentar elementos democráticos próprios da sociedade da informação na gestão pública universitária.

O objetivo geral desta dissertação foi atingido, pois se identificou que a gestão do comportamento informacional na UDESC, sob a perspectiva da Ecologia da Informação, ocorre de maneira informal e pode ser considerada regular. Ecologicamente, os processos informacionais são baseados nos comportamentos adotados, porém na UDESC há pouca orientação aos servidores sobre quais comportamentos e atitudes são esperados.

Para atender o propósito principal da pesquisa, foi necessário a elaboração da fundamentação teórica, a definição da metodologia e a apresentação dos dados coletados e dos resultados.

Sobre as referências teóricas utilizadas, abordou-se os tópicos pertinentes com a temática do trabalho, como: sociedade da informação, gestão da informação e conhecimento, ecologia da informação e gestão do comportamento. Além de servir como alicerce para a aplicação do presente estudo, verificou-se que as instituições continuam a investir em tecnologia e sistemas informacionais que podem não funcionar se as pessoas não estiverem prontas e bem orientadas para as mudanças de comportamentos necessárias.

Após a fundamentação teórica, foram definidos os procedimentos metodológicos com finalidade de atender individualmente cada objetivo da pesquisa, e, consequentemente, o objetivo geral. Nesta seção também foi descrita a principal limitação desta pesquisa: a baixa participação dos servidores nas respostas aos questionários e dos gestores nas entrevistas.

A divulgação da pesquisa ocorreu por meio de ferramentas de comunicação *on-line*, devido ao período pandêmico enfrentado, e, apesar de todos os esforços realizados pelo setor de comunicação, e pelos e-mails encaminhados individualmente aos servidores, não houve um retorno suficiente que possibilitasse a representatividade ideal aos dados coletados. Buscando viabilizar o questionário com a resposta dos servidores foi utilizada uma segunda ferramenta de coleta de dados, dessa forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da administração geral, mais conhecida como Reitoria, que permitisse entender a visão de quem coordena a UDESC. No entanto, a mesma dificuldade encontrada na pesquisa com os servidores foi enfrentada com os gestores e o retorno para participação foi baixo, no

entanto, por se tratar, de um número menor de pessoas, foi possível alcançar uma proporção para viabilizar a pesquisa.

Com trabalhos *home-office*, a comunicação passou a acontecer de maneira virtual, ocorrendo via e-mails e aplicativos de troca de mensagens. Caixas de e-mail lotadas e inúmeras trocas de mensagens ao dia, atreladas aos diversos sistemas tecnológicos para a realização das atividades, ocasionaram em uma sobrecarga na atenção dos servidores. O excesso de informação foi um dos problemas levantados por Davenport (1998) na obra utilizada como referência para essa pesquisa, sendo necessário olhar para as instituições como um sistema, identificando as ferramentas e centrando-se no indivíduo.

Com relação ao primeiro objetivo específico - a) Verificar as práticas desenvolvidas pela administração na UDESC na gestão do comportamento informacional, sob a perspectiva da ecologia da informação, é válido observar que a UDESC não se baseia no gerenciamento comportamental e na utilização eficaz das informações que possui. Os servidores da Universidade dispõem de um canal de comunicação aberto com os seus gestores imediatos, todavia as decisões e necessidades informacionais não são avaliadas em conjunto e assumem uma postura linear, onde as decisões são tomadas de cima para baixo. Em suma, a Ecologia da Informação não está relacionada apenas à criação e na distribuição nas enormes quantidades de informações, mas sim ao uso eficiente de quantidades relativamente pequenas, centrando-se no gerenciamento comportamental.

Em seguida, buscou-se atender o Objetivo “b” - Analisar como a gestão do comportamento informacional interfere na tomada de decisão na Gestão Superior da UDESC, onde se conclui que os gestores da Reitoria não possuem um conhecimento aprofundado sobre gestão do comportamento informacional, assim como não há muitas abordagens nas literaturas. De maneira geral, a gestão ocorre de maneira orgânica, não havendo parâmetros formalizados ou definição das necessidades.

De posse dessas informações, foram propostas diretrizes a serem adotadas em relação ao acompanhamento e compartilhamento de informação sob a perspectiva do comportamento informacional e da ecologia da informação para a gestão da UDESC, visando a aplicação de boas práticas que melhorem os processos informacionais e o compartilhamento de informação, contribuindo para uma cultura de informação saudável. Desta forma, todos os objetivos da pesquisa foram alcançados

Pretende-se que essa pesquisa seja aplicada e possa contribuir com a organização da gestão informacional da UDESC, para isso é necessário conscientizar a todos os servidores

quanto ao seu papel na gestão da informação, devendo os gestores adotar posturas que possibilitem a inserção dos servidores na elaboração de processos e na verificação das necessidades informacionais, integrando e identificando as atividades, as necessidades e as pessoas.

Portanto, somente o investimento com tecnologias não é suficiente, pois só haverá mudanças positivas quando as pessoas forem sensibilizadas para tal. Nesse sentido, como trabalhos futuros, sugere-se o aprofundamento em temáticas sobre gestão comportamental, gestão informacional em instituições públicas e gestão informacional em instituições de ensino, envolvendo as áreas de ciências humanas e tecnológicas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de S.; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do Conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas 2010.

ASSMANN, H. **A metamorfose do aprender na sociedade da informação**. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 2, p. 7-15, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a02v29n2>>. Acesso em: 29 de ago. de 2019.

ARAUJO, C. A. A. **Abordagem interacionista de estudos de usuários da informação**. Ponto de Acesso, Salvador, v. 4, n. 2, p. 2-32, set. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.9771/1981-6766rpa.v4i2.3856>> Acesso em: 12 de fev. de 2021.

ARAÚJO, C. A. A. O sujeito informacional no cruzamento da ciência da informação com as ciências humanas e sociais. **XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – ENANCIB**, 2013. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/40403>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

ARAÚJO, C. A. A. Paradigma social nos estudos de usuários da informação: abordagem interacionista. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.22, n.1, p. 145-159, jan./abr. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/9896/7372>> Acesso em: 08 de jul. de 2021.

ARAÚJO, C. A. A; PEREIRA, G. A; FERNANDES, J. R. A contribuição de B. Dervin para a Ciência da Informação no Brasil. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, 14(28), 57-72, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1518-2924.2009v14n28p57>> Acesso em: 12 de jul. de 2021.

ARAÚJO, V. M. R. H. **Papel do profissional da informação em uma sociedade em mudança**. Ci. Inf., Brasília, 15(1): 11 -3, jan./jun. 1986. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/417/1/vANIACi1986.pdf>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

BARBROW, S.; HARTLINE, M. Process mapping as organizational assessment in academic Librarie. **Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/67b2/1bd95d992d5d77b61298db7f3611da8ed134.pdf>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70,1997.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/spp/a/5Q85NCzRFvJ8BLjjd54jLMv/?lang=pt>> Acesso em 08 de jul. de 2021.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação:** como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BELKIN, N. J. **Anomalous States of knowledge as a Basis for information Retrieval Etats anomaux des connaissances comme base du repérage de l'information.** Disponível em: <[http://faculty.washington.edu/harryb/courses/INFO310/Belkin1980\\_ASK.pdf](http://faculty.washington.edu/harryb/courses/INFO310/Belkin1980_ASK.pdf)> Acesso em: 04 de set. de 2019.

BELLUZZO, R. C. B. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In. VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Ambientes e fluxos da Informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas:** teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BONDARIK, R; PILATTI, L. A; FRANCISCO, A. C. Ética managerial: a ética nas organizações empresariais. **Journal of Technology Management & Innovation.** 2006, v. 6. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/847/84710507.pdf>> Acesso em: 25 de ago. de 2019.

BORKO, H. Information Science: What is it? **American Documentation**, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3433774/mod\\_resource/content/1/Oque%C3%A9I.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3433774/mod_resource/content/1/Oque%C3%A9I.pdf)> Acesso em: 10 de out. 2018.

BRANÍCIO, S.de A.R.; CASTRO FILHO, C. de. O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. **Perspectivas em CI**, Belo Horizonte, v.12, n.3., p. 142-155, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n3/a11v12n3.pdf>> Acesso em: 12 set. 2019.

BRITO, L. I. P; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1341-366, set./out. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n5/a08v46n5.pdf>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em CI**, Belo Horizonte, v.12, n.1., 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54>> Acesso em: 10 de out. 2018.

CHAUÍ, M. de S. A universidade pública sob nova perspectiva. Conferência de abertura da 26ª reunião anual da **ANPED**, Poços de Caldas, 5 de outubro de 2003. <Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 01 de ago. de 2019.

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

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lúcia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

DAVENPORT, T. H; BECK, J. C. **Economia da atenção**: compreendendo o novo diferencial de valor de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DEJOURS, C; DESSORS, D; DESRLAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, 1993. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38485/37225>>. Acessado em 25 de ago. de 2018.

DERVIN, B. On studying information seeking methodologically: the implications of connecting metatheory to method. **Information Processing & Management**, Vol. 35, nº. 6, November 1999, pp. 727-750. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0306-4573\(99\)00023-0](https://doi.org/10.1016/S0306-4573(99)00023-0)> Acesso em: 04 de set. de 2019.

DERVIN, B. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 2, nº. 2, pp. 36-46, 1998. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/13673279810249369>> Acesso em: 04 de set. de 2019.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1975.

ELLIS, D. **The Derivation of a Behavioural Model for Information Retrieval System Design**. Thesis submitted for the Degree of Doctor of Philosophy at the University of Sheffield. Sheffield: University of Sheffield. Disponível em: <[https://pdfs.semanticscholar.org/3e1e/0e1ad5d853c7aa746ad2f09744cdfd16574e.pdf?\\_ga=2.176096673.2066356247.1567635112-1045506428.1567635112](https://pdfs.semanticscholar.org/3e1e/0e1ad5d853c7aa746ad2f09744cdfd16574e.pdf?_ga=2.176096673.2066356247.1567635112-1045506428.1567635112)>. Acesso em 05 de set. de 2019.

FENILI, R. R. Gestão de materiais. Brasília: **ENAP**, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2449/1/Apostila%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Materiais%202016%20%283%29.pdf>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psichological Bulletin**, Washington v. 51 n.4, p.327-58, July 1954. Disponível em: <<https://www.apa.org/pubs/databases/psycinfo/cit-article.pdf>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

FLEISHER, R. M. M. C. Le Coadic, Y. F. A ciência da informação. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/32939>> Acesso em: 08 jul. 2021

FLICK, U. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília, 3<sup>a</sup> edição: Liber Livro Editora, 2008.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GARCIA, Cristine Luiza Salazar; VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Mapas conceituais como ferramenta para a gestão do conhecimento. In. VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Ambientes e fluxos da Informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

GONCALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GUINCHAT, C.; MENOU, M. Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação. 2.ed. rev. aum. Brasília: Ibict; CNPq, 1994. 540 p. Disponível em: <<https://livroaberto.ibict.br/handle/1/1007>> Acesso em: 08 de jul. de 2021.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, vol.22, no.2, Brasília, May/Aug. 2006.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-7722006000200010&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-7722006000200010&lang=pt)> Acesso em: 12 de set. de 2019.

HAN, B. **Sociedade do cansaço**. 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

KUHLTHAU, C. C. Inside the Search Process: Information Seeking from the User's Perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p.361-371, 1991. Disponível em: <<http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/kuhlthau.pdf>> Acesso em: 04 de set. de 2019.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/32939>> Acesso em: 01 de jul. de 2021.

LIMA, D. V. L.; CASTRO, R. G. de. **Contabilidade pública: integrando União, Estados e Municípios** (Siafi e Siafem). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, P. R; ZANIN, F. E. G; GIANNASI-KAIMEN, M. J. A importância da Informação na atividade policial. In: TOMAEL, Maria Inês; JESUS, José Antonio Guazelli. **Informação em múltiplas abordagens: acesso, compartilhamento e gestão**. Londrina: UEL, 2010.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a Gestão da Informação. **Ci. Inf., Brasília**, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/962/999>> Acessado em: 13 de outubro de 2018.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, G; PORTO, R. S. Serviços e obras de engenharia, perspectivas potencializadoras nas ações da gestão universitária: do campo da política de licitação ao processo de manutenção preventiva das edificações. In: BURIGO, C. C. D; RAMOS, C. N. S; SOUZA, G. M. **A formação no contexto da Gestão Universitária.** Florianópolis: PRODEGESP/UFSC, 2017.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. de S; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n.3, p. 239-262, jul./set., 1993. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/16275611/Quantitativo-Qualitativo-Oposicao-ou-Complementaridade>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

MIRANDA, A. **Ciência da Informação:** Teoria e Metodologia de uma área em expansão. Elmira Simeão, organizadora. Brasília: Theasaurus, 2003.

MOLINARO, L. F; RAMOS, K. H. C. **Gestão de tecnologia da informação:** governança de TI: Arquitetura e alinhamento entre sistemas de informação e negócio. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

NAGLE, J. Apresentação do dossier universidade-empresa. **Revista da USP**, São Paulo: Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade de São Paulo, n.25, p 8-15, mar./mai. 1995. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/27041/28815>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

NOVAK, J. D; CAÑAS, A. J. Building on New Constructivist Ideas and CmapTools to Create a New Model for Education. **CMC: Concept Mapping Conference.** 2004. Disponível em: <<https://www.ihmc.us/users/acanas/Publications/NewModelEducation/NewModelforEducation.pdf>> Acesso em: 12 de set. de 2019.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional:** O comportamento humano no trabalho. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

- ODDY, R. N; BELKIN, N. J; BROKS, H. M. **ASK for information retrieval:** part I. Background and theory. 1982. Disponível em: <<https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1150&context=istpub>> Acesso em: 04 de set. de 2019.
- ORTIZ, R. As ciências sociais e o inglês. **Revista Brasileira de Ciências Sociais. RBCS**, v 19, n. 54, fev., 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/rbcsoc/v19n54/a01v1954.pdf>>. Acesso em 29 de ago. de 2019.
- 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. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v15n3/10.pdf>> Acesso em: 12 de set. de 2019.
- PIZZANI, L; SILVA, R. C; BELLO, S. F; HAYASHI, M. C. P. I. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012. Disponível em: <[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sUn0AoDPZ2oJ:https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbc/article/download/1896/pdf\\_28/+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sUn0AoDPZ2oJ:https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbc/article/download/1896/pdf_28/+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 09 de set. de 2019.
- RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica:** como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROSA, M. V. F. P. C; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa:** mecanismo para validação dos resultados. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.
- ROSSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento.** São Paulo: Thomson, 2003.
- SARACEVIC, T. **Ciência da Informação:** origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1., 1996. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>> Acessado em: 11 de outubro de 2018.
- SALM, J. F; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 83-104, set. 2009. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83/12590>>. Acesso em: 12 set. 2019.

- SANTOS, J. C. S. dos. **A informação em instituições políticas:** subsídios teóricos e empíricos à proposição do modelo de comportamento informacional em assessorias parlamentares. Salvador, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/20697/1/Tese%20de%20Doutorado-20JOS%C3%89%20CARLOS%20SALES%20DOS%20SANTOS.pdf>>. Acesso em: 12 de jul. de 2021.
- SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. XVI, 133 p.
- SCHMITZ, A. L. F.; BERNARDES, J. F. **Atitudes empreendedoras e desafios da gestão universitária.** 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/61474/Atitudes%20Empreendedoras%20e%20Desafios%20da%20Gest%20Universitaria.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- SCHLICKMANN, R. Desvendando o campo científico no Brasil. [tese] Orientador, Pedro Antônio de Melo; Coorientador, Maurício Serva. Florianópolis, SC, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1>> Acesso em: 12 de set. de 2019.
- SILVA, J. L. C. **Fundamentos da informação I: Perspectivas em ciências da Informação.** São Paulo: ABECIN Editora, 2017.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília, DF: Ed. da UnB, 2001.
- TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação - o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.
- UDESC. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Relatório de gestão.** Florianópolis: 2018. Disponível em: <[https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id\\_cpmenu/2251/Relat\\_rio\\_de\\_Gest\\_o\\_Udesc\\_2018\\_1555234722112\\_2251.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/2251/Relat_rio_de_Gest_o_Udesc_2018_1555234722112_2251.pdf)> Acesso em: 13 de set. de 2019.
- UDESC. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Estatuto da UDESC.** DOE nº 20.893 de 09.11.2018. Disponível em: <[http://secon.udesc.br/leis/Decreto\\_4184\\_2006\\_Estatuto\\_UDESC\\_compilado.pdf](http://secon.udesc.br/leis/Decreto_4184_2006_Estatuto_UDESC_compilado.pdf)> Acesso em: 20 de mai. de 2021.
- UDESC. Universidade do Estado de Santa Catarina. **Regimento Geral.** RESOLUÇÃO N° 044/2007 – CONSUNI. Disponível em: <<http://secon.udesc.br/consuni/resol-anexos/2007/Regimento-Geral-da-UDESC-2007.pdf>> Acesso em: 20 de mai. de 2021.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11.ed. São Paulo: Altas, 2009.

WAGNER, J; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=e4RnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamento+organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi737K2nbLkAhVjA9QKHUwRBWkQ6AEISDAF#v=onepage&q=comportamento%20organizacional&f=false>> Acesso em: 02 de set. de 2019.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ci. Inf., Brasília**, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n2/a09v29n2.pdf>> Acesso em: 11 de out. 2018.

WILSON, T. Models in Information Behaviour Research. **Journal of Documentation**, Vol. 55, No. 3, June 1999. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228784950\\_Models\\_in\\_Information\\_Behaviour\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/228784950_Models_in_Information_Behaviour_Research)> Acesso em: 12 de set. de 2019.

## APÊNDICE A - Pesquisa

### **PESQUISA PARA AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO INFORMATACIONAL NA UDESC**

O objetivo do presente questionário é buscar, junto aos servidores da UDESC, suas perspectivas em relação aos elementos do ambiente informacional na UDESC, avaliando os princípios da informação, política da informação, comportamento e cultura em relação à informação, processos de gerenciamento da informação e arquitetura da informação.

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado intitulada **GESTÃO DO COMPORTAMENTO INFORMATACIONAL SOB A PERSPECTIVA DA ECOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**, tendo como objetivo geral analisar a gestão do comportamento informacional, na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

O(a) Senhor(a) não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Os riscos destes procedimentos serão mínimos por envolver o tempo necessário para responder as perguntas, além de poder causar alguma reação ou constrangimento. Assim, visando minimizar os riscos, a pesquisa será realizada inteiramente de forma virtual, através da aplicação de um questionário on-line, onde não será utilizado meios de identificação, garantindo a confidencialidade dos participantes, liberdade para não responder questões que considerem inappropriadas ou desnecessárias e privacidade sobre os dados coletados.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão analisar a gestão do comportamento informacional praticada pela UDESC em relação às atividades empregadas na sua gestão, permitindo o aprimoramento das rotinas administrativas através da proposta de um manual para acompanhamento e compartilhamento de informações.

As pessoas que acompanharão os procedimentos serão os pesquisadores: a estudante de mestrado Fernanda Luiz Cardoso e a professora responsável Ana Maria Pereira.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos.

A sua privacidade será mantida através da não-identificação do seu nome. Este termo de consentimento livre e esclarecido está sendo encaminhado por e-mail para que cada participante possua uma cópia e deverá ser aprovado no início da pesquisa.

**NOME DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL PARA CONTATO:** Fernanda Luiz Cardoso

**NÚMERO DO TELEFONE:** (48)9.9606.8505

**ENDEREÇO DE E-MAIL:** Fernanda.cardoso@udesc.br

**ENDEREÇO:** Av. Madre Benvenuta, 2007. Itacorubi, Florianópolis / SC.

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – CEPSPH/UDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Florianópolis – SC -88035-901

Fone/Fax: (48) 3664-8084 / (48) 3664-7881 –

E-mail: cepsh.reitoria@udesc.br

CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa SRTV 701, Via W 5 Norte – lote D -

Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte - Brasília-DF - 70719-040 Fone: (61) 3315-5878/ 5879

– E-mail: conept@saude.gov.br

### **1. TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos e que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

( ) Sim

( ) Não

### **DELIMITAÇÃO DE PERFIL**

#### **2. Qual o seu cargo na UDESC?**

- ( ) Técnico Universitário de Desenvolvimento
- ( ) Técnico Universitário de Suporte
- ( ) Técnico Universitário de Execução
- ( ) Técnico Universitário de Serviços
- ( ) Professor Universitário
- ( ) Advogado Fundacional

#### **3. Qual a sua unidade de lotação na UDESC?**

- ( ) CAV

- CCT
- CEAD
- CEART
- CEA VI
- CEFID
- CEO
- CEPLAN
- CERES
- CESFI
- ESAG
- FAED
- REITORIA

4. Qual o seu grau de instrução?

- Ensino Fundamental
- Ensino médio
- Ensino Superior
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado

**Política de informação**

Princípios, diretrizes, atribuições e responsabilidades para a gestão de dados, informação e conhecimento, bem como quanto à divulgação de informações relevantes à UDESC.

5. Como você avalia a gestão da informação em seu Centro?

Insatisfatório	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. As necessidades informacionais relacionadas a sua função são definidas por quem?

- Servidor

Instituição (setor, gestores, resoluções, etc.)

Não saberia responder

7. Com base nas necessidades informacionais do seu setor, é possível afirmar que:

A necessidade de informação pode ser discutida abertamente entre você e seu coordenador?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

Você se reúne com sua equipe setorial para discutir as necessidades institucionais de informação?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

8. Os fornecedores de informação (servidores, designados ou não) são capacitados, em algum programa consistente e regular, a agregar valor à informação?

Sim

Não

9. Caso a sua resposta anterior for sim, quais programas de aperfeiçoamento você participou?

10. O seu setor possui algum mecanismo (sistema, software, arquivos, etc.) que possibilite o gerenciamento das informações por parte do seu gestor?

Sim

Não

Não sei opinar

11. Quais mecanismos (sistema, software, arquivos, etc.) são utilizados em seu setor.

12. Você considera que estes mecanismos são adequados ou suficientes?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

13. Os gestores empenham-se em definir as políticas de informações essenciais para o funcionamento do seu setor?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

14. De qual forma é feita as definições de políticas de informações essenciais?

15. Com base na política de informação adotada em seu setor, é possível afirmar que:  
A política de informação pode ser discutida abertamente entre seu setor e outras unidades de informação.

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

As categorias de informação que devem ser gerenciadas em seu setor de lotação estão definidas com clareza.

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

16. De qual forma é discutida a política de informação no seu setor/centro de ensino?

17. Os coordenadores assumem conscientemente papéis políticos em relação à informação (como distribuidores, agentes e divulgadores) para promover os objetivos institucionais da sua unidade.

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar

( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

18. Com base na resposta anterior, de qual forma os coordenadores assumem os papéis políticos em relação à informação (como distribuidores, agentes e divulgadores) para promover os objetivos institucionais da sua unidade?

19. Como você avalia a estrutura de gerenciamento informacional:

Do seu setor:

	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
Insatisfatório	( )	( )	( )	( )	( )

De sua unidade

	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
Insatisfatório	( )	( )	( )	( )	( )

Na UDESC

	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
Insatisfatório	( )	( )	( )	( )	( )

### **Comportamento e cultura em relação a Informação**

Trata-se da relação existente entre necessidades informacionais e o processo de busca e troca de informação entre indivíduos.

20. A UDESC identifica com clareza os padrões de comportamentos ligados ao compartilhamento de informação?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

21. Em relação a pergunta anterior, como a UDESC identifica quais são comportamentos informacionais necessários à sua função?

22. Com base no comportamento informacional:

Os servidores lotados em seu centro de ensino são apreciados e valorizados com base em seus comportamentos informacionais, troca de informações ou aperfeiçoamento das suas funções?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

O seu setor de lotação estabelece e documenta os comportamentos informacionais que deseja estimular em seus servidores?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

A sua unidade oferece capacitação para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais que deseja/espera dos seus servidores?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

23. As capacitações oferecidas objetivando o comportamento informacional são classificadas como:

Insatisfatório	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Com base na pergunta anterior, quais capacitações oferecidas destinavam-se ao aperfeiçoamento do comportamento informacional entre os servidores?

25. Qual a frequência que ocorre a troca de informação entre:

Você e o seu setor

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

Você e outros setores de sua unidade

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

Seu setor e outros centros de ensino/Reitoria

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

26. De modo geral, como você avalia o comportamento informacional e a troca de informações na UDESC?

Insatisfatório	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
( )	( )	( )	( )	( )	( )

### **Processos e gerenciamento de informação**

Processo e gerenciamento da informação são fundamentais para tomadas de decisão e compreende a identificação, armazenamento, gestão, busca e distribuição de dados e informação.

27. O seu Centro de ensino/Reitoria criou algum modelo para o processo de gerenciamento das informações em seu setor?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Não sei opinar

28. Referente aos processos de gerenciamento de informações, é possível afirmar que:  
Você possui liberdade para criar novos modelos de processos que visam a melhorar a gestão da informação do seu setor.

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

O seu centro de ensino possui avaliação de desempenho dos principais processos de gerenciamento de informação do seu setor?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

Processos específicos, altamente dependentes de informação, são aperfeiçoados, com consultas a comunidade universitária?

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

As fases do processo de gerenciamento informacional, como: exigências, obtenção, distribuição e uso da informação são avaliados periodicamente

Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>					

29. A arquitetura da informação, ou seja, o modo como o seu setor está organizado possui objetivos claros?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

30. A UDESC utiliza-se de uma abordagem planejada para identificar a informação não-computadorizada que possui e da qual precisa?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

31. Como você caracterizaria a gestão de informação não computadorizada em seu setor?

Insatisfatório	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Aponte pontos que possam ser melhorados no que diz respeito a gestão de informação não computadorizada em seu setor.

33. Os sistemas de informação utilizados por seu setor estão adequados aos propósitos estabelecidos?

Insatisfatório	Parcialmente Insatisfatório	Moderado	Parcialmente Satisfatório	Plenamente Satisfatório	Não sei opinar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Você possui dificuldade em entender ou utilizar os sistemas informacionais disponibilizados pela UDESC?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

35. Aponte quais sistemas você apresenta maior dificuldade.

36. A sua unidade de lotação (centro de ensino/Reitoria) possui mapas informacionais para guiar as pessoas aos setores responsáveis por cada informação?

- Sim
- Não
- Não sei opinar

37. Se a sua resposta anterior for sim, quais mapas informacionais são disponibilizados em sua unidade?