



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

**PABLO DIEGO LEÃO**

**MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA ANÁLISE DE AMBIENTES  
INFORMACIONAIS: O PLANEJAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NA  
AMAZÔNIA**

**PORTO VELHO**

**2023**

**PABLO DIEGO LEÃO**

**MODELO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA ANÁLISE DE AMBIENTES  
INFORMACIONAIS: O PLANEJAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NA  
AMAZÔNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Orientadora: Profa. Dra. Natália Talita Araújo Nascimento**  
**Coorientadora: Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas**

**PORTO VELHO**

**2023**

Catálogo da Publicação na Fonte  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

---

- L437m Leão, Pablo Diego.  
Modelo de gestão da informação para análise de ambientes informacionais: o planejamento em uma universidade federal na Amazônia / Pablo Diego Leão. - PortoVelho, 2023.
- 162 f.: il.
- Orientadora: Prof.a Dr.a Natália Talita Araújo Nascimento.  
Coorientadora: Prof.a Dr.a Marlene Valério dos Santos Arenas.
- Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas. Fundação Universidade Federal de Rondônia.
1. Modelo da ecologia da informação. 2. Cultura informacional. 3. Processos de gerenciamento da informação. 4. Estratégia da informação. 5. Política da informação. I. Nascimento, Natália Talita Araújo. II. Arenas, Marlene Valério dos Santos. III. Título.
- Biblioteca Central CDU 351(043.3)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

**ATA Nº. 075**

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): PABLO DIEGO LEAO

INICIOU O CURSO EM: 03/05/2021

No vigésimo sétimo dia do mês de outubro de dois mil e vinte e três, às 15h00min, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) PABLO DIEGO LEAO, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. NATALIA TALITA ARAUJO NASCIMENTO (Orientadora – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS (Coorientadora – PROFIAP-UNIR), Profa. Dra. ROSALIA MARIA PASSOS DA SILVA (Membro interno – PROFIAP-UNIR), Prof. Dr. ALESSANDRO GUSTAVO SOUZA ARRUD (Membro interno da Rede PROFIAP-UFMS), Profa. Dra. AURINEIDE ALVES BRAGA (Membro Externo -UNIR), Profa. Dra. LEDIANE FANI FELZKE (Membro Externo - IFRO). Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “Modelo de Gestão da Informação Para Análise de Ambientes Informacionais: O Planejamento em uma Universidade Federal na Amazônia”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

( X ) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

( ) APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui \_\_\_\_\_

Recomendações de alteração de título: ( ) Não ( ) Sim

( ) REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Profa. Dra. NATALIA TALITA ARAUJO NASCIMENTO (Orientadora – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS (Coorientadora – PROFIAP-UNIR)

Profa. Dra. ROSALIA MARIA PASSOS DA SILVA (Membro interno – PROFIAP-UNIR)

Prof. Dr. ALESSANDRO GUSTAVO SOUZA ARRUD (Membro interno da Rede PROFIAP-UFMS)

Profa. Dra. AURINEIDE ALVES BRAGA (Membro Externo -UNIR)

Profa. Dra. LEDIANE FANI FELZKE (Membro Externo - IFRO)

Aluno(a) PABLO DIEGO LEAO (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR)



Documento assinado eletronicamente por **Alessandro Gustavo Souza Arruda, Usuário Externo**, em 25/10/2023, às 17:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lidiane Fani Felzke, Usuário Externo**, em 27/10/2023, às 18:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **ROSALIA MARIA PASSOS DA SILVA, Docente**, em 27/10/2023, às 18:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **NATALIA TALITA ARAUJO NASCIMENTO, Docente**, em 27/10/2023, às 18:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS, Docente**, em 27/10/2023, às 18:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **PABLO DIEGO LEAO, Administrador**, em 30/10/2023, às 19:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.unir.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1530402** e o código CRC **D010FF6D**.

**Aos meus pais, Joana D'arc e Manoel Leão,  
em honra a todo o seu esforço para que eu  
pudesse chegar tão longe.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a realização desta etapa tão significativa da minha jornada acadêmica e pessoal:

À Fundação Universidade Federal de Rondônia, por possibilitar a capacitação profissional e acadêmica de seus servidores e por viabilizar a minha participação no curso de mestrado. À equipe Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI), pela valiosa colaboração, apoio e motivação durante este percurso.

À minha amiga Professora Doutora Natália Talita Araújo Nascimento, pela escuta atenta, pela motivação, pela capacidade de acolher minhas dúvidas, entender minhas angústias e direcionar meus esforços na direção correta. Como orientadora neste trabalho, e graças ao seu entusiasmo, me fez entender e aprender a gostar da pesquisa. Sem sua orientação, esse processo não teria sido tão enriquecedor.

À minha família, minha base inabalável, o porto seguro para onde sempre posso voltar, agradeço por todo amor, compreensão e encorajamento nesta fase importante da minha vida. Aos meus amigos Fagner Ferreira e Paulo Siriano, por estarem sempre presente, me escutando sem julgamentos, acolherem minhas angústias, por estarem felizes por mim e por torcerem sinceramente pelo meu sucesso durante o desenvolvimento deste trabalho. Sua presença positiva na minha vida tornou essa caminhada mais leve.

Por fim, aos amigos Daniela Sampaio, Sidnei Souza, Maira Ciorlin, Tainá Cabral, Charles Dam, Ana Luiza Pante e Verônica Rocha. Agradeço pelas conversas enriquecedoras e pela troca de ideias que tanto contribuem para o meu desenvolvimento profissional e acadêmico, em especial durante a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

LEÃO, Pablo Diego. **Modelo de Gestão da Informação Para Análise de Ambientes Informacionais**: o planejamento em uma universidade federal na Amazônia. 2023. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho – RO, 2023.

Esta pesquisa tem como tema um modelo de gestão da informação e a análise de ambientes informacionais e pertence à grande área das Ciências Sociais Aplicadas e às subáreas Ciência da Informação e Administração Pública. O objeto de pesquisa é o ambiente informacional da área de planejamento de uma universidade federal na Amazônia. Buscou-se responder ao problema: Qual o modelo de gestão da informação aplicável à análise de ambientes informacionais no contexto da área de planejamento de uma universidade federal na Amazônia? Para resolver o problema de pesquisa foi estabelecido o objetivo geral de propor um modelo de gestão da informação aplicável à análise de ambientes informacionais no contexto da área de planejamento de uma universidade federal na Amazônia. Este estudo está sustentado pela Teoria Geral dos Sistemas (TGS), pela perspectiva da cultura informacional, além de material bibliográfico (livros e artigos científicos) e material documental (normas internas e material técnico). Esta pesquisa está classificada como interdisciplinar, social aplicada, descritiva quanto ao objetivo, qualitativa e quantitativa quanto a abordagem, utilizando-se de dados coletados ou gerados pelo pesquisador por meio de documentos institucionais, questionários e entrevistas com roteiro semiestruturado. As transcrições das entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo. A pesquisa documental e o estudo de caso foram os procedimentos utilizados. Percebeu-se a necessidade de se analisar ambientes informacionais de forma sistêmica, considerando elementos de comportamento/cultura informacional, equipe da informação, política da informação, estratégia da informação, processos de gerenciamento da informação e arquitetura da informação. Da análise dos dados foi possível caracterizar o objeto de pesquisa estudado como um sistema, identificar elementos de análise e propor um modelo de gestão da informação estruturado em categorias e elementos descritos para análise de ambientes informacionais que pode ser aplicado por gestores ou em outras pesquisas relacionadas ao tema.

Palavras-chave: Modelo da Ecologia da Informação; cultura informacional; processos de gerenciamento da informação; estratégia da informação; política da informação; arquitetura da informação.



## **ABSTRACT**

This research focuses on the information management model and the analysis of informational environments, belonging to the area of Applied Social Sciences, specifically within the subareas of Public Administration and Information Science. The research object is the informational environment within the planning area of a federal university in the Amazon. The primary question addressed is: What is the applicable information management model for analyzing informational environments within the context of the planning area of a Federal University in the Amazon? To address the research problem, the general objective was established: to propose an information management model applicable to the analysis of informational environments within the context of the planning area of a Federal University in the Amazon. This study is supported by General Systems Theory (GST), the perspective of informational culture, as well as bibliographic material (books and scientific articles), documentary material (internal standards and technical material). This research is classified as interdisciplinary, applied social science, descriptive in terms of objectives, qualitative and quantitative in approach, using data collected or generated by the researcher through institutional documents, questionnaires, and semi-structured interviews. Transcripts of interviews underwent content analysis. Documentary research and case study were the procedures used. It became evident the necessity of analyzing informational environments in a systemic way, considering elements of informational behavior/culture, information staff/stakeholders, information politics, information strategy, information management process, and information architecture. From the data analysis, it was possible to characterize the researched object as a system, identify elements for analysis, and propose an information management model structured into categories and described elements for analyzing informational environments that can be applied by managers or in other research related to the subject.

**Keywords:** Information Ecology Model; informational culture/behavior; information management process; information strategy; information politics; information architecture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação de um sistema .....	21
Figura 2 - Representação Interdisciplinar entre as áreas de CI e da CA .....	26
Figura 3 - Modelo Ecologia da Informação.....	30
Figura 4 - Etapas da pesquisa .....	35
Figura 5 - Organograma resumido da DPDI elaborado com base na resolução de definição da estrutura organizacional da Universidade .....	45
Figura 6 - Nível de formação acadêmica dos respondentes do questionário.....	51
Figura 7 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a organização e adaptabilidade do ambiente informacional .....	52
Figura 8 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a Gestão da Informação no ambiente informacional .....	53
Figura 9 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a contribuição da área para a tomada de decisões estratégicas....	54
Figura 10 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre o alinhamento da área de PDI com a satisfação das necessidades de informação de seus gestores .....	55
Figura 11 – Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a clareza, eficácia e estratégia da área de PDI em relação à coleta, uso e gestão de dados e informações .....	56
Figura 12 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a clareza da política, dos papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas na gestão da informação na área .....	57
Figura 13 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a cultura e comportamento em relação à informação na área de PDI .....	58
Figura 14 - Percepção dos servidores da área de PDI da universidade sobre a equipe da DPDI em gestão de informações .....	60
Figura 15 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a eficácia, consistência e satisfação com o processo de gestão da informação na área de PDI .....	62

Figura 16 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a eficiência e impacto das tecnologias de informação na gestão de informações da área de PDI, bem como a abordagem de seleção de dados, e a atualização do conhecimento sobre novas fontes e tecnologias de informação ..... 64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas sobre Gestão da Informação na UNIR.....	17
Quadro 2 - Componentes críticos do ambiente informacional.....	31
Quadro 3 - Classificação da pesquisa.....	32
Quadro 4 - Quantidade de questões do questionário por tema.....	37
Quadro 5 - Relação de áreas de atuação da Universidade e órgãos responsáveis.....	43
Quadro 6 - Insumos que transitam no ambiente informacional da área de PDI a partir de análise Relatório de Gestão 2022.....	46
Quadro 7 - Caracterização do ambiente informacional área de PDI a partir de análise documental.....	50
Quadro 8 - Detalhamento do material gerado.....	66
Quadro 9 - Eixos temáticos, unidades de registro e ocorrências após codificação.....	67
Quadro 10 - Relação de unidades de contexto, unidades de registro, eixos temáticos e categorias de análise após a codificação e após a categorização.....	69
Quadro 11 - Quantidade de unidades de contexto selecionados por grupo após a codificação e após a categorização.....	70
Quadro 12 - Categorias de análise, respectivos elementos de análise e quantidade de ocorrências após análise de conteúdo das entrevistas.....	71
Quadro 13 - Resumo dos achados nas entrevistas por Elemento de Análise na categoria Caracterização do Ambiente Informacional e quantidade de ocorrências.....	74
Quadro 14 - Análise de Ocorrência Elemento por participante da categoria Caracterização do Ambiente Informacional.....	76
Quadro 15 - Análise de co-ocorrência dos elementos de caracterização do ambiente informacional com os elementos das demais categorias de análise.....	77
Quadro 16 - Caracterização do ambiente informacional.....	79
Quadro 17 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Estratégia da Informação e quantidade de ocorrências.....	84
Quadro 18 - Análise de Ocorrência Elemento por Participante da categoria Estratégia da Informação.....	84
Quadro 19 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Estratégia da Informação.....	85
Quadro 20 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Política da Informação e quantidade de ocorrências.....	87

Quadro 21 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Política da Informação .....	87
Quadro 22 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Política da Informação.....	88
Quadro 23 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Comportamento/Cultura Informacional e quantidade de ocorrências.....	90
Quadro 24 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Comportamento/cultura informacional.....	91
Quadro 25 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Comportamento/Cultura Informacional .....	92
Quadro 26 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Equipe da Informação e quantidade de ocorrências .....	95
Quadro 27 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Equipe da Informação .....	96
Quadro 28 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Equipe da Informação.....	96
Quadro 29 - Composição e perfil atual da equipe da DPDI .....	98
Quadro 30 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Processos de Gerenciamento da Informação e quantidade de ocorrências .....	103
Quadro 31 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Processos de gerenciamento da informação.....	104
Quadro 32 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Processos de Gerenciamento da Informação.....	105
Quadro 33 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Arquitetura da Informação e quantidade de ocorrências .....	109
Quadro 34 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Arquitetura da Informação.....	109
Quadro 35 - Análise de co-ocorrência dos elementos da Arquitetura da Informação.....	110
Quadro 36 - Modelo de Gestão da Informação para Análise Sistêmica de Ambientes Informacionais.....	114

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Contextualização do problema de pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos:.....	17
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Teorias de base.....</b>	<b>20</b>
2.1.1 Teoria Geral dos Sistemas.....	20
2.1.2 A Perspectiva da Cultura Informacional .....	22
<b>2.2 Gestão da informação .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Ciência e gestão da informação.....	24
2.2.2 Dados, informações e conhecimento.....	26
2.2.3 Valor estratégico de dados e informações.....	28
2.2.4 Modelos de gestão da informação .....	28
2.2.5 Modelo da Ecologia da Informação de Davenport.....	29
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Aspectos éticos .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Procedimentos metodológicos de coleta e geração de dados .....</b>	<b>34</b>
3.3.1 Pesquisa documental .....	35
3.3.2 Pesquisa quantitativa .....	36
3.3.3 Pesquisa qualitativa.....	38
<b>4 ANÁLISE SITUACIONAL: RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Análise documental .....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Organização administrativa e ambiente organizacional.....	42
4.1.2 Produtos e insumos.....	46
4.1.3 O ambiente informacional .....	49
<b>4.2 Análise dos questionários.....</b>	<b>51</b>
4.2.1 Perfil dos participantes .....	51
4.2.2 Caracterização do Ambiente Informacional.....	52
4.2.3 Estratégia da Informação.....	55
4.2.4 Política da Informação.....	56
4.2.5 Comportamento/Cultura Informacional .....	58

4.2.6 Equipe da Informação .....	59
4.2.7 Processos de Gerenciamento da Informação.....	61
4.2.8 Arquitetura da Informação .....	63
<b>4.3 Análise das entrevistas .....</b>	<b>65</b>
4.3.1 Caracterização do Ambiente Informacional.....	73
4.3.2 Estratégia da Informação.....	83
4.3.3 Política da Informação.....	87
4.3.4 Comportamento/Cultura Informacional .....	90
4.3.5 Equipe da Informação .....	95
4.3.6 Processos de Gerenciamento da Informação.....	103
4.3.7 Arquitetura da Informação .....	108
<b>4.4 Modelo de gestão da informação para análise sistêmica de ambientes informacionais.....</b>	<b>112</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – SERVIDORES DA DPDI E TOMADORES DE DECISÃO.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE D - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA - TOMADORES DE DECISÃO .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE E - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO.....</b>	<b>145</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Falar sobre a gestão da informação é relevante pois o tema está em alta e ganha cada vez mais importância por conta do aumento da circulação e da necessidade de análise dos dados gerados de forma espontânea e robusta.

Em um contexto de avanços tecnológicos, que resultam no aumento da velocidade da internet, na criação, transformação, circulação e armazenamento de dados (*big data*) (Bertin e Fortaleza, 2019), surgem problemas para gerir esse fluxo cada vez maior de dados e informações, uma vez que passam a ter maior valor, constituindo-se ativos valiosos das instituições. Mais do que valioso, é um recurso que não é escasso, acumula-se a cada dia e possui grande variedade, o que reforça a necessidade de gerenciamento para que sejam consistentes e bem utilizados na tomada de decisão pelos gestores das organizações ou em outras destinações.

Os acontecimentos de impacto global, como conflitos militares, crises de saúde pública e as mudanças provocadas pelas redes sociais e a internet de alta velocidade, provocam dificuldades no cenário econômico mundial e local dos países, exigindo não apenas reações estratégicas das instituições, mas transformações. Se a gestão da informação tinha sua importância inquestionável até 2019, em 2023 as estratégias de gestão e utilização desse recurso valioso são essenciais e vão além da tecnologia. É necessário considerar os sujeitos envolvidos e como tratam da aquisição, do registro, do armazenamento, da partilha de informações a quem necessita, possibilitando que as organizações deem soluções e respostas melhores a seus públicos (Gouveia; Estrela; Araújo, 2022).

As universidades públicas, instituições de produção do conhecimento e formação humana, são organizações de importância para a sociedade devido ao valor que geram. A partir disso, verifica-se a necessidade de que as universidades estejam organizadas para que tenham eficiência e prestem serviços de qualidade, com eficácia e efetividade. E a gestão da informação possibilita que os dados sejam organizados, armazenados, consumidos e utilizados de forma adequada pela alta administração e outros interessados.

Na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a gestão da informação é exercida por diferentes áreas, cada uma com suas responsabilidades. Na área de planejamento, desenvolvimento e informação, área estratégica representada por uma diretoria da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), os dados são insumos consumidos e transformados em relatórios e outros documentos utilizados na tomada de decisão, na prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle.



Este estudo tem como tema a gestão da informação e como objeto de estudo o ambiente informacional da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI), área de planejamento, desenvolvimento e informação, subordinada à PROPLAN/UNIR.

Inserido na grande área das Ciências Sociais Aplicadas, especificamente as áreas de Ciência da Informação e da Administração Pública, este estudo é classificado como interdisciplinar, aplicado, de abrangência transversal, descritivo quanto ao objetivo, qualitativo e quantitativo quanto a abordagem, utilizando-se de dados primários coletados ou gerados pelo pesquisador. Quanto aos procedimentos, foram utilizados o estudo de caso, a pesquisa documental, aplicação de questionários e entrevistas, cujas transcrições foram submetidas à análise de conteúdo.

## **1.1 Contextualização do problema de pesquisa**

A DPDI é consumidora de dados e informações gerados pelas demais áreas do ambiente organizacional no qual está inserida e os utiliza como insumo na geração de informações em formato de relatórios e outros documentos que servem como base para tomada de decisão, análise de órgãos de controle e material para políticas públicas. Os dados e informações são o principal insumo dos processos de trabalho desta diretoria.

Para entregar produtos consistentes, a diretoria precisa receber dados com qualidade, confiabilidade, em tempo hábil e em prazos adequados, porém a maior dificuldade é lidar com o grande fluxo de dados e informações que circulam pela diretoria, oriundos de diferentes setores que possuem periodicidades próprias e tipos de dados e informações diferentes. Além disso, diferentes atores estão envolvidos: servidores e gestores das áreas, alta administração, unidades consumidoras, inclusive externas à universidade, além da própria comunidade acadêmica.

Para analisar um ambiente informacional é preciso saber quais elementos comporiam um modelo aplicável para esse fim. É nesse cenário que se centra a questão desta pesquisa: Qual o modelo de gestão da informação aplicável à análise de ambientes informacionais no contexto da área de planejamento de uma universidade federal na Amazônia?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor um modelo de gestão da informação aplicável à análise de ambientes informacionais no contexto da área de planejamento de uma universidade federal na Amazônia.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

1. Caracterizar o ambiente informacional com base em documentos institucionais e percepção das pessoas que o compõem.
2. Identificar elementos para composição do modelo de gestão da informação para análise de ambientes informacionais.
3. Elaborar modelo de gestão da informação para análise de ambientes informacionais.

### 1.3 Justificativa

Em levantamento na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no Repositório Institucional da UNIR e nas dissertações do Mestrado Profissional em Administração Pública da UNIR (PROFIAP) disponíveis no site do programa, utilizando os termos “gestão da informação”, “Rondônia”, “UNIR”, além da leitura dos títulos das dissertações do PROFIAP, foram localizados alguns trabalhos que pesquisaram aspectos da Gestão da Informação na UNIR. Esses trabalhos são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Pesquisas sobre Gestão da Informação na UNIR

(continua)

Trabalho	Objetivo Geral	Autor
Dissertação PROFIAP: Gestão do conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições	“[...] investigar o cenário da Gestão do Conhecimento (GC) na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) no que tange aos fluxos de conhecimento relacionados às suas atividades administrativas” (p. 101)	Lima (2021)
<b>Produto técnico:</b> Proposta de Manual de práticas de Gestão do Conhecimento (GC)	“Propor um Manual de GC a ser utilizado como instrumento de orientação e apoio a todos os servidores” (p. 125)	
Tese Doutorado em Ciência da Informação – ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (ECA/USP): Sistema Teórico de Informação e Conhecimento: Organização, representação e fluxos	“[...] propor um modelo de sistema, denominado Sistema Teórico de Informação e Conhecimento (STIC), que possibilite a descrição e caracterização dos sujeitos, documentos, sistemas e fluxos institucionais, a partir das ações de organização e representação de informação e conhecimento, referentes à avaliação, regulação e supervisão de cursos de graduação de instituições de ensino superior, para fins de acesso, recuperação e uso.” (p. 20) Unidade-caso: UNIR	Cordovil (2021)

(conclusão)

Trabalho	Objetivo Geral	Autor
Tese Doutorado em Ciência da Informação – ECA/USP: Dados massivos como apoio na identificação de informação institucional: estudo de caso na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	“[...] identificar os artigos científicos publicados e que posteriormente foram registrados no Currículo Lattes pelas pesquisadoras e pesquisadores, a fim de contribuir com o acesso a essas informações de resultados de pesquisas que permeiam ações da ciência e institucionais” (p. 22)	Souza (2021)
Dissertação PROFIAP: A utilidade da informação contábil para a tomada de decisão: Um estudo de caso na Universidade Federal de Rondônia	“[...] identificar a utilidade atribuída às informações contábeis na tomada de decisão na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)” (p. 18)	Souza (2022)
<b>Produto Técnico:</b> Correlação entre os sistemas de Gestão para a tomada de decisão e os principais documentos contábeis com indicativos de melhoria e intervenção.	“[...] identificar a utilidade atribuída às informações contábeis na tomada de decisão na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)” (p. 3)	Souza (2022)
Dissertação PROFIAP: Guarda eletrônica de documentos permanentes produzidos no Sistema Eletrônico de Informações SEI!	“[...] propor soluções de tecnologia da informação para a adição, recuperação e gestão de documentos, especialmente os de longo prazo, criados por meio eletrônico” (p. 17)	Dias (2022)
<b>Produto Técnico:</b> Proposta de Acervo (Repositório) digital para os documentos eletrônicos da UNIR	“Proposta de Acervo (Repositório) Digital para os documentos eletrônicos da UNIR” (p. 2)	Dias (2022)

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Todos esses estudos foram concluídos nos últimos dois anos e os autores são servidores da UNIR, o que pode indicar a preocupação da comunidade acadêmica universitária, em especial de servidores próximos a atividades administrativas, com a gestão da informação no âmbito da universidade. Embora esses estudos tenham a UNIR como local de pesquisa, não têm como foco a análise de ambientes informacionais, e não focaram no ambiente informacional da área de planejamento, desenvolvimento e informação.

A ideia deste estudo surge da percepção do pesquisador, servidor que trabalhou na DPDI até o início da pesquisa, de que a área de planejamento, desenvolvimento e informação, área estratégica, que deve dar o suporte à organização nas suas tomadas de, tem dificuldades na execução de seus trabalhos devido à falta de clareza e problemas no fluxo das informações/dados. Limitações na gestão da informação nessa unidade podem dificultar a tomada de decisão dos gestores da organização, impactando no rumo da universidade como um todo.

Quanto à relevância científica, espera-se colaborar com a ampliação dos estudos da área da ciência da informação e na resolução de problemas na administração pública e, conseqüentemente, da sociedade em geral. O resultado dessa pesquisa destina-se: a) à própria DPDI (área de planejamento e desenvolvimento), melhorando o acesso e a qualidade dos dados de que necessita; b) à alta administração e diversos gestores da instituição para tomada de decisão, pela possibilidade de acesso a melhores informações geradas pela área de planejamento e desenvolvimento; c) a gerar impacto na comunidade acadêmica da universidade, a partir das decisões e ações bem planejadas e executadas pela gestão. A relevância social está em contribuir, por meio de atividades meio e estratégicas, para que a instituição gere resultados para a sociedade.

Este estudo está sustentado pela Teoria Geral dos Sistemas (TGS), pela perspectiva da cultura informacional, além de material bibliográfico (livros e artigos científicos) e material documental (normas internas, material técnico).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teorias de base

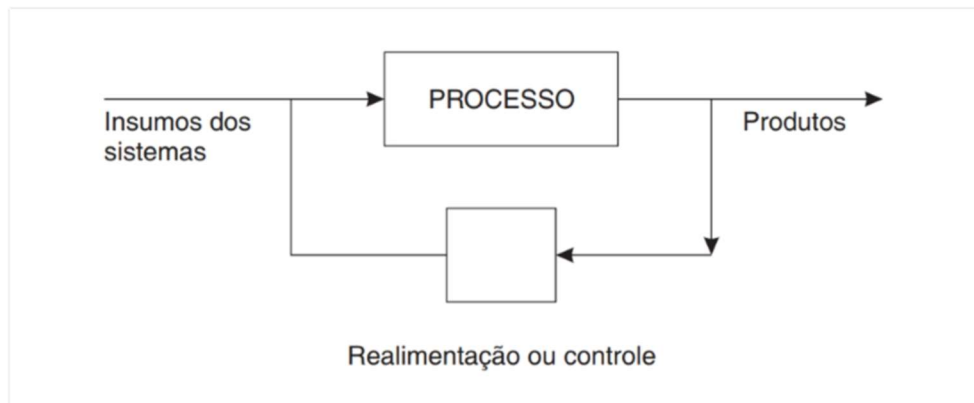
Esta pesquisa utiliza duas teorias de base, sendo a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) e a perspectiva da cultura informacional sobre a gestão da informação. Essa escolha foi feita devido a complementariedade das duas visões e os conceitos que as compõem, principalmente considerando que este estudo tem como objeto o fluxo de dados e informações no contexto de um subsistema, ambiente informacional, que sofre influência cultural do ambiente organizacional onde está inserido.

#### 2.1.1 Teoria Geral dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) foi elaborada pelo biólogo e filósofo austríaco Ludwig von Bertalanffy, entre as décadas de 30 e 70, a partir de estudos do autor no ramo da biologia e da necessidade de que essa área da ciência tivesse olhar em nível mais elevado de organização da matéria viva. As formulações dessa teoria foram discutidas em diversas obras (1968, 1972, 1975, 1976) e tiveram impacto em outras áreas da ciência como psicologia, economia, biologia, demografia e administração utilizando a visão sistêmica para pensar suas questões (Bertalanffy, 1968).

O entendimento do conceito de sistema é central na TGS. Um sistema é um todo formado por partes interdependentes que se relacionam, mas que, sem interação, mesmo somadas, não produzem o todo (Martinelli *et al.*, 2012). Nesse sentido, a definição de Oliveira (2013) é que o sistema é um conjunto de partes que são interdependentes e interagem para formar um todo unitário que terá objetivo e função a exercer. Essas partes do sistema são seus componentes, que o movimentam em um processo que visa um objetivo, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Representação de um sistema



Fonte: Ballestero-Alvarez (2015, p. 5).

A interdependência entre os componentes é condição essencial para existência de um sistema. É nesse sentido que Ballestero-Alvarez (2015) enfatiza que, independentemente do tipo do sistema, se uma empresa ou o corpo humano, sua integridade como um todo dependerá do funcionamento de seus subsistemas, refletindo em sua sobrevivência.

A TGS se vale dessa noção de sistema para explicar a realidade e resolver problemas. A partir desta se observa a complexa interrelação entre os componentes de determinado sistema à procura de explicações para problemas.

A TGS faz contraponto ao cartesianismo, abordagem anterior clássica de examinar os problemas. Ao estudar os princípios da TGS, Araújo e Gouveia (2016) apontam que, ao mostrar falha por considerar o funcionamento isolado das partes do sistema, a abordagem da especialização cartesiana passou a ter a TGS como alternativa. Assim, considerou-se as partes de cada sistema como subsistemas integrantes de outro sistema maior, dentro do qual se interrelacionam.

A TGS passa a ser pensada em diferentes áreas do conhecimento a partir do próprio desenvolvimento científico resultante da percepção de que a especialização gera isolamento e duplicação de esforços entre as áreas (Motta, 1971). Segundo o autor, a interdisciplinaridade é utilizada visando analisar a realidade de diferentes pontos de vista, de forma complementar entre diferentes campos.

Na área da administração, Katz e Kahn (1966, *apud* Gil, 2016, p. 157) propõem que as organizações são sistemas abertos por possuírem características como, dentre outras, utilizar insumos (matéria-prima, mão-de-obra), processar esses insumos e entregar produtos gerados a partir desse esforço. Além disso, Motta (1971) classifica as organizações como um sistema social, formado por subsistemas (de produção, de suportes, administrativos).

Ao estudar a comparabilidade da TGS com Dinâmica de Sistemas, Souza (2011) aponta que as comparações estáticas, usadas por análises tradicionais, podem resultar em conclusões equivocadas. A autora também enfatiza que as soluções surgem quando o problema é observado dentro de seu sistema, pelos elementos e relações que o formam e como esse sistema se relaciona com seu meio-ambiente.

Martinelli (2015) destaca a contribuição da TGS de Bertalanffy ao demonstrar a ligação de sistemas com a administração. Para o autor, o entendimento das organizações como sistemas abertos, focado em objetivos, formalização de subsistemas, na integração de sistemas e na adaptação das organizações ao seu ambiente foram algumas das contribuições dessa teoria para a área.

Por estes aspectos, fica claro que a TGS proporciona visão ampla e sistêmica do contexto que estão inseridos os problemas: nos sistemas. E é essa visão sistêmica que favorece a resolução dos problemas por gestores em organizações, justificando a TGS na presente pesquisa.

### 2.1.2 A Perspectiva da Cultura Informacional

Além da Ciência da Administração, especificamente a administração pública, a área da Ciência da Informação também contextualiza este trabalho. Estudos têm se debruçado sobre interdisciplinaridade das duas áreas (Felix e Vilan Filho, 2019), sendo a “informação” destacada como o elemento comum que as conecta, além de temas como inteligência competitiva e conhecimento estratégico.

Outro conceito importante para contextualizar este trabalho é o de cultura organizacional. Gil (2016) aponta que devido a importância do assunto, estudos organizacionais têm sido desenvolvidos desde a década de 80, principalmente pelo reconhecimento de que fatores culturais são grandes influenciadores em análises a respeito do contexto das organizações. O autor destaca os estudos de Edgar Henry Schein, na clarificação do conceito de cultura organizacional, de John Paul Kotter, apresentando fundamentos da Teoria da Cultura Corporativa, e de Daniel R. Denison, estudioso da área da psicologia que descreveu as características culturais empresariais de alto desempenho.

Schein (1985, *apud* Gil, 2016, p. 257) definiu a cultura organizacional como:

[...] um padrão de pressupostos básicos – que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas [...]

Neste sentido, nas organizações, a cultura é formada pelo compartilhamento que as pessoas fazem de suas ideias, formas de enxergar, crenças, costumes. Para corroborar este entendimento, Johann (2004) explica que embora possa haver semelhanças entre algumas organizações, a cultura de cada uma é única porque a composição das pessoas que as formam é única. Além disso, o autor aponta que o entendimento e gerenciamento da cultura pode ser ferramenta importante de gestão. Já a relação entre cultura e informação é destacada por Araújo (2016, p. 14) ao refletir que a cultura expressa a forma como a realidade é construída e a informação é o conceito que explica como essa construção acontece.

A partir do momento em que a gestão da informação se estrutura como área de gestão nas organizações e passa a fazer parte de suas rotinas, há a interação com a cultura, influenciando e sendo influenciada. Moraes e Barbosa (2015) ao destacarem a questão informacional e a questão cultural no âmbito das organizações, e a função daquelas sobre a competitividade e eficácia destas, pontuam o surgimento de estudos sobre esses temas a partir da década de 80. Nesse contexto, surgem estudos que visam entender essa relação, como as pessoas lidam com a informação a partir de suas crenças e valores, e como a própria informação pode influenciar na cultura organizacional.

Nessa lógica, Alves e Duarte (2013) refletem a respeito da relação de estudos culturais e informação em ambientes organizacionais, defendem a pertinência e complementariedade entre essas áreas destacando a influência para o desenvolvimento, organização e circulação da informação, sendo uma vertente atraente para a Ciência da Informação.

A informação e a cultura são noções indissociáveis no contexto das organizações, haja vista que em pesquisa desenvolvida visando discutir a interface entre esses elementos, Alves e Duarte (2014) concluíram que há influência mútua, dada a importância da informação como recurso estratégico das organizações e a cultura influenciando a construção, gestão e memória da informação e criando o ambiente adequado para seu fluxo.

Ao longo dos anos, a Ciência da Informação se desenvolveu com o surgimento de teorias que traziam novos aspectos para a área. Ao mapear as teorias contemporâneas nessa área, Araújo (2017) aponta relação com a Ciência da Informação e identifica a perspectiva da Cultura Organizacional como forma de explicar aspectos da gestão da informação nos ambientes organizacionais. Nesse estudo, foi identificada a perspectiva da cultura informacional como base teórica da presente pesquisa.

A partir da interlocução entre os conceitos de ciência da informação, informação, gestão da informação e cultura organizacional surge a possibilidade de enxergar a gestão da informação em uma organização, entendendo como a informação é gerada, localizada e tratada



pelas pessoas, conforme valores e crenças da cultura da organização. Neste trabalho, utilizou-se a denominação cultura informacional como o “contexto de atuação e de formação do comportamento informacional” (Woida, 2016, p. 2), conceito explorado em estudos na área da gestão da informação (Martines; Woida; Almeida, 2021; Moraes e Barbosa, 2015; Pichs-Fernández e Ponjuán-Dante, 2014). Tal conceito é uma das lentes pelas quais esta pesquisa foi desenvolvida visando a proposição de um modelo de gestão da informação para ambiente informacional.

O mencionado modelo de gestão da informação será destinado para um subsistema de determinada organização pública. Considerando que a pesquisa analisou ambiente informacional utilizando a visão sistêmica e considerou, por esse motivo, aspectos culturais que o contextualizam, a Teoria Geral de Sistemas e a perspectiva da cultura informacional são orientadores adequados à este trabalho.

## **2.2 Gestão da informação**

Além das teorias de base, é relevante conhecer e entender os conceitos relacionados à área da ciência e da gestão da informação como dados, informação, conhecimento e sobre o valor que pode ter a informação. Também é importante conhecer modelos de gestão da informação e quais componentes os compõem.

### **2.2.1 Ciência e gestão da informação**

A Ciência da Informação (CI), uma das áreas na qual se insere esta pesquisa, surge a partir da necessidade de registrar a produção de conhecimento humano em documentos, forma-se como disciplina científica ao longo dos anos, sofrendo influência de fenômenos históricos como a utilização da tecnologia para suporte físico da informação, e começa a adquirir fundamentação teórica na década de 50 com a Teoria Matemática da Comunicação de Claude Shannon e Warren Weaver (Araújo, 2013). Ainda segundo o autor, a CI assume, a partir desses fatos, uma preocupação com a circulação, disseminação e promoção do uso da informação de forma produtiva, se consolidando como ciência a partir da década de 60 e, em sua evolução, com subáreas como a Gestão da Informação (GI) no ambiente organizacional.

O conceito científico de “informação” foi descrito pelos autores Shannon e Weaver na década de 40 quando da apresentação da Teoria Matemática da Comunicação, muitas vezes conhecida como Teoria da Informação. Tal teoria preocupava-se principalmente com problemas técnicos próprios da mecânica da comunicação, como o transporte físico da

informação, estrutura, códigos e ruídos. Nesse momento, a informação era tratada a partir de conceitos das ciências exatas, recebendo críticas por isso, mas trazendo contribuições importantes para a CI, motivando estudos posteriores que contribuíram no seu desenvolvimento ao longo de décadas (Araújo, 2009).

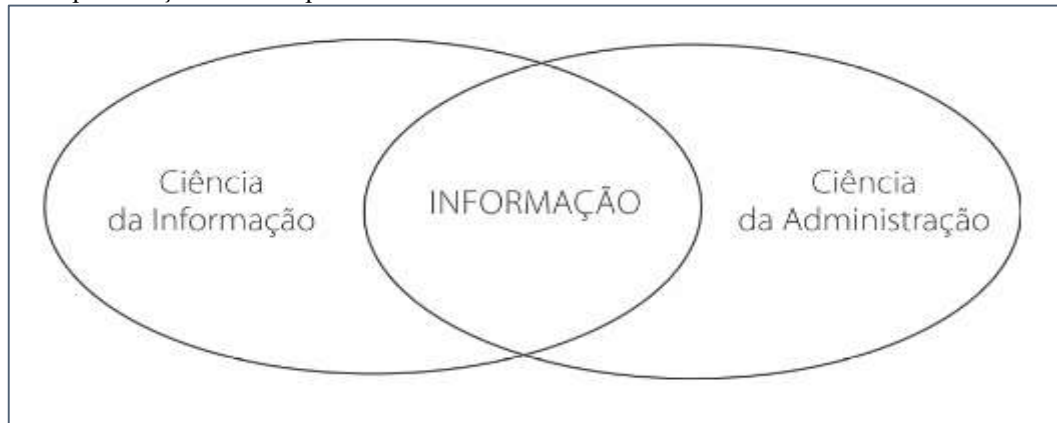
A etimologia de informação evoluiu ao longo dos anos, deixando de ser conceito abstrato até a teoria da informação no século passado, tornando-se conceito interdisciplinar e assumindo posição chave nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas (Capurro e Hjørland, 2007).

Monteiro e Duarte (2018) explanam que a gestão da informação tem sua gênese entre as décadas de 40 e 60, mas se torna disciplina fazendo parte da administração de organizações por volta da década de 80. Na época, esse recurso era percebido como estratégico, dando início ao seu processo de consolidação já que, na década de 90, período moderno, torna-se linha de estudos e ferramenta estratégica organizacional com o apoio dos processos da tecnologia. Nos anos 2000, a gestão da informação passa a ser ferramenta fundamental, ao lado da tecnologia da informação, no contexto digital que se formava no mundo.

Araújo (2014) aponta a explosão informacional e a noção de relevância desse recurso nas organizações, ambientes preocupados com eficácia e eficiência, principalmente após o final da Segunda Guerra Mundial, como um dos pontos de partida da GI. A despeito de haver certa sobreposição em sua origem, na CI e na Administração (Vianna e Freitas, 2019), a GI tomou lastro em ambas e se desenvolveu como subárea interdisciplinar, sendo que neste trabalho o foco é a Gestão da Informação no ambiente organizacional.

A informação como elo entre essas áreas, com representação na Figura 2, é confirmada em trabalhos como o de Oliveira, Pinheiro e Andrade (2011), para quem a informação é o principal elemento dessa interdisciplinaridade, servindo como objeto de estudo da Ciência da Informação e como base para tomada de decisão na Ciência da Administração. Alves e Duarte (2015) destacam ainda que esse recurso é o principal ativo nas organizações. Desta forma, a gestão da informação, que tem seu conceito explorado no próximo item, é central na presente pesquisa e se destaca como área relevante e estratégica na gestão das organizações.

Figura 2 - Representação Interdisciplinar entre as áreas de CI e da CA



Fonte: Oliveira (2010).

A Gestão da Informação (GI) surge pela necessidade de gerir a informação como um recurso organizacional. A GI é um processo agregador de valor à informação, com a utilização de ferramentas de “[...] seleção, análise, armazenamento e disseminação para que as informações sejam usadas nas tomadas de decisão e nos processos organizacionais.” (Carvalho e Araújo Júnior, 2014, p. 73). Choo (2003, p. 403) sugere “[...] que a administração da informação seja vista como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação”.

Para Tarapanoff (2006, p. 22), o objetivo da GI é “[...] identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação [...]”. Marchiori (2002) ainda destaca a forte ligação entre a GI e a área da tecnologia e comunicação principalmente para o suporte na gestão desse recurso que tem nascido no ambiente virtual. Santos e Damian (2020) corroboram essas afirmações complementando que a GI acontece independentemente do tipo de organização, lembram da utilização de sistemas tecnológicos, mas destacam que sempre há a mediação do homem.

Pelas conceituações da Gestão da Informação é possível perceber sua forte ligação com o ambiente organizacional, a preocupação com a gestão desse ativo como estratégico, fazendo com que essa área seja considerada como processo estratégico nas organizações, além dos aspectos culturais e humanos envolvidos. Outros conceitos estão inseridos nesse contexto e precisam ser entendidos também: dados, informação, conhecimento, modelos de gestão da informação, ambiente informacional.

### 2.2.2 Dados, informações e conhecimento

A informação como conceito central nesse estudo está ligada indissociavelmente a outros dois conceitos que formam a importante tríade dos insumos e produtos que circulam pelo

processo de GI: dados e conhecimento. Os dados são o material para produção da informação e o conhecimento é produto obtido a partir da informação (Sordi, 2015).

Os dados têm sua relevância por serem o insumo básico no processo da GI. Trata-se de fragmento que não possui sentido quando isolado, mas ao ser processado e relacionado com outros dados criam as informações, sendo elemento essencial em qualquer organização na criação das estratégias institucionais (Lima; Bastos, 2019; Souza Filho *et al.*, 2021).

Esse insumo estratégico ganhou cada vez mais relevância no contexto histórico atual, com a ascensão de fenômenos como *big data*, internet das coisas, indústria 4.0, internet de alta velocidade, *streaming* que aumentam significativamente a criação e circulação constante de dados, reforçando a ideia de seu valor como insumo das organizações (Bertin e Fortaleza, 2019).

Já a informação é a “[...] interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)” (Sordi, 2015, p. 15). Para Audy, Andrade e Cidral (2007, p. 88), a informação é “uma coleção de fatos organizados de forma a possuir um valor adicional dos fatos em si, [...] são dados concatenados, que passaram por um processo de transformação” preparando-os para utilização. Se os dados isolados não possuem sentido, sua organização e consolidação em conjuntos criam a informação (Espíndola *et al.*, 2018).

Se as informações são produtos feitos a partir do material “dados”, o conhecimento surge a partir da informação. Enquanto a informação comunica algo por meio de símbolos cujo significado depende da interpretação do usuário, o conhecimento é subjetivo e reside na mente humana (Rodrigues e Cervantes, 2014). O conhecimento pode ser tácito ou explícito, sendo o primeiro altamente pessoal, não facilmente visível e difícil de formalizar, e o segundo aquele capaz de ser expressado em palavras, números, fórmulas, visualizável e de fácil transmissão entre indivíduos (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Assim, a GI se preocupa com essa interrelação dos conceitos de dados, informação e conhecimento, onde um é elemento indispensável para a formação dos demais: dados como insumo para criação da informação; informação, que ora pode servir como dado na criação de outras informações, ora é interpretada em conjunto com outras informações resultando em conhecimento; e o conhecimento que também é relevante no processo de organização dos dados em informação ou na interpretação das informações e transformação em mais conhecimento.

### 2.2.3 Valor estratégico de dados e informações

Enquanto a CI trabalha a circulação e disponibilização da informação, a Administração e os gestores a utilizam como elemento na tomada de decisão nos diferentes níveis das organizações (Oliveira; Pinheiro; Andrade, 2011), sendo esse recurso essencial na resolução de grandes desafios que as instituições enfrentam em suas rotinas (Gouveia; Estrela; Araújo, 2022).

Não basta possuir informações, uma instituição terá excelência dependendo da sua capacidade de desenvolver a gestão da informação, coletando, organizando e provocando mudanças a partir da utilização desse recurso (Rezende, 2002). Além de ser intrínseca às suas atividades, a informação subsidia os gestores na compreensão sobre os processos organizacionais e humanos (Choo, 2003). A informação é insumo que propiciará a expansão da inteligência organizacional, com a análise, filtragem e tratamento, agregando valor e direcionando o planejamento estratégico (Teixeira; Valentim, 2015), aumentando a capacidade de resolução de problemas, transformação e inovação de uma instituição.

A gestão da informação e a adequada utilização dos dados e informações para a tomada de decisão são atividades que devem ser vistas como estratégicas (Rascão, 2006) pelos gestores para que as instituições tenham maior inteligência competitiva e capacidade de resposta aos desafios diversos que enfrentam (Hofmann, 2015) na execução de sua missão e objetivos institucionais.

O valor da informação está principalmente na capacidade de ser usada na tomada de decisão. Recebendo as informações adequadas, os gestores podem diminuir as incertezas, fazer escolhas com menores riscos, na hora certa (Calazans, 2006). Para isso, ter um modelo de gestão da informação claro, que oriente as pessoas envolvidas, será uma contribuição importante para fazer a informação chegar aos gestores com maior qualidade.

### 2.2.4 Modelos de gestão da informação

Um modelo de gestão da informação é a representação das etapas do gerenciamento de informações (Starck; Rados; Silva, 2013), as fases do fluxo que a informação segue desde o surgimento da necessidade de informação até a utilização pelos tomadores de decisão e outros interessados. Modelos de gestão servem para facilitar a visualização e compreensão de aspectos de um processo.

Em levantamento realizado por Dutra e Barbosa (2020), foram identificados 44 trabalhos referentes às etapas e modelos de gestão da informação entre os anos de 1988 e 2017,

com destaque para os anos 2000, coincidindo com o avanço das tecnologias da informação. Algumas das etapas mais comuns identificadas entre os estudos são a coleta, a distribuição, o uso, o armazenamento, a identificação das necessidades e a organização da informação.

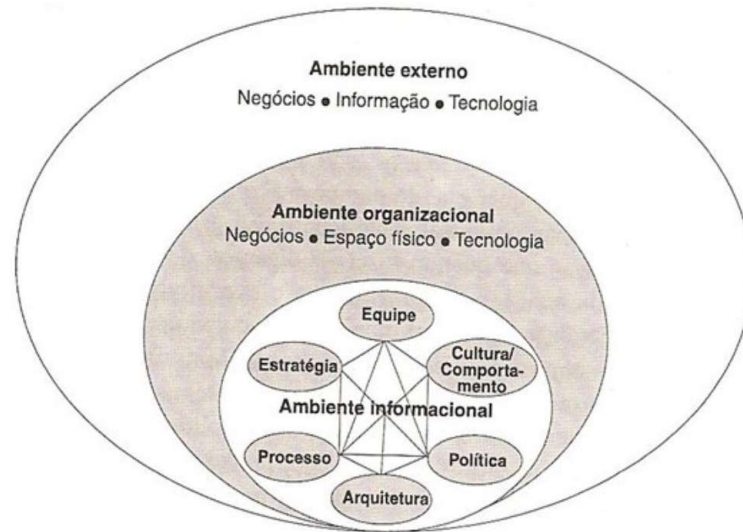
Em revisão sistemática de literatura sobre teorias, modelos e metodologias, Nonato, Aganette e Leal (2023) buscaram mapear o estado da arte da gestão da informação. Pela literatura selecionada no estudo, os autores identificaram a gestão da informação, gestão da informação e do conhecimento, gestão de registros, sistemas de gestão em segurança da informação e tecnologia da informação como os principais temas das características dos modelos. Também foi identificada uma tendência de utilização de ferramentas tecnológicas em gestão da informação para melhorar o acesso rápido à informação.

Alguns estudos utilizam abordagem que considere o ser humano como central na gestão da informação como Queiroz *et al.* (2013) que estudaram a gestão da informação no ramo da construção civil sob uma abordagem da ecologia da informação, destacando que os dados e informações são uma necessidade das pessoas para suas tarefas. Guerra, Chaves e Cavalcante (2022) analisaram a gestão da informação em organizações de educação profissional utilizando o Modelo da Ecologia da Informação, enfatizando a importância das pessoas na GI.

#### 2.2.5 Modelo da Ecologia da Informação de Davenport

Um dos modelos mais citados, tanto no levantamento de Dutra e Barbosa (2020) como na maioria das referências sobre GI utilizadas na fundamentação teórica do presente trabalho, é a Ecologia da Informação de Davenport (1998), que entende as organizações como sistemas ecológicos formados por ambientes externo, organizacional e informacional. No citado modelo, observa-se características da Teoria Geral dos Sistemas de Bertalanffy (1968), onde um sistema está inserido dentro de um sistema maior e é formado, internamente, por subsistemas e partes que se interrelacionam. A Figura 3 representa o modelo de Davenport.

Figura 3 - Modelo Ecologia da Informação



Fonte: Davenport (1998).

O modelo apresentado por Davenport (1998) é também uma crítica a outros modelos que consideram apenas os aspectos tecnológicos na gestão da informação, geralmente pensados por profissionais da área de TI. O modelo centrado na ecologia da informação é uma forma de destacar a importância dos indivíduos no processo e, por isso, Davenport (1998, p. 21) o descreve como “administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano”. O autor afirma que a ênfase não é a geração e distribuição de informações, mas sim o planejamento do ambiente informacional.

Algo comum nos principais modelos é a ideia de que a gestão da informação depende de condições favoráveis proporcionadas pelo ambiente organizacional onde está inserida para o compartilhamento de informações (Carvalho e Araújo Júnior, 2014, p. 81). O modelo da Ecologia da Informação demonstra que o ambiente informacional está inserido em um ambiente organizacional, ressaltando a importância de se considerar o contexto. Assim, percebe-se a necessidade do olhar pela perspectiva da Cultura Informacional ao analisar o processo de GI, pois é essa cultura presente no ambiente organizacional e informacional que impõe limites e características próprios no compartilhamento e fluxo informacional.

O círculo interno do modelo, o ambiente informacional, é o núcleo da abordagem que Davenport (1998) denomina como ecológica. É formado por seis componentes principais, cujos conceitos resumidos são apresentados no Quadro 2: 1) estratégia da informação, 2) política da informação, 3) comportamento/cultura informacional, 4) equipe da informação, 5) processos de gerenciamento da informação e 6) arquitetura da informação.

Quadro 2 - Componentes críticos do ambiente informacional

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
Estratégia da informação	Fixar a intenção informacional a partir das estratégias; Definir objetivos e princípios. O que a instituição pretende fazer com a informação?
Política da informação	Descrever aspectos políticos, de poder e responsabilidade no gerenciamento e uso das informações.
Comportamento/cultura informacional	O comportamento das pessoas, como utilizam, compartilham e valorizam a informação.
Equipe da informação	Equipe especializada em informação. Não apenas o pessoal de Tecnologia da Informação, mas outros profissionais que consideram outros aspectos da GI.
Processos de gerenciamento da informação	Mostra como o trabalho é feito, as etapas do gerenciamento de processos. O processo de gerenciamento da informação tem como etapas: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização da informação.
Arquitetura da informação	Diz respeito a ferramentas tecnológicas, ao estruturar e modelar informações, ao planejamento e modelagem do ambiente informacional.

Fonte: elaborado pelo autor (2023) com base em Davenport (1998, p. 51-54).

O modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) será utilizado como referência para analisar o ambiente informacional objeto desta pesquisa, a área de planejamento, desenvolvimento e informação, de responsabilidade da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).



### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso (Marconi; Lakatos, 2021; Yin, 2015) dividido em pesquisa documental, pesquisa quantitativa por meio de questionário (APÊNDICE B), pesquisa qualitativa (Bardin, 2015) por meio de análise do conteúdo de entrevistas (APÊNDICES C; D), e discussão por meio de triangulação. Com base nas informações levantadas foram gerados o modelo de análise de ambientes informacionais e o produto técnico tecnológico.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Para a caracterização desta pesquisa utilizou-se o quadro de tipologias proposto por Farias Filho e Arruda Filho (2015, p. 60–68) baseado e atualizado por Silva e Menezes (2001), Dencker (2004), Cooper e Schindler (2016), Gil (2017), Marconi e Lakatos (2021). A presente pesquisa (Quadro 3) abrange as áreas da Ciência da Informação e da Administração Pública, ambas inseridas na grande área Ciências Sociais Aplicadas, sendo classificada como interdisciplinar, aplicada, de abrangência transversal, descritiva quanto ao objetivo, qualitativa e quantitativa quanto a abordagem, utilizando-se de dados primários coletados ou gerados pelo pesquisador e secundários coletados em documentos institucionais.

Quadro 3 - Classificação da pesquisa

(continua)

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Campo da ciência	Interdisciplinar: baseia-se em uma relação de integração entre as partes constituintes de mais de uma disciplina, unidas pelo embasamento teórico e metodológico da pesquisa
Finalidade	Pesquisa social aplicada: utiliza de estudos teóricos para aplicação dos resultados em realidade empírica. No caso desta pesquisa, a aplicação é feita em ambiente social organizacional
Abrangência temporal	Estudo transversal: a pesquisa será aplicada uma vez, analisando e expressando determinado momento da realidade empírica, sem a repetição do estudo ao longo do tempo
Objetivos	Pesquisa descritiva: visa descrever características da situação atual de determinado ambiente informacional no momento da pesquisa, utilizando técnica padronizada de coleta ou geração de dados (documental, questionário, entrevista), a partir do enunciado claro do problema
Abordagem	Pesquisa quali-quantitativa: Quantitativa porque utilizou cálculos e técnicas estatísticas na análise dos resultados de questionários aplicados. Qualitativa analisa o objeto, compreendendo e interpretando seus elementos a partir de relação dinâmica entre a realidade e o pesquisador, entre o ambiente e a subjetividade do pesquisador

(conclusão)

CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO
Procedimentos	<p>Estudo de caso: estudo aprofundado do objeto de pesquisa, em determinado ambiente informacional, com ênfase em análise contextual de fatos e elementos que formam o objeto</p> <p>Pesquisa documental: análise de documentos técnicos e normativos sobre o tema/objeto do estudo, servindo como um meio de coleta de dados</p> <p>Pesquisa quantitativa: questionário para caracterização da população e levantamento da percepção dos participantes utilizando-se escala Likert</p> <p>Pesquisa qualitativa: análise de conteúdo a partir de entrevistas</p>
Local de realização	Pesquisa de campo: desenvolvida a partir da investigação do ambiente onde está inserido o objeto de estudo
Dados	<p>Primários: utilizou dados coletados ou gerados pelo pesquisador no contexto do objeto de estudo</p> <p>Secundários: utilizou dados extraídos de documentos tratados, processados e analisados por outros</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2023) com base em Farias Filho e Arruda Filho (2015, p. 60–68).

### 3.2 Aspectos éticos

Esta pesquisa adota procedimentos que obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) conforme Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012) e demais resoluções complementares. A coleta de dados foi feita somente após apreciação e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UNIR (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética: 67942623.4.0000.5300).

Neste tipo de pesquisa há riscos mínimos como violação de privacidade e confidencialidade dos participantes e o risco de estresse emocional ao responder as perguntas. Quanto à possibilidade mínima de violação da privacidade e confidencialidade dos participantes, o pesquisador mitigou esse risco tomando todas as medidas padrões de segurança da informação, inclusive seguindo as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2018), para evitar o vazamento de informações da pesquisa que possam identificar os participantes e as respostas por eles fornecidas. Estão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, sendo que qualquer dado que possa identificar o participante será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. Após a coleta os dados serão armazenados em local seguro durante um período de cinco anos, acessados somente pelo pesquisador e sua professora orientadora e serão posteriormente deletados.

Houve o risco de estresse emocional, visto que participar de uma pesquisa pode ser emocionalmente desafiador para alguns participantes. Por esse motivo, o pesquisador conduziu a coleta e geração de dados pautando-se por procedimentos metodológicos validados, de maneira cordial e amistosa e despendendo o menor tempo possível. Além disso, esteve garantida ao participante a possibilidade de interromper sua participação na pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição. A pesquisa é voluntária e o participante teve total liberdade para manifestar qualquer desconforto ao responder as assertivas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido trouxe todas as informações necessárias para que o participante entendesse a pesquisa e pudesse decidir participar com segurança e tranquilidade.

Os benefícios aos participantes serão indiretos, com a pesquisa levando-os a refletir sobre o ambiente de trabalho que estão inseridos, proporcionando uma oportunidade para *feedback* e possíveis mudanças. Além disso, pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de informações na área de planejamento, desenvolvimento e informação da UNIR, onde os servidores participantes atuam, pois o estudo pode ajudar a identificar pontos críticos e possíveis melhorias na gestão da informação, contribuindo para uma tomada de decisão mais eficiente. Também espera-se que o desenvolvimento desse trabalho produza resultados de natureza intelectual e técnica para a literatura científica ao gerar novos conhecimentos na área de gestão e ciência da informação, o que também é benefício indireto aos participantes.

### **3.3 Procedimentos metodológicos de coleta e geração de dados**

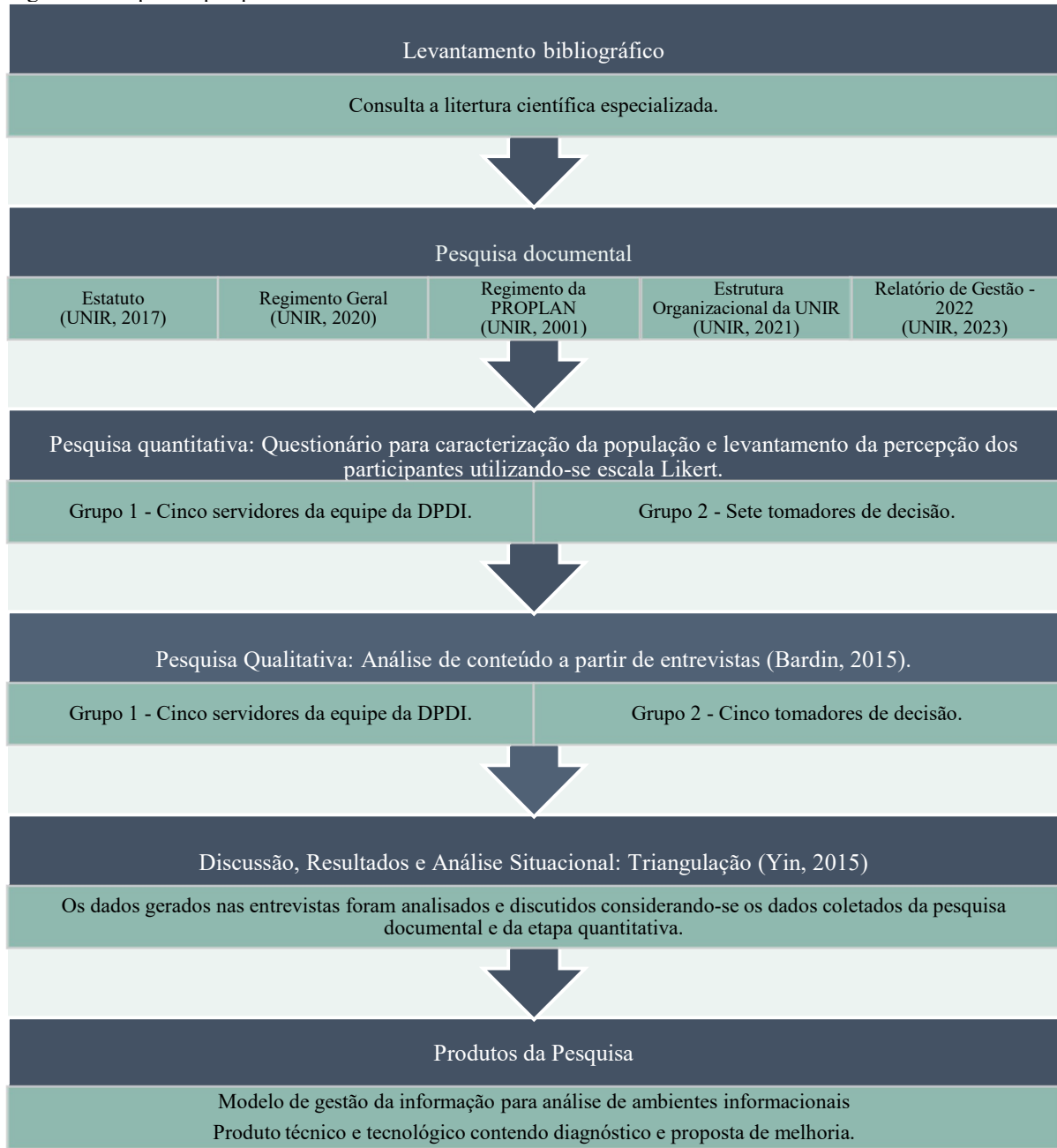
O objeto da pesquisa é o ambiente informacional o qual será chamado de área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da UNIR. A responsabilidade dessa área está sob a competência da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI), diretoria subordinada à Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) da universidade.

Participaram dessa pesquisa 12 servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação divididos em dois grupos, sendo o primeiro dos servidores em exercício na DPDI e o segundo de consumidores dos produtos da diretoria:

- Grupo 1 (cinco participantes), composto pelos 5 servidores que atuam na diretoria;
- Grupo 2 (sete participantes), formado por 5 pró-reitores, 1 reitor ou reitora e 1 chefe de gabinete da reitoria, que exercem funções em nível estratégico na Universidade, são responsáveis pela tomada de decisão das principais áreas de gestão institucional, geradoras de dados e informações, e são consumidores dos produtos gerados pela DPDI.

As etapas da pesquisa, as descrições dos procedimentos metodológicos especificando os instrumentos de coleta, geração e análise de dados que foram utilizados são apresentados na Figura 4.

Figura 4 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor (2023).

### 3.3.1 Pesquisa documental

Com a finalidade de colher informações sobre o tema e o objeto da pesquisa utilizou-se de documentos institucionais caracterizadores da área de Planejamento Desenvolvimento e

Informação enquanto ambiente informacional, sendo estes o estatuto da UNIR aprovado pela Resolução nº 029/CONSUN, de 12/09/2017 (UNIR, 2017), o Regimento Geral da UNIR aprovado pela Resolução nº 282/CONSUN, de 19/11/2020 (UNIR, 2020), o Regimento Interno da PROPLAN, publicado na Resolução nº 014/CONSAD, de 25/04/2001 (UNIR, 2001) e a Estrutura Organizacional da UNIR publicada na Resolução nº 357/CONSAD, de 14/09/2021 (UNIR, 2021). Como corte temporal, foi definida a resolução mais recente publicada sobre o respectivo assunto até o final de 2022.

Além destes documentos, foi selecionado o produto mais representativo gerado no ambiente informacional em estudo, o Relatório de Gestão da UNIR, elaborado anualmente pela DPDI (UNIR, 2023). Esse documento contextualiza e apresenta os resultados da universidade em determinado exercício por meio de vasta quantidade de dados das diversas áreas da Instituição, o que demonstra sua robustez e relevância para ajudar a entender esse ambiente informacional. Como corte temporal, foi definido o documento mais recente publicado, do exercício 2022.

A partir da análise desses documentos identificou-se elementos como as competências e área de atuação do ambiente informacional, os insumos que utiliza e suas fontes, os produtos que entrega.

### 3.3.2 Pesquisa quantitativa

A etapa quantitativa da pesquisa foi conduzida por meio de um questionário aplicado tanto para o Grupo 1 quanto para o Grupo 2, totalizando 12 participantes. O questionário com um total de 46 itens foi dividido em oito seções (APÊNDICE B, seções 2 e 4-10). O Quadro 4 apresenta a quantidade de questões do questionário por tema.

Quadro 4 - Quantidade de questões do questionário por tema

GRUPOS DE QUESTÕES	QUANT. DE QUESTÕES
Perfil do Participante da Pesquisa	8
Caracterização do ambiente informacional	11
Estratégia da informação	4
Política da informação	3
Comportamento/cultura informacional	4
Equipe da informação: servidores da DPDI	6
Processos de gerenciamento da informação	5
Arquitetura da informação	5
<b>Total de questões:</b>	<b>46</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A seção 2, com 8 itens, objetivou caracterizar o perfil profissional dos servidores abordando questões como idade, tipo de vínculo e tempo de trabalho na instituição. As demais seções, com total de 38 itens, foram elaboradas em escala Likert de cinco pontos visando medir as opiniões e percepções dos participantes em relação a temas sobre a gestão da informação na área de planejamento, desenvolvimento e informação da UNIR. Foi utilizada uma escala ordinal de cinco pontos para indicar o grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmação com os seguintes níveis de medição: Discordo totalmente; Discordo; Não concordo, nem discordo (Neutro); Concordo; e Concordo totalmente. Cada seção de tema específico foi precedida de breve esclarecimento dos termos técnicos a fim de se obter clareza a respeito dos temas tratados, conforme APÊNDICE B.

A seção 4 com 11 questões tratou de aspectos gerais do ambiente informacional, tais como a estrutura organizacional da DPDI, a forma de gestão da informação atual e percepção sobre os produtos gerados para tomada de decisão. As últimas seis seções trataram de aspectos específicos e foram estruturadas com base nos componentes propostos no modelo da Ecologia Davenport (1998): estratégia da informação (quatro questões), política da informação (três questões), comportamento/cultura informacional (quatro questões), equipe da informação (seis questões específicas sobre servidores da DPDI), processos de gerenciamento da informação (cinco questões) e arquitetura da informação (cinco questões). O questionário foi testado por duas pessoas antes de ser encaminhado aos grupos participantes e não houve necessidade de alteração.

O questionário foi aplicado de forma online, utilizando-se a plataforma *Google Forms* para garantir a confidencialidade das respostas dos participantes. Os servidores foram convidados a participar voluntariamente da pesquisa e, antes de responder o questionário, receberam, na primeira seção, as informações necessárias sobre o objetivo, risco, benefício e a

importância do estudo por meio de leitura e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE (APÊNDICE A). Os dados foram coletados em um período de 14 dias.

Em seguida, as respostas dos participantes foram tabuladas com auxílio do *software Excel da Microsoft* e analisadas quantitativamente com o auxílio do *software R* (R CORE TEAM, 2016). Para cada questão em escala Likert, foi calculada a média de participantes que optou por cada nível de medição, a dispersão dos dados em relação a média foi demonstrada por meio de histogramas contendo a frequência relativa de cada resposta.

### 3.3.3 Pesquisa qualitativa

Foram elaborados dois roteiros semiestruturados de entrevista (APÊNDICE C; D) a partir da fundamentação teórica, em especial o modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998). Cada roteiro foi adaptado para ter a percepção de cada um dos dois grupos de participantes. Os Grupo 1 e 2 são os mesmos da aplicação de questionários na parte quantitativa da pesquisa. Entretanto, no Grupo 2 dois participantes não foram entrevistados por estarem afastados do trabalho ou não terem respondido aos convites para a participação na pesquisa. Ao todo 10 participantes foram entrevistados, cinco de cada grupo.

As entrevistas foram conduzidas de forma *online*, gravadas e salvas em arquivo de áudio (formato M4A) com o uso do *Software Zoom Meetings*. Em seguida, cada áudio foi transcrito com o auxílio do *software Reshape* (Reshape, 2023).

Os documentos transcritos gerados pelas entrevistas foram então submetidos a análise de conteúdo de Bardin (2015) em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na etapa de pré-análise, com o objetivo de verificar inconsistências e realizar possíveis correções, a qualidade da transcrição foi avaliada utilizando-se a ferramenta de edição do *software Reshape* por meio de execução de áudio sincronizada com leitura. Neste procedimento, siglas, acrônimos, termos técnicos e inconsistências foram corrigidos manualmente para garantir a acurácia das transcrições. Em seguida, os documentos foram enumerados com a atribuição de códigos de identificação aos participantes (P1, P2, P3...P10) e seus nomes foram omitidos para garantir o sigilo. Os textos transcritos e revisados foram extraídos no formato *word* e em seguida submetido ao procedimento de leitura flutuante para se ter uma compreensão geral dos temas que foram abordados pelos entrevistados.

O *corpus* de análise, composto pelos dez documentos contendo as transcrições dos áudios das entrevistas, foi submetido a etapa de exploração do material com o auxílio do *software ATLAS.ti* (ATLAS.ti, 2022). Primeiramente, na codificação, foi realizada leitura

atenta identificando trechos dos textos (unidades de contexto) que continham temas relevantes. Esses trechos foram codificados de acordo com os temas representados pelas unidades de registro. Essas unidades de registro foram criadas com base nos núcleos de sentidos (temas) contidos nas unidades de contexto e agrupadas por afinidade analógica em eixos temáticos.

Em seguida, na categorização, as unidades de registro selecionadas e agrupadas em eixos temáticos foram analisadas para refinamento e obtenção das categorias e elementos de análise. Identificou-se unidades de registro pouco relevantes, com sentidos semelhantes, com nomenclaturas que não correspondessem ao seu significado ou que eventualmente divergissem do sentido de seu agrupamento. Nesse processo, foram consideradas a quantidade de ocorrência das unidades de registro, a relevância dos temas e significados que representavam e, com isso, foram mescladas com outras de mesmo sentido, excluídas por irrelevância para a pesquisa, remanejadas para outros eixos temáticos ou tiveram nomenclatura alterada.

Os eixos temáticos também foram alterados, mesclados, excluídos, reorganizados ou deram origem a novo eixo e, após esse processo de refinamento, deram origem às categorias de análise. Tais categorias são os componentes do modelo de gestão da informação e agrupam, por analogia temática, as unidades de registro que passam a corresponder aos elementos que formam esses componentes.

Os procedimentos que envolvem a categorização foram repetidos algumas vezes com o objetivo de encontrar novas nuances e outras formas de reagrupar, reorganizar e refinar o conjunto de códigos e elementos obtidos e para aproveitar ao máximo o potencial dos dados que foram gerados. Em seguida, a análise dos dados, as categorias e as unidades de registro foram revisadas com base na fundamentação teórica, no problema e nos objetivos da pesquisa a fim de cumprir a validação interna que faz parte da segunda etapa da análise de conteúdo proposta por Bardin (2015). Após o processo de categorização, refinamento, revisão e validação, foram obtidos 31 elementos agrupados em 7 categorias de análise.

A terceira etapa da análise de conteúdo, o tratamento dos resultados, envolve os procedimentos de descrição, inferências e interpretação dos dados. Nessa etapa, analisou-se as quantidades de ocorrências, ocorrências por entrevistado e co-ocorrência de um elemento/código com outros nas falas dos entrevistados. Os dados gerados nas entrevistas, organizados na forma dos elementos e das categorias de análise resultantes da segunda etapa, foram examinados considerando-se também as informações coletadas na pesquisa documental e quantitativa. Essa estratégia é um dos princípios de coleta de dados ensinados por Yin (2015, p. 122–127), denominada triangulação. Segundo o autor, o “[...] uso de múltiplas fontes de



evidência na pesquisa de estudo de caso permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais”.

Ao final das etapas foi gerado um modelo de gestão da informação para análise de ambientes informacionais e o produto técnico e tecnológico contendo diagnóstico e proposta de melhoria para o ambiente informacional.

A descrição e análise dos dados, a análise situacional do ambiente informacional objeto da pesquisa, a discussão dos resultados e o modelo proposto são detalhados e apresentados no próximo item.

## **4 ANÁLISE SITUACIONAL: RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para atingir os objetivos desta pesquisa foram realizadas análises de dados de três fontes: documental, questionários em escala likert e entrevistas. A primeira envolveu documentos institucionais que tratam da organização administrativa da área de PDI ou que demonstrem elementos do processo da gestão da informação. A segunda sobre dados coletados por meio de questionários aplicados à dois grupos participantes desta pesquisa: servidores em exercício na DPDI e os tomadores de decisão. A terceira de dados gerados a partir de entrevistas com os mesmos grupos de participantes, visando entender o ambiente analisado em profundidade.

### **4.1 Análise documental**

Os documentos analisados são de dois tipos. O primeiro, composto pelos documentos Estatuto (UNIR, 2017), Regimento Geral (UNIR, 2020), Regimento Interno da PROPLAN/UNIR (UNIR, 2001) e Resolução que define a estrutura organizacional atual da universidade (UNIR, 2021), analisados para caracterizar a estrutura organizacional da DPDI, sua posição no ambiente organizacional, suas competências e áreas de atuação. O segundo é o Relatório de Gestão 2022 (UNIR, 2023), produto da DPDI que congrega todas as informações sobre o desempenho da universidade, utiliza insumos captados nas diversas áreas da instituição e cita os atores fornecedores de insumos. Os documentos institucionais de organização administrativa foram localizados no site da Secretaria dos Conselhos Superiores da UNIR e os produtos que a DPDI elaborou foram localizados no Portal da Transparência.

O Estatuto da universidade, estabelecido na Resolução nº 029/CONSUN, de 12/09/2017 (UNIR, 2017), é o documento maior de organização da instituição, fundamenta seu funcionamento, objetivos institucionais, a estrutura organizacional da universidade, princípios, suas áreas de atuação, sua comunidade universitária, regimento disciplinar, patrimônio, recursos financeiros, dentre outras disposições gerais. Este documento foi usado por contextualizar o ambiente organizacional da instituição, definindo suas principais áreas de atuação, dentre elas, a área de planejamento. O Regimento Geral, estabelecido na Resolução nº 282/CONSUN, de 19/11/2020 (UNIR, 2020), detalha o que foi fundamentado no Estatuto, o funcionamento da estrutura organizacional, a composição dos principais órgãos centrais e suas competências. Foi analisado para identificar as competências das áreas e o ambiente onde está inserida a área de planejamento.

O Regimento Interno da PROPLAN, estabelecido na Resolução nº 014/CONSAD, de 25/04/2001, (UNIR, 2001) detalha a estrutura organizacional da PROPLAN, suas unidades administrativas, áreas de atuação e competências. É nessa Pró-Reitoria que a DPDI está inserida e esse é o documento que traz as competências da DPDI e suas áreas de atuação. Embora esteja em vigor, é um documento antigo e ultrapassado em vários pontos. A estrutura organizacional da UNIR está definida na Resolução nº 357 do CONSAD, de 14/09/2021, que traz o detalhamento da estrutura de todas as unidades administrativas da universidade, divididas nos níveis hierárquicos. Esse documento foi analisado para identificar a estrutura organizacional da DPDI e sua posição na hierarquia.

O Relatório de Gestão foi selecionado para esta pesquisa documental por ser o produto mais robusto e abrangente que a DPDI entrega, apresentando dados das diversas áreas da universidade, sendo assim possível verificar os insumos que são coletados pelo ambiente informacional, áreas que os fornece e informações que são produzidas.

A partir da análise desses documentos, foi possível contextualizar a área de planejamento da universidade, identificando seu ambiente organizacional e suas diversas áreas de atuação, seu setor central, posição hierárquica na estrutura, unidades administrativas que a compõe, competências e áreas de atuação.

#### 4.1.1 Organização administrativa e ambiente organizacional

Com quarenta e um anos de sua criação (BRASIL, 1982), a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é uma instituição de ensino superior com 08 campi distribuídos no território estadual (UNIR, 2017). Com sua estrutura, a UNIR oferta 69 cursos de graduação, 23 cursos de pós-graduação *lato sensu*, 27 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, além de ter atuação importante em pesquisas e ações de extensão (UNIR, 2022). A instituição tem como objetivos (UNIR, 2017):

**Art. 4º** A UNIR é uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, tendo como finalidade precípua a promoção do saber científico puro e aplicado, e, atuando em sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão possui os seguintes objetivos que se caracterizam por: I - promover a produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - formar profissionais que atendam aos interesses da região amazônica; III - estimular e proporcionar os meios para a criação e a divulgação científica, técnica, cultural e artística, respeitando a identidade regional e nacional; IV - estimular os estudos sobre a realidade brasileira e amazônica, em busca de soluções para os problemas relacionados com o desenvolvimento econômico e social da região; e V - manter intercâmbio com universidades e instituições educacionais, científicas, técnicas e culturais nacionais ou internacionais, desde que não afetem sua autonomia, obedecendo as normas legais superiores

A universidade se organiza tendo como base seu Estatuto, seu Regimento Geral, resoluções dos Conselhos Superiores, regimentos específicos, portarias e regulamentos e normas de aplicação específica e tem como estrutura básica (UNIR, 2017):

**Art. 6** Para a realização de seus objetivos, a Universidade tem sua estrutura composta de:

- I - órgãos de administração superior;
- II - órgãos acadêmicos;
- III - órgãos de apoio; e
- IV - órgãos suplementares.

**Art. 7** Constituem a administração superior da UNIR os seguintes órgãos:

- I - Órgãos deliberativos centrais:
  - a) Conselho Universitário (CONSUN);
  - b) Conselho Superior Acadêmico (CONSEA);
  - c) Conselho Superior de Administração (CONSAD).
- II- órgãos executivos centrais:
  - a) reitoria; e
  - b) Pró-Reitorias.

As Pró-Reitorias e Reitoria são órgãos executivos centrais das áreas de gestão da universidade, inclusive aquelas voltadas para assuntos das atividades finalísticas. Os órgãos acadêmicos são os Campi, distribuídos pelo território estadual, e os núcleos acadêmicos, unidades que congregam os departamentos acadêmicos e coordenam as atividades finalísticas da instituição, o ensino, a pesquisa e a extensão (UNIR, 2017). O Quadro 5 traz simplificada a relação de áreas de atuação da instituição identificadas na análise dos documentos.

Quadro 5 - Relação de áreas de atuação da Universidade e órgãos responsáveis

(continua)

Órgãos Responsáveis	Áreas de Atuação
Conselhos Superiores	Governança Institucional e política institucional. Unidades deliberativas, consultivas e normativas
Reitoria	Coordena atividades da instituição Assistência, assessoramento, apoio aos conselhos superiores, auditoria interna, comunicação institucional, apoio jurídico, ouvidoria
Núcleos e Campi	Unidades acadêmicas; congregam departamentos e cursos. Responsáveis pelas funções finalísticas: ensino, pesquisa e extensão
Pró-Reitoria de Graduação	Área de graduação. Apoio e regulação acadêmica
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	Área de pós-graduação Área de pesquisa
Pró-Reitoria de Planejamento	Área de engenharia e arquitetura, infraestrutura Área de planejamento, desenvolvimento e informação Área de tecnologia da informação Área de finanças Área de contabilidade

(conclusão)

Órgãos Responsáveis	Áreas de Atuação
Pró-Reitoria de Administração	Área de gestão de pessoas Área de gestão patrimonial e materiais Área de gestão documental Área de gestão de compras e licitação
Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis	Área de cultura Área de extensão Área de assistência estudantil
Diretoria de Registro e Controle Acadêmico	Área de registro e controle acadêmico
Biblioteca Central	Área de gestão bibliotecária
Diretoria de Educação à Distância	Área de gestão da educação à distância

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Estatuto, no Regimento Geral e Estrutura Organizacional (UNIR, 2017; 2020; 2021).

A PROPLAN é um dos órgãos executivos centrais e de apoio da universidade e tem sob sua subordinação, além das diretorias das áreas de engenharia e arquitetura, tecnologia da informação e finanças e contabilidade, a DPDI. As competências da DPDI, que ajudam a detalhar suas áreas de atuação, constam no Regimento Interno da PROPLAN, constante na Resolução nº 014/CONSAD, de 25/04/2001 (UNIR, 2001):

**Art. 4º** - À Diretoria de Planejamento e Informação, compete:

- I - Coordenar a elaboração, acompanhar e avaliar a implantação de planos, programas e projetos propondo a reformulação de estratégias adotadas pela UNIR;
- II - elaborar estudos globais e setoriais de interesse da política de desenvolvimento da UNIR;
- III - formular programas integrados de desenvolvimento institucional;
- IV - estabelecer fluxo permanente de informações técnicas e estatísticas entre os diversos órgãos componentes da UNIR;
- V - Efetuar estudos sobre estrutura organizacional da instituição, propondo mudanças;
- VI - Propor a sistematização, a padronização e a simplificação de Instituição normativas visando disciplinar as rotinas administrativas no âmbito da UNIR;
- VII - Efetuar análise dos procedimentos operacionais de interesse da instituição;
- VIII - Reavaliar periodicamente e alterar, quando necessário, os procedimentos implantados;
- IX - Elaborar estudos e propostas objetivando a simplificação e a padronização dos formulários de uso da Universidade;
- X - Prestar assistência técnica às demais unidades administrativas em assuntos relacionados com Organização & Métodos;
- XI - Elaborar organogramas, fluxogramas e manuais de organização;
- XII - corrigir e manter atualizada a legislação básica da UNIR;
- XIII - proceder estudos e emitir parecer em assuntos relacionados com a área de competência;
- XIV - desenvolver outras atividades designadas pelo Pró-Reitor de Planejamento;
- XV - efetuar relatório de desempenho anual.

Esse regimento interno (UNIR, 2001) tem mais de 22 anos e está ultrapassado, não constando a estrutura recente da Diretoria, que é formada por coordenadorias e conta com um

novo setor, a Coordenadoria de Gestão da Governança (UNIR, 2021). Nesse regimento, verifica-se que a atuação da Diretoria parece voltar-se para elaboração de estudos, análise diversas, planos, programas, projetos e propostas estratégicas relacionados com sua área de atuação. Por não ser atualizado, e não estar de acordo com a estrutura atual, não é possível detalhar as áreas de atuação, competências e funções da área de planejamento pela análise do documento.

De forma geral, a Diretoria é responsável, dentro da PROPLAN, por coordenar as atividades de planejamento, programação orçamentária e outras ações relacionadas na Universidade (UNIR; 2001, 2017, 2020, 2021). Essas atividades compõem a área de planejamento, desenvolvimento e informação, área de PDI, tendo a DPDI como setor central. A Diretoria tem sua estrutura formada (UNIR, 2021) por três coordenadorias conforme Figura 5.

Figura 5 - Organograma resumido da DPDI elaborado com base na resolução de definição da estrutura organizacional da Universidade



Fonte: elaborada pelo autor (2023) com base em UNIR (2021).

A DPDI é formada pelas Coordenadorias de Gestão da Governança (CGGOV), de Informações de Desempenho (CID) e de Planejamento (CPLAN), está inserida no ambiente organizacional da universidade, formado pela Pró-Reitoria de Planejamento, à qual é subordinada, pelas demais Pró-Reitorias das áreas de gestão ou finalísticas, dos órgãos acadêmicos e demais unidades da Universidade (UNIR; 2017, 2020, 2021).

#### 4.1.2 Produtos e insumos

O Relatório de Gestão (UNIR, 2023) é um documento da universidade organizado e entregue anualmente, o qual apresenta informações estratégicas sobre a instituição e seus principais resultados para determinado exercício. Sua elaboração é regulada por normas do Tribunal de Contas da União (TCU) e serve como prestação de contas para a comunidade acadêmica e para a sociedade. A elaboração desse documento é de responsabilidade da DPDI, que o organiza a partir da coleta de dados feita nas diversas áreas da universidade.

A estrutura do documento é composta por Visão organizacional e ambiente externo; Governança, planejamento e estratégia; Resultados da área acadêmica; Resultados da área administrativa; análises quanto aos desafios, oportunidades e perspectivas; e informações financeiras e contábeis (UNIR, 2023).

A partir da leitura desse documento é possível observar insumos, dados e informações, que transitam no ambiente informacional da área de PDI, recebidos principalmente de fontes internas das outras áreas de gestão e subsistemas que compõem o ambiente organizacional onde está inserida, a universidade. O Quadro 6 traz a relação desses insumos, identificados no texto do Relatório de Gestão 2022 (UNIR, 2023).

Quadro 6 - Insumos que transitam no ambiente informacional da área de PDI a partir de análise Relatório de Gestão 2022

(continua)

No Relatório de Gestão	Tipos de Insumo	Insumo (dados e informações)
Visão geral organizacional, ambiente externo e Governança, planejamento e estratégia	Organização administrativa	Estrutura organizacional, missão, visão, princípios, normas direcionadoras de atuação, competências das áreas, estrutura de governança
	Planejamento	Planejamento estratégico, planos institucionais, mapa estratégico, prioridades de gestão, monitoramento do PDI
	Acesso à informação	Manifestações da ouvidoria, reclamações, comunicações, denúncias, sugestões, elogios
		Pedidos de acesso à informação; Avaliação da transparência ativa e de dados abertos

(continuação)

No Relatório de Gestão	Tipos de Insumo	Insumo (dados e informações)
Resultados da área acadêmica	Resultados gerais	Índice geral dos cursos, posições em ranking
	Impactos causados pelo ambiente externo	Impactos da pandemia
		Ações de enfrentamento aos impactos da pandemia
	Ensino de Graduação	Quantidades: Cursos ofertados, vagas novas, alunos ingressantes, alunos matriculados, diplomados, docentes ativos
		Índices: Taxas de ocupação e proporção de vagas em RO, taxa de sucesso da graduação, índice de evasão, conceito preliminar de curso, conceito ENADE
		Ações e programas: Ações para consolidação e melhoria contínua de cursos; Programas e editais de apoio ao ensino
		Análises: Avanços, desafios e perspectivas futuras na graduação
	Ensino de pós-graduação	Quantidades: Cursos <i>lato</i> e <i>stricto sensu</i> e evolução do quantitativo; Alunos matriculados e titulados e evolução dos quantitativos; Docentes envolvidos na pós-graduação, como permanente, colaborador e visitante;
		Execução do programa de demanda social da Capes, evolução da quantidade de bolsas pela Capes ou agência de fomento
		Índices: Proporção e classificação dos cursos por conceito Capes; Índice de qualificação do corpo docente na pós-graduação
		Ações e programas: Ações de fortalecimento e melhoria contínua na pós-graduação
	Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico	Análises: Avanços, desafios e perspectivas futuras na pós-graduação
		Quantidades: Grupos de pesquisa certificados; convênios vigentes; bolsas e projetos de iniciação científica, projetos de pesquisa, projetos e bolsas de iniciação em desenvolvimento tecnológico e inovação, pedidos de registro de <i>software</i> ; incubadoras e empresas juniores. Produção científica: livros, artigos, materiais didáticos, patentes artigos em jornais; evolução
		Índices: Evolução dos grupos de pesquisa, grupos de pesquisa por área de conhecimento, projetos de pesquisa campi ou núcleo
		Ações e programas: Ações de fortalecimento da política institucional; editais de apoio, editais de concessão de bolsa; chamadas para aquisição de equipamento; programas de iniciação científica, evolução, público envolvido; Ações de desenvolvimento do empreendedorismo; Ações de promoção da cooperação em pesquisa e inovação
Análises: Avanços, desafios e perspectivas futuras na área de pesquisa, inovação e desenvolvimento tecnológico		



(continuação)

No Relatório de Gestão	Tipos de Insumo	Insumo (dados e informações)
Resultados da área acadêmica	Extensão e Cultura	Quantidades: Ações de extensão e culturais, pessoas alcançadas e bolsas; Evolução das ações e pessoas alcançadas por ano, por áreas temáticas e por campi ou núcleo acadêmico; Produção artística, ações de arte, festivais e mostras
		Índices: Evolução do fomento à extensão e bolsas
		Ações e programas: Ações de fortalecimento da extensão e da cultura; Fomento, editais, políticas, seminários, orientações
		Análises: Avanços, desafios e perspectivas futuras na área de extensão e cultura
	Assistência estudantil	Quantidades: Estudantes assistidos; auxílios e bolsas concedidos por valor, periodicidade e tipo; Atendimentos psicossociais, quantidade e evolução
		Índices: Evolução de estudantes assistidos
		Ações e Programas: Programas de assistência estudantil; Ações de divulgação, orientação e formação; Programas de promoção à acessibilidade, ao esporte e ao lazer
		Análises: Avanços, desafios e perspectivas futuras na área de assistência estudantil
Resultados da área administrativa	Orçamentário, financeiro e custos	Evolução orçamentária; Orçamento por grupo de despesa: investimento, despesas correntes e pessoal e encargos sociais; Recursos distribuídos por ação orçamentária; Receitas próprias, por emendas parlamentares, por descentralizações orçamentárias, por fundação de apoio
		Índice de execução financeira; Execução financeira por grupo de despesas; Valores empenhados, liquidados, pagos e restos a pagar não processados. Índice de liquidação do orçamento empenhado; Índice de pagamento do orçamento liquidado; Execução de restos a pagar não processados; Execução de restos a pagar processados e não processados liquidados
		Valores das despesas por grupo de despesa; Centros de custos por unidade consumidora; Perfil de gastos e despesas empenhadas e despesas empenhadas por UGR
		Análise de avanços, desafios e perspectivas futuras em gestão orçamentária, financeira e custos
	Licitações e contratos	Contratações e evolução por modalidades de licitação; principais tipos de contratação
	Gestão de pessoas	Principais ações, programas e atividades; Perfil social e nível de titulação da força de trabalho em quantidades; Evolução da força de trabalho por vínculo em quantidade
		Capacitação e qualificação dos servidores: progressões funcionais, quantidade de cursos de capacitação
		Qualidade de vida em números: licenças, dias de afastamento, atendimentos de enfermagem e assistência social, acolhimentos
Análise de avanços, desafios e perspectivas futuras em gestão de pessoas		

(conclusão)

No Relatório de Gestão	Tipos de Insumo	Insumo (dados e informações)
Resultados da área administrativa	Tecnologia da informação	Atendimentos em tecnologia da informação e da comunicação: chamados, abertos e fechados, renovação de equipamentos. Instrumentos de governança de TI; Recursos financeiros aplicados e contratações em TI; Principais ações e resultados; Análise de avanços, desafios e perspectivas futuras em tecnologia da informação
	Infraestrutura	Principais obras contratadas; Recursos investidos em obras e serviços contratados, em valores estimados. Análise de avanços, desafios e perspectivas futuras em infraestrutura
	Gestão de patrimônio e sustentabilidade	Valor patrimonial de bens móveis em reais por categoria e evolução nos últimos anos Principais ações, programas e avanços em sustentabilidade e educação ambiental. Evolução de despesas com água e esgoto e energia elétrica
Informações financeiras e contábeis	Demonstrações contábeis	Resumo da situação contábil, valores de ativo, passivo e patrimônio líquido

Fonte: elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão 2022 (UNIR, 2023).

Analisando o Relatório de Gestão, observa-se que se trata de documento que congrega várias informações produzidas ou organizadas pela DPDI. Na elaboração dessas informações os insumos são coletados nas diversas áreas e processados na produção do Relatório de Gestão. Da análise dos elementos desse documento percebe-se a amplitude de dados e informações que circulam pela Diretoria, demonstrando a relação que esse setor precisa ter com as diversas áreas fornecedoras da universidade.

#### 4.1.3 O ambiente informacional

Com a análise dos documentos, é possível visualizar a área de planejamento como um subsistema integrante de um sistema maior, o ambiente organizacional da UNIR. Nesse sistema maior estão as diversas áreas de atuação da universidade, principais autoridades tomadoras de decisão, o reitor ou a reitora e gestores dos demais subsistemas, os pró-reitores, que compõem o nível estratégico da organização.

Também é possível identificar os insumos, outro elemento importante de um (sub)sistema. Esses insumos, os dados e informações de variadas fontes que têm origem nos demais subsistemas do ambiente organizacional, são coletados e processados pelo setor central da área, a DPDI. A Diretoria utiliza esses insumos na elaboração dos produtos que estão sob sua responsabilidade para confeccionar e disponibilizar. Essa circulação de dados e informações caracteriza a área de planejamento, desenvolvimento e informação como um

ambiente informacional. O Quadro 7 apresenta caracterização de aspectos desse ambiente informacional, objeto deste estudo.

Quadro 7 - Caracterização do ambiente informacional área de PDI a partir de análise documental

Aspectos do Ambiente Informacional DPDI	Caracterização
Ambiente organizacional	Universidade, PROPLAN, outras Pró-Reitorias, outros órgãos. Outras áreas de gestão
Ambiente informacional	Área de PDI: formada pela DPDI, suas coordenadorias e servidores lotados
Insumos que utiliza	Dados e informações recebidas dos outros subsistemas/áreas do ambiente organizacional
Produtos que elabora e entrega	Relatório de Gestão anual da UNIR
	Outros Produtos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em (UNIR; 2001, 2020, 2021, 2023).

A partir da pesquisa documental não foi possível identificar consistentemente outros componentes do Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) tampouco normas específicas de Gestão da Informação no ambiente informacional. Na análise dos dados dos questionários e das entrevistas, nos próximos itens, a área de PDI é melhor caracterizada como ambiente informacional com identificação de outros elementos importantes da sua composição.

## 4.2 Análise dos questionários

Os dados quantitativos são resultado da coleta realizada por meio do questionário, instrumento com 46 questões que visavam identificar o perfil dos participantes da pesquisa, caracterizar aspectos gerais do ambiente informacional e entender aspectos específicos da gestão da informação no ambiente. Nele foram aplicadas questões baseadas nos componentes do Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998):

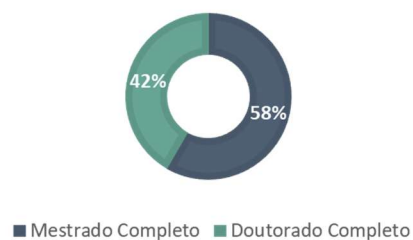
### 4.2.1 Perfil dos participantes

Todos os 12 servidores envolvidos na gestão de informação da área de planejamento, desenvolvimento e informação foram submetidos ao questionário. Isso compreendeu 5 servidores em exercício na DPDI e 7 tomadores de decisão, que inclui o reitor, pró-reitores e chefia de gabinete da Reitoria.

Dentre os entrevistados, 6 eram docentes e 6 eram técnicos-administrativos, sendo que apenas 1 técnico-administrativo desempenhava o papel de tomador de decisão. Dos servidores entrevistados, 4 tem entre 31 e 40 anos, 3 têm entre 41 e 50 anos, 3 têm entre 50 e 60 anos e 2 têm entre 61 e 65 anos, caracterizando uma representação de várias faixas etárias. Em relação ao tempo de trabalho na universidade, apenas 1 dos participantes tem menos de 9 anos de experiência na instituição, 5 participantes têm entre 9 e 12 anos de trabalho, 4 possuem de 13 a 20 anos de experiência e apenas 2 tem mais de 25 anos na instituição. Considerando-se que a UNIR tem 41 anos, metade dos entrevistados são servidores há pelo menos um terço deste tempo e 2 estão há pelo menos metade do período, caracterizando um grupo com experiência nos desafios enfrentados pela instituição.

A Figura 6 mostra o nível de formação acadêmica dos servidores da DPDI e tomadores de decisão.

Figura 6 - Nível de formação acadêmica dos respondentes do questionário



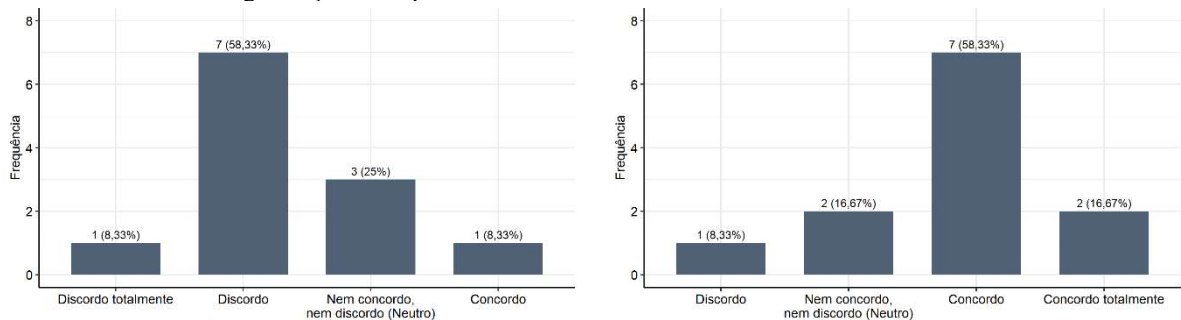
Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Quanto ao nível de escolaridade, 7 servidores possuem doutorado completo enquanto 5 possuem mestrado completo. Nenhum dos participantes respondeu que tinha apenas especialização completa, graduação completa, ou ensino médio. Embora o nível de escolaridade do grupo entrevistado seja alto, apenas 2 dos respondentes possuem formação na área de Ciência da Informação ou Gestão da Informação.

#### 4.2.2 Caracterização do Ambiente Informacional

Foram aplicadas 11 perguntas para caracterizar aspectos gerais da área de PDI para verificar a percepção dos servidores quanto a estrutura organizacional, atualização e adaptação, gestão da informação e contribuição do ambiente informacional e alinhamento às necessidades dos tomadores de decisão. A Figura 7 traz a percepção dos servidores da área de PDI sobre organização e adaptabilidade do ambiente informacional.

Figura 7 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a organização e adaptabilidade do ambiente informacional



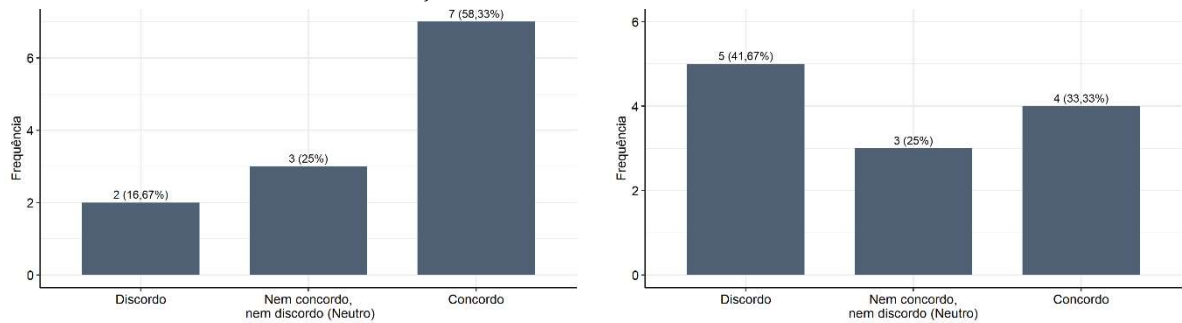
A) A área de PDI da universidade possui estrutura organizacional adequada para gerenciar a informação de maneira eficiente.

B) A área de PDI da universidade está em constante atualização e adaptação para atender as mudanças no ambiente organizacional e nas necessidades dos usuários da informação.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

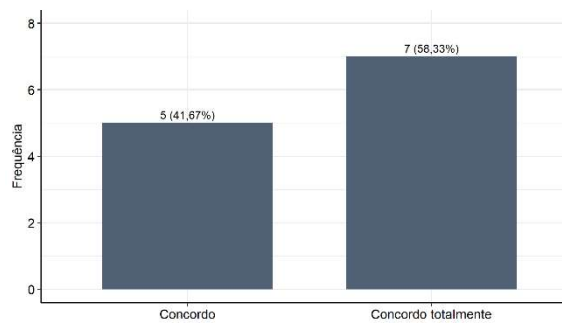
Quanto à estrutura organizacional da DPDI, a maioria dos servidores discorda ou discorda totalmente que seja adequada para o gerenciamento da informação eficiente. Entretanto, a maioria concorda ou concorda totalmente que a área procura atualizar-se e adaptar-se para atender o ambiente organizacional e as necessidades dos usuários da informação. Isso pode indicar que há um esforço para compensar a limitação em termos de adequação de estrutura e continuar cumprindo seu papel como fornecedora de informações. Esses dados são apresentados na Figura 8.

Figura 8 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a Gestão da Informação no ambiente informacional



A) A área de PDI possui processo de gestão da informação eficaz.

B) A gestão da informação na área de PDI é satisfatória.

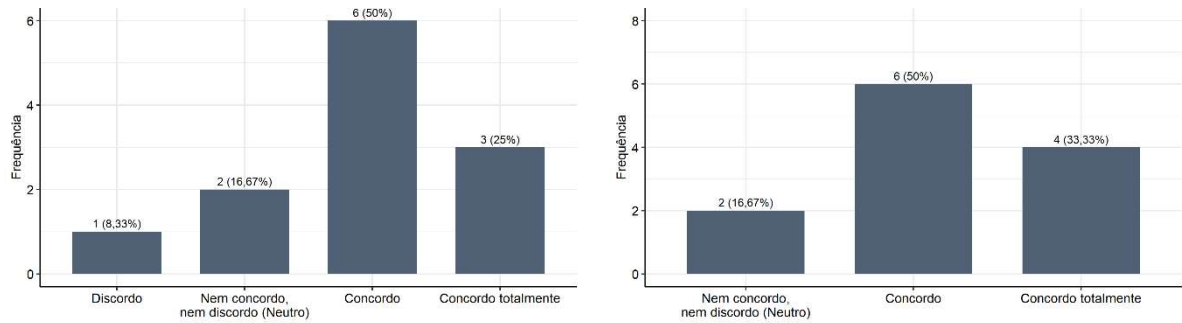


C) A adoção de um novo modelo de gestão da informação para a área de PDI da Universidade é importante.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

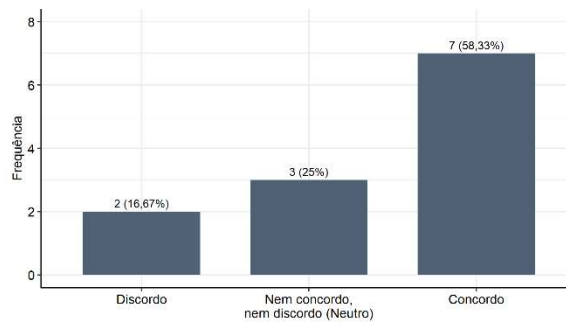
Ao serem questionados se o processo de gestão da informação na área de PDI é eficaz, a maioria dos respondentes concordaram, embora quase metade tenha se mantido neutro ou discordado. Sobre a gestão da informação ser satisfatória, a maioria discorda ou respondeu neutro. Nas duas perguntas ninguém respondeu que concorda totalmente. Esses resultados sinalizam a percepção de que a gestão da informação na área de PDI precisa melhorar. Isso é confirmado quando todos os participantes concordam ou concordam totalmente que a adoção de um novo modelo de gestão da informação é importante. Esses dados são apresentados na Figura 9.

Figura 9 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a contribuição da área para a tomada de decisões estratégicas



A) A área de PDI da universidade realiza análises de dados e estudos relevantes para apoiar o processo de tomada de decisão estratégica.

B) A área de PDI da universidade fornece informações relevantes para o processo de tomada de decisão estratégica.

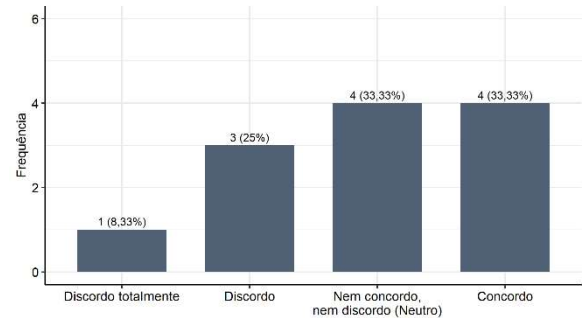
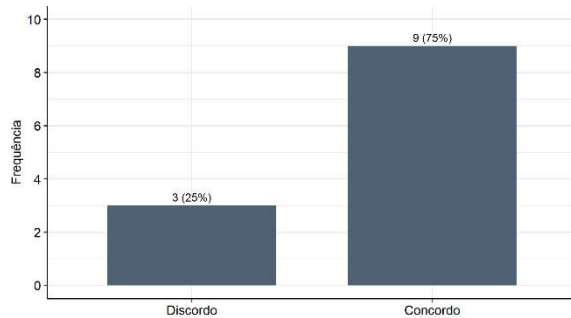


C) A área de PDI da universidade fornece informações precisas e atualizadas para o processo de tomada de decisão estratégica.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

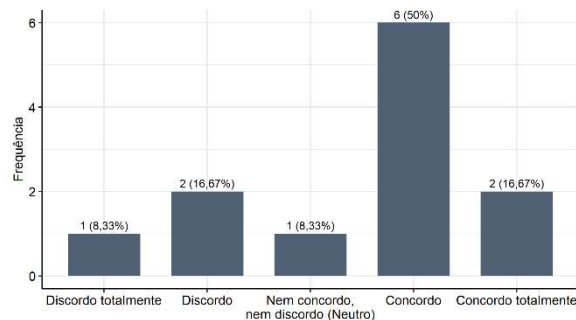
A contribuição positiva da área de PDI para a tomada de decisão estratégica da instituição é evidenciada pela concordância majoritária dos respondentes quanto à relevância de estudos, análises de dados realizados e informações fornecidas aos gestores. Isso demonstra a função que a área tem de abastecer os tomadores de decisão com informações que suportem suas decisões tomadas em nível estratégico. A qualidade das informações fornecidas é verificada pela concordância da maioria dos participantes ao responderem sobre a precisão e atualização dessas informações, com a sinalização de que é possível melhorar, mesmo que uma minoria tenha discordado da afirmação. Esses dados são apresentados na Figura 10.

Figura 10 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre o alinhamento da área de PDI com a satisfação das necessidades de informação de seus gestores



A) A área de PDI da universidade está alinhada com as necessidades de informação dos gestores tomadores de decisão.

B) 14. A área de PDI da universidade consegue atender às demandas de informação dos gestores tomadores de decisão de maneira satisfatória.



C) A área de PDI da universidade fornece informações de maneira clara e compreensível para o processo de tomada de decisão estratégica.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Sobre as necessidades de informação dos tomadores de decisão, 75% dos respondentes concordam com o alinhamento da área de PDI e 25% discordam. Quanto à capacidade de atender às demandas dos tomadores de decisão, a maioria discorda ou respondeu neutro, sinalizando limitações da área de PDI em fornecer os insumos do processo decisório. A área está alinhada com as necessidades dos tomadores de decisão, mas não tem total capacidade de fornecimento. Embora haja essa limitação, a maioria concorda ou concorda totalmente que a área consegue ser clara e compreensível quando entrega essas informações, o que sinaliza boa capacidade de comunicar.

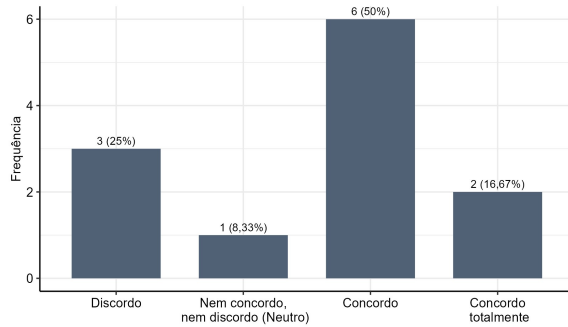
#### 4.2.3 Estratégia da Informação

Quatro perguntas foram feitas sobre a estratégia informacional na área de PDI para verificar a percepção dos servidores quanto à clareza e eficácia dos objetivos estratégicos na

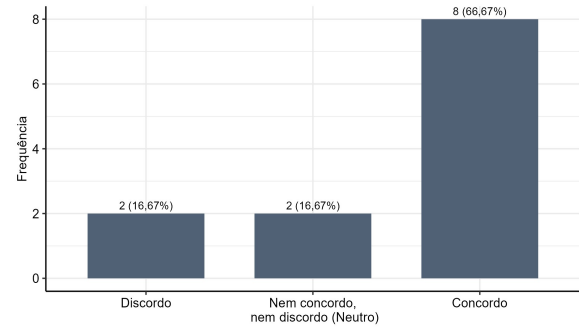


coleta e uso das informações, uso estratégico e definição e clareza de plano estratégico de gestão da informação. Esses dados são apresentados na Figura 11.

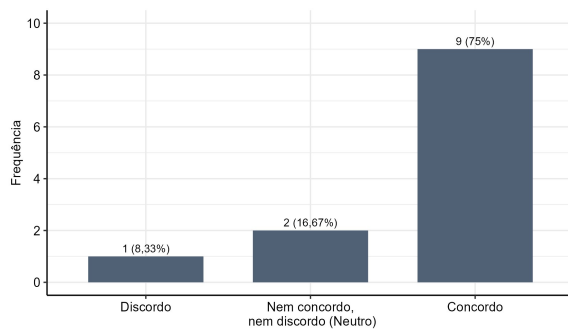
Figura 11 – Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da Universidade sobre a clareza, eficácia e estratégia da área de PDI em relação à coleta, uso e gestão de dados e informações



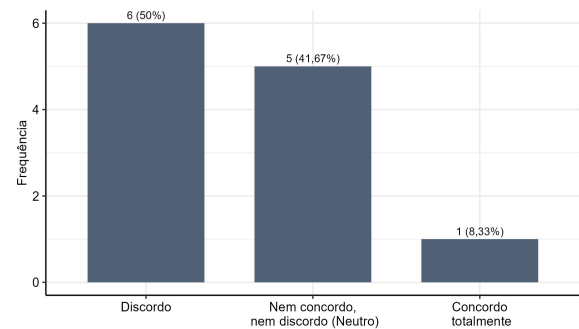
A) As estratégias e os objetivos da área de PDI para a coleta e o uso de dados e informações são claros.



B) As estratégias e objetivos da área de PDI em relação ao uso da informação são eficazes.



C) A área de PDI utiliza as informações geradas a partir de suas atividades de maneira estratégica.



D) A área de PDI possui um plano estratégico claro e bem definido para a gestão da informação.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

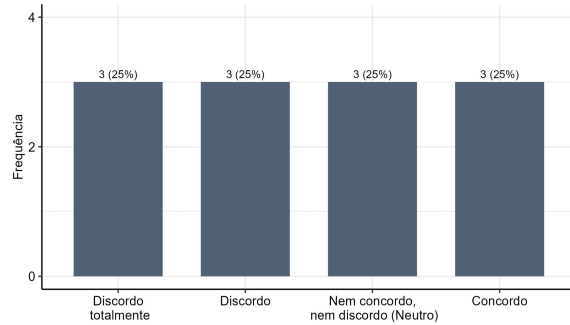
A maioria concorda que há clareza e eficácia quanto às estratégias e objetivos da área de PDI para a coleta e uso de dados e informações. A concordância majoritária se repete quanto à utilização estratégica desses dados e informações. Porém ao serem perguntados se há um plano estratégico claro e bem definido para a gestão da informação, a maioria discorda ou respondeu de maneira neutra, sinalizando a inexistência ou desconhecimento sobre referido documento. Observa-se, portanto, aparente contradição entre as respostas da última pergunta e as primeiras.

#### 4.2.4 Política da Informação

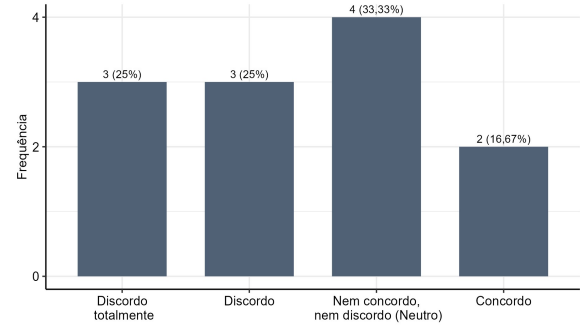
As questões sobre política da informação procuram identificar se há clareza e adequação quanto à política, papéis e responsabilidades no processo de gestão da informação

na área de planejamento, desenvolvimento e informação. Esses dados são apresentados na Figura 12.

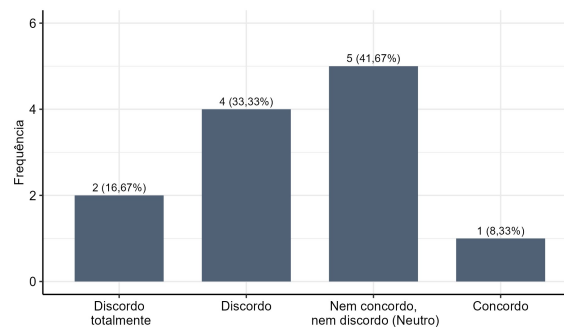
Figura 12 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a clareza da política, dos papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas na gestão da informação na área



A) As políticas de gestão da informação na área de PDI são claras.



B) O cumprimento das políticas de gestão da informação na área de PDI está adequado.



C) Os papéis/responsabilidades das pessoas envolvidas no processo de Gestão da Informação da área de PDI estão claros e bem definidos.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

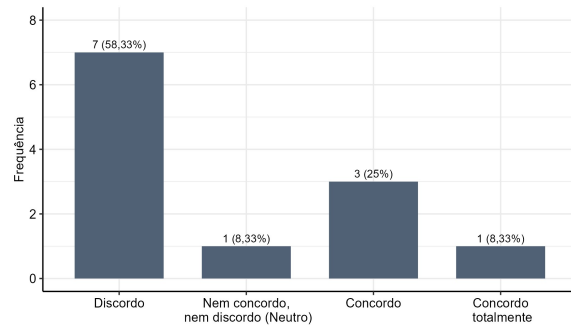
Sobre se há clareza, a maioria respondeu que discorda totalmente, discorda ou respondeu neutro. O mesmo acontece quanto à adequação ao cumprimento das políticas, com a maioria discordando totalmente, discordando ou respondendo neutro. Os papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas no processo de gestão da informação da área de PDI não estão claros ou bem definidos, segundo a percepção majoritária dos respondentes.

Esses dados sinalizam para a inexistência de política da informação estabelecida e falta de clareza dos papéis e responsabilidades das pessoas, o que pode ser um problema no processo de gestão da informação.

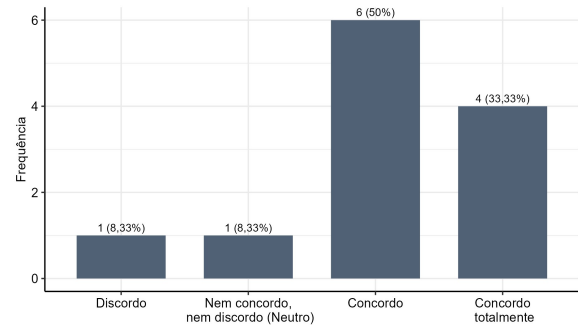
#### 4.2.5 Comportamento/Cultura Informacional

Nesse componente procurou-se entender a percepção dos servidores sobre cultura e comportamento com relação a informação na área de PDI. Esses dados são apresentados na Figura 13.

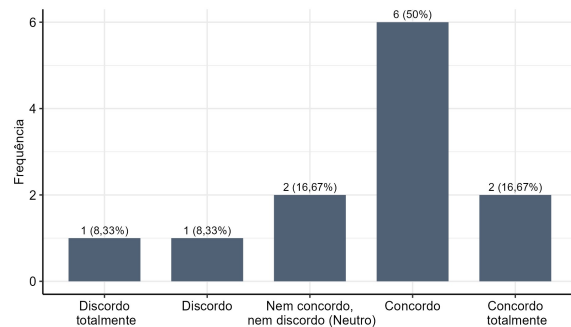
Figura 13 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a cultura e comportamento em relação à informação na área de PDI



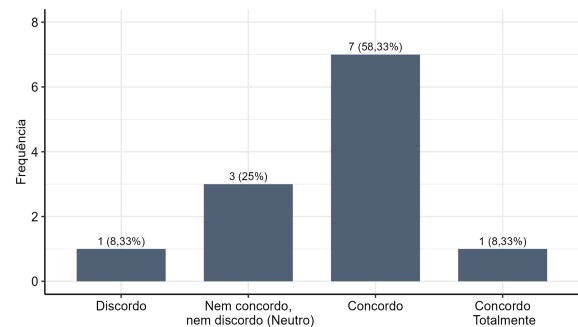
A) Avalio a cultura de compartilhamento de informações de forma positiva.



B) Na área de PDI, as pessoas são encorajadas a buscar informações de outras áreas da universidade.



C) A área de PDI possui uma cultura de compartilhamento de informação entre os diferentes setores e áreas da universidade.



D) Na área de PDI são identificados e estimulados comportamentos e cultura informacional positivos de Gestão da Informação.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

A maioria discordou que avalia a cultura de compartilhamento de informações como positiva. Há também percepção majoritária de que os servidores da DPDI são encorajados a buscar informações de outras áreas da universidade. Dois terços dos participantes concordam ou concordam totalmente que a área de PDI possui cultura de compartilhamento de informações entre os diferentes setores e áreas da universidade. Esse resultado se repete quando perguntados se há identificação e estímulo de comportamentos e cultura informacional positivos de gestão da informação.

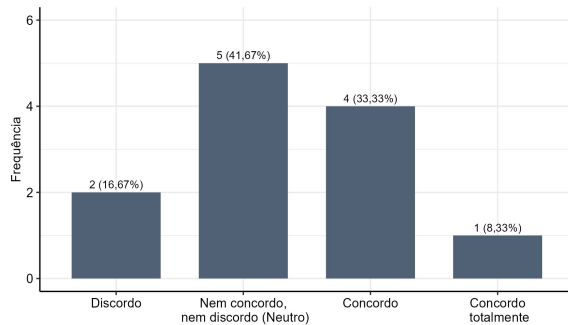
Os resultados das questões B), C) e D) podem indicar natureza da área de PDI como um ambiente que depende do fluxo de dados e informações para desempenhar suas atividades,

com a DPDI demandando insumos para seus processos que visam entregar produtos para os tomadores de decisão. Quando comparadas com os resultados da primeira questão, há aparente contradição, que pode ter ocorrido por não ter ficado claro que a questão perguntava especificamente da área de PDI, levando os servidores a entender que se tratava da cultura de compartilhamento de informações da universidade como um todo.

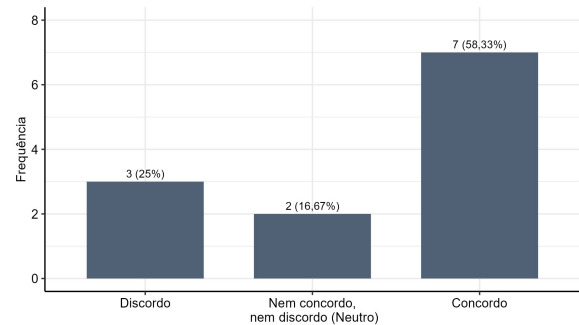
#### 4.2.6 Equipe da Informação

A equipe da informação, formada pelos servidores lotados na DPDI, foi avaliada pelas questões deste componente do questionário em relação à gestão da informação. Esses dados são apresentados na Figura 14.

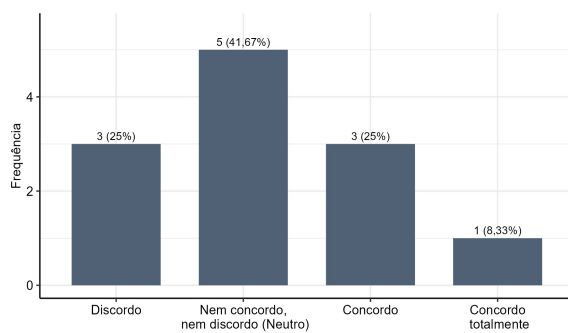
Figura 14 - Percepção dos servidores da área de PDI da universidade sobre a equipe da DPDI em gestão de informações



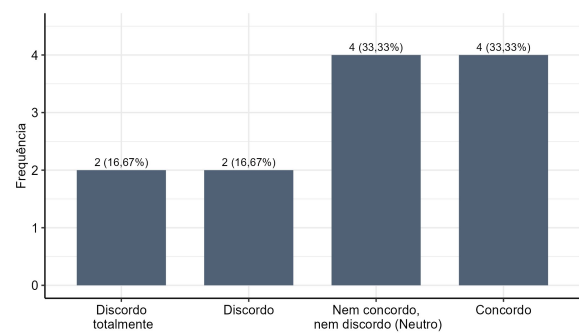
A) A equipe da DPDI possui proficiência em gestão de informação.



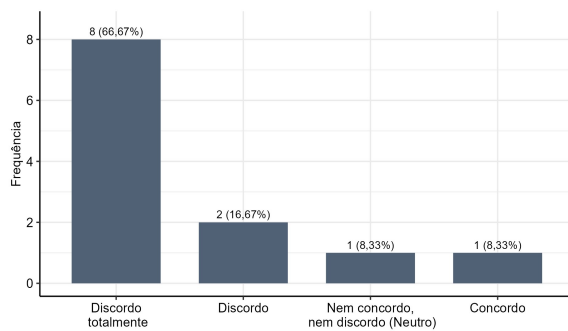
B) A equipe da DPDI possui qualificação profissional e acadêmica em gestão da informação.



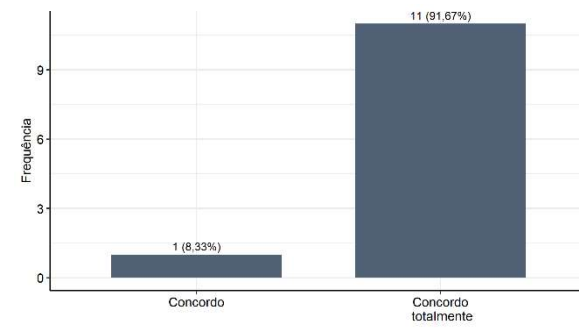
C) A equipe da DPDI é incentivada a buscar qualificação e atualização profissional em relação à gestão da informação.



D) A equipe da DPDI possui composição multidisciplinar adequada para desenvolver as atividades da gestão da informação na área de PDI.



E) A equipe da DPDI possui número de servidores suficiente para desenvolver as atividades da gestão da informação na área de PDI.



F) O meu papel em relação à área de PDI da universidade é importante.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Apenas a minoria discorda ou concorda totalmente que a equipe tenha proficiência em gestão informação, sendo a resposta neutra a mais escolhida. A maioria dos participantes concorda que a equipe tem qualificação profissional e acadêmica em gestão da informação, embora a diferença tenha sido pequena em relação aos demais que discordam ou responderam neutro. Essas respostas possivelmente indicam que a equipe precise de mais capacitação desenvolvimento em gestão da informação. Contraditoriamente, apenas um terço dos

respondentes concordam ou concordam totalmente que a equipe da DPDI é incentivada a buscar qualificação e atualização profissional em gestão da informação.

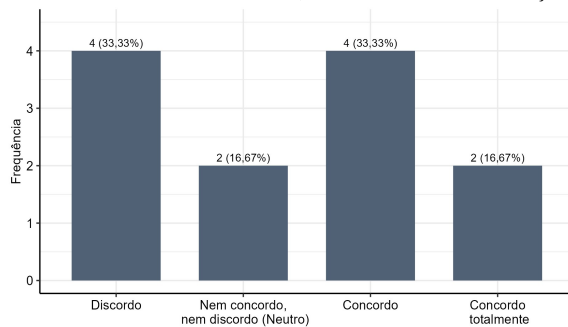
Sobre a multidisciplinariedade da equipe, um terço discorda ou discorda totalmente que seja adequada, um terço se manteve neutro e um terço concorda. Quanto à composição, dois terços discordam totalmente que o número de servidores seja suficiente para desenvolver as atividades de gestão da informação na área de PDI. Com esses dados, é possível supor que, embora a equipe tenha alguma diversidade multidisciplinar, é limitada na quantidade de servidores.

A composição insuficiente da equipe pode ser um fator negativo relevante para a percepção majoritária, observado nas questões sobre a gestão da informação na DPDI, de que a gestão da informação não seja satisfatória, além de poder impactar na capacidade da diretoria em produzir e entregar produtos suficientes para os tomadores de decisão. Se os dados sobre a limitação da composição da equipe forem comparados com as percepções majoritárias de que a área de PDI realiza estudos e fornece informações relevantes, precisas e atualizadas, coletados nas questões sobre as contribuições da área para a tomada de decisão, é possível sugerir que a equipe é comprometida e se esforça para compensar as limitações. Esse comprometimento pode explicar por que todos os participantes responderam que concordam ou concordam totalmente que seu papel na área de PDI da universidade é importante.

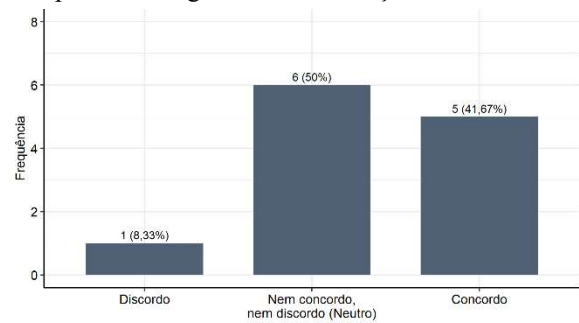
#### 4.2.7 Processos de Gerenciamento da Informação

As questões sobre o componente dos processos de gerenciamento da informação dizem respeito a aspectos como a eficácia do processo de gestão da informação desde a coleta de insumos até compartilhamento de produtos, a consistência dos dados e informações, fluxos de compartilhamento e indicadores e métricas para avaliação. Esses dados são apresentados na Figura 15.

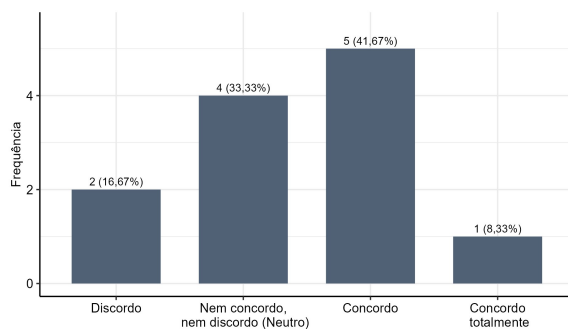
Figura 15 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a eficácia, consistência e satisfação com o processo de gestão da informação na área de PDI



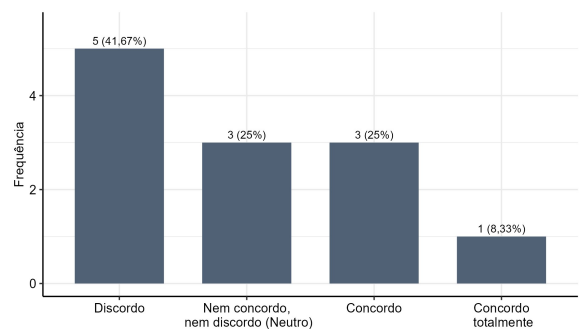
A) O processo de gestão da informação na área de PDI, desde a coleta até o compartilhamento e análise, é eficaz.



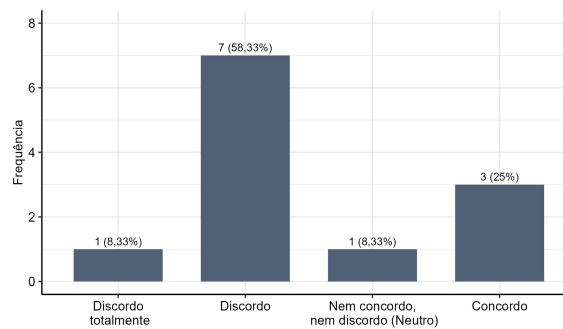
B) Os dados e informações coletados pela área de PDI são consistentes com a realidade.



C) O processo de coleta, armazenamento e gestão de informações relevantes feito pela área de PDI é satisfatório.



D) Os fluxos de compartilhamento de informações na área de PDI são satisfatórios.



E) Na área de PDI possui indicadores e métricas claras para medir, avaliar e melhorar sistematicamente a eficácia de seus processos de gestão da informação.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

Enquanto metade concorda ou concorda totalmente que o processo da coleta ao compartilhamento é eficaz, a outra metade discorda ou respondeu neutro. O mesmo resultado se repete quando a questão trata da satisfação com esse processo. Tais dados demonstram certa divisão de perspectivas e podem indicar falta de clareza quanto aos processos de gerenciamento da informação na área de PDI. De qualquer forma, não há visão majoritária positiva sobre o tema e isso é corroborado com o dado de que apenas um terço dos participantes concordam ou

concordam totalmente que os fluxos de compartilhamento de informações na área de PDI sejam satisfatórios.

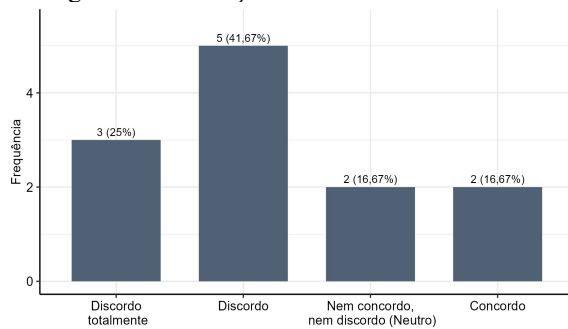
Analisando o conjunto das respostas é possível supor que a administração de processos de gerenciamento da informação não é satisfatória e deve necessitar de melhoria. A análise pode ser validada ao se verificar que dois terços dos respondentes discordam ou discordam totalmente que a área de PDI tenha indicadores e métricas claros para medir, avaliar e melhorar sistematicamente a eficácia de seus processos de gestão da informação.

#### 4.2.8 Arquitetura da Informação

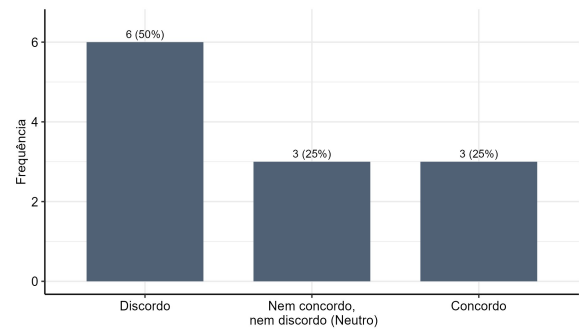
A arquitetura da informação diz respeito à sistemas e tecnologias adequados para o gerenciamento e compartilhamento de informações bem como sobre abordagens automatizadas e sistemáticas na seleção de dados e informações úteis, conforme apresentado na Figura 16.



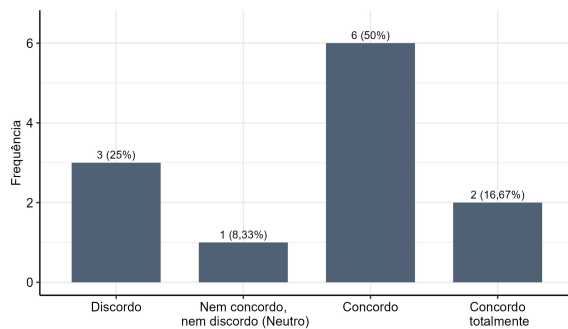
Figura 16 - Percepção dos servidores da área de planejamento, desenvolvimento e informação (PDI) da universidade sobre a eficiência e impacto das tecnologias de informação na gestão de informações da área de PDI, bem como a abordagem de seleção de dados, e a atualização do conhecimento sobre novas fontes e tecnologias de informação



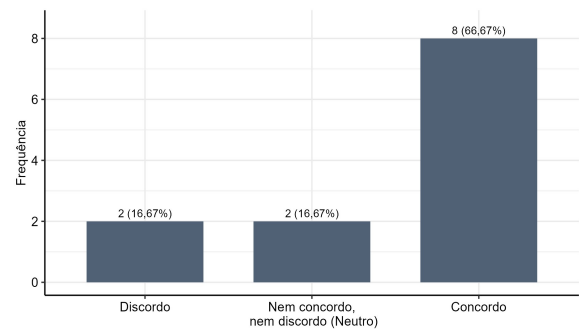
A) A Área de PDI possui sistemas e tecnologias adequados para gerenciar e compartilhar informações de maneira eficiente.



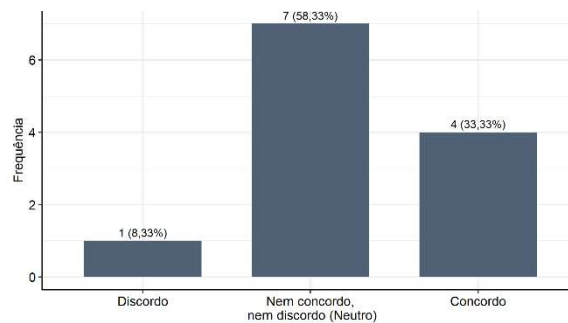
B) A Área de PDI utiliza tecnologias de informação e comunicação de maneira adequada para apoiar o processo de gestão da informação.



C) O impacto do uso de tecnologias de informação na gestão da informação na Área de PDI é positivo.



D) A Área de PDI utiliza abordagem planejada e sistemática para selecionar dados e informações úteis.



E) O meu conhecimento sobre novas fontes de informação e tecnologias para gerenciamento de informação está atualizado.

Fonte: elaborada pelo autor (2023).

A percepção majoritária de dois terços dos respondentes é que a área de PDI não possui sistemas e tecnologias adequados para a gestão e compartilhamento eficiente de informações. A visão majoritária se repete quando se trata de tecnologias de informação e comunicação, com três quartos dos participantes que discordam ou responderam neutro sobre se a área de PDI as utiliza no processo de gestão da informação e um terço concordando com a afirmação.

Embora, segundo os dados, a área de PDI não utilize esse tipo de tecnologia e sistemas, dois terços dos servidores participantes concordam ou concordam totalmente com o impacto positivo desse tipo de ferramenta na gestão da informação. Em contrapartida, apenas um terço concorda que seu conhecimento sobre novas fontes de informação e tecnologias para gerenciamento esteja atualizado.

Apesar das limitações na utilização de sistemas e ferramentas tecnológicas, a percepção de dois terços dos respondentes é que a área de PDI utiliza abordagem planejada e sistemática para seleção de dados e informações úteis, o que pode sinalizar esforço da equipe para compensar a dificuldade.

A percepção majoritária sinaliza para a alta relevância da área de PDI e importância de seus produtos para a tomada de decisão, embora haja limitações na capacidade de produção. Contraditoriamente parece haver limitação nos componentes: a) estratégia, por inexistência de plano estratégico claro e bem definido, e política da informação; b) política, pela falta de definição clara de papéis e responsabilidades; c) equipe, pela insuficiência em sua composição; e d) arquitetura da informação, pela aparente falta de utilização de sistemas e ferramentas que ajudem no processo de coleta até o compartilhamento de informações. Esse cenário aponta para a importância da adoção de novo modelo de gestão da informação para a área de PDI, afirmação corroborada por todos os participantes.

### **4.3 Análise das entrevistas**

Nas entrevistas foi possível analisar alguns dos pontos trazidos nos questionários em maior profundidade, trazendo uma perspectiva mais detalhada dos participantes.

Os participantes estavam divididos nos dois grupos da pesquisa. O primeiro composto pelos 5 servidores em exercício da DPDI, sendo aqueles que desempenham suas atividades na Diretoria e conduzem os processos de gestão da informação, desde as coletas, a produção e a entrega de produtos. O segundo composto pelos 7 tomadores de decisão (TD) em nível estratégico na universidade, sendo o reitor ou reitora, os pró-reitores e a chefia de gabinete da Reitoria, que se relacionam com a Diretoria tanto como gestores das áreas fornecedoras de insumos como, principalmente, consumidores dos produtos que a Diretoria entrega para tomada de decisão. Todos os 5 servidores da DPDI foram entrevistados. Dos 7 tomadores de decisão, 5 foram entrevistados.

Foi definido um roteiro de entrevista adaptado para cada grupo (APÊNDICES C e D), no qual se buscou entender o processo de gestão da informação na área de PDI de acordo com

a percepção de cada grupo e caracterizá-la. As perguntas seguiram estrutura semelhante à dos questionários, divididas em aspectos gerais e específicos da gestão da informação, tiveram como referência o Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) e seus componentes. O roteiro orientou a condução das entrevistas, mas perguntas complementares relacionadas foram inseridas quando necessário para extrair mais informações relevantes dos participantes.

As 10 entrevistas somaram oito horas, trinta e dois minutos e quarenta e dois segundos de duração de gravação em áudio. O material foi transcrito e resultou em 170 páginas de transcrições em arquivo *word* e mais de setenta e duas mil palavras e representa o *corpus* de análise. O Quadro 8 a seguir detalha o material que foi gerado.

Quadro 8 - Detalhamento do material gerado

GRUPO	PARTICIPANTE	DURAÇÃO DAS ENTREVISTAS	PÁGINAS DE TRANSCRIÇÕES	CONTAGEM DE PALAVRAS DAS TRANSCRIÇÕES
Servidores da DPDI	P1	00:25:18	12	4467
	P2	02:19:31	44	17032
	P3	00:38:18	13	4879
	P4	01:25:09	26	13856
	P5	00:58:17	19	8494
	Subtotal:	<b>05:46:33</b>	<b>114</b>	<b>48728</b>
Tomadores de decisão	P6	00:27:33	10	4154
	P7	00:43:44	14	5772
	P8	00:44:27	14	6400
	P9	00:24:21	9	3773
	P10	00:26:04	9	3482
	Subtotal:	<b>02:46:09</b>	<b>56</b>	<b>23581</b>
	<b>Total:</b>	<b>08:32:42</b>	<b>170</b>	<b>72309</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Observando o material é possível perceber que as entrevistas com o grupo de servidores da DPDI foram mais longas, resultando em cinco horas e quarenta e seis minutos enquanto a duração total das entrevistas com os tomadores de decisão foi de duas horas e quarenta e seis minutos. Essa diferença aconteceu porque os assuntos tratados com os servidores da DPDI eram mais específicos e esses participantes tinham visão mais aprofundada das rotinas de trabalho da Diretoria, o que se converteu em falas mais longas e densas, com dados mais robustos.

As transcrições foram submetidas à análise de conteúdo com o apoio do *software* Atlas TI., onde passou pela etapa de exploração. Ao longo do processo de leitura aprofundada foram selecionados 471 trechos que continham temas relevantes e alinhados aos objetivos da pesquisa. Os trechos têm tamanhos variados, desde partes de frases até parágrafos inteiros, e são as unidades de contexto na análise de conteúdo às quais são atribuídos códigos, ou unidades de registro, que representam os temas relacionados à pesquisa. Esse procedimento de identificar trechos com temas relevantes e atribuir códigos é a codificação.

A codificação foi realizada concomitante à seleção das unidades de contexto. Para cada unidade de contexto foram atribuídos um ou mais códigos que representassem os temas ali contidos. Essas unidades de registro, ou códigos, foram criadas quando um tema era identificado e posteriormente utilizadas em outras unidades de contexto que trouxessem esses temas. Após a leitura e codificação de todo o material analisado, observou-se a criação de 52 unidades de registro. Ao longo desse processo iniciou-se o agrupamento temático dessas unidades em 11 eixos temáticos. O Quadro 9 apresenta esses eixos temáticos, as unidades de registro correspondentes e a quantidade de ocorrências de cada uma destas após a codificação.

Quadro 9 - Eixos temáticos, unidades de registro e ocorrências após codificação

(continua)

EIXOS TEMÁTICOS	UNIDADES DE REGISTRO	OCORRÊNCIAS
○ <b>1. Ambiente Organizacional</b>		<b>53</b>
○ 1. Ambiente Organizacional	○ Governança da Universidade	15
○ 1. Ambiente Organizacional	○ Outros Atores	18
○ 1. Ambiente Organizacional	○ Percepção dos TD	13
○ 1. Ambiente Organizacional	○ Reitoria	11
○ 1. Ambiente Organizacional	○ Visão externa à DPDI	4
○ <b>2.1 Caracterização da DPDI</b>		<b>87</b>
○ 2.1 Caracterização da DPDI	○ Áreas de Atuação	65
○ 2.1 Caracterização da DPDI	○ Características da DPDI	8
○ 2.1 Caracterização da DPDI	○ Competências da DPDI	13
○ 2.1 Caracterização da DPDI	○ DPDI Estruturando-se	1
○ 2.1 Caracterização da DPDI	○ Estrutura Organizacional	10
○ 2.1 Caracterização da DPDI	○ Normas de GI	9
○ <b>2.2 Insumos e Produtos</b>		<b>104</b>
○ 2.2 Insumos e Produtos	○ Informação Estratégica	23
○ 2.2 Insumos e Produtos	○ Produtos	60
○ 2.2 Insumos e Produtos	○ Qualidade dos Produtos	27
○ 2.2 Insumos e Produtos	○ Relatório de Gestão	21

(continuação)

EIXOS TEMÁTICOS	UNIDADES DE REGISTRO	OCORRÊNCIAS
○ 2.2 Insumos e Produtos	○ Tipos de Insumos	11
<b>○ 2.3 Relevância e Potencialidade da DPDI</b>		<b>113</b>
○ 2.3 Relevância e Potencialidade da DPDI	○ DPDI Estimuladora	13
○ 2.3 Relevância e Potencialidade da DPDI	○ DPDI Reconhecida	34
○ 2.3 Relevância e Potencialidade da DPDI	○ Importância dos produtos	32
○ 2.3 Relevância e Potencialidade da DPDI	○ Inteligência da Universidade	17
○ 2.3 Relevância e Potencialidade da DPDI	○ Potencial da DPDI	24
○ 2.3 Relevância e Potencialidade da DPDI	○ Tomada de Decisão	38
<b>○ 2.4 Desafios e Qualidades</b>		<b>119</b>
○ 2.4 Desafios e Qualidades	○ Dificuldades	70
○ 2.4 Desafios e Qualidades	○ Limitações	55
○ 2.4 Desafios e Qualidades	○ Pontos positivos da DPDI	27
<b>○ 3. Estratégia da Informação</b>		<b>21</b>
○ 3. Estratégia da Informação	○ Estratégia da Informação	12
○ 3. Estratégia da Informação	○ Não tem estratégia	10
<b>○ 4. Política da Informação</b>		<b>20</b>
○ 4. Política da Informação	○ Não tem política	16
○ 4. Política da Informação	○ Política da Informação	6
<b>○ 5. Comportamento/cultura Informacional</b>		<b>79</b>
○ 5. Comportamento/cultura Informacional	○ Compartilhamento de Insumos	11
○ 5. Comportamento/cultura Informacional	○ Comunicação	32
○ 5. Comportamento/cultura Informacional	○ Cultura Informacional	19
○ 5. Comportamento/cultura Informacional	○ Identificação de Comportamentos	1
○ 5. Comportamento/cultura Informacional	○ Relação com outras áreas	49
○ 5. Comportamento/cultura Informacional	○ Sujeito	1
<b>○ 6. Equipe da Informação</b>		<b>65</b>
○ 6. Equipe da Informação	○ Composição da equipe	24
○ 6. Equipe da Informação	○ Engajamento da Equipe.	16
○ 6. Equipe da Informação	○ Equipe Multidisciplinar	16
○ 6. Equipe da Informação	○ Integração da equipe	4
○ 6. Equipe da Informação	○ Perfil da equipe	18
○ 6. Equipe da Informação	○ Perfil desejado da equipe	15
○ 6. Equipe da Informação	○ Qualificação da equipe em GI	12
<b>○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação</b>		<b>76</b>
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Coleta de insumos	29
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Confiabilidade dos insumos	22
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Exemplo Processo de GI	1
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Fontes de Insumos	31
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Mapeamento	10
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Melhoria dos processos	1
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Processos de Adm. da Informação	17

(conclusão)

EIXOS TEMÁTICOS	UNIDADES DE REGISTRO	OCORRÊNCIAS
○ 7. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Sistemas de Informação	16
○ <b>8. Arquitetura da Informação</b>		<b>6</b>
○ 8. Arquitetura da Informação	○ Arquitetura da Informação	6
○ 8. Arquitetura da Informação	○ Ferramentas tecnológicas	3

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A quantidade de ocorrências por unidade de registro corresponde à quantidade de unidades de contexto que receberam essa marcação. A quantidade de ocorrências por eixo temático corresponde à soma das ocorrências de suas unidades de registro, descontadas as co-ocorrências entre elas.

No procedimento de categorização a relação de unidades de contexto, as unidades de registro, os eixos temáticos e o restante do material foram revisados e reorganizados em categorias de análise usando como referência o Modelo da Ecologia de Davenport (1998) e seus componentes. Nesse processo, as unidades de registro foram mescladas, excluídas, criadas e/ou reagrupadas, os eixos temáticos foram mesclados e/ou reorganizados e algumas unidades de contexto perderam seus códigos e foram excluídas.

Como critérios nesse processo, foi considerada a quantidade de ocorrência de cada unidade de registro, se havia semelhança conceitual com outras, se havia relevância para a pesquisa, o conteúdo dos trechos das falas e/ou a co-ocorrência com outras unidades. As 471 unidades de contexto diminuíram para 462, as 52 duas unidades de registro tornaram-se 31, os 11 eixos temáticos tornaram-se as 7 categorias de análise, conforme demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Relação de unidades de contexto, unidades de registro, eixos temáticos e categorias de análise após a codificação e após a categorização

	Após codificação	Após categorização
Unidades de Contexto	<b>471</b>	<b>462</b>
Unidades de Registro	52	31
Eixo temático	11	-
Categorias de Análise	-	7

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A densidade maior das entrevistas com os servidores da DPDI é demonstrada quando comparamos as quantidades de unidades de contexto dos dois grupos, sendo a dos servidores

da DPDI praticamente o dobro em relação ao segundo grupo. O Quadro 11 apresenta a quantidade de unidades de contexto selecionados por grupo após a codificação e após a categorização.

Quadro 11 - Quantidade de unidades de contexto selecionados por grupo após a codificação e após a categorização

GRUPO	PARTICIPANTE	UNIDADES DE CONTEXTO APÓS CODIFICAÇÃO	UNIDADES DE CONTEXTO APÓS CATEGORIZAÇÃO
Servidores da DPDI	P1	45	42
	P2	108	108
	P3	34	33
	P4	56	56
	P5	70	70
	Subtotal:	<b>313</b>	<b>309</b>
Tomadores de decisão	P6	35	34
	P7	33	32
	P8	43	42
	P9	33	32
	P10	14	13
	Subtotal:	<b>158</b>	<b>153</b>
	<b>Total:</b>	<b>471</b>	<b>462</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A categorias de análise resultantes do processo de categorização correspondem a componentes do modelo de gestão da informação para análise de ambientes informacionais proposto neste estudo. O Quadro 12 apresenta as categorias de análise obtidas após o processo de exploração do material, com os respectivos elementos de análise que as compõem e a ocorrência no material estudado.

Quadro 12 - Categorias de análise, respectivos elementos de análise e quantidade de ocorrências após análise de conteúdo das entrevistas

CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE (UNIDADES DE REGISTRO)	OCORRÊNCIA
○ 1. Caracterização do Ambiente Informacional	○ Organização Administrativa	71
	○ Outros Atores	38
	○ Normas de GI	9
	○ Produtos	95
	○ Tipos de Insumos	11
	○ Relevância do Ambiente Informacional	90
	○ Limitações	93
	○ Percepções das Pessoas	92
	Ocorrências da Categoria:	<b>359</b>
○ 2. Estratégia da Informação	○ Estratégia Definida	17
	○ Objetivos e Metas	0
	○ Princípios e Motivação	2
	Ocorrências da Categoria:	<b>19</b>
○ 3. Política da Informação	○ Política Definida	12
	○ Poderes	1
	○ Responsabilidades	7
	Ocorrências da Categoria:	<b>16</b>
○ 4. Comportamento/cultura Informacional	○ Cultura Informacional	19
	○ Comportamentos	1
	○ Relação com outros Atores	49
	○ Compartilhamento de Informações	11
	○ Comunicação	32
	Ocorrências da Categoria:	<b>79</b>
○ 5. Equipe da Informação	○ Composição da Equipe	24
	○ Perfil Atual da Equipe	28
	○ Motivação e Engajamento	21
	○ Multidisciplinariedade	16
	○ Perfil Desejado da Equipe	15
	Ocorrências da Categoria:	<b>67</b>
○ 6. Processos de Gerenciamento da Informação	○ Mapeamento de Processos	12
	○ Fontes de Insumos	39
	○ Coleta de Insumos	32
	○ Confiabilidade dos Insumos	22
	○ Melhoria de Processos	2
	Ocorrências da Categoria:	<b>75</b>
○ 7. Arquitetura da Informação	○ Modelagem e Automatização	3
	○ Ferramentas Tecnológicas	4
	Ocorrências da Categoria:	<b>6</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

As unidades de registro correspondem aos elementos de análise que compõem cada categoria. A quantidade de ocorrências por elemento de análise corresponde à quantidade de



trechos do material contendo tema correspondente ao elemento. A quantidade de ocorrências por categoria de análise corresponde à soma das ocorrências de seus elementos, descontadas as co-ocorrências.

A quantidade de ocorrências de um elemento de análise é sinalizadora da relevância do tema correspondente e um elemento recorrente demonstra a sua importância para o ambiente informacional. Já a quantidade baixa de ocorrência pode indicar um tema sem relevância ou, ao contrário, um tema que é relevante, não é recorrente no ambiente informacional e por isso pouco citado pelos entrevistados. Essa análise de relevância considera não apenas a quantidade de ocorrências, mas também as co-ocorrências desses elementos, quando os temas de elementos diferentes aparecem associados em uma fala.

Modelagem e Automatização, Ferramentas Tecnológicas, Poderes, Responsabilidades e Melhoria de Processos são exemplos de elementos importantes que compõem a conceituação dos componentes do Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998), mas são pouco presentes no ambiente informacional objeto deste estudo. Algumas unidades de registro tiveram baixa ocorrência geralmente porque o entrevistado se limitava a dizer que aquele elemento não existia no ambiente informacional ou mencionava alguma limitação que poderia significar um elemento inexistente.

A categoria de análise Caracterização do Ambiente Informacional surgiu da junção dos eixos temáticos Caracterização da DPDI, Insumos e Produtos, Relevância e Potencialidade da DPDI e Desafios e Qualidades, que tiveram suas unidades de registro reorganizadas e mesclados por terem todos a mesma analogia temática já que caracterizavam o ambiente informacional considerando aspectos gerais.

Algumas unidades de registro também foram mescladas, como: Áreas de Atuação, Competências da DPDI e Estrutura Organizacional tratavam do tema Organização Administrativa e passaram constituir este elemento. Alta Gestão, Governança da Universidade e Outros Atores tratavam do mesmo tema, que é de identificar os setores e áreas com os quais o ambiente informacional se relaciona, e por isso foram os dois primeiros foram absorvidos pelo último. Algumas unidades de registro foram mescladas pois tratavam da percepção das pessoas sobre o ambiente informacional: Percepção dos TD, DPDI Reconhecida, Visão Externa à DPDI, Pontos positivos da DPDI e Qualidade dos Produtos da DPDI.

A categoria de análise Caracterização do Ambiente Informacional não representa especificamente um dos componentes do modelo da Ecologia da Informação. Essa categoria surgiu da percepção de que era preciso entender o ambiente informacional com maior profundidade em aspectos mais gerais além dos propostos por Davenport (1998). Seus

elementos surgiram, motivados pelas perguntas ou espontaneamente, a partir das falas e percepções dos entrevistados que não se encaixavam especificamente nos componentes clássicos da Ecologia da Informação. Essa categoria é importante porque permite ter uma visão sistêmica do ambiente informacional, além de proporcionar sua análise mais aprofundada a partir da co-ocorrência de seus elementos com aqueles das outras categorias de análise.

Os demais eixos temáticos foram criados por corresponderem aos componentes propostos por Davenport (1998) em seu Modelo da Ecologia da Informação e acabaram permanecendo como categorias de análise. Algumas unidades de registro desses eixos temáticos também foram mescladas, excluídas ou criadas durante a categorização. O elemento Objetivos e Metas da categoria de análise Estratégia da Informação foi criado sem que tenham sido selecionadas unidades de contexto por ser um tema importante na conceituação que Davenport (1998) faz sobre o componente Estratégia da Informação em seu modelo. Alguns elementos com poucas ocorrências foram mantidos pelo mesmo motivo.

Os componentes Estratégia da Informação, Política da Informação e Arquitetura da Informação somaram baixa quantidade de ocorrências, do conjunto de seus elementos, em relação aos demais. Isso é uma sinalização de que no ambiente informacional, objeto do estudo, esses aspectos da gestão da informação recebem pouca atenção. A Caracterização do Ambiente Informacional é a categoria de análise com maior quantidade de ocorrências, representando material robusto para se entender os aspectos gerais de gestão da informação no ambiente em profundidade.

Cada categoria de análise é apresentada detalhadamente nos próximos itens, com seus respectivos elementos de análise, aplicados em análise situacional feita sobre o ambiente informacional da área de PDI da UNIR, e com os principais achados nos dados gerados a partir das entrevistas e confrontados com os dados da pesquisa documental e dos questionários.

#### 4.3.1 Caracterização do Ambiente Informacional

Esta categoria caracteriza o ambiente informacional e ajuda compreendê-lo de forma sistêmica. Surge da necessidade de agregar elementos que apareceram durante a análise de conteúdo das entrevistas e não se encaixaram nas categorias de análise que equivalem a componentes do Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998).

Também agregou elementos que, ao serem articulados com elementos das outras categorias de análise, permitem compreensão mais aprofundada do ambiente analisado. Alguns elementos de análise desta categoria serviram para identificar noções subjetivas das pessoas

sobre o ambiente. Além disso, está alinhada com o objetivo desta pesquisa de caracterizar o ambiente informacional.

Os elementos elaborados nesta categoria, quantidade de ocorrências e resumo dos achados nas entrevistas estão no Quadro 13.

Quadro 13 - Resumo dos achados nas entrevistas por Elemento de Análise na categoria Caracterização do Ambiente Informacional e quantidade de ocorrências

(continua)

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Organização Administrativa	Setor central é a DPDI, subordinada à PROPLAN Regimento interno e definição de competências ultrapassados Suas unidades: Coordenadorias de Planejamento, de Informações de Desempenho e de Gestão da Governança Setor estratégico na área de planejamento	71
○ Outros atores	São gestores da alta administração, os setores de governança e as diversas áreas da universidade que fornecem insumos e consomem os produtos da Diretoria	38
○ Normas de GI	Não há norma específica de GI Há organização e orientação pontual em cada projeto	9
○ Tipos de Insumos	Coleta dados institucionais, da própria Universidade Informações de registro acadêmico, dos alunos Dados orçamentários, financeiros e patrimoniais Dados sobre servidores docentes e técnicos Dados e produção das áreas de graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura, assuntos estudantis e extensão.	11
○ Produtos	Relatório de Gestão, Plano de Ação, Proposta Orçamentária, Indicadores de Desempenho, Plano de integridade Fornecer relatórios e informações estratégicas: insumos qualificados	95
○ Relevância do Ambiente Informacional	Qualifica os dados para produzir informações relevantes para subsidiar a tomada de decisão É estratégica, atua próximo e assessorando a alta gestão Relevância reconhecida pelos tomadores de decisão	90

(conclusão)

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Limitações	Falta regimento interno atualizado, definição de competências e política e estratégia informacional Elevada quantidade de falas sobre as dificuldades de acesso aos insumos Problemas de baixa confiabilidade dos insumos coletados Falta de servidores em quantidade e em perfil adequado para análise de dados Falta ferramentas tecnológicas e automatização do processo	93
○ Percepções das Pessoas	Principal função é trabalhar com dados e informações, coletando, transformando e produzindo informações estratégicas qualificadas Visão positiva dos tomadores de decisão DPDI reconhecida como uma área com boa comunicação e relação com as diversas áreas, com servidores comprometidos Área de DPDI atua em conjunto com as diversas áreas Elevada qualidade dos produtos é reconhecida Área de assessoramento estratégico, estimuladora de mudanças, fomenta o planejamento Área com limitações e que ainda está se estruturando, melhorando elevando a qualidade dos produtos	92
Ocorrências da Categoria:		<b>359</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

É a categoria de análise com a maior quantidade de elementos, 8, e de ocorrências, totalizando 359. O elemento Produtos tem a maior quantidade de ocorrências, 95. Já o elemento Limitações tem a segunda maior quantidade de ocorrências desta e de todas as categorias de análise, com 93, seguido por Percepções das Pessoas com 92, e Relevância do Ambiente Informacional com 90. Normas de GI tem a menor quantidade de ocorrências da categoria, 9. O Quadro 14 apresenta a ocorrência dos elementos por participantes da pesquisa e por grupo de participantes.

Quadro 14 - Análise de Ocorrência Elemento por participante da categoria Caracterização do Ambiente Informacional

Caracterização do Ambiente Informacional	Servidores da DPDI					Tomadores de Decisão					Total Elemento
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	
Organização Administrativa	5	25	8	17	5	1	1	5	3	1	71
Outros Atores	6	10	3	8	4	3	3	0	1	0	38
Normas de GI	0	4	1	1	3	0	0	0	0	0	9
Produtos	2	22	5	13	11	4	7	12	14	5	95
Tipos de Insumos	1	5	3	1	1	0	0	0	0	0	11
Relevância do Ambiente Informacional	5	21	4	5	9	10	8	14	8	6	90
Limitações	13	18	7	3	21	8	11	4	5	3	93
Percepções das Pessoas	11	23	4	5	7	17	9	7	6	3	92
<b>Total por participante</b>	<b>43</b>	<b>128</b>	<b>35</b>	<b>53</b>	<b>61</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	
<b>Total por grupo</b>	<b>320</b>					<b>179</b>					

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A maior parte das citações sobre os elementos desta categoria foram feitas pela equipe de servidores da Diretoria, principalmente nos elementos Limitações, Organização Administrativa, e Produtos. As falas dos TD concentraram-se mais nos elementos Relevância do Ambiente Informacional e Produtos.

Há uma percepção maior dos servidores da Diretoria quanto às Limitações enfrentadas no ambiente informacional. Isso fica mais claro ao analisar a relação desse elemento com as demais categorias nos próximos itens. Para os TD, a percepção está mais voltada para a Relevância do Ambiente Informacional e os Produtos, o que é compreensível visto que os gestores são os principais consumidores das informações geradas pela área.

O Quadro 15 apresenta a análise de co-ocorrência dos elementos da categoria Caracterização do Ambiente Informacional com elementos de outros componentes.

Quadro 15 - Análise de co-ocorrência dos elementos de caracterização do ambiente informacional com os elementos das demais categorias de análise

Categorias de Análise	Elementos	Elementos da categoria: Caracterização do ambiente informacional							
		Organização Administrativa	Outros Atores	Normas de GI	Produtos	Tipos de Insumos	Relevância do Ambiente Informacional	Limitações	Percepções das Pessoas
Estratégia da Informação	Estratégia Definida	0	0	3	0	0	1	3	0
	Princípios e Motivações	0	0	0	0	0	2	0	1
Política da Informação	Política Definida	0	0	4	0	0	0	3	0
	Responsabilidades	0	1	0	0	0	0	4	0
Comportamento/ Cultura Informacional	Compartilhamento de Informações	0	1	0	0	0	2	0	2
	Comunicação	0	4	0	2	0	4	4	7
	Cultura Informacional	0	1	0	1	0	1	3	6
	Relação com Outros Atores	0	14	0	5	0	6	5	18
Equipe da Informação	Composição da Equipe	1	0	0	0	0	0	11	2
	Motivação e Engajamento	1	0	0	1	0	3	2	9
	Multidisciplinariedade	0	0	0	1	0	1	5	3
	Perfil Atual da Equipe	0	0	0	1	0	1	6	9
	Perfil Desejado da Equipe	0	0	0	0	0	1	11	0
Processos de Gerenciamento da Informação	Coleta de Insumos	4	2	0	4	4	3	16	0
	Confiabilidade dos Insumos	0	2	0	1	1	0	16	0
	Fontes de Insumos	0	4	0	6	6	1	16	1
	Mapeamento de Processos	0	1	1	1	0	1	3	0
	Melhoria de Processos	0	0	1	0	0	0	1	0
Arquitetura da Informação	Ferramentas Tecnológicas	0	0	0	0	1	0	2	0
	Modelagem e Automatização	0	0	0	0	0	0	1	0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Esta é a categoria com maior quantidade de co-ocorrências, totalizando correlações com 10 elementos de todas as outras 6 categorias de análise, sendo o elemento Limitações o mais relacionado, seguido por Percepções das Pessoas. Normas de GI e Organização Administrativa são os que têm a menor quantidade de co-ocorrências. A importância da análise sistêmica fica demonstrada pela amplitude de co-ocorrências desta categoria.

A partir dos dados da análise documental e elementos de análise que organizam as entrevistas foi possível caracterizar a área de planejamento como um ambiente informacional onde há insumos, processo e produtos. Nesse processo, há as pessoas que compõem o ambiente, a relação com as fontes de insumos e os consumidores dos produtos.

A DPDI é consumidora dos insumos que vem das áreas, mas também é fonte de insumo, de informações qualificadas e estratégias para as demais áreas do ambiente organizacional. O sistema se retroalimenta, sendo a DPDI uma unidade de qualificação dos dados/informações.

O Quadro 16 apresenta a estrutura organizacional e amplitude de atuação da DPDI, as diversas fontes e tipos de insumos coletados, as pessoas que a compõem ou com quem se relaciona, os produtos que entrega e os consumidores desses produtos, caracterizando o ambiente informacional com base nos dados da análise documental e das falas dos entrevistados.

Quadro 16 - Caracterização do ambiente informacional

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	ÁREAS DE ATUAÇÃO	OUTROS ATORES/PESSOAS	FONTES DE INSUMOS	TIPOS DE INSUMO	PRODUTOS	CONSUMIDORES DOS PRODUTOS
Diretoria	Prestação de contas institucional	Servidores da DPDI	Todas as áreas da universidade	Dados institucionais de organização, planejamento e governança da universidade	Relatório de Gestão	A sociedade, órgãos de controle, outros órgãos
Coordenadoria de Planejamento	Informações de Desempenho	Alta administração, tomadores de decisão	Pró-Reitorias e outros setores das atividades finalísticas: graduação, pós-graduação, extensão, cultura e assistência estudantil, registro e controle acadêmico	Dados e resultados da área acadêmica: graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura, extensão, e assistência estudantil; dados de alunos e cursos	Planejamento e orçamento anual	Governança institucional
	Planejamento e orçamento				Manuais de procedimento	Conselhos Superiores
Coordenadoria de Informações de Desempenho	Organização e Inovação Institucional	Gestores e servidores das diversas áreas fornecedoras de insumo	Pró-Reitorias e outros setores de atividades gerenciais e de gestão	Dados e resultados da área administrativa: orçamento, finanças e custos, compras e contratos, gestão de pessoas, tecnologia da informação, infraestrutura, patrimônio, materiais, sustentabilidade e demonstrações contábeis	Plano de Desenvolvimento Institucional	Alta administração
	Gestão de processos				Programa de Integridade	Reitoria
Coordenadoria de Gestão da Governança	Indicadores de desempenho	Conselheiros, governança institucional	Sistemas internos de informação		Indicadores de desempenho	Tomadores de decisão
	Gestão da Informação				Relatórios com informações de desempenho qualificadas	Gestores das áreas finalísticas
Coordenadoria de Gestão da Governança	Gestão da Governança	Servidores e gestores consumidores dos produtos gerados	Outros órgãos do Governo Federal		Orientações e pareceres técnicos	Gestores das áreas gerenciais e de gestão
	Integridade					Órgãos acadêmicos e setores de atividade finalística da universidade
	Transparência, dados abertos.					

Fonte: dados da pesquisa (2023).



Como identificado na análise documental e demonstrado no Quadro 16, a DPDI está subordinada à PROPLAN e é o setor central do planejamento da universidade, sendo responsável pela condução técnica das atividades dessa área. A área de atuação da Diretoria é abrangente envolve também a gestão da governança, a integridade, gestão de processos. Essa amplitude de atuação resulta em diversos produtos que estão sob sua responsabilidade e demandam a coleta dos mais variados tipos de dados em diversas fontes.

Para os servidores da DPDI, há muitas limitações na organização administrativa da área de planejamento.

“Então, a DPDI, do ponto de vista do organograma mesmo, a gente está vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento. Ela conta com três coordenadorias, a de Informação e Desempenho, a de Governança e a de Planejamento.” (Participante 2)

“E a gente tem uma resolução, não me recordo qual, uma resolução já bem antiga, que trata do regimento da Pró-Reitoria de Planejamento e traz um pouco, de forma mais direta, do que a DPDI faz, [...] que, ao longo do tempo, veio agregando atribuições, competências e, inclusive, modificação na estrutura.” (Participante 2)

“Não existem normas internas para a gestão da informação na universidade. O que a gente tem é, pontualmente, uma norma ou outra dentro das resoluções mesmo, mas eu acho que ainda assim é muito incipiente, a gente não consegue. Por exemplo, não tem protocolo operacional padrão de obtenção dos dados. A gente não tem isso. Então, é um processo que a gente precisa avançar.” (Participante 5)

Dentre as limitações, estão a falta de definição clara das competências e áreas de atuação da Diretoria. O regimento interno que define as competências da DPDI foi publicado em 2001 (UNIR, 2001) e não contempla sua estrutura atual (UNIR, 2021). Parte das áreas de atuação, competências, atividades e produtos da DPDI são conhecidos pelas pessoas, mas não estão sistematizados em uma norma que as defina claramente. Também não há norma específica de gestão da informação.

A relação de produtos gerados pela área de planejamento é extensa e demonstra a amplitude de atuação da Diretoria. Seus produtos são principalmente documentos resultados de análise de dados, contendo informações estratégicas qualificadas pela equipe da Diretoria.

“O principal produto é o Relatório de Gestão.” (Participante 2)

“Então acho que a gente tem conseguido apresentar produtos muito qualificados mesmo, muito robustos para o tamanho da equipe.” (Participante 5)

“Sempre muito, de muita boa qualidade, de muita boa qualidade, e quando as informações não são fidedignas por um fator ou outro, eles explicam o porquê isso acontece, explicam qual foi a fonte de informação [...]” (Participante 6)

“As qualidades estão nessas informações prestadas, porque eles têm essa preocupação da validação da informação. Então, mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, as informações têm sido informações de qualidade.” (Participante 7)

“São produtos muito bem-feitos, que estão sendo conduzidos de uma forma muito profissional, muito bem-feita, e eles são importantes.” (Participante 9)

“Eu fiquei encantada com o relatório de gestão desse ano, foi muito bem-feito, com gráficos que a gente consegue olhar bem visual, bem didático, que a gente consegue ver a Universidade, e consegue ver o que a gente faz, a gente se surpreende com tanto de coisa que a gente faz, e ao mesmo tempo ver as fragilidades, aquilo que a gente precisa melhorar.” (Participante 9)

Seu principal produto é o Relatório de Gestão, um documento anual elaborado pela Diretoria a partir da coleta e análise de insumos de todas as áreas da universidade. É o documento mais robusto e, por isso, representativo do processo de gestão da informação na área, motivo pelo qual foi utilizado na análise documental. A qualidade dos produtos é reconhecida pelos entrevistados, especialmente pelos TD que são os principais consumidores.

“Mas ela trabalha e tenta transformar isso, esses dados que ela consegue, em informações para tentar subsidiar a tomada de decisão.” (Participante 1)

“A DPDI é uma unidade fundamental, assim. É redundante falar que ela é estratégica, [...] é a área de inteligência da universidade.” (Participante 2)

“Um dos principais produtos é subsidiar a tomada de decisão.” (Participante 3)

“A importância, para mim, [...] eu acredito que os relatórios que a DPDI tem produzido, eles são de fundamental importância para o processo de tomada de decisão e para o processo de compreensão da universidade.” (Participante 5)

“Mas a DPDI é um local estratégico, é uma base estratégica para todas as decisões da administração superior.” (Participante 6)

“[...] a DPDI, hoje, ela tem atuado como articuladora de propostas de metodologia para fazer com que a Universidade atenda, principalmente, as legislações, cumpra suas legislações por meios desses instrumentos e desses produtos que ela produz.” (Participante 7)

“A outra também, acho que ajudar a capacitar [...] Então, acho que tem um papel educativo, que às vezes eu não sei até onde se percebe nisso [...] Então, acho que tem esse potencial de criar uma mente diferente na instituição de modo geral [...]” (Participante 8)

“Então, mas eu vejo como essencial, fundamental, importante o papel da DPDI.” (Participante 9)

A relevância do ambiente informacional está relacionada justamente com os produtos que essa área entrega. A DPDI é destacada como unidade indutora dos processos de melhoria e amadurecimento da universidade em termos de planejamento, desenvolvimento, estratégia,

gestão da informação. É considerada uma Diretoria estratégica e que atua junto à alta administração, embasando suas tomadas de decisão com informação qualificada.

Quanto às limitações, estão relacionadas principalmente às dificuldades no acesso aos insumos, confiabilidade dos dados coletados e na composição da equipe. Esse elemento é utilizado para análise de sua relação com outros elementos. As principais limitações do ambiente informacional são abordadas nas análises das categorias.

Também foram coletadas falas dos participantes acerca de suas percepções sobre o ambiente informacional, a fim de entender como o enxergam.

“Eu tinha até outra visão da DPDI antes de ir para lá. Na minha cabeça, DPDI era censo e orçamento. Eu não tinha ideia do trabalho que é feito nessa questão de gestão da informação.” (Participante 1)

“Então é uma equipe que tem uma visão, está com bastante fôlego para o trabalho, apesar de ser uma equipe muito reduzida. Então acho que a gente tem conseguido apresentar produtos muito qualificados mesmo, muito robustos para o tamanho da equipe que é.” (Participante 5)

“Então, isso é como a gente está enxergando a DPDI, como área estratégica necessária e que pode muito bem solucionar algumas questões, para que a gente possa ter um orçamento melhor, para que a gente possa ter um planejamento melhor, para que as instituições possam sentir que vale a pena parar e pensar a universidade. Então, a DPDI é essa ideia de que fomenta isso.” (Participante 6)

“É tranquilo, é uma diretoria que está aberta ao diálogo, é uma diretoria que participa, é uma diretoria que, com a sua equipe, está caminhando bem, e eu vejo que a gente pode ter bons frutos, melhores frutos ainda.” (Participante 6)

“Então, você vê assim, como nós temos um sistema muito grande, um sistema que envolve várias engrenagens, a DPDI era como se fosse um óleo que vai perpassar todas essas engrenagens para facilitar esse movimento com essas informações. Então, assim, a importância é muito grande e ela precisa... Ela não é uma caixinha. Ela vai estar ali percorrendo todas essas Pró-Reitorias, organizando isso para que a gente tenha melhores resultados, que é o que a gente almeja.” (Participante 7)

“A impressão que eu tive é que a DPDI está se estruturando agora, e está buscando informações de conhecer o que cada unidade faz, que tipo de dados existem na unidade. Então, eu acho que está nesse processo de reestruturação, de enxergar as unidades e saber o que cada uma faz.” (Participante 10)

A forma como a Diretoria atua está entre os temas mais abordados na percepção dos participantes, que a reconhecem como relevante. As principais percepções positivas são acerca da qualidade dos produtos, do comprometimento da equipe e a boa relação com as áreas. Há uma boa relação e percepção da alta gestão com a Diretoria, em especial a satisfação com a equipe. Também é vista como uma área que ainda está se estruturando e que, embora entregue bons produtos e tenham suas qualidades reconhecidas, ainda não consegue atingir seu potencial.

Há muitas expectativas sobre o que a área ainda pode proporcionar, o que indica que a atuação da Diretoria ainda está limitada.

Da análise dos elementos desta categoria foi possível perceber a área de planejamento, desenvolvimento e informação como um (sub)sistema inserido no ambiente organizacional da universidade. A identificação dos insumos, de elementos do processo, das pessoas e dos produtos gerados pela área a caracterizam como um ambiente informacional, onde circulam dados e informações. Mais do que isso, todo o funcionamento da área depende dessa circulação, pois sua função básica é produzir informações estratégicas e qualificadas para o ambiente organizacional que está inserida.

A partir de elementos desta categoria, articulados com os elementos de análise das demais categorias, é possível verificar em profundidade diversos aspectos da gestão da informação no ambiente informacional. Essa articulação de elementos é o que caracteriza uma análise como sistêmica e é importante que as pessoas enxerguem o ambiente dessa forma, tendo visão mais abrangente do todo. Nas demais categorias essa articulação dos componentes ficará mais clara.

No próximo item são analisados os dados coletados e gerados na categoria Estratégia da Informação, que trata aspectos como definição de estratégia, objetivos e metas nos processos de GI.

#### 4.3.2 Estratégia da Informação

A categoria de análise Estratégia da Informação corresponde a componente presente no Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) e seus elementos surgiram a partir de respostas dos entrevistados sobre objetivos, estratégia, metas, se há motivação definida para coletas dos dados, dificuldades e outros aspectos do ambiente, além de conceitos do próprio modelo usado como referência.

Os elementos elaborados nesta categoria, quantidade de ocorrências e resumo dos achados estão no Quadro 17.

Quadro 17 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Estratégia da Informação e quantidade de ocorrências

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Estratégia Definida	Não há estratégia formal e documentada A estratégia é definida pontualmente em cada projeto	17
○ Objetivos e Metas	Não há	0
○ Princípios e Motivação	A própria diretoria define pontualmente	2
<b>Ocorrências da Categoria:</b>		<b>19</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentre as categorias de análise, os elementos da Estratégia da Informação estão entre os menos citados pelos participantes da entrevista, somando 19 citações relevantes da categoria. A maior parte das ocorrências, 17, são atribuídas ao elemento Estratégia Definida enquanto Objetivos e Metas não teve ocorrência.

O Quadro 18 apresenta a ocorrência dos elementos por participantes da pesquisa e por grupo de participantes.

Quadro 18 - Análise de Ocorrência Elemento por Participante da categoria Estratégia da Informação

Estratégia da Informação	Servidores da DPDI					Tomadores de Decisão					Total Elemento
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	
Estratégia Definida	0	8	2	1	6	0	0	0	0	0	17
Objetivos e Metas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Princípios e Motivação	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
<b>Total por participante</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total por grupo</b>	<b>17</b>					<b>2</b>					

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Majoritariamente, as falas sobre Estratégia Definida, Objetivos e Metas e Princípios e Motivação foram feitas pelo grupo de servidores da DPDI e por apenas um TD. O Quadro 19 apresenta a análise de co-ocorrência dos elementos da Estratégia da Informação com elementos de outros componentes.

Quadro 19 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Estratégia da Informação

COMPONENTE	ELEMENTOS	Estratégia Definida	Objetivos e Metas	Princípios e Motivação
Caracterização Ambiente Informacional:	Limitações	3	0	0
Caracterização Ambiente Informacional:	Normas de GI	3	0	0
Caracterização Ambiente Informacional:	Relevância do Ambiente Informacional	1	0	2
Política da Informação	Política Definida	5	0	0
Política da Informação	Responsabilidades	1	0	0
Comportamento/Cultura Informacional	Comunicação	4	0	0
Comportamento/Cultura Informacional	Relação com Outros Atores	3	0	0
Processos de Gerenciamento da Informação	Coleta de Insumos	7	0	0
Processos de Gerenciamento da Informação	Mapeamento de Processos	3	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A categoria Estratégia da Informação possui 9 co-ocorrências com elementos de 4 das 6 demais categorias, todas com Estratégia Definida. A maior quantidade de falas é da co-ocorrência com o elemento Coleta de Insumos com 7, seguido por Política Definida com 5. Não há diferença considerável nas quantidades de ocorrências por elementos.

Mas não há uma estratégia para gestão da informação como um todo na DPDI. (Participante 2)

Pouco se falou sobre estratégia. Não há estratégia definida e publicada. Não há definição de objetivos e metas para coleta.

“Então, em termos de estratégia, a gente tem buscado, pelo menos nos produtos específicos, a gente acaba elaborando um projeto e define a estratégia para cada produto [...]” (Participante 2)

“Não, não há uma estratégia formal documentada, apenas alguns cuidados que são tomados pela equipe no momento da solicitação, ou no momento de demandar alguma informação das áreas.” (Participante 3)

As falas relacionadas com Comunicação e Relação com Outros Atores, elementos de Comportamento/Cultura Informacional indicam que a falta de estratégia definida é compensada pela equipe da Diretoria por meio do esforço de manter bom diálogo com as diversas áreas. Esse esforço de amenizar a falta de estratégia definida objetiva melhorar a coleta de insumos.

A estratégia acontece pontualmente com a preocupação dos servidores em planejar, organizar e direcionar os trabalhos a cada elaboração de um novo produto relevante. Ou seja, não há definição de estratégia da informação na forma de documento que se aplique ao ambiente informacional e todos os seus produtos.

O esforço pela boa comunicação com as áreas e o planejamento na elaboração de cada produto explicam a percepção da maioria dos respondentes dos questionários que, embora desconheçam estratégia definida, sentem que há clareza, eficácia e utilização estratégica dos dados e informações na área de PDI.

“Eu acho que, por enquanto, o caminho tem sido mais inverso mesmo. Da DPDI, com base nas legislações, naquilo que eles também precisam produzir, tanto internamente como de forma externa [...] Então, eu não vejo isso da alta gestão para a DPDI, mas a DPDI falando para a alta gestão "nós precisamos nos organizar com essas informações". Por isso que eles têm contribuído para essa formação e pela experiência de quem trabalha, às vezes, num setor como esse.” (Participante 7)

A estratégia da informação deveria ser definida pela alta administração para as áreas. Como não há estratégia definida, a própria Diretoria se organiza e define, pontualmente, quais dados coletar de acordo com os produtos que precisa elaborar. Não parece haver participação ativa dos TD em definir o que vai ser coletado e para qual objetivo. Isso demonstra proatividade da equipe.

A relação com elementos da categoria Política da Informação e com o elemento Normas de GI demonstra alinhamento entre esses temas. Na análise documental, a falta de definição de competências e áreas de atuação é evidenciada, mas não foi localizada norma que regulamente e defina estratégia, gestão da informação ou política da informação.

Há alinhamento entre elementos da categoria Estratégia da Informação com Política da Informação e elementos como Organização Administrativa e Normas de GI, o que indica a possibilidade que sejam definidos em regulamento único. O fato desta categoria ter ocorrências com 4 das demais 6 categorias, indica sua importância para o ambiente informacional.

Dada a natureza da categoria Estratégia da Informação, essa relação com categorias diversas tem potencial para trazer clareza e foco na atuação da equipe da informação, pela definição de objetivos, metas e motivação. Limitações nessa categoria podem trazer reflexos negativos na cultura e relação entre as diversas áreas e trazer dificuldades para fluxo das informações.

No próximo item são analisados os dados coletados e gerados na categoria política da informação, que trata aspectos definição de política, poderes, papéis e responsabilidades das pessoas e das áreas nos processos de GI.

#### 4.3.3 Política da Informação

Política da Informação corresponde a componente presente no Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) e seus elementos surgiram a partir de respostas dos entrevistados sobre hierarquia, competências, se há política definida, sobre poderes, papéis e responsabilidades dos envolvidos, dificuldades e outros aspectos do ambiente, além de conceitos do próprio modelo usado como referência.

Os elementos elaborados nesta categoria, quantidade de ocorrências e resumo dos achados nas falas dos entrevistados estão no Quadro 20.

Quadro 20 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Política da Informação e quantidade de ocorrências

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Política Definida	Não há política definida em documento/norma	12
○ Poderes	Não há definição clara	1
○ Responsabilidades	Não há clareza sobre as responsabilidades	7
<b>Ocorrências da Categoria:</b>		<b>16</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentre as categorias de análise, os elementos da Política da Informação estão entre os menos citados pelos participantes da entrevista, somando 16 citações relevantes da categoria. O Quadro 21 apresenta a ocorrência dos elementos por participantes da pesquisa e por grupo de participantes.

Quadro 21 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Política da Informação

Política da Informação	Servidores da DPDI					Tomadores de Decisão					Total Elemento
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	
Política Definida	0	7	1	1	3	0	0	0	0	0	12
Poderes	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Responsabilidades	0	1	1	0	2	0	3	0	0	0	7
<b>Total por participante</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total por grupo</b>	<b>17</b>					<b>3</b>					

Fonte: dados da pesquisa (2023).



A maior parte das falas sobre política, poderes e responsabilidades foram feitas pelo grupo de servidores da DPDI e por apenas um TD. O Quadro 22 apresenta a análise de co-ocorrência dos elementos da Política da Informação com elementos de outros componentes.

Quadro 22 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Política da Informação

CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS	Política Definida	Poderes	Responsabilidades
Caracterização do Ambiente Informacional	Limitações	3	0	4
	Normas de GI	4	0	0
	Outros Atores	0	0	1
Estratégia da Informação	Estratégia Definida	5	0	1
Processos de Gerenciamento da Informação.	Coleta de Insumos	0	0	1
	Fontes de Insumos	0	0	1
	Mapeamento de Processos	2	0	0
	Melhoria de Processos	1	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A categoria Política da Informação possui 8 co-ocorrências com elementos de 3 das 6 categorias. A maior quantidade de correlações foi feita com os elementos Limitações e Normas de GI da categoria Caracterização do Ambiente Informacional. Também há correlações com 4 elementos da categoria de Processos de Gerenciamento da Informação e 6 correlações com o elemento Estratégia Definida, da Estratégia da Informação. Algumas das falas mais representativas feitas pelos entrevistados sobre esses assuntos são apresentadas a seguir.

"A gente não tem a política definida. Muitas vezes esses papéis a gente define na estratégia de como a gente vai conduzir cada projeto. Comunica com os atores responsáveis e, inclusive, a gente tem adotado uma estratégia de comunicação, de convencimento." (Participante 2)

Não há uma política, pelo menos não tomei conhecimento, não há essa previsão, essa declaração tácita ali de responsabilidade, sobretudo de responsabilidade da gestão da informação entre as unidades. (Participante 3)

A baixa quantidade de ocorrências dos elementos da Política da Informação em comparação às outras categorias, e principalmente analisando essas poucas falas, se deve à falta de política definida, com poderes, papéis e responsabilidades bem delimitados. Essa falta de políticas claras é confirmada pelos dados quantitativos obtidos nos questionários, sendo que

três quartos dos participantes discordam, discordam totalmente ou responderam neutro sobre essa questão. Também é confirmada a falta de clareza e definição dos papéis e responsabilidades por quase todos os respondentes.

“[...] às vezes eu fico me questionando até que ponto as Pró-Reitorias precisam ser esse núcleo informacional que vai passar esses dados para lá, [...] e até que ponto é o papel da DPDI? Eu ainda não tenho essa dimensão muito clara. Então, ora eu entendo, ‘ah, isso deveria ser DPDI’. A DPDI fala, ‘não, isso é a Pró-Reitoria’. Então, eu acho que a gente precisa ter um roteiro, quais são as informações importantes da universidade, quem são os responsáveis por prestar a informação, quem é o responsável por organizar e representar essa informação.” (Participante 7)

“[...] eu não sei te esclarecer o que de fato seria o papel da DPDI, o papel da Pró-Reitoria de graduação, o papel da Pró-Reitoria de extensão, cultura a assuntos estudantis, o papel da DIRCA e o papel do sistema. [...] eu acho que esse é o problema da universidade hoje, é a sua estrutura, ela não tem uma estrutura bem delineada com as suas competências para que a gente possa prestar essa informação. [...] eu não tenho, de forma clara, se esse seria realmente o papel da DPDI nesse contexto, como ambiente informacional.” (Participante 7)

A relação majoritária com os elementos Limitações e Normas de GI sinalizam para dificuldades ocasionadas por essa ausência de definição. A falta de definição de responsabilidades, poderes e competências gera dúvidas e contradição de entendimentos entre as pessoas. Pode haver conflitos na relação entre as áreas por não entenderem onde começa e onde termina a atividade de cada ator do processo. Observa-se também dificuldades na coleta de dados devido à falta de clareza sobre quais dados são responsabilidade de quais atores.

A falta de regimento interno recente e atualizado que defina competências e os limites de atuação da área de planejamento e da falta de norma específica que discipline a Gestão da Informação no ambiente informacional ou no organizacional, limitações encontradas nos elementos Organização Administrativa e Normas de GI, quando somadas à falta de definição de política e estratégia, produzem um ambiente confuso, favorável ao conflito e dificultador da construção de uma cultura informacional favorável à criatividade e à produção.

A política da informação em um ambiente informacional representa a organização das atividades que cabem a cada ator, seus papéis, poderes e responsabilidades no processo de gestão da informação. Havendo essa definição, as pessoas têm mais segurança para atuar no processo ou para cobrar as demais áreas quando necessário.

Um ambiente informacional claro em sua definição de papéis, poderes e responsabilidades para as pessoas envolvidas pode refletir positivamente para a segurança da equipe no desempenho das atividades, clareza quanto à amplitude de sua atuação e das entregas

que precisa fazer. Se a equipe tiver esse tipo de ambiente isso pode se definir em melhoria da cultura informacional.

No próximo item são analisados os dados coletados e gerados na categoria cultura e comportamento da informação, que trata aspectos como a relação com outras áreas, compartilhamento de dados, cultura informacional e comunicação nos processos de GI.

#### 4.3.4 Comportamento/Cultura Informacional

Comportamento/Cultura Informacional corresponde a componente presente no Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) e seus elementos surgiram a partir de falas dos entrevistados sobre aspectos culturais e comportamentais das pessoas em relação à informação, sobre a equipe, dificuldades do ambiente e outras, além de conceitos do próprio modelo usado como referência.

Os elementos elaborados nesta categoria, quantidade de ocorrências e resumo dos achados nas falas dos entrevistados estão no Quadro 23.

Quadro 23 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Comportamento/Cultura Informacional e quantidade de ocorrências

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Cultura Informacional	Cultura de mudar a cultura organizacional através da GI Relacionada a motivação e engajamento da equipe, relação positiva com as áreas	19
○ Comportamentos	Não identificação de comportamentos, de forma estruturada	1
○ Relação com Outros Atores	Relação próxima e de assessoramento direto à Alta Administração Boa relação, acesso e abertura em as diferentes áreas fornecedoras de insumos Percepção positiva dos tomadores de decisão	49
○ Compartilhamento de Informações	Há esforço para compartilhar as informações ao máximo Alguma restrição ocorre enquanto os insumos não estão validados ou qualificados	11
○ Comunicação	A comunicação da diretoria é positiva, sendo elogiada pelos tomadores de decisão A comunicação está relacionada à boa relação com as áreas	32
<b>Ocorrências da Categoria:</b>		<b>79</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentre as categorias do modelo, os elementos de Cultura/Comportamento Informacional em relação à informação estão entre os mais citados pelos participantes da

entrevista, somando 79 ocorrências. Os elementos mais comentados são Relação com Outros Atores e Comunicação. O Quadro 24 apresenta a ocorrência dos elementos por participantes da pesquisa e por grupo de participantes.

Quadro 24 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Comportamento/cultura informacional

Comportamento/Cultura Informacional	Servidores da DPDI					Tomadores de Decisão					Total Elemento
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	
Cultura Informacional	6	4	1	4	3	0	1	0	0	0	19
Comportamentos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Relação com Outros Atores	2	14	3	5	6	8	1	6	3	1	49
Compartilhamento de Informações	4	3	1	2	1	0	0	0	0	0	11
Comunicação	2	12	3	4	3	3	1	1	3	0	32
<b>Total por participante</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	
<b>Total por grupo</b>	<b>84</b>					<b>28</b>					

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A maior parte das citações sobre os elementos desse componente foram feitas pela equipe de servidores da Diretoria. As falas dos TD concentram-se principalmente no elemento da Relação com Outros Atores, citado por todos os entrevistados, e no elemento Comunicação. O Quadro 25 apresenta a análise de co-ocorrência dos elementos de Comportamento/Cultura Informacional com elementos de outros componentes.

Quadro 25 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Comportamento/Cultura Informacional

CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE	Cultura informacional	Comportamentos	Relação com outros atores	Compartilhamento de informações	Comunicação
Caracterização do Ambiente Informacional	Limitações	3	0	5	0	4
	Outros Atores	1	0	14	1	4
	Percepções das Pessoas	6	0	18	2	7
	Produtos	1	0	5	0	2
	Relevância do Ambiente Informacional	1	0	6	2	4
Estratégia da Informação	Estratégia Definida	0	0	3	0	4
Equipe da Informação	Composição da Equipe	1	0	0	0	0
	Motivação e Engajamento	3	0	1	1	0
Processos de Gerenciamento da Informação	Coleta de Insumos	0	0	3	0	4
	Confiabilidade dos Insumos	1	0	0	0	0
	Fontes de Insumos	1	0	1	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Esta categoria de análise teve co-ocorrências com 11 elementos de 4 das 6 demais categorias. O elemento Relação com Outros Atores, com a maior quantidade de ocorrências, foi principalmente relacionado à categoria Caracterização do Ambiente Informacional, com os elementos Limitações e Percepções das Pessoas. Importante destacar a Relação com Outros Atores teve poucas co-ocorrências com o elemento Limitações. Algumas das falas mais representativas feitas pelos entrevistados sobre esses assuntos são apresentadas a seguir.

“Quando a gente fala de informação, a gente já tem uma relação muito assimétrica entre quem produz e quem recebe a informação. A gente tem trabalhado para reduzir essa assimetria.” (Participante 5)

"Mas a gente não tem identificado, estabelecido essa questão do comportamento, da cultura, [...]." (Participante 2)

"[...] a gente restringe a informação dentro do processo preparatório, eu diria. E aí, uma vez finalizado o processo, a gente disponibiliza. Banco de dados, essas coisas, eventualmente, a gente vai disponibilizar para quem solicitar, porque aí a gente já leva a informação pronta, por exemplo, no relatório." (Participante 2)

Embora não haja ações conscientes de identificação de comportamentos relacionados à informação, como uma forma de estimular os positivos e desestimular negativos, aspectos culturais podem ser percebidos em diferentes elementos do ambiente informacional. A

Diretoria tem a cultura positiva de aumentar a circulação de informações pelo ambiente, corrigir assimetrias e promover melhorias do ambiente organizacional por meio de seus processos.

O compartilhamento de informações é um elemento positivo e geralmente estimulado pelos servidores da Diretoria, que procuram vencer barreiras e inseguranças das outras áreas, como aquelas causadas pela baixa confiabilidade dos insumos, para produzir e fornecer informações consistentes e qualificadas para a tomada de decisão dos gestores.

Essa cultura positiva de compartilhamento de insumos na área de PDI é confirmada também pelos dados quantitativos coletados nos questionários, sendo a percepção majoritária de concordância sobre esse aspecto. A aparente contradição apontada nos dados da questão A, de que a maioria discorda de uma cultura de compartilhamento de informações positivo, parece indicar que os participantes entenderam que se perguntava sobre esse elemento da cultura na universidade, confirmando que realmente há dificuldades em acessar os insumos sob guarda de outras áreas.

" [...] eu digo que isso é um ativo da DPDI, sabe? Essa abertura. Isso é muito legal, facilita muito o trabalho da gente. E não tem como a DPDI trabalhar de forma estratégica se ela não tiver essa abertura (das outras áreas)." (Participante 2)

"E aí, assim, a nossa receptividade, tem sido fantástica." (Participante 4)

"[...] gente tem um diálogo, tem abertura, inclusive valorizamos o trabalho da DPDI, sempre que precisam de reuniões a gente sempre encontra agenda, favorece a agenda, para que esse diálogo seja fortalecido. (Participante 6)

"Então a relação é muito boa, a forma como ela se organiza, ela tem um alcance nas outras áreas de gestão, como nas Pró-Reitorias, eu acho que é um trabalho, que é uma relação muito boa e essencial." (Participante 9)

A relação da DPDI com outras áreas da universidade, fornecedoras de insumo ou consumidoras de seus produtos, é apontada como um dos principais pontos positivos do ambiente informacional. A baixa quantidade de co-ocorrência com o elemento Limitação é uma sinalização disso, além das próprias falas dos participantes apontando para esse sentido. Os servidores da Diretoria percebem que têm abertura e acesso para diálogo com as diversas áreas enquanto os TD destacam a boa relação que têm com a área e seus servidores.

" [...] a gente tem trabalhado melhor os instrumentos de coleta, e tem buscado comunicar melhor esses instrumentos para as áreas. Ano passado a gente trabalhou um guia bem específico, não é necessariamente uma norma, mas é um instrumento de orientação. " (Participante 2)

Outro fator de consistência é a linguagem que eles usam, que não é uma linguagem técnica, é uma linguagem acessível. E quando a gente faz as perguntas, por não

entender ainda, eles voltam a explicar. Então eu acho que essa coisa da comunicação é muito importante, e eles estão fazendo isso muito bem." (Participante 6)

Então, assim, a comunicação é excelente, é muito acessível, é muito educativa, que tudo aquilo que a gente tem dúvidas, a gente consegue. (Participante 9)

A adequada comunicação é uma preocupação e fruto de esforço ativo dos servidores da Diretoria no sentido de diminuir resistências das diversas áreas em fornecer os insumos. A percepção positiva dos TD a respeito da comunicação da DPDI confirma este como um elemento positivo da área de planejamento.

A boa comunicação e a boa relação com as áreas sinalizam para uma cultura informacional positiva, onde há esforço em diminuir os efeitos de limitações diversas para que haja circulação dos insumos e um ambiente mais colaborativo. Esses aspectos culturais positivos são méritos da equipe, demonstrando mais uma vez a importância das pessoas em um sistema tão complexo. Apesar de limitações estruturais, é a cultura informacional criada, principalmente pelos servidores da DPDI, a responsável pela fluidez dos dados e informações na área de planejamento. Não foram encontrados dados sobre esta categoria na análise documental.

Limitações nos componentes Política da Informação e Estratégia da Informação, como a falta de definição de objetivos, responsabilidades e poderes, podem causar confusão, conflitos e dificuldade de comunicação entre as pessoas e entre as diferentes áreas de um ambiente organizacional. Limitações estruturais e tecnológicas também podem ser fatores que prejudicam o clima organizacional e a fluidez do trabalho. Mas se há preocupação com uma boa comunicação, a relação entre as áreas fica positiva e dificuldades como, por exemplo, de acessar os insumos sob responsabilidades de outras áreas, são minimizadas.

Uma cultura informacional positiva é criada e definida pelos indivíduos, do engajamento e motivação das pessoas, reforçando a importância da preocupação com os componentes cultura da informação e equipe da informação. São esses componentes, bastante alinhados e interdependentes, que provocam efeitos positivos no ambiente e diminuem os efeitos negativos das limitações de outros componentes

Reforçando a perspectiva da cultura informacional no ambiente, aspectos culturais positivos criam um cenário colaborativo e com menos barreiras entre as pessoas e diferentes áreas de uma instituição. O valor que se dá aos insumos e a preocupação com uma gestão da informação eficiente reflete nos demais componentes de um ambiente. E essa cultura informacional positiva é resultado da forma como as pessoas constroem esse ambiente.

No próximo item são analisados os dados coletados e gerados na categoria equipe da informação, que trata composição da equipe e de outros aspectos sobre as pessoas envolvidas nos processos de GI, e é estreitamente relacionada com a categoria de Cultura/Comportamento Informacional.

#### 4.3.5 Equipe da Informação

A categoria Equipe da Informação corresponde a componente presente no Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) e seus elementos surgiram a partir de respostas dos entrevistados sobre a composição de cargos atual na DPDI, a qualificação técnica, se são capacitados em gestão da informação, se a quantidade de servidores é suficiente, dificuldades do ambiente e outras, além de conceitos do próprio modelo usado como referência.

Os elementos elaborados nesta categoria, quantidade de ocorrências e resumo dos achados nas falas dos entrevistados estão no Quadro 26.

Quadro 26 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Equipe da Informação e quantidade de ocorrências

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Composição da Equipe	Quantidade não é suficiente. Composição atual é de administradores e técnicos em assuntos educacionais	24
○ Perfil Atual da Equipe	Pouca qualificação e competência em Gestão da Informação. Equipe jovem na diretoria	28
○ Motivação e Engajamento	Alta motivação e engajamento da equipe. Equipe bastante integrada e trabalha bem em conjunto.	21
○ Multidisciplinariedade	Servidores com vários anos de experiência em outras áreas da instituição. Servidores com passagens nas áreas de atividade fim da universidade	16
○ Perfil Desejado da Equipe	Faltam servidores com cargos específicos para análise de dados, como estatístico e economista. É importante que a equipe tenha passagens por outras áreas da instituição	15
<b>Ocorrências da Categoria:</b>		<b>67</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentre as categorias do modelo, os elementos de Equipe da Informação estão entre os mais citados pelos participantes da entrevista, somando 67 citações. Todos os elementos têm quantidade considerável de ocorrência, sendo a Composição da Equipe e o Perfil Atual da Equipe os que mais aparecem. O Quadro 27 apresenta a ocorrência dos elementos por participantes da pesquisa e por grupo de participantes.



Quadro 27 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Equipe da Informação

Equipe da Informação	Servidores da DPDI					Tomadores de Decisão					Total Elemento
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	
Composição da equipe	6	2	2	2	8	1	2	1	0	0	24
Perfil Atual da Equipe	3	4	4	2	10	2	2	1	0	0	28
Motivação e Engajamento	1	5	2	6	3	1	1	1	1	0	21
Multidisciplinariedade	2	2	0	3	6	0	3	0	0	0	16
Perfil Desejado da Equipe	2	4	0	1	4	0	2	1	1	0	15
<b>Total por participante</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
<b>Total por grupo</b>	<b>84</b>					<b>20</b>					

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A maioria das citações sobre os elementos dessa categoria foram feitas pela equipe de servidores da Diretoria. O Quadro 28 apresenta a análise de co-ocorrência dos elementos de Equipe da Informação com elementos de outros componentes.

Quadro 28 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Equipe da Informação

COMPONENTE	ELEMENTOS	Composição da Equipe	Perfil Atual da Equipe	Motivação e Engajamento	Multidisciplinariedade	Perfil Desejado da Equipe
Caracterização Ambiente Informacional	Limitações	11	6	1	5	11
	Organização Administrativa	1	0	1	0	0
	Percepções das Pessoas	2	9	7	3	0
	Produtos	0	1	1	1	0
	Relevância do Ambiente Informacional	0	1	3	1	1
Comportamento/cultura Informacional.	Compartilhamento de Informações	0	0	1	0	0
	Cultura Informacional	1	0	3	0	0
	Relação com Outros Atores	0	0	1	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A categoria mais relacionada pelos participantes foi a de Caracterização do Ambiente Informacional, com os elementos Limitações e Percepções das Pessoas, várias vezes citado

junto à Composição da Equipe e Perfil Desejado da Equipe. Também há co-ocorrência com 3 dos 5 elementos da categoria Cultura, sinalizando relação direta entre cultura e as pessoas do ambiente. Algumas das falas mais representativas feitas pelos entrevistados sobre esses assuntos são apresentadas ao longo do texto.

Os temas relacionados à Equipe da Informação foram bastante explorados pelos participantes das entrevistas, em especial pelos servidores da Diretoria, mais familiarizados com a realidade das limitações e pontos positivos desses elementos em suas rotinas. A alta citação dos elementos sinaliza para a importância que é dada pelas pessoas ao assunto.

O Quadro 29 traz as informações sobre composição, perfil atual e multidisciplinariedade da equipe da Diretoria coletadas e geradas a partir das entrevistas e dos questionários.

Quadro 29 - Composição e perfil atual da equipe da DPDI

CARGO	FORMAÇÃO	QUALIFICAÇÃO EM GI	SETOR ATUAL	TEMPO DE UNIVERSIDADE	TEMPO DE DPDI	EXPERIÊNCIA EM OUTRAS ÁREAS
Administradora (Coordenadora)	Graduação em Administração	Não	CPLAN/DPDI	09 anos	poucos meses	Área administrativa: área de gestão de pessoas
	Mestre					
Administrador (Diretor)	Graduações em Administração e Contabilidade	Mínimo	DPDI	09 anos	04 anos	Área de graduação: vestibular e acesso discente.
	Mestre					
Téc. Em Assuntos Educacionais - TAE (Coordenador)	Graduações em História e Administração	Não	CGOV/DPDI	10 anos	01 ano	Área de graduação; Comissão Permanente de Avaliação
	Mestre					
Téc. Em Assuntos Educacionais - TAE (Coordenadora)	Graduações em Letras e Direito	Alguma qualificação. Experiência da Atuação na DPDI	CID/DPDI	14 anos	03 anos	Área de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis; Área de Graduação; Departamentos Acadêmicos, Núcleo Acadêmico
	Mestre					
Administrador (Afastado)	Graduação: Administração	Mínimo	CPLAN/DPDI (Afastado)	10 anos	04 anos	Campus Acadêmico; Área administrativa
Administrador	Graduação: Administração	(não mencionado)	CGGOV	(não mencionado)	poucos meses	(não mencionado)

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A equipe atual está há pouco tempo na Diretoria e é formada por servidores experientes com média superior a 10 anos de atuação na universidade em diversas áreas, em especial em atividades finalísticas. Além da maioria de administradores, há também servidores técnicos em assuntos educacionais, cargo com visão apurada sobre os negócios finalísticos da universidade, principalmente da graduação. Esse perfil demonstra o caráter multidisciplinar da equipe, principalmente considerando as experiências anteriores.

“Então, as pessoas que têm hoje não são suficientes, com certeza não. (Participante 1)

“Outra dificuldade pessoal, já foi mencionada, aí a gente entra numa questão de gestão de pessoas mesmo, que para a demanda existente hoje, a gente precisaria praticamente dobrar a quantidade de servidores para atender num fluxo de normalidade, posso assim dizer.” (Participante 3)

“Antigamente, a CID tinha uma equipe composta por um economista, um estatístico, um contador, um administrador e um técnico em assuntos educacionais. Então, a CID já teve essa estrutura, que foi se perdendo ao longo dos tempos.” (Participante 5)

“Então, com relação à capacitação da gestão da informação, acredito que ainda pode ser melhorado. Nem todos os servidores, acredito, possuem todas as competências para gerir de fato essa informação. A gente trabalha com informação, temos uma noção empírica do que pode ser feito, mas não necessariamente tenha passado por essa formalização de capacitação.” (participante 3)

“[...] é uma equipe jovem também, uma equipe que está na DPDI jovem não só de idade, mas também é uma equipe que está na DPDI há pouco tempo. Se a gente for pensar, acho que o servidor mais antigo [...] foi lotado lá, há quatro anos.” (Participante 5)

Analisando a co-ocorrência desta categoria com o elemento Limitações, é possível perceber muitas dificuldades com relação à composição da equipe principalmente relacionadas à falta de servidores em quantidade e com perfil desejado para atuar na Diretoria.

Essa afirmação é confirmada pela análise dos dados das entrevistas em que a maioria discordou que a composição seja suficiente e que multidisciplinariedade da equipe seja adequada. As diversas falas dos entrevistados também apontam para a necessidade de fortalecer a equipe principalmente com pessoal especializado em análise de dados.

“[...] outra coisa também é o conhecimento, a gente sente que eles têm conhecimento, passa firmeza naquilo que trazem, por causa do conhecimento.” (Participante 6)

“Então, assim, quando você tem, hoje, na DPDI, servidores, por exemplo, que passaram pela Pró-Reitoria de Graduação, você tem uma atuação diferenciada da DPDI, porque eles estiveram em outro local”. (Participante 7)

“Porque hoje você tem uma equipe que pensa muito mais nas atividades finalísticas [...]” (Participante 4)

“Eu acredito que existe uma necessidade, quando a gente fala de informação, é preciso ter uma equipe interdisciplinar.” (Participante 5)

“[...] mas nos falta, por exemplo, o perfil de análise estatística que a gente não tem. [...] Então, falta para a gente habilidades, mais habilidades para tratar o volume de dados que a Universidade gera, fazer mineração de dados, fazer análises, esse tipo de coisa, analisar tendências, [...] E nos falta também esse conhecimento, então, falta especialidade e a quantidade de pessoal.” (Participante 2)

“Eu acredito que existe uma necessidade, quando a gente fala de informação, é preciso ter uma equipe interdisciplinar. [...] Eu não compreendo estatística, inclusive pela minha área de formação. [...] eu poderia me qualificar nessa área, mas o tempo que eu levaria para fazer essa qualificação é um tempo que a gente não tem, por conta das demandas do trabalho.” (Participante 5)

A multidisciplinariedade foi destacada em diversas falas como elemento importante para que a área de planejamento, tenha visão sistêmica e ampliada para analisar os dados e entregar produtos que sejam consistentes com a realidade. O perfil desejado da equipe está bastante relacionado ao caráter de multidisciplinariedade que se espera para equipe: especialistas em análise de dados e servidores com experiências em áreas diversas da universidade.

“Seria interessante que a gente tivesse alguém que trabalhe na área de banco de dados, por exemplo. Alguém da área de TI, que trabalhe com dados mesmo, com dados no campo de gestão de dados na área de TI. Seria interessante ter um economista para fazer as análises, uma estatística, fundamental alguém que compreenda de estatística.” (Participante 5)

“Sinto que eles não fazem mais, porque não tem os profissionais que deveriam estar ali, né? Um estatístico, ter o economista, e outras pessoas que poderiam estar trabalhando estatisticamente mesmo esse dado, essa informação, o que facilita os gestores.” (Participante 7)

“[...] é claro que precisaria, inclusive, ter um profissional de TI ali dentro, não só da DTI, um profissional de TI ali dentro, junto com estatístico, economista, alguém que trabalharia com isso e geraria aqueles dados.” (Participante 8)

“A principal dificuldade da DPDI é a falta de funcionários profissionais. Eles não têm hoje um estatístico, por exemplo, um economista que eu saiba não tem [...]” (Participante 9)

Tema recorrente nas falas dos participantes é a falta de servidor especializado em análise de dados na DPDI, algo apontado tanto por servidores da Diretoria como pelos TD. Os mais citados são estatísticos e economistas. A falta de servidores qualificados e especializados nessas áreas específicas é um problema devido ao elevado volume de dados que a Diretoria lida.

Apesar das diversas limitações apontadas, a motivação e o engajamento da equipe é algo positivo e destacado tanto nas falas dos servidores da Diretoria como nas falas dos TD, o

que pode indicar clima e cultura organizacional positivos nesse setor. É possível que a motivação tenha relação entre os vários anos de atuação na universidade e o pouco tempo que a equipe tem na diretoria.

“A gente às vezes conversa muito para não nos deixar desanimar, porque a gente sabe da importância disso [...] um relatório bem trabalhado com a realidade da universidade permite que a gente não cometa os mesmos erros do passado.” (Participante 2)

“Engajamento da equipe, o engajamento da equipe, o comprometimento, a equipe realmente ela sabe do seu papel, sabe da importância do seu trabalho, e o engajamento se destaca, e sabe que tem que fazer o seu melhor. Apesar de todas as dificuldades, acaba fazendo muito além da sua capacidade, vamos dizer assim, da sua capacidade operacional, acaba entregando muito além.” (Participante 3)

“A gente trabalha pensando na universidade. Então, assim, é deixar um legado para que daqui a 10 anos a gente tenha mudança de cultura. [...] Que é como a gente vai melhorar e vai impactar. E sempre com essa visão, pensando em resultado, impacto e geração de valor.” (Participante 4)

“A gente tem muita vontade de trabalhar. A questão é que a gente tem muitas dificuldades mesmo. [...] Sobretudo pela falta de servidor, sabe? Eu acho que com a equipe que a gente tem hoje, um quadro recomposto, a gente conseguiria fazer muito mais. Isso traz muita angústia para a equipe, porque a gente fica pensando 'nossa, mas podia fazer isso, podia fazer aquilo. Isso não foi feito'.” (Participante 5)

" [...] também o trabalho em equipe, eles trabalham em equipe, todos conhecem tudo, a gente tem visto isso, e sempre que vem, vem toda a equipe, não vem só um, vem toda a equipe. E esse trabalho em equipe é importante.” (Participante 6)

“Acho que o ponto positivo maior da DPDI hoje é a equipe motivada, que em parte também acaba gerando um problema, porque existe o processo de adoecimento. Na época do relatório de gestão, a gente fica exausto, quem participa do processo sabe, é um processo muito exaustivo, uma equipe muito reduzida.” (Participante 5)

“É o conhecimento adquirido, é o engajamento, a preocupação com o bom desenvolvimento da instituição. De modo geral, eu vejo pessoas preocupadas, interessadas em fazer um trabalho para que tenha uma repercussão positiva para a instituição. Para mim, isso é muito evidente. Então, se eu pudesse colocar, a respeito do problema apontado na questão anterior, há um desdobramento em tentar compensar isso com engajamento, com vibração mesmo, em querer fazer com que as coisas aconteçam.” (Participante 8)

Há o reconhecimento de alguns participantes que a motivação e o engajamento servem como um desdobramento da equipe para compensar problemas enfrentados no ambiente informacional. Todos entendem que seu papel na área de PDI é importante, conforme análise dos dados dos questionários. Esse engajamento também é mencionado com frequência pelos TD, refletindo uma percepção positiva sobre a equipe e o próprio ambiente informacional, que é bastante respeitado e tem bom relacionamento e abertura com as diversas áreas da instituição, confirmado pela percepção majoritária dos respondentes dos questionários de que a DPDI realiza estudos e fornece informações relevantes.

Por outro lado, também é mencionado que essa motivação alta pode ser um problema ocasionador de adoecimento das pessoas. Esse raciocínio faz sentido se considerarmos que há muitas limitações em termos de ferramentas tecnológicas, dificuldade de acesso aos dados, baixa confiabilidade dos dados, poucos servidores em relação às altas demandas, falta de servidores especializados, falta de definição clara da amplitude de atuação da Diretoria, dentre outras. Por outro lado, a capacitação e qualificação da equipe em Gestão da Informação é baixa, limitando-se à experiência prática de alguns servidores, o que reforça a necessidade de especialistas em análise de dados.

Os sujeitos são o maior destaque da área de planejamento. É devido às pessoas que, apesar das limitações estruturais, a DPDI tem cultura positiva na gestão da informação e é reconhecida pela boa comunicação que desenvolve. Esses aspectos culturais em relação à informação são o que parecem sustentar o funcionamento de um ambiente informacional com tantas dificuldades operacionais.

São os aspectos culturais e a equipe que dão o sentido do Modelo da Ecologia da Informação, que considera os indivíduos acima das ferramentas e aparatos tecnológicos. Por meio desses componentes é possível caracterizar área de PDI como um sistema formado por componentes que se relacionam e que, apesar das diversas limitações, tem a cultura informacional como algo que estimula o bom fluxo das informações.

A categoria Equipe da Informação é a mais relevante. São as pessoas que tornam possível perceber um ambiente informacional como um sistema vivo, criativo, inovador e provido de cultura. São as pessoas que fazem com que todos os componentes e elementos de um ambiente informacional se relacionem e funcionem para que o próprio ambiente seja produtivo e relevante. São as pessoas que procuram amenizar os diversos problemas que surgem no ambiente.

Por outro lado, são as pessoas também que sentem os efeitos das limitações que acontecem nos demais componentes. Se não há estratégia e política informacional definidas, o ambiente fica confuso e pode haver conflitos causados pela falta de definição de responsabilidades e objetivos. Se não há ferramentas tecnológicas e processos bem mapeados e constantemente melhorados, o trabalho fica mais difícil. Se a própria equipe é limitada em número e perfil de profissionais, os indivíduos que ali estão acabam sobrecarregados e podem adoecer.

Se não houver preocupação e cuidado com a equipe da informação, todo o sistema e seus componentes perdem o sentido. É a partir disso que observa-se a importância da atenção para elementos relacionados à Equipe da Informação em um ambiente informacional.

No próximo item são analisados os dados coletados e gerados na categoria Processos de Gerenciamento da Informação.

#### 4.3.6 Processos de Gerenciamento da Informação

A categoria Processos de Gerenciamento da Informação corresponde a componente presente no Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) e seus elementos surgiram a partir de respostas nas entrevistas sobre insumos, fontes, como é feita a coleta, consistência e qualidade dos insumos, como é o processo de transformação desses insumos, dificuldades do ambiente e outras, além de conceitos do próprio modelo usado como referência.

Os elementos elaborados nesta categoria, quantidade de ocorrências e resumo dos achados nas falas dos entrevistados estão no Quadro 30.

Quadro 30 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Processos de Gerenciamento da Informação e quantidade de ocorrências

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Mapeamento de Processos	Mapeamento não é feito de forma satisfatória	12
○ Fontes de Insumos	Não há banco de dados que congregue todos os insumos e sirva de fonte Todos as áreas e setores da instituição fornecem insumos DPDI é vista como fonte de informação para tomadores de decisão	39
○ Coleta de Insumos	Os sistemas de informação da Universidade não estão organizados A maioria das limitações são sobre acesso e coleta dos insumos Coleta não é automatizada	32
○ Confiabilidade dos Insumos	A confiabilidade dos insumos é apontada como uma das principais limitações Múltiplas fontes, falta de padronização, sistemas institucionais com problemas são mencionados como motivo de baixa confiabilidade Baixa confiabilidade gera insegurança nos fornecedores de insumos	22
○ Melhoria de Processos	Não há ação no sentido melhoria de processos	2
<b>Ocorrências da Categoria:</b>		<b>75</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentre os componentes do modelo, os elementos de Processos de Gerenciamento da Informação estão entre os mais citados pelos participantes da entrevista, somando 75 citações. Os elementos relacionados ao acesso aos insumos são os mais citados, demonstrando a preocupação com as ações relacionadas a coleta do material de trabalho da DPDI. O Quadro 31 apresenta a ocorrência dos elementos por participantes da pesquisa e por grupo de participantes.



Quadro 31 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Processos de gerenciamento da informação

Processos de Gerenciamento da Informação	Servidores da DPDI					Tomadores de Decisão					Total Elemento
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	
Mapeamento de Processos	0	3	0	1	8	0	0	0	0	0	12
Fontes de Insumos	4	8	2	3	13	1	3	1	3	1	39
Coleta de Insumos	3	11	4	1	11	0	2	0	0	0	32
Confiabilidade dos Insumos	3	6	0	2	5	1	1	1	1	2	22
Melhoria de Processos	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
<b>Total por participante</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>38</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
<b>Total por grupo</b>	<b>90</b>					<b>17</b>					

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A maioria das citações sobre os elementos dessa categoria foram feitas pela equipe de servidores da Diretoria. O Quadro 32 apresenta a análise de co-ocorrência dos elementos de Processos de Gerenciamento da Informação com elementos de outros componentes.

Quadro 32 - Análise de co-ocorrência dos elementos de Processos de Gerenciamento da Informação

CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS	Mapeamento de Processos	Fontes de insumos	Coleta de insumos	Confiabilidade dos insumos	Melhoria de processos
Caracterização do Ambiente Informacional	Limitações	3	16	16	16	1
	Normas de GI	1	0	0	0	1
	Organização Administrativa	0	0	4	0	0
	Outros Atores	1	4	2	2	0
	Percepções das Pessoas	0	1	0	0	0
	Produtos	1	6	4	1	0
	Relevância do Ambiente Informacional	1	1	3	0	0
	Tipos de Insumos	0	6	4	1	0
Estratégia da Informação	Estratégia Definida	3	0	7	0	0
Política da Informação	Política Definida	2	0	0	0	1
	Responsabilidades	0	1	1	0	0
Comportamento/cultura Informacional	Comunicação	0	0	4	0	0
	Cultura Informacional	0	1	0	1	0
	Relação com outros atores	0	1	3	0	0
Arquitetura da Informação	Ferramentas Tecnológicas	0	1	2	0	0
	Modelagem e Automatização	0	0	1	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Esta categoria está entre as que têm maior quantidade co-ocorrência com elementos das outras categorias, num total de 16, sendo co-ocorrências com 5 das 6 outras categorias. A categoria que mais foi relacionada pelos participantes foi a de Caracterização do Ambiente Informacional, com os elementos Limitações e Tipos de Insumos, frequentemente citado com Coleta de Insumos, Fontes de Insumos e Confiabilidade dos Insumos. Algumas das falas mais representativas feitas pelos entrevistados sobre esses assuntos são apresentadas a seguir.

O impacto desta categoria fica evidenciado pela quantidade majoritária de citações sendo feitas por servidores da Diretoria, sinalizando que é a equipe que sente, na rotina de trabalho, os efeitos das limitações nesta categoria e, por isso mesmo, tem mais facilidade em expor sobre os temas relacionados. Os TD também mencionaram sobre elementos desta

categoria, principalmente reconhecendo a DPDI como fonte de informações ou apontando os problemas nos sistemas institucionais da universidade.

“A gente tem a dificuldade de fluxos, da ausência de definição de papéis, de fluxo de informação. O próprio mapeamento que a gente também não fez, não tem, sugere dificuldade no processo. Mapear o fluxo de onde vem, qual é o responsável.” (Participante 2)

“[...] a gente coleta informações de toda a instituição. Então, todos os setores são nossos colaboradores no processo de gerar informação, produzir informação” (Participante 5)

“Eu vejo a DPDI como uma fonte de informação, mas ela não consegue ter toda a informação porque a gente tem um problema na universidade, porque a gente não tem um sistema que congregue tudo isso.” (Participante 9)

“Exemplo, dependendo da informação, a gente pode mandar uma planilha. Outra já não serve uma planilha, tem que ser um questionário, ou até mesmo um instrumento de análise crítica, para que a área seja guiada a prestar a melhor informação da maneira como está sendo necessária, como está sendo solicitada.” (Participante 3)

Dentre as co-ocorrências com o elemento Limitações da categoria Caracterização do Ambiente Informacional, os elementos de Processos de Gerenciamento da Informação são os mais recorrentes, demonstrando que na DPDI esta categoria é a que gera a maior percepção de dificuldades para as pessoas do ambiente informacional.

“A gente tem os sistemas institucionais internos [...] tem uma dificuldade ainda, principalmente com o nosso sistema acadêmico, de confiabilidade de informação. [...] aí percebendo que muitas vezes falta essa coisa da informação tempestiva, fidedigna.” (Participante 2)

“Então, uma das dificuldades, entre essas dificuldades está alimentação do sistema, a interoperabilidade entre os sistemas, [...] a informação sobre docente, eu tenho que ir lá no SIGAA, eu tenho que ir lá no SIGRH, eu tenho que ir lá não sei onde, no departamento, pegar essas informações e sair conferindo para ver se elas batem para ter uma única informação. Então, os sistemas fragmentados, eles não nos permitem essa organização. A DPDI tem essa dificuldade por causa do sistema.” (Participante 7)

A maior parte das dificuldades apontadas dizem respeito ao acesso aos insumos: sistemas institucionais com problemas e sem parametrização, falta de padronização de conceitos dos insumos, muitas fontes e pouca integração, falta de automatização e falta de banco de dados.

Outra dificuldade apontada com frequência é a resistência que diversas áreas têm em fornecer os insumos. Essa resistência parece estar relacionada à falta de confiabilidade dos

dados, um dos elementos de maior co-ocorrência com Limitações, que faz com que os gestores limitem o fornecimento dos dados gerados em suas áreas de atuação.

Conforme demonstrado na análise documental, os insumos têm diversos tipos e várias origens, sendo gerados principalmente nas áreas de gestão da universidade: graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, cultura, assistência estudantil, órgãos acadêmicos, registros e controle acadêmico, áreas administrativas, dentre outras.

Os insumos são coletados de sistemas internos de gestão acadêmica da universidade, dos sistemas do Governo Federal, dos sistemas de outros órgãos que consolidam os dados das universidades. A coleta também acontece por solicitações encaminhadas às diversas áreas da instituição: unidades acadêmicas, pró-reitorias administrativas, pró-reitorias acadêmicas, área de registro acadêmico.

“[...] as maiores dificuldades que eu vejo nessa parte da informação: não conseguir dados e não conseguir dados que a gente possa confiar.” (Participante 1)

“[...] eu noto que os gestores têm muita insegurança em compartilhar, em tornar públicas essas informações, porque eles não têm confiança nos dados que eles trabalham.” (Participante 5)

A multiplicidade de origens, tipos e fontes de insumos, além da falta de integração dos sistemas, torna o processo de coleta trabalhoso, gerando a necessidade de confrontação e validação do material pela equipe da Diretoria ou com consulta às próprias fontes, à área de tecnologia da informação e à área de registro acadêmico. Essas dificuldades foram mencionadas tanto pelos servidores da Diretoria como pelos TD, sendo as maiores causas da baixa confiabilidade dos insumos que a DPDI precisa coletar.

A limitação sobre a confiabilidade é relevante porque a área de planejamento depende de dados confiáveis para entregar produtos robustos para a tomada de decisão dos gestores. O esforço para validar esses dados gera mais trabalho para as pessoas envolvidas no processo, limitando a capacidade de entrega da área de planejamento.

Também não há mapeamento consolidado e robusto, embora algumas falas indiquem alguma atividade nesse sentido em manuais de procedimento e pontualmente no planejamento feito na elaboração de cada produto da Diretoria, sendo o processo guiado pontualmente em cada projeto de entrega de um novo documento.

Por não haver mapeamento consistente, a melhoria de processos fica prejudicada. Essa afirmação é corroborada pela maioria dos respondentes que discordaram ou discordaram

totalmente que a área de planejamento tenha indicadores e métricas claros para medir, avaliar e melhorar sistematicamente a eficácia dos processos de GI.

Em resumo, observou-se que não há satisfação sobre os processos de gerenciamento da informação na DPDI, afirmação confirmada tanto nas entrevistas como nos questionários da pesquisa quantitativa.

Esta categoria está relacionada com todo o planejamento da operacionalização do fluxo dos dados e das informações, desde a coleta, armazenamento e disponibilização. Os processos de gerenciamento da informação perpassam todo o ambiente informacional e são a representação do funcionamento de um sistema onde insumos são consumidos, processados e resultam em produtos.

Fica clara a relação desta categoria com a Arquitetura da Informação e a Equipe da Informação, pois a eficiência dos processos ao lidar com grandes volumes de dados depende de boa infraestrutura tecnológica, automatização da coleta e do armazenamento de tal forma que não sobrecarregue a equipe em atividades mecânicas. A equipe tem reflexos de limitações nesta categoria porque se os processos não estão mapeados, se as fontes de insumos são muito diversas e se as coletas não ocorrem de forma satisfatória, haverá sobrecarga para as pessoas e limitações em sua capacidade de entrega.

No próximo item são analisados os dados coletados e gerados na categoria Arquitetura da Informação, que trata justamente de ferramentas tecnológicas e automatização nos processos de GI.

#### 4.3.7 Arquitetura da Informação

Esta categoria corresponde a componente presente no Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998) e seus elementos surgiram a partir das falas dos entrevistados quando questionados sobre a estrutura tecnológica disponível para GI, se havia modelagem e automatização na coleta e tratamento e sobre dificuldades no ambiente informacional, além de conceitos do próprio modelo usado como referência.

Os elementos elaborados nesta categoria, quantidade de ocorrências e resumo dos achados estão no Quadro 33.

Quadro 33 - Resumo dos achados nas entrevistas por elemento de análise na categoria Arquitetura da Informação e quantidade de ocorrências

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS	OCORRÊNCIA
○ Ferramentas Tecnológicas	Não há ferramenta tecnológicas robustas disponíveis São utilizados planilhas e arquivo <i>word</i> na coleta e tratamento dos insumos	4
○ Modelagem e Automatização	Não há modelagem dos fluxos de coleta Não há automatização	3
<b>Ocorrências da Categoria:</b>		<b>6</b>

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Dentre as categorias de análise, os elementos da arquitetura da informação são os menos citados pelos participantes da entrevista, somando 6 citações relevantes da categoria. O Quadro 34 apresenta a ocorrência dos elementos por participantes da pesquisa e por grupo de participantes.

Quadro 34 - Análise de ocorrência elemento por participante da categoria Arquitetura da Informação

Arquitetura da Informação	Servidores da DPDI					Tomadores de Decisão					Total Elemento
	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	
Ferramentas Tecnológicas	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	4
Modelagem e Automatização	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3
<b>Total por participante</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total por grupo</b>	<b>7</b>					<b>0</b>					

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Todas as citações sobre os elementos Ferramentas Tecnológicas e Modelagem e Automatização foram feitas pela equipe de servidores da Diretoria, não havendo citações expressas do grupo de TD. O Quadro 35 apresenta a análise de co-ocorrência dos elementos da Arquitetura da Informação com elementos de outras categorias de análise.

Quadro 35 - Análise de co-ocorrência dos elementos da Arquitetura da Informação

CATEGORIA DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE	Ferramentas Tecnológicas	Modelagem e Automatização
Caracterização do Ambiente Informacional	Limitações	2	1
	Tipos de Insumos	1	0
Processos de Gerenciamento da Informação	Coleta de Insumos	2	1
	Fontes de Insumos	1	0

Fonte: dados da pesquisa (2023).

As categorias que mais foram relacionadas pelos participantes com a Arquitetura da Informação foram a de Caracterização do Ambiente Informacional, com os elementos Limitações e Tipos de Insumos, e a de Processos de Gerenciamento da Informação, com os elementos Coleta de Insumos e Fontes de Insumos. Algumas das falas mais representativas feitas pelos entrevistados sobre esses assuntos são apresentadas a seguir.

Os elementos da Arquitetura da Informação estão entre os que têm maior limitação na DPDI. É possível perceber isso pela pouca quantidade de ocorrências ao mesmo tempo em que todas indicam que não há ferramentas tecnológicas robustas nem automatização dos processos.

"Talvez em termos de insumo nos faltasse, nos falta, na verdade, um grande banco de dados para a Universidade, que compilasse ali pelo menos formação de todas as áreas, sobretudo integradas. Quando a gente precisa fazer uma análise hoje de pessoal quantitativo, com despesa de pessoal, com custos, a gente vai ter que trazer dados de várias bases e cruzar isso muitas vezes fica até inviável, porque a gente não consegue fazer esses cruzamentos de dados. Então talvez falte hoje um sistema integrado de informação gerencial, que a gente tivesse um insumo um pouco mais dinâmico e mais consistente [...]". (Participante 2)

"Então, a gente não faz uso de ferramentas tecnológicas, porque a gente não tem um sistema para coleta de informação. O que a gente usa são os sistemas já existentes na universidade, mas não há um sistema para a própria coleta de informação." (Participante 5)

"Inclusive, é uma necessidade que a gente percebe de melhorar essa infraestrutura tecnológica para a coleta de informações, para tornar cada vez mais os dados mais confiáveis, que a coleta de dados seja mais abrangente, e também para trabalhar melhor a interoperabilidade dos dados, porque a gente tem vários setores produzindo informações, e essas informações não têm interoperabilidade, o que é um problema quando a gente fala de gestão da informação. Para transformar esses dados brutos em informações que sejam úteis, a gente precisa avançar bastante no ponto de vista de infraestrutura tecnológica, especialmente tecnológica. Acho que é isso, e trabalhar essa integração desses dados de uma maneira mais profícua para a coleta de dados da informação, porque a gente não tem uma integração desses dados em forma de sistema, o que a gente faz é ficar cruzando planilhas, isso demanda um tempo e um esforço da equipe, que é uma equipe já reduzida, então a gente teria essa grande necessidade desse ponto de vista de arquitetura de dados." (Participante 5)

As poucas ocorrências são provenientes das entrevistas com os servidores da Diretoria, aqueles que lidam com essas dificuldades na rotina de trabalho e que realizam coletas utilizando ferramentas como planilhas e documentos *word*. A falta de banco de dados que armazene e promova integração desse material também é mencionada.

Embora haja poucas ocorrências sobre essa categoria, a sua importância fica evidente pelas dificuldades encontradas quando são analisadas as co-ocorrências de seus elementos com Limitações e com elementos que se relacionam ao processo de coleta de insumos.

“Muitas das vezes a coleta de informação ela é manual, em formulários do Google, planilhas principalmente e próprio formulário em *Word*. E o tratamento muitas vezes em planilha [...], Mas, assim, o máximo que a gente tem conseguido automatizar são algumas planilhas dinâmicas, mas eu acho que é muito pobre em termos de recurso tecnológico.” (Participante 2)

"Então, [...] é um serviço braçal, a gente tem que, todo ano, estar demandando as informações, contando com que as unidades venham, informem, [...] a gente precisa ter um banco de dados ou uma fonte de informação, pra que a gente não precise toda hora ter que estar demandando de outro setor [...] para a gente obter a informação que era para estar disponível, bastava eu ir lá e coletar a informação que era para estar disponível, e não eu ter que ficar provocando todas as vezes. [...] a gente precisa avançar nessa questão de automatização, sobretudo de bancos de dados, de algumas informações que a gente sabe que é recorrente o uso delas." (Participante 3)

A falta de Arquitetura da Informação robusta limita e dificulta o acesso da DPDI aos seu material de trabalho, os dados e informações. Se o processo não é automatizado, a necessidade de pessoas aumenta e a equipe, que tem composição reduzida, acaba compensando essa limitação com esforço e tempo maiores. Ou seja, a limitação na Arquitetura da Informação reflete nos componentes Processos de Gerenciamento da Informação e Equipe da Informação.

Essa indicação de falta de ferramentas tecnológicas é confirmada pelas respostas nos questionários, visto que a maioria respondeu que discorda ou discorda totalmente que a DPDI possua e utilize ferramentas adequadas, bem como o esforço da equipe em compensar a limitação, já que, mesmo sem ferramentas robustas a maioria respondeu que a área de PDI utiliza abordagens sistemáticas para seleção de dados e informações úteis. Na análise documental não foram encontrados dados sobre arquitetura da informação.

A Arquitetura da Informação é um componente importante para o ambiente informacional por ser o ferramental de trabalho que operacionaliza e automatiza o manejo dos dados e informações, principalmente considerando o volume cada vez maior desses insumos em circulação. Essa percepção foi identificada também nos dados dos questionários, pois a maioria concordou com o impacto positivo do uso de tecnologias na GI.



A limitação desse componente do sistema reflete em limitações nos próprios processos de gerenciamento da informação, dificultando o trabalho de acessar e fazer circular os insumos no ambiente informacional. Por isso mesmo, também reflete nas equipes de gestão da informação, que veem sua capacidade de entrega limitada pela dificuldade de acessar e manejar seu material de trabalho, os insumos.

No próximo item é apresentada a proposta de modelo de gestão da informação que serve para análise de ambientes informacionais, resultado desta pesquisa.

#### **4.4 Modelo de gestão da informação para análise sistêmica de ambientes informacionais**

O objetivo específico de caracterizar o ambiente informacional foi atingido a partir da análise de conteúdo das entrevistas cujos dados foram triangulados com a análise documental e os dados quantitativos dos questionários. A área de planejamento, desenvolvimento e informação foi caracterizada como ambiente informacional a partir de análise sistemática realizada com os dados organizados nos elementos de análise.

Nessa análise sistemática os elementos foram relacionados e foram identificados resultados importantes. Percebe-se o ambiente informacional como um sistema formado por componentes que se relacionam para formar o todo. Os reflexos positivos e negativos que um componente provoca nos outros demonstra que o sistema deve ser analisado no todo e não as partes isoladas.

Há alinhamento entre Política da Informação, Estratégia da Informação e Organização Administrativa, que, quando atendidos, têm potencial para tornar o ambiente informacional mais claro, organizado, fluido no fluxo das informações, com menos dúvidas entre as pessoas, com mais segurança para a atuação dos envolvidos.

Comportamento/Cultura informacional é especialmente relacionado com Equipe da Informação. A perspectiva da cultura informacional no ambiente contribui para um cenário colaborativo e com menos barreiras entre as pessoas e diferentes áreas de uma instituição, sendo resultado da forma como as pessoas o constroem. As pessoas são o que há de mais importante em um ambiente/sistema: é o que o torna vivo e criativo, é o que tem capacidade de amenizar as diversas limitações, mas também é o que sofre as consequências dessas.

Arquitetura, Processos de Gerenciamento da Informação e Equipe também se relacionam de forma importante. Limitações de infraestrutura tecnológica refletem nos processos de GI que dependem de ferramentas robustas para lidar com grandes volumes de dados. Ao mesmo tempo, há reflexos na equipe, pela dificuldade de acesso à insumos e pela

necessidade de realizar atividades trabalhosas e mecânicas, se sobrecarregando e não podendo dedicar-se à atividades de inovação e interpretação dos dados.

Enxergar um ambiente informacional como sistema possibilita ampliar as estratégias para lidar com problemas, diminuir limitações e aumentar a produtividade, a qualidade de vida das pessoas e melhorar o clima organizacional. A partir da articulação dos elementos de ambiente é possível dar respostas mais efetivas para problemas complexos.

Na organização dos elementos de análise foi criada uma categoria cuja função no modelo é a de caracterizar o ambiente informacional de forma sistêmica. Essa categoria proporciona análise mais detalhada do ambiente, sua organização e peculiaridades pela possibilidade de relação da análise com as demais categorias.

O objetivo específico de identificar elementos para análise do ambiente informacional foi alcançado com a relação de elementos para cada categoria. Com base nos dados e na literatura, em especial o Modelo da Ecologia da Informação Davenport (1998), foram elaboradas descrições para cada categoria e cada elemento. Esses elementos correspondem às unidades de registro identificadas na análise de conteúdo.

A organização dos elementos em categorias forma modelo de GI para análise de ambientes informacionais, atendendo ao objetivo geral e respondendo à questão de pesquisa. O modelo serve de base para realizar análises situacionais em ambientes informacionais por gestores ou em outras pesquisas científicas que utilizem análise de conteúdo em estudos de gestão da informação, pois os elementos podem corresponder a unidades de registro.

O Quadro 36 apresenta a composição do Modelo de Gestão da Informação para Análise Sistêmica de Ambientes Informacionais com a descrição das categorias e seus elementos.

Quadro 36 - Modelo de Gestão da Informação para Análise Sistemática de Ambientes Informacionais.

(continua)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE ANÁLISE
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>1. Caracterização Ambiente Informacional</b></li> </ul>	<p>Caracteriza o ambiente informacional e ajuda compreendê-lo de forma sistêmica. Abrange elementos como a forma de organização administrativa, se há norma de gestão da informação, identifica atores com os quais se relaciona, os tipos de insumos que coleta, os produtos que entrega, a relevância, as limitações com as quais se depara em sua atuação e percepção que as pessoas têm</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organização Administrativa</li> </ul>	Setores que compõem o ambiente, se há um setor central, estrutura organizacional do setor central, sua localização na hierarquia da instituição, áreas de atuação e competências
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Outros atores</li> </ul>	Outros setores, áreas e ambientes informacionais com os quais se relaciona na instituição: unidades superiores de governança, alta administração e nível estratégico, outras áreas e ambientes informacionais e consumidores de produtos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Normas de GI</li> </ul>	Normas internas instituídas que regulamentam, definem conceitos e orientam a gestão da informação e seus processos para, ou que abrangem, o ambiente informacional
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Produtos</li> </ul>	Os dados e informações coletados e tratados pelo ambiente informacional, provenientes de diversas fontes, e que são processados e utilizados na elaboração de seus produtos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tipos de Insumos</li> </ul>	Identifica os produtos que são feitos e entregues pelo ambiente informacional
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relevância do Ambiente Informacional</li> </ul>	Noção sobre a relevância do ambiente informacional e seu setor central para a instituição. Inclui seu papel para o desenvolvimento da instituição, a importância dos produtos para a tomada de decisão. O potencial do setor/ambiente informacional, onde pode chegar e o que pode entregar se tiver as condições necessárias
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Limitações</li> </ul>	As diversas dificuldades e limitações que são enfrentadas na coleta de insumos, elaboração de produtos e outros aspectos do processo de gestão da informação. Analisando este elemento em conjunto com elementos deste e de outros componentes, é possível ter uma dimensão geral dos principais problemas que o ambiente informacional enfrenta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Percepções das Pessoas</li> </ul>	As percepções que as pessoas têm sobre o ambiente informacional e sua atuação. Os pontos de vista das pessoas da área, que estão envolvidas na rotina da gestão da informação, e das consumidoras dos produtos e em posição de tomada de decisão, que observam o ambiente informacional de uma visão externa

(continuação)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE ANÁLISE
○ <b>2. Estratégia da Informação</b>	Identifica como funciona a estratégia da informação que é adotada pelo ambiente informacional, se há estratégia definida, objetivos, metas, princípios e motivação no processo de gestão da informação.	○ Estratégia Definida	Identificação e análise de norma ou regulamento que estabeleça a estratégia informacional
		○ Objetivos e Metas	Objetivos e metas definidas para a gestão da informação
		○ Princípios e Motivação	Princípios e motivação definidos para orientar a gestão da informação
○ <b>3. Política da Informação</b>	Identifica os aspectos políticos da gestão da informação no ambiente informacional, se há política definida, se há clareza quanto aos poderes dos atores envolvidos e suas responsabilidades no processo de gestão da informação.	○ Política Definida	Identificação e análise de norma ou regulamento que estabeleça a política informacional
		○ Poderes	Definição de poderes dos atores envolvidos na gestão da informação no ambiente informacional.
		○ Responsabilidades	Definição de papéis e responsabilidades das pessoas e dos setores envolvidos no processo de gestão da informação no ambiente informacional
○ <b>4. Comportamento/cultura Informacional</b>	Explica a cultura e o comportamento das pessoas do ambiente informacional em relação à informação identificando elementos como a relação com outros atores, a cultura de compartilhamento de informações, a forma de comunicação e se há comportamentos identificados e estimulados.	○ Cultura Informacional	Aspectos culturais das pessoas e atores que compõem o ambiente informacional em relação à informação
		○ Comportamentos	Se há identificação e estímulo de comportamentos positivos em relação à informação
		○ Relação com Outros Atores	A forma como o ambiente informacional e seu setor central relaciona-se com os demais atores dos outros ambientes informacionais, das fontes de insumo, dos consumidores de seus produtos. Se a relação é positiva, produtiva e favorece a gestão da informação
		○ Compartilhamento de Informações	A forma como as pessoas lidam com o compartilhamento das informações. Se há restrição ou estímulo ao compartilhamento, como a informação flui nos processos e entre os ambientes
		○ Comunicação	Como ocorre a comunicação no ambiente informacional e entre este e os demais ambientes e atores. Se a informação é comunicada adequadamente, se a comunicação favorece a relação entre as pessoas e atores e a gestão da informação

(conclusão)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	ELEMENTOS DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE ANÁLISE
○ 5. Equipe da Informação	Caracteriza a equipe da gestão da informação no ambiente informacional por meio da identificação de como é sua composição, o perfil atual, aspectos de motivação e engajamento em relação à gestão da informação, se há multidisciplinariedade e o perfil ideal que se deseja alcançar em relação à equipe.	○ Composição da Equipe	Quantidade e cargos dos servidores. Se a quantidade é adequada
		○ Perfil Atual da Equipe	Perfil da equipe em termos de qualificação profissional e acadêmica, capacitação, se está preparada para a gestão da informação, se é multidisciplinar, tempo de atuação no ambiente informacional, tempo de atuação em outras áreas da instituição
		○ Motivação e Engajamento	Aspectos de motivação e engajamento dos sujeitos enquanto equipe e o reflexo nos processos de gestão da informação
		○ Multidisciplinariedade	Perfil dos cargos em relação à coleta, tratamento e análise de dados e informações. Se as pessoas têm experiência e visão em relação aos negócios das atividades fins da instituição
		○ Perfil Desejado da Equipe	Caracterizar o perfil ideal da equipe em termos de cargo, multidisciplinariedade, experiência em outras áreas
○ 6. Processos de Gerenciamento da Informação	Explica a gestão dos processos relativos ao gerenciamento da informação no ambiente informacional identificando elementos como as fontes de insumos, o processo de coleta dos insumos, a confiabilidade do material, se é feito mapeamento e melhoria desses processos.	○ Mapeamento de Processos	Aspectos de gestão de processos, se e como os processos de gerenciamento da informação estão mapeados
		○ Fontes de Insumos	Identificar as diferentes fontes de dados e informações que são utilizados como insumo nos processos de gerenciamento da informação do ambiente informacional
		○ Coleta de Insumos	Como ocorre a coleta de dados e informações, as ferramentas utilizadas, a comunicação, a organização da atividade
		○ Confiabilidade dos Insumos	Se os dados e informações que são coletados para o processo de gerenciamento da informação são confiáveis
		○ Melhoria de Processos	Se há preocupação e ações no sentido de proporcionar melhoria contínua aos processos de gerenciamento da informação no ambiente informacional
○ 7. Arquitetura da Informação	Abrange aspectos mais técnicos e tecnológicos da gestão da informação no ambiente informacional identificando elementos como modelagem, automatização e ferramentas tecnológicas na coleta, armazenamento e distribuição das informações	○ Modelagem e Automatização	Se o processo de gestão da informação é modelado e automatizado, facilitando as atividades de localização, coleta, tratamento, armazenamento da informação
		○ Ferramentas Tecnológicas	Se há o uso de ferramentas tecnológicas robustas e adequadas disponíveis e utilizadas na coleta, no armazenamento, no tratamento e em outros aspectos da gestão da informação

Fonte: dados da pesquisa (2023).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa foi respondido e os objetivos da pesquisa foram atendidos. A área de planejamento da UNIR, objeto da pesquisa, foi caracterizada como um ambiente informacional e foi possível enxergá-la sistematicamente, tendo visão abrangente e relacionada de suas limitações, vantagens e oportunidades de melhoria. A partir da análise dos dados coletados e gerados foram identificados elementos para análise da gestão da informação em ambientes informacionais. Foi proposto um modelo de gestão da informação que organiza os elementos de análise em categorias, com as respectivas descrições, que pode ser utilizado para analisar ambientes informacionais.

Foi observada a necessidade de enxergar o ambiente informacional como um sistema, composto por elementos que funcionam interagindo entre si, onde as limitações ou vantagens de um causam reflexos positivos ou negativos nos demais e definem o funcionamento do ambiente como um todo. Além dos elementos dos componentes do Modelo da Ecologia da Informação, foram identificados elementos como organização administrativa, atores com os quais o ambiente se relaciona, tipos de insumos que coleta, produtos que entrega, essenciais para entender o ambiente como sistema.

Analisar os componentes de um sistema isoladamente limita a visão abrangente do sistema e a capacidade de resolver problemas complexos. Na análise dos elementos do ambiente informacional estudado foi possível perceber a necessidade de tratar política informacional, estratégia informacional e organização administrativa de maneira integrada, definindo papéis, responsabilidades, limites de atuação, objetivos, metas e motivação para trazer clareza para o ambiente e para execução das atividades pela equipe da informação.

Confirmar a importância das pessoas e da cultura em um ambiente informacional, cuja falta inviabiliza a caracterização de um ambiente informacional sistematicamente, foi um resultado importante. São as pessoas e a cultura que elas criam que fazem o sistema funcionar, têm a capacidade de minimizar as diversas limitações existentes, mas também são as pessoas que sofrem os efeitos das dificuldades enfrentadas no ambiente. Ficou clara a relação importante entre elementos de processos de gerenciamento da informação e arquitetura da informação, pelo que a falta de ferramentas tecnológicas para lidar com o grande volume de dados torna o processo trabalhoso e sobrecarrega as pessoas com atividades mecânicas.

Como contribuição teórica fica a proposição de um modelo com categorias e elementos de análise e descrições que pode ser aplicado em estudos que analisem ambientes informacionais de forma sistêmica, podendo esses elementos de análise servir, ainda, como unidades de registro em análises de conteúdo.

Os elementos de análise e a categoria de análise Caracterização do Ambiente Informacional complementam o Modelo da Ecologia da Informação de Davenport (1998). Essa nova categoria, articulada com as demais, é um componente importante para entender em profundidade um ambiente informacional, considerando-o como um sistema complexo, onde a cultura e as pessoas são elementos essenciais.

Como contribuição prática, fica a análise aprofundada e sistemática do ambiente informacional objeto deste estudo, na forma de um produto técnico tecnológico que foi elaborado, com indicação dos principais problemas identificados e sugestão de plano de ação e melhorias que consideram os problemas contextualizados de tal forma que a resolução de um gera efeito em cadeia no ambiente, amenizando problemas. Esse ambiente informacional pode se beneficiar deste estudo ao ter uma visão sistêmica de seus principais desafios e qualidades, enxergando-se como sistema complexo.

A quantidade de participantes da pesquisa foi uma limitação, pois a inclusão de outros atores, gestores de outras áreas e tomadores de decisão dos níveis tático operacional, teria gerado maior quantidade de dados e possivelmente novos resultados, pois servidores de outras áreas que se relacionam com o ambiente informacional poderiam trazer perspectivas complementares.

As poucas falas dos participantes sobre elementos, como aqueles das categorias política, estratégia e arquitetura da informação nas entrevistas, embora sejam por si só um dado sobre dificuldades no ambiente informacional nessas categorias, foi uma limitação da pesquisa, impedindo aprofundamento maior sobre esses temas e talvez a proposição de outros elementos mais detalhados.

Embora o fato do pesquisador ser servidor do ambiente informacional pesquisado tenha servido de estímulo positivo para que os participantes se sentissem à vontade para falar livremente, com menos resistência e de forma aprofundada sobre os temas, também foi uma limitação porque eventualmente possam ter omitido informações por presunção de serem conhecidas. Para amenizar essa limitação foi necessário repetir perguntas ou fazer questionamentos complementares ao longo das entrevistas.

Uma sugestão para futuras pesquisas é de identificar elementos do ambiente organizacional e do ambiente externo, previstos no Modelo da Ecologia da Informação, incluindo setores e áreas que são responsáveis por outros aspectos da gestão da informação, como a área de tecnologia da informação, para identificar os efeitos do ambiente organizacional no ambiente informacional. Outra sugestão seria ampliar o objeto para analisar os outros ambientes informacionais dentro de um ambiente organizacional, comparando elementos da

gestão da informação de cada um e a relação entre esses subsistemas na formação do sistema maior.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. A relação entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração. **Transinformação**, Campinas, v. 27, n. 1, p. 37–46, 2015.
- ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. Cultura e informação: uma interface complexa e definidora na vida das organizações. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 2–20, 2014.
- ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. Cultura organizacional e ciência da informação: a percepção da ocorrência da temática na base de dados referenciais de artigos de periódicos em ciência da informação (BRAPCI). *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 14. **Anais [...]**. Florianópolis: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2013. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xivenancib/paper/view/4006/3129>. Acesso em: 27 ago. 2022.
- ARAÚJO, A. C. M.; GOUVEIA, L. B. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, v. 16, 2016.
- ARAÚJO, C. A. Á. Correntes teóricas da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 3, p. 192–204, 2009.
- ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da ciência da informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57–79, 2014.
- ARAÚJO, C. A. Á. Novo quadro conceitual para a ciência da informação: informação, mediações e cultura. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 9, n. 2, 2016.
- ARAÚJO, C. A. Á. O que é Ciência da Informação? **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 1–30, 2013.
- ARAÚJO, C. A. Á. Teorias e tendências contemporâneas da ciência da informação. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 9–34, 2017.
- ATLAS.ti. **Scientific Software Development GmbH** [ATLAS.ti 22]: Windows, 2022. Disponível em: <https://atlasti.com>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- AUDY, J. L. N.; ANDRADE, G. K.; CIDRAL, A. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 208 p.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos - Abordagem Teórica e Prática da Engenharia da Informação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 360 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015. 288 p.
- BERTALANFFY, L. V. **General System Theory: Foundations, Development, Applications**. 5. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1968. 296 p.

BERTIN, P. R. B.; FORTALEZA, J. F. O processo de construção da política de governança de dados, informação e conhecimento da Embrapa. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 48, n. 3, p. 102–117, 2019.

BRASIL, Conselho Nacional de Saúde. **Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012**. Trata de pesquisas em seres humanos e atualiza a resolução 196. Brasília: Ministério da Saúde. [2012]. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 05 jun. de 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República. [2018]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm). Acesso em: 05 jun. de 2018.

BRASIL. **Lei nº 7011 de 8 de julho de 1982**. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia. Brasília, DF: Presidência da República, [1982]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7011-8-julho-1982-356765-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=Art.,Ensino%20Superior%20de%20Rond%C3%B4nia%20%2D%20FUNDA%20CENTRO>. Acesso em: 2 fev. 2022.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, Campinas, v. 18, n. 1, 2006.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148–207, 2007.

CARVALHO, L. F. DE; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. DE. Gestão da informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **BIBLOS**, Rio Grande, v. 28, n. 1, p. 71–84, 2014.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. 427 p.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=-3wdDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CORDOVIL, V. R. S. **Informação e Conhecimento**: Organização, representação e fluxos. 2021. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2004.

DIAS, F. L. **Guarda eletrônica de documentos permanentes produzidos no Sistema Eletrônico de Informações SEI!** 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede

Nacional (PROFIAP), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2022.

DUTRA, F. G. DE C.; BARBOSA, R. R. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 106–131, 2020.

ESPÍNDOLA, P. L.; SALM JUNIOR, F. S.; ROSA, F.; JULIANI, J. P. Governança de dados aplicada à ciência da informação: análise de um sistema de dados científicos para a área da saúde. **Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 274–298, 2018.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 168 p.

FELIX, M. J. A. E; VILAN FILHO, J. L. V. Interdisciplinaridade entre ciência da informação e administração no Brasil. **Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação RDBCI**, Campinas, v. 17, p. 1–17, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. 192 p.

GIL, A. C. **Teoria geral da Administração: dos Clássicos à Pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016. 324 p.

GOUVEIA, L. B.; ESTRELA, S. C. L.; ARAÚJO, E. P. O. [Opinião] Gestão da informação: a busca do equilíbrio entre o digital e o humano. **Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 17 set. 2022. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/opiniao-gestao-da-informacao-a-busca-do-equilibrio-entre-o-digital-e-o-humano>. Acesso em: 15 set. 2022.

GUERRA, M. A. M. A. CHAVES, I. T.; CAVALCANTE, L. P. S. Análise da gestão da informação em organizações de educação profissional à luz do ambiente informacional de Thomas Davenport. **BiblioCanto**, v. 8, n. 1, p. 65, 2022.

HOFMANN, W. A. M. Gestão da Informação e Inteligência Competitiva: uma Abordagem Estratégica das Organizações Públicas e Privadas. In: VALENTIM, M. L. P.; MÁSBASNUEVO, A. **Inteligência Organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 71–96.

JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004. 200 p.

KATZ, D.; KAHN R. L. **The Social Psychology of Organizations**. Nova Iorque: John Wiley and Sons, 1966. 498 p.

LIMA, C. M. **Gestão do conhecimento na Fundação Universidade Federal de Rondônia: diagnóstico e proposições**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2021.

LIMA, C.; BASTOS, R. C. A criação do conhecimento apoiada pela governança de dados. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI, 9. **Anais**

[...]. Porto Alegre: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/647>. Acesso em: 27 ago. 2022.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 368 p.

MARTINELLI, D. P. **Negociação Empresarial: Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica**. 2. ed. Barueri: Manole, 2015. 276 p.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. P.; LIBONI, L. B.; MARTINS, T. M. **Teoria Geral dos Sistemas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 356 p.

MARTINES, A. R.; WOIDA, L. M.; ALMEIDA, C. C. Cultura informacional: uma análise léxico-morfológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 109–132, 2021.

MONTEIRO, S. A.; DUARTE, E. N. Bases teóricas da gestão da informação: da gênese às relações interdisciplinares. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 89–106, 2018.

MORAES, L. B.; BARBOSA, R. R. Cultura informacional: uma proposta de modelo com foco organizacional. **Informação e Sociedade: Estudos**, Campina Grande, v. 25, n. 3, p. 131–146, 2015.

MOTTA, F. C. P. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17–33, 1971.

NONATO, R. S.; AGANETTE, E. C.; LEAL, H. R. Gestão da Informação: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre teorias, modelos e metodologias. **Brazilian Journal of Information Science: Research trends**, v. 17, 2023, e23015. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/12579>. Acesso em: 01 out. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 520 p.

OLIVEIRA, J. F. C. **A interdisciplinaridade na formação do administrador: um dueto entre a Ciência da Informação e a Ciência da Administração**. 2010. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Instituto de Arte e Comunicação Social, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

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

PICHS-FERNÁNDEZ, A.; PONJUÁN-DANTE, G. La cultura informacional y su delimitación: el caso de los contextos académicos. **Ciencias de la Información**, San Pedro, v. 24, n. 2, p. 75–90, 2014.

QUEIROZ, R. F. M.; SANTANA, S. S.; CAMARA, H. E. S.; SILVA, A. S.; HEKIS, R. H. Uma abordagem da ecologia da informação aplicada a gestão de informação: um estudo de caso. *In*. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33. Anais [...]. Salvador: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2013. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_STP\\_184\\_049\\_22930.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STP_184_049_22930.pdf) Acesso em: 02/10/2023

R Core Team. **R: A Language and Environment for Statistical Computing** [R version 4.3.1]: R Core Team, 2023. Disponível em: <https://www.R-project.org/>. Acesso em: 21 ago. 2023

RASCÃO, J. P. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação**: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006. 290 p.

RESHAPE. **Reshape**: Transcrição de Áudio e Legendagem de Forma Rápida e Automática. Reshape LTDA, 2023. Disponível em: <https://www.reshape.com.br/> Acesso em: 01.08.2023

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, 2002.

RODRIGUES, M. R.; CERVANTES, B. M. N. Organização e representação do conhecimento por meio de mapas conceituais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 41, n. 1, p. 154–169, 2014.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. Diretrizes para gestão da informação no setor público de saúde brasileiro. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Porto Alegre, v. 13 n. 1, 2020.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Manual de orientação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 280 p.

SOUZA FILHO, A. G.; PINHEIRO, C. B.; DOMINGUES, M. V.; FERNANDES, V. D. C.; LEITE, Y. L. R. Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 157–173, 2021.

SOUZA, C. S. **A utilidade da informação contábil para a tomada de decisão**: Um estudo de caso na Universidade Federal de Rondônia. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2022.

SOUZA, R. L. R. Teoria Geral dos Sistemas e Dinâmica de Sistemas – Similaridades e possibilidades em Administração. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 11, n. 131, p. 81–88, 9 dez. 2011.

SOUZA, V. B. P. **Dados massivos como apoio na identificação de informação institucional**: estudo de caso na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 2021. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

STARCK, K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, E. L. DA. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Biblios: Journal of Librarianship and Information Science**, Pittsburgh, n. 52, p. 59–73, 29 out. 2013.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

TARAPANOFF, K. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: Relações e Complementariedade. *In*: TARAPANOFF, K. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19–35.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Informação como Insumo para a Inteligência Organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P.; MÁZ-BASNUEVO, A. **Inteligência Organizacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015. p. 195–214.

UNIR, Fundação Universidade Federal de Rondônia. Pró-Reitoria de Planejamento. Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação. **Relatório de Gestão do Exercício de 2022**. Porto Velho: UNIR, 2023. 148 p. Disponível em: <https://transparencia.unir.br/homepage>. Acesso em: 10 jun. 2023.

UNIR, Fundação Universidade Federal de Rondônia. **Resolução 282/CONSUN, de 19 de novembro de 2020**. Altera o artigo 87, inclui artigo 87-A ao Regimento Geral e revoga Resolução 032/2017/CONSUN. Regimento Geral da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho: UNIR, [2020]. Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5822>. Acesso em: 10 jun. 2022.

UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Resolução n.º 029/CONSUN, de 12/09/2017**. Alteração do Estatuto da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho: UNIR, [2017]. Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5818>. Acesso em: 10 jun. 2022.

UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Resolução n.º 014/CONSAD, de 25 de Abril de 2001**. Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). Porto Velho: UNIR, [2001]. Disponível em: [https://secons.unir.br/uploads/ato/350\\_014\\_014\\_res\\_regimento\\_interno\\_da\\_proplan.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/350_014_014_res_regimento_interno_da_proplan.pdf). Acesso em: 10 jun. 2022.

UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Resolução nº 357, de 14 de setembro 2021**. Define a estrutura organizacional e a distribuição de (CD), (FG) e (FCC) da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho: UNIR, [2021]. Disponível em: [https://secons.unir.br/uploads/ato/Resolucao\\_357\\_2021\\_CONSAD\\_2040407645.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/Resolucao_357_2021_CONSAD_2040407645.pdf). Acesso em: 10 jun. 2022.

VIANNA, W. B.; FREITAS, M. C. V. DE. Gestão da informação e ciência da informação: elementos para um debate necessário. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 48, n. 2, p. 191–208, 2019.

WOIDA, L. M. Uma percepção da cultura informacional sob o ponto de vista gerencial: um estudo no setor de eletroeletrônicos da Espanha. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v. 9, n. 2, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.



## **APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) Participante,

Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário(a) em uma pesquisa científica. Você não é obrigado a participar e não haverá nenhum tipo de punição em caso de recusa, bastando selecionar a opção correspondente no final do questionário. Para confirmar sua participação basta ler todo este documento e depois selecionar a opção correspondente ao final. Neste termo estão contidas as principais informações sobre o estudo, objetivos, metodologias, riscos e benefícios, dentre outras informações. Para se obter uma via deste TCLE você deverá imprimi-lo, ou deverá gerar uma via em .pdf para guardá-lo em seu computador. Você também poderá solicitar aos pesquisadores do estudo uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados no final deste termo.

### **A PESQUISA**

Este TCLE se refere ao projeto de pesquisa “Modelo de gestão da informação para a área de planejamento, desenvolvimento e informação: um estudo de caso na Universidade Federal de Rondônia (UNIR)”, desenvolvida por mim, Pablo Diego Leão, discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), sob orientação da professora Dra. Natália Talita Araújo Nascimento.

O objetivo desta pesquisa é propor modelagem adequada ao processo de gestão da informação tendo em vista o aperfeiçoamento do fluxo de dados e informações do ambiente informacional da área de planejamento da UNIR. Este estudo se justifica pela relevância acadêmica e administrativa do tema e sua importância para a garantia da qualidade das informações que são utilizadas pelos tomadores de decisão da universidade.

Você está participando da fase de coleta de dados que se desenvolverá em duas fases: questionário e entrevista. O questionário será preenchido de forma eletrônica, sem identificação do participante. A entrevista será conduzida pelo pesquisador e gravada em áudio para posterior análise. Questionário e entrevista são compostos por perguntas abertas e fechadas. As respostas serão tratadas de modo confidencial. Após a coleta de dados, com seleção de todo o acervo que será investigado, o pesquisador fará análise dos dados para desenvolver os resultados da pesquisa.

Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no 466, de 12 de dezembro de 2012 e demais resoluções complementares.



## **RISCOS**

Na participação neste tipo de pesquisa há alguns riscos mínimos como violação de privacidade e confidencialidade dos participantes e o risco de estresse emocional ao responder as perguntas.

Quanto à possibilidade mínima de violação da privacidade e confidencialidade dos participantes, o pesquisador mitigará esse risco tomando todas as medidas padrões de segurança da informação, inclusive seguindo as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18), para que não ocorra o vazamento de informações da pesquisa que possam identificar os participantes e as respostas por eles fornecidas. Estão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, sendo que qualquer dado que possa identificar o participante será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa. Após a coleta os dados serão armazenados em local seguro durante um período de cinco anos, acessados somente pelo pesquisador e sua professora orientadora e serão posteriormente deletados.

Há o risco de estresse emocional, pois participar de uma pesquisa pode ser emocionalmente desafiador para alguns participantes. Por isso o pesquisador conduzirá a coleta de dados pautando-se por procedimentos metodológicos validados, de maneira cordial e amistosa e despendendo o menor tempo possível. Além disso, estará garantida ao participante a possibilidade de interromper sua participação na pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição. A pesquisa é voluntária e o participante terá total liberdade para manifestar qualquer desconforto ao responder as assertivas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido traz todas as informações necessárias para que o participante entenda a pesquisa e possa decidir participar com segurança e tranquilidade.

Além disso, a qualquer momento, durante a pesquisa, ou após, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa pelo tel. (69) 0000-0000 e pelos e-mails [pabloleao89@hotmail.com](mailto:pabloleao89@hotmail.com) e [pablo@unir.br](mailto:pablo@unir.br).

## **BENEFÍCIOS**

Os benefícios aos participantes serão indiretos, com a pesquisa levando-os a refletirem sobre o ambiente de trabalho onde estão inseridos, proporcionando uma oportunidade para feedback e possíveis mudanças. Além disso, pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de informações na área de planejamento, desenvolvimento e informação da UNIR, onde os servidores participantes atuam, pois o estudo pode ajudar a identificar pontos críticos e possíveis melhorias na gestão da informação, contribuindo para uma tomada de decisão mais eficiente. Também é possível esperar que o desenvolvimento desse trabalho produza resultados

de natureza intelectual e técnica para a literatura científica ao gerar novos conhecimentos na área de gestão e ciência da informação, o que também é benefício indireto aos participantes.

Não haverá nenhum tipo de retorno financeiro na sua participação, pois se trata de ato voluntário. O participante concorda que os resultados da pesquisa sejam divulgados, desde que seja mantido o sigilo supramencionado.

Considerando que o participante foi informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será sua participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, expressa sua livre concordância e espontânea vontade de participar desta pesquisa. Ou caso não aceite participar desta pesquisa basta selecionar a opção correspondente abaixo.

Porto Velho/RO, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

**Não aceito participar da pesquisa.**

---

Nome e assinatura do participante

---

Nome e assinatura do pesquisador

**Meios de contato com o CEP da UNIR:**

**Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP/UNIR**

**Site:** <https://cep.unir.br/homepage>

**Endereço:** Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus José Ribeiro Filho, BR 364, Km 9,5 (sentido Acre) CEP 76801-059, Porto Velho-RO. Bloco de departamentos, Sala 216-2C, 2o Andar

**Telefone:** (69) 2182-2116 - **e-mail:** [cep@unir.br](mailto:cep@unir.br)

**Horário de funcionamento:** Atendimento remoto via webchamada: entrar em contato por e-mail.

Atendimento presencial: das 14h00min às 18h00min (segunda a sexta) e das 8h às 12h (quinta)

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO – SERVIDORES DA DPDI E TOMADORES DE DECISÃO

### Seção 1 – TCLE

### Seção 2 - Perfil do Participante da Pesquisa

1. Qual a sua idade?

2. Qual seu nível de escolaridade mais alto?

- Ensino médio completo.  Mestrado completo  
 Ensino superior completo (Graduação).  Doutorado completo  
 Especialização completa

3. Qual seu cargo efetivo na Universidade?

- Técnico administrativo  Docente

4. Há quantos anos é servidor da Universidade?

5. Há quantos anos está lotado no seu setor?

6. Tem formação na área de ciência da informação ou gestão da informação?

- Sim  Não

7. Ocupa função comissionada ou cargo de direção?

- Sim  Não

8. Selecione a alternativa correspondente ao papel que você exerce na Universidade Federal de Rondônia.

- Servidor lotado na Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI)  
 Tomador de decisão de nível estratégico (reitor(a), vice-reitor(a), pró-reitores e chefia de gabinete)

### Seção 3 - A pesquisa

Este questionário foi elaborado no modelo de escala Likert utilizando-se cinco opções de resposta:

Discordo totalmente

Discordo

Não concordo, nem discordo (Neutro)

Concordo

Concordo totalmente

As questões estão divididas em seções que correspondem a aspectos e componentes da gestão da informação na área de planejamento, desenvolvimento e informação da UNIR. Solicitamos que indique o seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmações a seguir:

( ) Continuar.

#### **Seção 4 – Caracterização do ambiente informacional.**

Descrição: A área de planejamento, desenvolvimento e informação da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) tem entre suas funções coletar, processar e transformar dados e informações de diversas áreas da instituição em documentos relevantes para as tomadas de decisão ao nível estratégico. É composta pela Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI), sua equipe técnica e pelos tomadores de decisão da Universidade, como reitor(a), vice-reitor(a), pró-reitores e chefia de gabinete, que consomem os produtos gerados por essa diretoria.

1. A área de PDI da Universidade possui estrutura organizacional adequada para gerenciar a informação de maneira eficiente.

( ) Discordo totalmente

( ) Concordo

( ) Discordo

( ) Concordo totalmente

( ) Não concordo, nem discordo (Neutro)

2. A área de PDI da Universidade possui estrutura organizacional adequada para gerenciar a informação de maneira eficiente.

( ) Discordo totalmente

( ) Concordo

( ) Discordo

( ) Concordo totalmente

( ) Não concordo, nem discordo (Neutro)

3. A área de PDI possui processo de gestão da informação eficaz.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

4. A gestão da informação na área de PDI é satisfatória.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

5. A adoção de um novo modelo de gestão da informação para a área de PDI da Universidade é importante.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

6. A área de PDI da Universidade realiza análises de dados e estudos relevantes para apoiar o processo de tomada de decisão estratégica.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

7. A área de PDI da Universidade fornece informações relevantes para o processo de tomada de decisão estratégica.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

8. A área de PDI da Universidade fornece informações precisas e atualizadas para o processo de tomada de decisão estratégica.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

9. A área de PDI da Universidade está alinhada com as necessidades de informação dos gestores tomadores de decisão.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

10. A área de PDI da Universidade consegue atender as demandas de informação dos gestores tomadores de decisão de maneira satisfatória.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

11. A área de PDI da Universidade fornece informações de maneira clara e compreensível para o processo de tomada de decisão estratégica.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

### **Seção 5 - Estratégia da informação:**

Descrição: Estratégia da informação define objetivos e princípios na gestão da informação e determina o propósito pretendido para o uso dos dados.

1. As estratégias e os objetivos da área de planejamento, desenvolvimento e informação para a coleta e o uso de dados e informações são claros.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

2. As estratégias e objetivos da área de planejamento, desenvolvimento e informação em relação ao uso da informação são eficazes.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

3. A área de planejamento, desenvolvimento e informação utiliza as informações geradas a partir de suas atividades de maneira estratégica.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

4. A área de planejamento, desenvolvimento e informação possui um plano estratégico claro e bem definido para a gestão da informação.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

#### **Seção 6 - Política da informação:**

Descrição: A política da informação é um componente que abrange aspectos políticos, de poder e de responsabilidade das pessoas envolvidas no gerenciamento e uso das informações.

1. As políticas de gestão da informação na área de planejamento, desenvolvimento e informação são claras.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

2. O cumprimento das políticas de gestão da informação na área de planejamento, desenvolvimento e informação está adequado.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

3. Os papéis/responsabilidades das pessoas envolvidas no processo de Gestão da Informação da área de planejamento, desenvolvimento e informação estão claros e bem definidos.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

### **Seção 7 - Comportamento/cultura informacional:**

Descrição: O comportamento/cultura informacional engloba a cultura organizacional e o comportamento das pessoas em relação à coleta, utilização, armazenamento, compartilhamento, gerenciamento e valorização da informação.

1 - Avalio a cultura de compartilhamento de informações de forma positiva.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Concordo  
 ( ) Discordo ( ) Concordo totalmente  
 ( ) Não concordo, nem discordo (Neutro)

2. Na área de planejamento, desenvolvimento e informação, as pessoas são encorajadas a buscar informações de outras áreas da Universidade.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Concordo  
 ( ) Discordo ( ) Concordo totalmente  
 ( ) Não concordo, nem discordo (Neutro)

3. A área de planejamento, desenvolvimento e informação possui uma cultura de compartilhamento de informação entre os diferentes setores e áreas da Universidade.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Concordo  
 ( ) Discordo ( ) Concordo totalmente  
 ( ) Não concordo, nem discordo (Neutro)

4. Na área de planejamento, desenvolvimento e informação são identificados e estimulados comportamentos e cultura informacional positivos de Gestão da Informação.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Concordo  
 ( ) Discordo ( ) Concordo totalmente  
 ( ) Não concordo, nem discordo (Neutro)

### **Seção 8 - Equipe da informação: servidores da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI)**

Descrição: A equipe da informação, composta pelos servidores da DPDI, é responsável pela qualificação e gerenciamento da informação, e pode abranger não apenas profissionais de



Tecnologia da Informação, mas também outros especialistas que consideram diversos aspectos da gestão informacional.

1 - A equipe da DPDI possui proficiência em gestão da informação.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

2 - A equipe da DPDI possui qualificação profissional e acadêmica em gestão da informação.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

3. A equipe da DPDI é incentivada a buscar qualificação e atualização profissional em relação à gestão da informação.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

4. A equipe da DPDI possui composição multidisciplinar adequada para desenvolver as atividades da gestão da informação na área de planejamento, desenvolvimento e informação.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

5. A equipe da DPDI possui número de servidores suficiente para desenvolver as atividades da gestão da informação na área de planejamento, desenvolvimento e informação.

- Discordo totalmente  Concordo  
 Discordo  Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

6. O meu papel em relação à área de planejamento, desenvolvimento e informação da Universidade é importante.

- Discordo totalmente  Discordo

- Não concordo, nem discordo (Neutro)                       Concordo totalmente  
 Concordo

### **Seção 9 - Processos de gerenciamento da informação:**

Descrição: O processo de gerenciamento da informação abrange como o trabalho é conduzido, as etapas do gerenciamento de processos, a determinação das exigências, a obtenção, a distribuição e a utilização da informação.

1 - O processo de gestão da informação na área de planejamento, desenvolvimento e informação, desde a coleta até o compartilhamento e análise, é eficaz.

- Discordo totalmente     Concordo  
 Discordo     Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

2. Os dados e informações coletados pela área de planejamento, desenvolvimento e informação são consistentes com a realidade.

- Discordo totalmente     Concordo  
 Discordo     Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

3. O processo de coleta, armazenamento e gestão de informações relevantes feito pela área de planejamento, desenvolvimento e informação é satisfatório.

- Discordo totalmente     Concordo  
 Discordo     Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

4. Os fluxos de compartilhamento de informações na área de planejamento, desenvolvimento e

- Discordo totalmente     Concordo  
 Discordo     Concordo totalmente  
 Não concordo, nem discordo (Neutro)

5. A área de planejamento, desenvolvimento e informação possui indicadores e métricas claras para medir, avaliar e melhorar sistematicamente a eficácia de seus processos de gestão da informação.



- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo, nem discordo (Neutro)
- Concordo
- Concordo totalmente

APÊNDICE C - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA - SERVIDORES DA DPDI

Procedimentos			
<b>Nome do entrevistado:</b>			
<b>Código do entrevistado:</b>			
<b>Nome do pesquisador:</b>			
<b>Data da entrevista:</b>	/ /	<b>Local da entrevista:</b>	Virtual
<b>Procedimentos iniciais:</b>			
<input type="checkbox"/> Explicar, simplificadamente, sobre os procedimentos da entrevista.			
<input type="checkbox"/> Explicar os procedimentos de gravação.			
<input type="checkbox"/> Esclarecer dúvidas iniciais.			
<b>Início da entrevista:</b>			
<input type="checkbox"/> Iniciar a gravação.			
<input type="checkbox"/> Agradecer a disponibilidade em participar da entrevista			
<input type="checkbox"/> Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa e o motivo da entrevista.			
<input type="checkbox"/> Confirmar o recebimento da via pdf. do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, anteriormente encaminhada por e-mail.			
<input type="checkbox"/> Perguntar se entendeu e se tem dúvida sobre o <u>TCLE</u> .			
<input type="checkbox"/> Perguntar se concorda com os termos do TCLE e em participar da entrevista.			
<input type="checkbox"/> Solicitar autorização para gravar a entrevista.			
<input type="checkbox"/> Iniciar entrevista.			
<b>Questões para entrevista</b>			
<b>Sobre o participante</b>			
<input type="checkbox"/> Qual seu cargo efetivo na universidade?			
<input type="checkbox"/> Há quantos anos é servidor da universidade?			
<input type="checkbox"/> Onde está lotado e há quanto tempo está lotado no seu setor?			
<input type="checkbox"/> Ocupa função comissionada ou cargo de direção?			
<b>Sobre a área de Planejamento, Desenvolvimento e Informação</b>			
<input type="checkbox"/> Qual a área de atuação da DPDI? É um ambiente informacional que consome e produz dados e informações? (Competências, áreas em que atuação.)			
<input type="checkbox"/> Quais as normas que regulamentam a DPDI, sua atuação e a Gestão da Informação?			
<input type="checkbox"/> Normas que organizam e definem competência;			
<input type="checkbox"/> Normas que definem áreas de atuação.			
<input type="checkbox"/> Como é a relação da DPDI com o ambiente organizacional ao qual pertence (Pró-reitora, Universidade)?			
<input type="checkbox"/> Posição na hierarquia, estrutura organizacional.			
<input type="checkbox"/> Importância para a universidade.			
<input type="checkbox"/> Relação com outras áreas.			
<input type="checkbox"/> Relação com a gestão da universidade.			
<input type="checkbox"/> Tem modelo de gestão da informação definido?			

- Normas que definem Gestão da Informação na DPDI e na Universidade.

#### **Insumos consumidos e produtos gerados**

- Comente sobre os dados e informações que a DPDI consome em seu processo de gestão e produção de informação.
  - De onde vem os dados e informações que consome?
  - Quais os tipos de insumos (dados e informações) que coleta?
- Comente sobre os produtos que a DPDI gera para o ambiente organizacional.
  - Quais produtos gera?
  - Qualidade desses produtos.
  - Qual a importância, relevância dos produtos gerados pela DPDI para a universidade e para a tomada de decisão dos gestores.

#### **Estratégia da Informação**

- Comente sobre a gestão da informação da área de atuação da DPDI, em especial sobre a estratégia informacional, objetivos, princípios.
  - Tem estratégia instituída oficialmente? Escrita, publicada.
  - Está definida a motivação para coleta dos dados e informações?
  - Está definido para que os dados serão utilizados?
  - A estratégia é clara e bem definida?

#### **Política da Informação**

- Comente sobre a gestão da informação da área de atuação da DPDI, em especial sobre a política informacional, poder, responsabilidade no gerenciamento e uso das informações.
  - Tem política instituída? Escrita, publicada?
  - Existem responsabilidades e poderes definidas para os atores envolvidos?
  - Alta gestão envolvida nessa definição de política informacional?

#### **Cultura e comportamento informacional**

- Comente sobre a gestão da informação da área de atuação da DPDI, em especial sobre comportamento e cultura informacional, como utiliza, compartilha e valoriza a informação.
  - Os comportamentos e culturas ligados à informação são identificados, definidos e estimulados?
  - Como são os comportamentos e cultura da DPDI com relação à informação?
  - Como os servidores da DPDI se comportam em relação a informações?
  - A tendência é de compartilhar informações ou de restringir o acesso?

#### **Equipe da informação**

- Comente sobre a gestão da informação da área de atuação da DPDI, em especial sobre equipe da informação, especialização técnica nos diferentes aspectos de gestão a informação.
  - A equipe é preparada e capacitada para a gestão da informação?
  - A composição da equipe é adequada? Em quantidade é qualificação técnica.
  - Qual a composição atual (cargos)?

#### **Processo de gerenciamento da informação**

- Comente sobre o processo de gestão da informação da área de atuação da DPDI, em especial sobre o processo de gerenciamento da informação, etapas do gerenciamento da informação.
  - Os processos de gestão da informação são mapeados e adequadamente definidos?

- Há um passo a passo desenhado para orientar os servidores envolvidos no processo?

**Arquitetura da Informação**

- Comente sobre o processo de gestão da informação da área de atuação da DPDI, em especial sobre a Arquitetura da Informação, ferramentas tecnológicas, estruturação e modelagem na gestão da informação.
  - O processo de gestão da informação é automatizado?
  - Sobre uso de ferramentas tecnológicas.

**Percepção geral**

- Quais as principais dificuldades da DPDI na Gestão da Informação.
- Quais as qualidades e pontos positivos da DPDI na Gestão da Informação?
- Quais as potencialidades da DPDI? (O que ela poderia entregar, mas não consegue)

**Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.****Considerações finais:**

- Comente sobre outras questões relacionadas e que julgue importantes.
- Ficou com alguma dúvida?

**Finalização e agradecimento:**

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição na dissertação e, se tiver dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador.
- Encerrar gravação

**APÊNDICE D - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA -  
TOMADORES DE DECISÃO**

Metadados e orientações			
<b>Nome do entrevistado:</b>			
<b>Código do entrevistado:</b>			
<b>Nome do pesquisador:</b>			
<b>Data da entrevista:</b>	/ /	<b>Local da entrevista:</b>	Virtual
<b>Procedimentos iniciais:</b>			
<input type="checkbox"/> Explicar, simplificadamente, sobre os procedimentos da entrevista. <input type="checkbox"/> Explicar os procedimentos de gravação. <input type="checkbox"/> Esclarecer dúvidas iniciais.			
<b>Início da entrevista:</b>			
<input type="checkbox"/> Iniciar a gravação. <input type="checkbox"/> Agradecer a disponibilidade em participar da entrevista <input type="checkbox"/> Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa e o motivo da entrevista. <input type="checkbox"/> Confirmar o recebimento da via pdf. do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, anteriormente encaminhada por e-mail. <input type="checkbox"/> Perguntar se entendeu e se tem dúvida sobre o <u>TCLE</u> . <input type="checkbox"/> Perguntar se concorda com os termos do TCLE e em participar da entrevista. <input type="checkbox"/> Solicitar autorização para gravar a entrevista. <input type="checkbox"/> Iniciar entrevista.			
<b>Questões para entrevista</b>			
<input type="checkbox"/> Qual seu cargo efetivo na universidade? <input type="checkbox"/> Há quantos anos é servidor da universidade? <input type="checkbox"/> Qual seu nível de formação acadêmica mais alto? <input type="checkbox"/> Onde está lotado e há quanto tempo está lotado no seu setor? <input type="checkbox"/> Ocupa função comissionada ou cargo de direção? <input type="checkbox"/> Há quanto tempo está atuando na Pró-Reitoria/reitoria/gabinete? (posição atual e anteriores) <input type="checkbox"/> Me fale sobre seu histórico de atuação em cargos de direção na UNIR.			
<b>Sobre a DPDI</b>			
<input type="checkbox"/> Você conhece a DPDI? Qual sua percepção sobre a DPDI? O que você sabe sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Competências</li> <li><input type="radio"/> Áreas de atuação</li> </ul>			
<input type="checkbox"/> Percepção da DPDI enquanto Ambiente Informacional. <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Consome dados, produz informações?</li> <li><input type="radio"/> Como enxergam a DPDI no processo geral de GI?</li> <li><input type="radio"/> Entendem a DPDI como fonte de informações?</li> </ul>			
<input type="checkbox"/> Como você enxerga a relação da DPDI com o ambiente organizacional ao qual pertence (Pró-reitora, universidade)?			



- Relação com a gestão da universidade.
- Importância para a universidade.
- Para você, como tomador de decisão, como é a relação com a equipe da DPDI?
- Comunicação com a DPDI.
- Relação com a equipe da DPDI

**Produtos gerados**

- Comente sobre os produtos que a DPDI gera para o ambiente organizacional.
  - Quais produtos gera?
  - Qualidade desses produtos?
  - Qual a importância, relevância dos produtos gerados pela DPDI para a universidade e para a **tomada de decisão dos gestores**.
  - A Alta Administração participa da definição de informações que a DPDI precisa coletar?
  - Você recebe informações consistentes para tomada de decisão?

**Percepção geral**

- Quais as principais dificuldades da DPDI na Gestão da Informação.
- Quais as qualidades e pontos positivos da DPDI na Gestão da Informação?
- Quais as potencialidades da DPDI? (O que ela poderia entregar, mas não consegue)

***Perguntar se o entrevistado tem algo que gostaria de acrescentar.*****Considerações finais:**

- Comente sobre outras questões relacionadas ainda não comentadas e que você julgue importantes.
- Ficou com alguma dúvida?

**Finalização e agradecimento:**

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.
- Salientar que os resultados da pesquisa estarão à disposição na dissertação e, se tiver dúvidas, poderá entrar em contato com o pesquisador.
- Encerrar gravação

**APÊNDICE E - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO****GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ÁREA DE  
PLANEJAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE  
FEDERAL NA AMAZÔNIA:  
DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO****FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL**

Relatório apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



**ELABORADO POR:****Pablo Diego Leão**

Mestrando no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), especialista em Gestão Pública pela UNIR, bacharel em Administração pela UNIR. Ocupa o cargo de Administrador na UNIR. E-mail: [pablo@unir.br](mailto:pablo@unir.br)

**Orientadora: Profa. Dra. Natália Talita Araújo Nascimento**

Professora Adjunta na UNIR, Doutora em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (PGDRA/UNIR), Mestre em Administração Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), graduada em Administração (UNIR); Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Gestão da Inovação e Tecnologia (Geitec) e Grupo de Pesquisa em Estudos Interdisciplinares em Contabilidade e Gestão Organizacional. E-mail: [natalia.araujo@unir.br](mailto:natalia.araujo@unir.br)

**Coorientadora: Profa. Dra. Marlene Arenas**

Doutora em Administração pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Atualmente é Professora Associada II da Universidade Federal de Rondônia, Coordenadora do Mestrado Profissional em Administração/PROFIAP, e contadora aposentada do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia e Perita do Juiz da Justiça Federal. Participa como pesquisadora do Grupo de Pesquisa - Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA/UNIR/CNPq e líder do Grupo de Pesquisa "Estudos Interdisciplinares em Contabilidade e Gestão Organizacional" UNIR/CNPq. E-mail: [marlenearenas@unir.br](mailto:marlenearenas@unir.br)

## RESUMO

Este Relatório foi gerado a partir de pesquisa de dissertação de mestrado, intitulada “Modelo de Gestão da Informação para Análise de Ambientes Informacionais: o planejamento em uma universidade federal na Amazônia”, sobre a gestão da informação na área de planejamento da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), propondo um Modelo de Gestão da Informação para Análise de Ambiente Informacionais.

Nesse estudo, a partir da referência do Modelo da Ecologia da Informação (Davenport, 1998), foram identificados e analisados elementos a partir dos quais foi possível caracterizar a área de planejamento como um ambiente informacional e analisá-lo de forma sistemática. Foram analisados elementos de Caracterização do Ambiente Informacional, Estratégia da Informação, Política da Informação, Comportamento/cultura Informacional, Equipe da Informação, Processos de Gerenciamento da Informação e Arquitetura da Informação.

A partir dessas análises foi possível diagnosticar o ambiente informacional identificando limitações, pontos positivos e as percepções das pessoas sobre a gestão da informação na rotina de trabalho da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI) da UNIR e propor plano com ações para melhorias.

# CONTEXTUALIZAÇÃO

## Público-Alvo

Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

## Situação problema

A informação é um insumo básico com o qual a DPDI trabalha, o utilizando na elaboração de seus produtos. Esses produtos são documentos institucionais importantes da universidade e informações estratégicas qualificadas utilizadas pelos tomadores de decisão na resolução dos diversos problemas que a instituição enfrenta.

Uma boa gestão da informação permite tomar melhores decisões para resolver qualquer problema, desde os relacionados às atividades fins como aqueles relacionados à falta de servidores e outros da atividade meio. Para melhorar a gestão da informação é preciso identificar problemas e oportunidades de melhoria, diagnosticando o ambiente informacional.

Este relatório surge da necessidade de responder à questão: quais as principais limitações, pontos positivos e percepções das pessoas sobre a gestão da informação na área de planejamento da UNIR?

## Objetivos da proposta

- Analisar e diagnosticar o ambiente informacional área de planejamento da UNIR.
- Propor plano com ações para melhoria da Gestão da Informação no ambiente da área de planejamento da UNIR.

## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Diagnóstico e caracterização da área, mostrando visão geral e sistêmica.

### Caracterização do Ambiente Informacional

Caracterizou-se a área de planejamento como um ambiente informacional onde há insumos, processo e produtos. Nesse processo, há as pessoas que compõem o ambiente, a relação com as fontes de insumos e os consumidores dos produtos.

O quadro a seguir apresenta resumo dos achados que foram identificados na pesquisa sobre a caracterização do ambiente informacional.

(continua)

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS
○ Organização Administrativa	Setor central é a DPDI, subordinada à Pró-reitoria de Planejamento Regimento interno e definição de competências ultrapassados Suas unidades: Coordenadorias de Planejamento, de Informações de Desempenho e de Gestão da Governança. Setor estratégico na área de planejamento.
○ Outros Atores	São gestores da alta administração, os setores de governança e as diversas áreas da universidade que fornecem insumos e consomem os produtos da diretora
○ Tipos de Insumos	Coleta dados institucionais, da própria universidade Informações de registro acadêmico, dos alunos Dados orçamentários, financeiros e patrimoniais; Dados sobre servidores docentes e técnicos Dados e produção das áreas de graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura, assuntos estudantis e extensão.
○ Produtos	Relatório de Gestão, Plano de Ação, Proposta Orçamentária, Indicadores de Desempenho, Plano de integridade Fornecer relatórios e informações estratégicas: insumos qualificados
○ Relevância do Ambiente Informacional	Qualifica os dados para produzir informações relevantes para subsidiar a tomada de decisão É estratégica, atua próximo e assessorando a alta gestão Relevância reconhecida pelos tomadores de decisão
○ Limitações	Falta regimento interno atualizado, definição de competências e política e estratégia informacional Alta percepção de dificuldades de acesso aos insumos Baixa confiabilidade dos insumos coletados Falta de servidores em quantidade e em perfil adequado para análise de dados Ausência de ferramentas tecnológicas e automatização do processo

(conclusão)

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Percepções das Pessoas</li> </ul>	<p>Principal função é trabalhar com dados e informações, coletando, transformando e produzindo informações estratégicas qualificadas</p> <p>Visão positiva dos tomadores de decisão</p> <p>A DPDI é reconhecida como uma área com boa comunicação e boa relação com as diversas áreas, com servidores comprometidos</p> <p>Área de DPDI atua em conjunto com as diversas áreas</p> <p>Elevada qualidade dos produtos é reconhecida</p> <p>Área de assessoramento estratégico, estimuladora de mudanças, fomenta o planejamento</p> <p>Área com limitações e que ainda está se estruturando, melhorando, elevando a qualidade dos produtos</p>
--	---

A DPDI é consumidora dos insumos que vem das diversas áreas da universidade, mas também é fonte de insumo, de informações qualificadas e estratégias para as demais áreas do ambiente organizacional. O sistema se retroalimenta, sendo a DPDI uma unidade de qualificação de dados/informações.

O quadro a seguir apresenta a estrutura organizacional e a amplitude de atuação da DPDI, as diversas fontes e tipos de insumos coletados, as pessoas que a compõem ou com quem se relaciona, os produtos que entrega e os consumidores desses produtos.



## Caracterização do ambiente informacional.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	ÁREAS DE ATUAÇÃO	OUTROS ATORES/PESSOAS	FONTES DE INSUMOS	TIPOS DE INSUMO	PRODUTOS	CONSUMIDORES DOS PRODUTOS
Diretoria	Prestação de contas institucional Informações de Desempenho	Servidores da DPDI	Todas as áreas da universidade	Dados institucionais de organização, planejamento e governança da universidade	Relatório de Gestão Planejamento e orçamento anual	
Coordenadoria de Planejamento	Planejamento e orçamento Organização e Inovação Institucional Gestão de processos	Alta administração, tomadores de decisão  Gestores e servidores das diversas áreas fornecedoras de insumo	Pró-reitorias e outros setores das atividades finalísticas: graduação, pós-graduação, extensão, cultura e assistência estudantil, registro e controle acadêmico	Dados e resultados da área acadêmica: graduação, pós-graduação, pesquisa, cultura, extensão, e assistência estudantil; dados de alunos e cursos	Manuais de procedimentos Plano de Desenvolvimento Institucional Programa de Integridade	A sociedade, órgãos de controle, outros órgãos  Governança institucional, Conselhos Superiores  Alta administração, Reitoria Tomadores de decisão
Coordenadoria de Informações de Desempenho	Indicadores de desempenho Gestão da Informação					Gestores das áreas finalísticas
Coordenadoria de Gestão da Governança	Gestão da Governança Integridade Transparência, dados abertos	Conselheiros, governança institucional  Servidores e gestores consumidores dos produtos gerados	Pró-reitorias e outros setores de atividades gerenciais e de gestão  Sistemas internos de informação  Outros órgãos do Governo Federal	Dados e resultados da área administrativa: orçamento, finanças e custos, compras e contratos, gestão de pessoas, tecnologia da informação, infraestrutura, patrimônio, materiais, sustentabilidade e demonstrações contábeis	Indicadores de desempenho Relatórios com informações de desempenho qualificadas Orientações e pareceres técnicos	Gestores das áreas gerenciais e de gestão  Órgãos acadêmicos e setores de atividade finalística da universidade



A DPDI está subordinada à Pró-reitoria de Planejamento e é o setor central do planejamento da UNIR, sendo a responsável pela condução técnica das atividades dessa área. A área de atuação da Diretoria é abrangente e envolve também a gestão da governança, a integridade, a gestão de processos. Essa amplitude de atuação resulta em diversos produtos que estão sob sua responsabilidade e demandam a coleta dos mais variados tipos de dados de diversas fontes.

Dentre as limitações estão a falta de definição clara das competências e áreas de atuação da Diretoria. O regimento interno que define as competências da DPDI foi publicado em 2001 e não contempla sua estrutura vigente. Parte das áreas de atuação, competências, atividades e produtos da DPDI são conhecidos pelas pessoas, mas não estão sistematizados em uma norma que as defina claramente. Também não há norma específica de gestão da informação.

A relação de produtos gerados pela área de planejamento é extensa e demonstra a amplitude atuação da Diretoria. Seus produtos são principalmente documentos resultado de análise de dados, contendo informações estratégicas qualificadas pela equipe da Diretoria.

Seu principal produto é o Relatório de Gestão, um documento anual elaborado pela Diretoria a partir da coleta e análise de insumos de todas as áreas da universidade. É o documento mais robusto e, por isso, representativo do processo de gestão da informação na área. A qualidade dos produtos é reconhecida pelos entrevistados, especialmente pelos tomadores de decisão que são seus principais consumidores.

A relevância do ambiente informacional está relacionada justamente aos produtos que a área entrega. A DPDI é destacada como unidade indutora dos processos de melhoria e amadurecimento da universidade em termos de planejamento, desenvolvimento, estratégia, gestão da informação. É considerada uma diretoria estratégica e que atua junto à alta administração, embasando suas tomadas de decisão com informação qualificada.

Quanto às limitações, estão relacionadas principalmente às dificuldades no acesso aos insumos, confiabilidade dos dados coletados e na composição da equipe, que são abordadas nos próximos itens.

A forma como a Diretoria atua está entre os temas mais abordados quando se trata da percepção das pessoas, que a reconhecem como relevante. As principais percepções positivas são acerca da qualidade dos produtos, do comprometimento da

equipe e a boa relação com as demais áreas da universidade. Há uma boa relação e percepção da alta gestão com a Diretoria, em especial quanto à satisfação com a equipe. Também é vista como uma área que ainda está se estruturando e que, embora entregue bons produtos e tenham suas qualidades reconhecidas, ainda não consegue atingir seu potencial.

Da análise foi possível perceber a área de planejamento, desenvolvimento e informação como (sub)sistema inserido no ambiente organizacional da universidade. A identificação dos insumos, de elementos do processo, das pessoas e dos produtos que são gerados pela área a caracterizam como um ambiente informacional, onde circulam dados e informações. Mais do que isso, todo o funcionamento da área depende dessa circulação, visto que sua função principal é produzir informações estratégicas e qualificadas para o ambiente organizacional que está inserida.

## Estratégia, Política e Gestão da Informação

Constatou-se que não há estratégia definida e publicada, tampouco há definição de objetivos e metas para coleta. A falta de estratégia definida é compensada pela equipe da Diretoria por meio do esforço para manter bom diálogo com as diversas áreas, visando facilitar a coleta de insumos.

O quadro a seguir apresenta resumo dos achados na pesquisa sobre estratégia, política e gestão da informação.

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS
○ Estratégia Definida	Não há estratégia formal e documentada A estratégia é definida pontualmente em cada projeto
○ Normas de GI	Não há norma específica de GI Há organização e orientação pontual em cada projeto
○ Objetivos e Metas	Não há
○ Princípios e Motivação	A própria diretoria define pontualmente.
○ Política Definida	Não há política definida em documento/norma
○ Poderes	Não há definição clara
○ Responsabilidades	Não há clareza sobre as responsabilidades

A estratégia acontece pontualmente com a preocupação dos servidores em planejar, organizar e direcionar os trabalhos a cada elaboração de um novo produto relevante. Ou seja, não há definição de estratégia da informação na forma de documento que se aplique ao ambiente informacional e a todos os seus produtos. O esforço pela boa comunicação com as áreas e o planejamento na elaboração de cada

produto explicam por que, embora não haja estratégia definida, há uma percepção de clareza, eficácia e utilização estratégica dos dados e informações na área de PDI.

A estratégia da informação deveria ser definida pela alta administração para as áreas e como não há estratégia definida, a própria Diretoria se organiza e define, pontualmente, quais dados coletar de acordo com os produtos que precisa elaborar. Não parece haver participação ativa dos tomadores de decisão em definir o que vai ser coletado e para qual objetivo. Isso demonstra a proatividade da equipe.

Foi identificada a falta de política definida, com poderes, papéis e responsabilidades bem delimitados. A falta de definição desses elementos e de competências gera dúvidas e contradição de entendimentos. Pode haver conflitos na relação entre as áreas por não entenderem onde começa e onde termina a atividade de cada ator do processo, e dificuldades na coleta de dados devido à falta de clareza sobre quais dados são responsabilidade de quais atores.

A falta de regimento interno recente e atualizado que defina competências e os limites de atuação da área de planejamento e a falta de norma específica que discipline a Gestão da Informação para o ambiente informacional, limitações encontradas na organização administrativa, quando somadas à falta de definição de política e estratégia, produzem um ambiente confuso, favorável ao conflito e dificultador da construção de uma cultura informacional que estimule a criatividade e a produção.

## Pessoas e Cultura

O quadro a seguir apresenta resumo dos achados na pesquisa sobre pessoas e cultura da informacional.

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS
○ Cultura Informacional	Cultura de mudar a cultura organizacional através da GI Relacionada a motivação e engajamento da equipe, relação positiva com as áreas
○ Comportamentos	Não identificação de comportamentos, de forma estruturada
○ Relação com Outros Atores	Ralação próxima e de assessoramento direto à Alta Administração Boa relação, acesso e abertura cm as diferentes áreas fornecedoras de insumos Percepção positiva dos tomadores de decisão
○ Compartilhamento de Informações	Há esforço para compartilhar as informações ao máximo Alguma restrição ocorre enquanto os insumos não estão validados ou qualificados
○ Comunicação	A comunicação da diretoria é positiva, sendo elogiada pelos tomadores de decisão

	A comunicação está relacionada à boa relação com as áreas
○ Composição da Equipe	Quantidade não é suficiente. Composição atual é de administradores e técnicos em assuntos educacionais
○ Perfil Atual da Equipe	Pouca qualificação e competência em Gestão da Informação. Equipe jovem na Diretoria
○ Motivação e Engajamento	Alta motivação e engajamento da equipe. Equipe bastante integrada e trabalha bem em conjunto
○ Multidisciplinariedade	Servidores com vários anos de experiência em outras áreas da instituição. Servidores com passagens nas áreas de atividade fim da universidade
○ Perfil Desejado da Equipe	Faltam servidores com cargos específicos para análise de dados, como estatístico e economista. É importante que a equipe tenha passagens por outras áreas da instituição

Embora não haja ações conscientes de identificação de comportamentos relacionados à informação, como uma forma de estimular os positivos e desestimular negativos, aspectos culturais podem ser percebidos em diferentes elementos do ambiente informacional. A Diretoria tem a cultura positiva de aprimorar a circulação de informações pelo ambiente, corrigir assimetrias e promover melhorias do ambiente organizacional por meio de seus processos.

O compartilhamento de informações é um elemento positivo é geralmente estimulado pelos servidores da Diretoria, que procuram vencer barreiras e inseguranças das outras áreas, como aquelas causadas pela baixa confiabilidade dos insumos, e produzir e fornecer informações consistentes e qualificadas para a tomada de decisão dos gestores.

A relação da DPDI com outras áreas da universidade, fornecedoras de insumo ou consumidoras de seus produtos, é apontada como um dos principais pontos positivos do ambiente informacional. Os servidores da Diretoria apontam que têm abertura e acesso ao diálogo com as diversas áreas enquanto os tomadores de decisão destacam a boa relação que têm com a área e seus servidores.

A boa comunicação é fruto de esforço ativo dos servidores da Diretoria no sentido de diminuir resistências das diversas áreas em fornecer os insumos. A percepção positiva dos tomadores de decisão a respeito da comunicação da DPDI confirma este como um elemento positivo da área de planejamento.

A boa comunicação e a boa relação com as áreas sinalizam para uma cultura informacional positiva, havendo esforço para diminuir os efeitos de limitações diversas para favorecer a circulação dos insumos e um ambiente mais colaborativo. Esses aspectos culturais positivos são méritos da equipe, demonstrando mais uma vez a importância das pessoas em um sistema tão complexo. Apesar de limitações

estruturais, é a cultura informacional, criada principalmente pelos servidores da DPDI, a responsável pela fluidez dos dados e informações na área de planejamento.

A equipe atual é recente na Diretoria, mas formada por servidores experientes com média superior a 10 anos de atuação na universidade em diversas áreas, em especial em atividades finalísticas. Além da maioria de administradores, há também servidores técnicos em assuntos educacionais, cargo com visão apurada sobre a área finalística da universidade, principalmente da graduação. Esse perfil demonstra o caráter multidisciplinar da equipe, principalmente considerando as experiências anteriores dos servidores.

A multidisciplinariedade é elemento importante para que a área de planejamento, que trabalha com os mais variados tipos de dados da universidade, tenha visão sistêmica e ampliada para análise e entrega de produtos que sejam consistentes com a realidade.

Há muitas dificuldades com relação à composição atual da equipe principalmente quanto à falta de servidores em quantidade e com perfil desejado para atuar na Diretoria, apontando para a necessidade de fortalecer a equipe atual principalmente com pessoal especializado em análise de dados.

O perfil desejado da equipe está bastante relacionado ao caráter de multidisciplinariedade que se espera para a equipe: especialistas em análise de dados, estatísticos e economistas, e servidores com experiências em áreas diversas da universidade.

Apesar das limitações apontadas nesse componente, a motivação e o engajamento da equipe é algo positivo percebido pelas pessoas, o que pode indicar clima e cultura organizacional positivos nesse setor. Esses fatores podem refletir em um esforço maior da equipe em compensar limitações diversas que a área enfrenta, mas também podem se refletir em adoecimento e afastamentos dos servidores quando esses esforços são constantes e as outras limitações não são resolvidas.

Os sujeitos são o maior destaque da área de planejamento. É devido às pessoas que, apesar das limitações estruturais, a DPDI tem cultura positiva na gestão da informação e é reconhecida pela boa comunicação que desenvolve. Esses aspectos culturais em relação à informação são o que parecem sustentar o funcionamento de um ambiente informacional com tantas dificuldades operacionais.

Por outro lado, são as pessoas que sentem os efeitos das limitações nos demais componentes de um ambiente informacional. Se não há estratégia e política

informacional definidas, o ambiente fica confuso e pode haver conflitos causados pela falta de definição de responsabilidades e falta de foco por não haver objetivos. Se não há ferramentas tecnológicas e processos bem mapeados e constantemente melhorados, o trabalho das pessoas fica mais custoso. Se a própria equipe é limitada em número e perfil de profissionais, os indivíduos que ali estão acabam sobrecarregados e podem adoecer. Se não houver preocupação e cuidado com a equipe da informação, todo o sistema e seus componentes perdem o sentido.

## Processos e Infraestrutura Tecnológica

O quadro a seguir apresenta resumo dos achados na pesquisa sobre processos e infraestrutura tecnológica da informação.

ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESUMO DOS ACHADOS
○ Mapeamento de Processos	Mapeamento não é feito de forma satisfatória
○ Fontes de Insumos	Não há banco de dados que congregue todos os insumos e sirva de fonte Todos as áreas e setores da instituição fornecem insumos DPDI é vista como fonte de informação para tomadores de decisão
○ Coleta de Insumos	Os sistemas de informação da Universidade não estão organizados A maioria das limitações são sobre acesso e coleta dos insumos Coleta não é automatizada
○ Confiabilidade dos Insumos	A confiabilidade dos insumos é apontada como uma das principais limitações Múltiplas fontes, falta de padronização, sistemas institucionais com problemas são mencionados como motivo de baixa confiabilidade Baixa confiabilidade gera insegurança nos fornecedores de insumos
○ Melhoria de Processos	Não há ação no sentido melhoria de processos
○ Ferramentas Tecnológicas	Não há ferramenta tecnológicas robustas disponíveis São utilizados planilhas e arquivo word na coleta e tratamento dos insumos
○ Modelagem e Automatização	Não há modelagem dos fluxos de coleta Não há automatização

A maior dificuldade quanto ao acesso aos insumos são sistemas institucionais com problemas e sem parametrização, falta de padronização de conceitos dos insumos, muitas fontes e pouca integração, falta de automatização e falta de banco de dados. Essas dificuldades são as maiores causas da baixa confiabilidade dos insumos que a DPDI precisa coletar.

Os insumos têm diversos tipos e várias origens, sendo gerados principalmente nas várias áreas de gestão da universidade: graduação, pós-graduação, pesquisa, extensão, cultura, assistência estudantil, órgãos acadêmicos, registros e controle acadêmico, áreas administrativas, dentre outras. São extraídos dos sistemas internos de gestão acadêmica da universidade, dos sistemas do Governo Federal, dos sistemas de outros órgãos que consolidam os dados das universidades. A coleta também acontece por solicitações encaminhadas às diversas áreas da instituição: unidades acadêmicas, pró-reitorias administrativas, pró-reitorias acadêmicas, área de registro acadêmico.

A multiplicidade de origens, tipos e fontes de insumos, além da falta de integração dos sistemas, torna o processo de coleta trabalhoso, gerando a necessidade de confrontação e validação do material pela equipe da Diretoria, com

consulta às próprias fontes, à área de tecnologia da informação e à área de registro acadêmico.

Essas dificuldades geram resistência das diversas áreas em fornecer os insumos. Essa resistência parece estar relacionada justamente à falta de confiabilidade dos dados, fazendo com que os gestores limitem o fornecimento dos dados gerados em suas próprias áreas de atuação.

A limitação sobre a confiabilidade é relevante porque a área de planejamento depende de dados confiáveis para entregar produtos robustos para a tomada de decisão dos gestores da universidade. O esforço para validar esses dados gera mais trabalho para as pessoas envolvidas no processo, limitando a capacidade de entrega da área de planejamento.

A falta de ferramentas tecnológicas robustas limita e dificulta o acesso da DPDI aos seu material de trabalho: os dados e informações. Se o processo não é automatizado, a quantidade de pessoas necessárias aumenta e a equipe, que tem composição reduzida, acaba compensando essa limitação com esforço e tempo maiores. Ou seja, a limitação na arquitetura da informação reflete nos processos de gerenciamento da informação e na equipe da informação.



## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Plano com ações para melhorias na gestão da informação do ambiente informacional com descrição.

### Organização Administrativa

**Ação:** Atualizar o regimento interno da área de planejamento.

**Descrição:** Elaborar e propor norma que defina competências e áreas de atuação, e produtos sob responsabilidade da área e aprovar as competências e áreas de atuação da DPDI e das demais áreas que compõem o ambiente organizacional da instituição, objetivando delimitar as áreas de atuação, seus poderes e responsabilidades.

### Estratégia, Política e Gestão da Informação

**Ação:** Propor norma que institua política, estratégia e gestão da informação na universidade.

**Descrição:** Elaborar e propor norma que promova clareza na atuação da DPDI e das áreas quanto aos aspectos de política e estratégia da informação. Destacar a necessidade de definir responsabilidades, poderes, objetivos, metas, motivação, priorização e indicadores. Definir também conceitos, atores envolvidos, diretrizes, padronização dos dados e outros elementos da gestão e dos processos de gerenciamento da informação.

**Ação:** Propor governança de dados e informações para direcionar e gerir a gestão da informação e a aplicação de norma sobre o tema.

**Descrição:** Propor a instituição de governança de dados e informações, envolvendo os gestores das principais áreas, com foco no direcionamento e na tomada de decisão sobre a gestão da informação e para garantir a aplicação de norma que institua política, estratégia e gestão da informação.

### Pessoas e Cultura

**Ação:** Elaborar proposta de estruturação da equipe da DPDI a ser apresentada à gestão da universidade.

**Descrição:** Proposta com delimitação dos cargos necessários, em quantidade e perfil, demonstrando a relação com a atuação da Diretoria. Indicar a necessidade de profissionais com perfil para atuar na análise de dados, em especial estatísticos e economistas, e de profissionais que tenham tempo de atuação nas diversas áreas da universidade, favorecendo o reforço da multidisciplinariedade da equipe.

**Ação:** Promover a capacitação da equipe da DPDI em gestão da informação.

**Descrição:** Solicitar ao setor responsável pela capacitação para disponibilização de cursos à equipe da DPDI visando desenvolver competências em gestão e análise de dados e outros aspectos da gestão da informação.

## Processos e Infraestrutura Tecnológica

**Ação:** Iniciar o mapeamento de processos de gerenciamento da informação.

**Descrição:** Dar início à gestão de processos na área de planejamento com foco em processos de gerenciamento da informação, relacionando tipos de insumos, fontes de insumos e processos de GI.

**Ação:** Definir a estrutura tecnológica e de sistema adequada para a gestão da informação.

**Descrição:** Em conjunto com a área de tecnologia da informação, promover estudo para definir a necessidade de estrutura tecnológica adequada para automatizar a coleta, o armazenamento, o acesso e a distribuição de dados e informações. Destacar a necessidade de banco de dados.

**Ação:** Solicitar plano de melhorias para os sistemas institucionais de informação.

**Descrição:** Demandar à área de tecnologia da informação e à alta administração a definição de plano de melhoria para resolver os problemas dos sistemas institucionais e melhorar a interoperabilidade dos dados. Destacar os problemas causados pela falta de confiabilidade dos insumos.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei no 7011 de 8 de julho de 1982. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia. Brasília, DF: Presidência da República, [1982]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7011-8-julho-1982-356765-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=Art.,Ensino%20Superior%20de%20Rond%C3%B4nia%20%2D%20FUNDACENTRO>. Acesso em: 2 fev. 2022.
- DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.
- UNIR, Fundação Universidade Federal de Rondônia. Pró-Reitoria de Planejamento. Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação. **Relatório de Gestão do Exercício de 2022**. Porto Velho: UNIR, 2023. 148 p. Disponível em: <https://transparencia.unir.br/homepage>. Acesso em: 10 jun. 2023.
- UNIR, Fundação Universidade Federal de Rondônia. **Resolução nº 282/CONSUN, de 19 de novembro de 2020**. Altera o artigo 87, inclui artigo 87-A ao Regimento Geral e revoga Resolução 032/2017/CONSUN. Regimento Geral da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho: UNIR, [2020]. Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5822>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Resolução nº 029/CONSUN, de 12/09/2017**. Alteração do Estatuto da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho: UNIR, [2017]. Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5818>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Resolução nº 014/CONSAD, de 25 de Abril de 2001**. Regimento Interno da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN). Porto Velho: UNIR, [2001]. Disponível em: [https://secons.unir.br/uploads/ato/350\\_014\\_014\\_res\\_regimento\\_interno\\_da\\_proplan.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/350_014_014_res_regimento_interno_da_proplan.pdf). Acesso em: 10 jun. 2022.
- UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Resolução nº 357, de 14 de setembro 2021**. Define a estrutura organizacional e a distribuição de (CD), (FG) e (FCC) da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho: UNIR, [2021]. Disponível em: [https://secons.unir.br/uploads/ato/Resolucao\\_357\\_2021\\_CONSAD\\_2040407645.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/Resolucao_357_2021_CONSAD_2040407645.pdf). Acesso em: 10 jun. 2022.