



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

JOUBER DE LIMA LESSA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O MONITORAMENTO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS**

MACEIÓ
2022

JOUBER DE LIMA LESSA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O MONITORAMENTO DO PLANO DE
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Inovação.

Linha de Pesquisa: Produção, Mediação e Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger.

**MACEIÓ
2022**

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

L638g

Lessa, Joubert de Lima.

Gestão da informação para o monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alagoas / Joubert de Lima Lessa. – 2022.

135 f. : il.

Orientador: Andrew Beheregarai Finger.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 122-128.

Apêndices: f. 129-133.

Anexos: f. 134-135.

1. Plano de Desenvolvimento Institucional. 2. Universidade Federal de Alagoas. 3. Gestão da informação. 4. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU: 02:65.016

Dedico o estudo em especial aos meus familiares, minha mãe Maria Aparecida, minha irmã Alinaya, meu irmão Alysson, minha esposa e companheira Mayara de Oliveira e meus dois filhos Arthur Gabryel e Davi Myguel. Sem dúvida, o apoio diário da minha esposa, somando a força e apoio que recebi dos familiares foram fundamentais para que eu pudesse chegar até este momento e cumprir esse importante objetivo na vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por me proporcionar conquistas nas áreas acadêmica e profissional. A minha família, em especial minha mãe Maria Aparecida, meus irmãos Alinaya de Lima Lessa e Alysson de Lima Lessa e meu pai Joubert Araújo, pela força, pelo estímulo e por sempre acreditar no meu potencial, dedicação e esforço empregados na minha educação. Estendo meus agradecimentos a minha tia Maria Ferreira, por estar sempre ao meu lado nos momentos importantes da minha trajetória.

A minha esposa Mayara de Oliveira Sabino, pela companhia durante toda a etapa do mestrado e pelos momentos que precisei estar sozinho, momentos necessários para poder avançar nos estudos e desenvolvimento da pesquisa. Aos meus filhos, Arthur Gabryel e Davi Myguel, por estarmos sempre juntos e permitir tempo necessário no cumprimento das disciplinas no PPGCI/UFAL.

A fase da pandemia iniciada no Brasil em 2020 assolou o mundo. Foram momentos de muita apreensão, cuidado com os familiares, receio com o futuro e, neste cenário, foi iniciado o mestrado no PPGCI da UFAL no formato remoto, estendendo-se durante todo período. cursar as disciplinas exigiu dedicação para aprender e vencer as etapas necessárias para o alcance do tão almejado objetivo, de conseguir cursar e terminar um mestrado acadêmico na UFAL. Os agradecimentos se estendem aos meus amigos da turma 2020, em especial minha amiga e colega de trabalho Sarah Batinga, pelo compartilhamento do conhecimento e troca de experiência durante todo o curso, mesmo que de forma remota.

Aos professores do programa do PPGCI/UFAL agradeço pelas aulas, conselhos e por compartilhar o conhecimento, etapas essenciais para a formação do aluno. Ao professor orientador Andrew Finger, agradeço pela paciência e conhecimentos compartilhados, que foram importantes para avançar nas etapas da pesquisa. Destaco dois amigos importantes nessa trajetória, a professora Aline Ramos do CTEC/UFAL e o amigo Daniell Pontes, que me auxiliaram e apoiaram na confecção do projeto que culminou na aprovação da seleção do mestrado. Ao PPGCI/UFAL, por me proporcionar essa experiência única, voltar a academia foi uma decisão acertada. Considero-me feliz por concluir os estudos e contribuir para o desenvolvimento do programa. Agradeço a UFAL, a qual atuo como servidor (economista) desde 2007, por entender a grandeza que representa uma Universidade e sua contribuição na minha vida profissional. Essa pesquisa visa fortalecer nossos planos e processos em prol da melhoria dos serviços finalísticos para a sociedade que tanto precisa.

RESUMO

As mudanças conjunturais ocorridas no século XX resultaram em um novo paradigma político, social e tecnológico, cenário em que a evolução da disciplina Gestão da Informação no âmbito da Ciência da Informação, do planejamento estratégico e dos sistemas e tecnologias da informação surgem como insumos potenciais de transformação na sociedade contemporânea. Assim, ressalta-se a importância destes para construção de novos estudos, pesquisas, além de colaborar para o alcance dos objetivos institucionais nas organizações, em especial nas Universidades Públicas Federais. Em se tratando das universidades, gerir informações auxilia na elaboração do planejamento estratégico, assim como contribui para realizar a etapa de monitoramento dos objetivos estratégicos, os quais são essenciais para o cumprimento da missão institucional junto a sociedade. É neste cenário que a pesquisa se desenvolve, tendo como objetivo geral analisar a contribuição da Gestão da Informação no monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alagoas (PDI/UFAL). Como objetivos específicos, foram selecionados cinco, sendo eles: conhecer as necessidades, fontes e aquisição de informação relativas ao PDI; averiguar como são produzidas e organizadas as informações sobre o PDI; verificar como são disseminadas e utilizadas as informações sobre o PDI; analisar as estratégias da GI para o monitoramento do PDI na UFAL e constatar a efetividade do monitoramento do PDI nas unidades da UFAL. A metodologia utilizada classifica-se como pesquisa aplicada, visto que tem foco na realidade prática e objetiva que é a universidade pública. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva e segundo a abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa. Foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados a consulta de documentos institucionais e a entrevista, fatores que classificam também a pesquisa como documental e de campo. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para confecção dos dois primeiros capítulos da dissertação, representando o referencial teórico. A análise de conteúdo foi utilizada como método de análise dos dados. Assim, a pesquisa conclui que é necessário adotar uma ferramenta para gerir informações em prol do monitoramento do PDI, armazenar e organizar as informações em repositório único de forma a atender as necessidades informacionais dos gestores, contribuindo para realizar a aquisição da informação relativos ao PDI. O monitoramento do PDI permite aperfeiçoar as políticas e os planos institucionais, ajustar processos e confeccionar produtos e serviços de qualidade a comunidade acadêmica, colaborando para a disseminação e uso das informações pelos servidores da instituição, para a tomada de decisão dos gestores da instituição e para acesso à informação pela sociedade. Estimular a cultura do monitoramento dos planos institucionais contribui para atingir os objetivos esperados, proporcionando aos servidores e a sociedade acompanhar os resultados institucionais e atuar de forma proativa no controle social.

Palavras-Chave: Plano de Desenvolvimento Institucional. UFAL. Gestão da Informação. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The conjunctural changes that took place in the 20th century resulted in a new political, social and technological paradigm, a scenario in which the evolution of the Information Management discipline in the scope of Information Science, strategic planning and information systems and technologies emerge as potential inputs of transformation in contemporary society. Thus, we emphasize the importance of these for the construction of new studies, research, in addition to collaborating to achieve institutional objectives in organizations, especially in Federal Public Universities. In the case of universities, managing information helps in the elaboration of strategic planning, as well as helping to carry out the stage of monitoring the strategic objectives, which are essential for the fulfillment of the institutional mission with society. It is in this scenario that the research is developed, with the general objective of analyzing the contribution of Information Management in monitoring the Institutional Development Plan of the Federal University of Alagoas (PDI/UFAL). As specific objectives, five were selected, namely: knowing the needs, sources and acquisition of information related to the PDI; to find out how information about the PDI is produced and organized; verify how information about the PDI is disseminated and used; analyze GI's strategies for monitoring PDI at UFAL and verify the effectiveness of PDI monitoring at UFAL units. The methodology used is classified as applied research, since it focuses on the practical and objective reality that is the public university. As for the objectives, it is characterized as descriptive and according to the approach to the problem, it is characterized as qualitative. The consultation of institutional documents and the interview were used as data collection instruments, factors that also classify the research as documentary and field. The bibliographic research was used to prepare the first two chapters of the dissertation, representing the theoretical framework. Content analysis was used as a data analysis method. Thus, the research concludes that it is necessary to adopt a tool to manage information in order to monitor the PDI, store and organize the information in a single repository in order to meet the informational needs of managers, contributing to the acquisition of information related to the PDI. Monitoring the PDI makes it possible to improve institutional policies and plans, adjust processes and produce quality products and services for the academic community, contributing to the dissemination and use of information by the institution's employees, for the decision-making of the institution's managers and for access to information by society. Encouraging the culture of monitoring institutional plans contributes to achieving the expected objectives, providing civil servants and society with monitoring institutional results and proactively acting in social control.

Keywords: Institutional Development Plan. UFAL. Information management. Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Tarefas do processo de gerenciamento de informações.....	27
Figura 02 - Processo de gerenciamento da informação	30
Figura 03 - Ciclo do conhecimento.....	34
Figura 04 - Modelo processual de administração da informação.....	35
Figura 05 - Objetivos estratégicos do PDI da UFAL 2019-2023 por dimensão.....	72
Figura 06 - Fluxo de informações das necessidade e aquisição da informação.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Ferramentas de gestão e objetivo.....	52
Quadro 02 – Classificação das perguntas do roteiro de entrevista por categoria.....	78
Quadro 03 – Perfil dos entrevistados por faixa etária.....	78
Quadro 04 – Perfil dos entrevistados por escolaridade.....	79
Quadro 05 – Perfil dos entrevistados por cargo.....	79
Quadro 06 – Período como servidor na UFAL.....	79
Quadro 07 – Período do servidor como gestor de unidade.....	80
Quadro 08 - Resumo das respostas dos entrevistados da categoria PDI.....	84
Quadro 09 - Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI - Necessidade da Informação.....	90
Quadro 10 - Resumo das respostas da categoria GI - Aquisição da Informação.....	95
Quadro 11 - Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Organização e armazenamento da informação.....	100
Quadro 12 - Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Desenvolvimento de produtos e serviços na unidade.....	104
Quadro 13 - Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Distribuição das informações.....	108
Quadro 14 - Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Uso das informações.....	112
Quadro 15 - Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Considerações dos entrevistados.....	116

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

AE	Administração Estratégica
AG	Auditoria Geral
CI	Ciência da Informação
CPAI	Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação
CGU	Controladoria Geral da União
IES	Instituição de Ensino Superior
GEI	Gestão Estratégica da Informação
GI	Gestão da Informação
GRI	Gestão de Recursos Informacionais
LAI	Lei de Acesso à Informação
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PDA	Plano de Dados Abertos
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho
PROINST	Pró-reitoria de Gestão Institucional
PROGRAD	Pró-reitoria de Gestão Graduação
PROPEP	Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UPF	Universidade Pública Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problemática e problema da pesquisa.....	13
1.2 Objetivo geral.....	15
1.3 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	16
2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	18
2.1 Entendimentos sobre a Gestão da Informação.....	19
2.2 Modelos de Gestão da Informação.....	25
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	40
3.1 Noções sobre Estratégia e Administração Estratégica.....	41
3.2 Planejamento Estratégico nas Instituições públicas.....	46
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
4.1 Características da pesquisa.....	58
4.2 Delineamento da pesquisa.....	60
4.3 Técnicas, População e Instrumento de coleta de dados.....	62
4.4 Técnicas de análise e interpretação dos dados.....	65
5 ANÁLISE E DISCUSSÕES.....	69
5.1 Análise dos documentos institucionais.....	69
5.2 Análise das entrevistas.....	77
6. CONSIDERAÇÕES.....	118
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICES.....	128
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista.....	128
APÊNDICE B – Termo de Consentimento e Livre Esclarecido	130
ANEXOS.....	133
ANEXO A – Parecer Consubstanciado do CEP.....	133

1 INTRODUÇÃO

As mudanças conjunturais ocorridas no século XX, assim como as transformações que ocorrem na atualidade, colocam organizações e cientistas em um cenário complexo, no qual se destacam as estratégias e a informação como insumos potenciais de transformação e de inovação no cenário acadêmico e nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. O sistema compreendido por organizações e pessoas depende da informação e das estratégias organizacionais para organizar, disseminar e evoluir seus estudos, pesquisas e processos decisórios rumo ao alcance dos objetivos institucionais.

A disseminação da informação ganhou relevância com o advento da tecnologia, em especial da Tecnologia da informação e Comunicação (TIC). Foram desenvolvidas novas ferramentas de pesquisa, de busca e de recuperação de informação, de processos de trabalho, as quais foram se aperfeiçoando nas últimas décadas de acordo com a necessidade da sociedade e interesse das grandes empresas (capitalismo), o que torna a sociedade atual uma sociedade da informação. Para Sales Júnior e Nunes (2021, p. 2), com o “desenvolvimento da sociedade capitalista, faz-se necessário estudar o processo de construção e circulação da informação, como forma de difundir e fomentar a produção do conhecimento”.

A sociedade informacional, como prefere Castells, está ligada à expansão do sistema capitalista desde a década de 1980 e trata de um conceito utilizado para descrever uma sociedade e uma economia que faz o melhor uso possível das TIC no sentido de lidar com a informação como elemento central de toda a atividade humana (CASTELLS, 2001). O estabelecimento da sociedade da informação gerou mudanças significativas para os contextos social, cultural e na dinâmica da economia global, cenário em que a associação da informação ao conhecimento tornou-se primordial para a formulação das estratégias da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Neste sentido, torna-se essencial para qualquer organização gerenciar suas informações internas, identificando os processos e etapas de forma que a circulação desta informação possa fluir em todos os níveis e setores, colaborando com a geração de conhecimento, influenciando de forma positiva na tomada de decisão dos gestores. Diante disso, a capacidade de se “apropriar de informações de modo a otimizar a tomada de decisão se torna uma habilidade fundamental, requerida nas interações nas esferas pessoal, social, política, econômica e organizacional” (CARVALHO; BARBOSA NETO, 2020, p. 4).

Para gerenciar informações, torna-se relevante adotar um modelo de Gestão da Informação (GI) compatível com o tamanho da organização, assim como adotar um sistema de

informação que permita uma visão holística da instituição. Uma organização de certa complexidade, como é o caso da universidade, terá dificuldades de cumprir sua missão sem gerenciar internamente suas informações, pois, segundo Choo (2006, p. 27), a informação “é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização executa”.

Verifica-se, em especial, a partir da década de 1980, contribuições de diversos autores no campo da Ciência da Informação (CI) propondo modelos através de um fluxo ou etapas de GI, buscando organizar as informações de forma que possa ser utilizada da melhor forma possível, seja por gestores, seja para a sociedade. Para Silva e Tomaél (2007), a partir da década de 1980, a GI inicia uma trajetória de crescente importância na vida das organizações, a qual é responsável por gerir tanto os recursos internos quanto os externos à organização.

Desde então, percebe-se uma valorização da GI nos processos de trabalho, equiparando-se a outras importantes áreas de uma empresa, como gestão de recursos humanos e gestão de processos, permitindo à informação circular de forma estratégica no ambiente. Mas, para que determinado modelo de GI possa se efetivar, torna-se necessário se apoiar em políticas institucionais que estejam em sintonia com os objetivos da instituição. Lopes e Valentim (2010) colocam que os processos pautados pela GI contemplam todas as áreas de uma organização.

Importante destacar que a GI adere não apenas aos processos de organização da informação numa instituição, mas também às necessidades de informação, ou seja, centra-se nas ações referentes à informação, e não somente nos sistemas de informação. Sendo assim, Alvares (2018) cita que a GI precisa ter uma perspectiva unificadora que vincule várias áreas que lidam com a informação, como a Gestão dos Processos Informacionais, a Gestão de Políticas de Informação, a Gestão de Recursos de Informação e a Gestão de Tecnologia da Informação. Neste sentido, ressalta-se que quanto maior a complexidade da sociedade e das organizações, maior a importância de gerenciar as informações.

Em se tratando do contexto das instituições públicas, seu desempenho reporta na qualidade dos serviços prestados e constitui um tema de interesse a qualquer cidadão. Dentre as organizações públicas, destacam-se as Universidades Públicas Federais (UPF), as quais têm o dever de proporcionar à sociedade serviços de qualidade, atuando na formação de profissionais e pesquisadores, no desenvolvimento de pesquisas e inovação e aproximando a sociedade através das atividades de extensão, proporcionando o desenvolvimento do país via ciência e conhecimento.

Para gerenciar os recursos de uma instituição pública, a informação e as estratégias desenvolvidas surgem como insumos essenciais que podem ser mais bem utilizados através de um modelo de GI. Mas, para que a instituição possa conduzir seus processos de forma

satisfatória, torna-se fundamental a construção de um planejamento estratégico consistente, no qual a instituição possa enxergar sua identidade, sua missão e visão de futuro, suas políticas institucionais, de forma que permita construir seus objetivos e metas em prol da melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Para construir um planejamento, é necessário obter uma visão holística da instituição, conhecer e interpretar as informações e os indicadores institucionais e adotar estratégias condizentes com o propósito da organização.

Nas UPF, o documento que representa o seu PE é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que visa guiar a instituição para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos. Além de construir e executar planos e projetos visando seu desenvolvimento, a instituição também deve buscar mecanismos para acompanhar o desempenho dos seus objetivos que pode ser realizado através da etapa de monitoramento, ferramenta importante que busca, dentre outros aspectos, acompanhar a evolução das metas e indicadores de cada objetivo proposto. E, para que o monitoramento possa corresponder às expectativas, uma alternativa é seguir um dos modelos de GI compatível com o tamanho da Universidade.

Qualquer planejamento instituído em uma organização precisa ser monitorado de forma que possibilite assegurar que os objetivos do projeto ou plano estejam sendo alcançados através do monitoramento e da avaliação do seu progresso, tomando ações corretivas quando distorcer das metas estabelecidas (SANT'ANA, 2017).

Portanto, torna-se importante para uma UPF adotar estratégias visando monitorar os objetivos estratégicos e as metas do PDI através de um modelo de GI eficiente, no intuito de aproximar os servidores da universidade, contribuindo para a disseminação das informações e geração de conhecimento no ambiente interno, permitindo aos gestores uma tomada de decisão eficiente e eficaz na construção de planos, ações e políticas institucionais, contribuindo para a melhoria dos serviços finalísticos ofertados pela instituição e a sociedade, através de um planejamento estratégico consistente, realista e maduro.

1.1 Problemática e problema da pesquisa

Para realizar o monitoramento do PDI, torna-se essencial gerir as informações internas na instituição, de modo que estas possam chegar às unidades responsáveis pelo acompanhamento do plano. Uma das formas de melhor gerenciar as informações é recorrer à literatura e adotar um modelo de GI, onde é possível mapear etapas desde as necessidades informacionais até a sua disseminação e uso, o que permite obter as informações necessárias a fim de possibilitar que o processo de monitoramento possa acontecer.

Observa-se na literatura contribuições de autores que estudaram sobre a GI no contexto das empresas, o que permite observar os resultados obtidos, dentre eles a importância da informação como ferramenta estratégica para as organizações, os quais servirão de parâmetro para o presente estudo. Dentre os autores, destacam-se Thomas H. Davenport, James McGee, Laurence Prusak e Chun Wei Choo, cujas obras são conhecidas como “clássicos” na GI. O modelo de GI proposto pelo autor Choo (2003) foi o modelo selecionado para a presente pesquisa, por ser mais completo que seus antecessores e que contempla as fases/etapas necessárias em prol do monitoramento do referido plano na UFAL.

Neste contexto, além dos normativos que direcionam as universidades a elaborarem e divulgarem o PDI, estas recebem recomendações e/ou determinações dos órgãos de controle externos e de auditoria interna proveniente da Auditoria Geral (AG) da UFAL com vistas a aperfeiçoar seus processos internos e, dentre estas, ressaltam-se questionamentos sobre o monitoramento do PDI. Existem atualmente ferramentas que possibilitam o monitoramento dos planos institucionais, porém, nem sempre essa ação é encontrada ativa nas UPF. Uma das ferramentas disponíveis é o sistema ForPDI, disponível para uso desde 2019, no qual é possível cadastrar o PDI e acompanhar o desempenho das metas, das ações e dos objetivos da instituição.

Porém, o diagnóstico realizado pela AG é de que o sistema não está sendo usado na UFAL, o qual foi motivo de apontamento de auditoria recente. Constata-se isso nas auditorias realizadas entre os anos de 2020 a 2022 (Solicitação de Auditoria nº 069/2020/AG/UFAL, inserida no processo administrativo nº 23065.009510/2020-24 e no ano 2021 através do processo administrativo nº 23065.028267/2021-19, contendo a Solicitação de Auditoria nº 079/2021/AG/UFAL), na qual se questiona a universidade sobre o monitoramento dos objetivos do PDI, exigindo um prazo para que possa se efetivar na instituição. Ressalta-se que não basta ter um sistema disponível, as informações precisam chegar às unidades responsáveis para que o processo de monitoramento possa se efetivar.

Os órgãos de controle ressaltam a importância do uso de uma ferramenta de monitoramento para prover a transparência das informações quanto à execução das metas/ações estratégicas, o que auxiliaria os gestores numa tomada de decisão mais eficiente. Destaca-se, ainda, que os sujeitos envolvidos com a execução do PDI entendem a importância de ter o processo de monitoramento dos objetivos, os quais, uma vez alcançados após a vigência do plano, contribuirão sobremaneira para a melhoria das atividades finalísticas da instituição, retroalimentando o planejamento e refletindo de forma positiva na sociedade.

Verifica-se, por exemplo, que nos relatórios de gestão da UFAL são mencionados os objetivos, as metas e as ações realizadas referentes ao PDI no tópico relacionado aos

“Resultados da Gestão”, precedidas de comentários e justificativas (normativos expedidos pelo Tribunal de Contas da União direcionam para que as instituições descrevam ações realizadas tomando como base o PDI), mas esse tópico do relatório de gestão não representa o monitoramento para um plano de tamanha importância para a universidade.

Portanto, a pesquisa possui como pressuposto que o monitoramento do plano favorece o processo de alcance dos objetivos estratégicos do PDI, possibilita a correção de ações que estejam divergentes dos objetivos e que os gestores entendem ser de vital importância para o processo, pois possibilita tomar decisões com mais eficiência baseadas nos números a serem encontrados. Observa-se, também, que para exercer esse monitoramento de forma contínua na instituição, torna-se importante formalizar o processo de monitoramento através de um ato institucional (resolução), de forma que seja uma atividade permanente, direcionando gestores e servidores a exercerem a prática dessa atividade de forma que reduza possíveis desvios quanto à consecução das metas de cada um dos objetivos estratégicos da instituição.

O monitoramento do ambiente é importante para a identificação de possíveis ameaças e oportunidades que os ambientes externo e interno condicionam. Em síntese, torna-se necessário realizar o monitoramento do PDI, pois será possível verificar se as metas previstas estão sendo alcançadas, assim como se as ações planejadas contribuíram para o alcance das metas e dos objetivos, e, caso negativo, propor correções para que a UFAL possa alcançar os objetivos pretendidos em prol da sociedade.

Assim, as questões citadas no presente tópico buscam direcionar a pesquisa para tratar o seguinte problema: Como a Gestão da Informação pode contribuir para o processo de execução do monitoramento do PDI na UFAL?

1.2 Objetivo geral

Analisar a contribuição da Gestão da Informação no monitoramento do PDI da UFAL.

1.3 Objetivos específicos

- Conhecer as necessidades, as fontes e a aquisição de informação relativas ao PDI;
- Averiguar como são produzidas e organizadas as informações sobre o PDI;
- Verificar como são disseminadas e utilizadas as informações sobre o PDI;
- Analisar as estratégias da GI para o monitoramento do PDI na UFAL;
- Constatar a efetividade do monitoramento do PDI nas unidades da UFAL;

1.4 Justificativa

O interesse na pesquisa surgiu a partir dos trabalhos realizados como servidor na Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Informação (CPAI) da Pró-reitoria de Gestão Institucional (PROGINST) quanto da confecção do PDI da UFAL em duas oportunidades, referente ao PDI do ciclo 2013-2018 e PDI do ciclo 2019-2023. A participação na construção dos últimos dois processos do PDI, sendo na última como um dos coordenadores do processo (fazendo parte da comissão central formalizada para este fim), juntamente com os pró-reitores, vice-reitor e reitora no período de 2017 a 2019 proporcionou verificar que a etapa de monitoramento, após a conclusão do plano, é primordial para o sucesso do plano, porém, ainda ausente na instituição.

A escolha do tema origina-se do contato com a literatura sobre o tema GI no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da UFAL e sua capacidade de contribuir para o sucesso na organização favorecendo a tomada de decisão e o alcance dos objetivos institucionais. O estudo torna-se relevante por contribuir com a etapa de monitoramento do PDI da UFAL, o qual representa o seu PE. Cumprindo a etapa de monitoramento do plano será possível colaborar para o alcance dos objetivos estratégicos através do acompanhamento das metas e indicadores institucionais, possibilitando correções caso ações propostas estejam distantes das metas previstas, resultando em melhoria nas atividades finalísticas e ofertando produtos e serviços com qualidade a sociedade.

A realização desta etapa permite que gestores possam redefinir (caso necessário) o plano de ação, visto que o ambiente externo (político, econômico, social) em que estão situadas as UPF pode direcionar para o distanciamento dos objetivos propostos. Portanto, dentre os motivos que justificam a escolha do tema, estão a contribuição para que a Universidade possa gerir com eficiência suas informações internas, fortalecer o processo do PE na instituição, instituir a etapa de monitoramento ao processo do PDI e, de certa forma, contribuir para a transparência ativa e melhoria dos serviços finalísticos ofertados à sociedade.

A pesquisa colabora na medida em que procura analisar como a GI pode contribuir no monitoramento do PDI na UFAL através das citações de autores renomados na área de GI no âmbito da CI. Portanto, a expectativa é que a pesquisa possa agregar para a área do conhecimento da CI, em especial na linha de pesquisa “Produção, Mediação e Gestão da Informação”, servindo de suporte para retroalimentar estudos e publicações no PPGCI/UFAL.

Em se tratando da sociedade, gerir informações contribui também para que a instituição possa aperfeiçoar a inserção de informações no sítio institucional das Universidades, com o

propósito de contribuir para a disseminação da transparência ativa das informações visando, dentre outros, ao atendimento das demandas relacionadas à Lei de Acesso à informação (LAI), para o aprimoramento do Plano de Dados Abertos (PDA) e promover a cultura do monitoramento dos planos institucionais vigentes. Portanto, torna-se importante para a sociedade estudos que visem fortalecer a transparência e a qualidade no serviço público. Assim, a universidade estará em sintonia com os normativos vigentes quanto às temáticas citadas relacionadas à transparência ativa, subsidiando outros produtos relacionados ao tema.

A melhoria na oferta dos serviços relacionados à área fim da instituição se traduz em melhor qualidade do ensino de graduação e pós-graduação, na qualidade das pesquisas desenvolvidas, do processo de inovação e na melhor oferta de projetos e ações de extensão nas cidades onde a UFAL se mostram presente, repercutindo de forma positiva na imagem, nos produtos e nos serviços prestados à sociedade.

A título de registro, foi realizada uma consulta de documentos publicados na plataforma Scielo (scielo.org) e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) (<https://bdtd.ibict.br/vufind/>), considerando os termos “Gestão da Informação” e “Plano de Desenvolvimento Institucional” no dia 04/09/2021. Na plataforma Scielo, selecionando na busca o filtro “resumo”, a pesquisa não retornou nenhum documento. Já pesquisando os termos na língua inglesa (*information management and institutional development plan*), considerando o campo “resumo”, a pesquisa retornou seis documentos (excluindo um repetido), sendo todos os achados publicados no período de 2011 a 2020. Já na BDTD, plataforma que permite busca por dissertações e teses brasileiras, buscando pelos mesmos termos, considerando os campos disponíveis (título, assunto e autor) a pesquisa não encontrou registros. Com o presente trabalho, esperamos contribuir para diminuir a lacuna na produção científica no campo da CI quanto aos temas GI e PDI, possibilitando o aprimoramento de fluxos e de procedimentos colaborando com a Universidade.

Dessa forma, a escolha do PDI como objeto de estudo no setor público e os modelos de GI que possam direcionar a instituição a executar o seu monitoramento justificam-se, também, pela necessidade de aprofundar os estudos nessas áreas, contribuindo de forma positiva para o programa PPGCI da UFAL. A pesquisa pode refletir, também, na construção de políticas ou de resoluções que disciplinem a GI relacionadas ao monitoramento do seu PE na instituição. Segundo Silva e Tomáel (2007), a GI deve se fundamentar em políticas organizacionais que favoreçam a sintonia e o inter-relacionamento entre os setores e as pessoas da organização, assim como suas relações que direcionem os fluxos de informação para a gestão, assegurando a continuidade do ciclo da informação.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A presente seção compõem o referencial teórico e trata de elucidar a origem, a evolução, os conceitos e as características relacionados à área da GI no contexto da disciplina CI, ressaltando aspectos da CI e uma breve descrição dos modelos de GI disponíveis na literatura, com destaque para o modelo de McGee e Prusak descrito em seu livro *Gestão estratégica da informação* em 1994; o modelo de Davenport, descrito em 1998, em seu livro *Ecologia da informação* e o modelo de Choo, descrito no livro *Gestão da informação para a organização inteligente*, 2003. Por fim, são descritos aspectos relacionados à gestão estratégica da informação (GEI), a relação com o PE nas instituições envolvendo os termos “estratégia” e “informação” e entendimentos sobre GI na última década. Este tópico discorre sobre diferentes aspectos da GI com o propósito de serem referenciais para a análise dos dados de pesquisa.

Importante ressaltar que a sociedade contemporânea tem vivenciado diversas mudanças as quais envolvem múltiplos contextos, desafiando seus atores e organizações a lidarem e se adaptarem aos novos cenários e ambientes até recentemente desconhecidos. O avanço dos estudos relacionados à informação na disciplina CI (a partir da década de 60) constituem-se num importante paradigma, evidenciando sua interdisciplinaridade com demais áreas de estudos e contribuindo para a geração de conhecimento e desenvolvimento de novos trabalhos, destacando, por exemplo, os estudos voltados aos modelos de GI dentro das organizações, enfatizando as interações entre pessoas, processos, ambiente e sistemas de informação.

Desde então, inúmeros trabalhos têm sido explorados e evidenciado o quão importante é a informação na sociedade contemporânea e ressaltando uma característica marcante que é sua interdisciplinaridade. Portanto, para Capurro e Hjørland (2007), a palavra informação tem uma história muito mais rica que os campos de investigação conhecidos como Biblioteconomia, Documentação e CI, que são, em grande medida, produtos do século XX.

Para Araújo (2018), a CI foi formalizada, principalmente, no clássico artigo de *Harold Borko*, *Information Science: what is it?* publicado em 1968 (BORKO, 1968). Este apresentou, naquele momento, os elementos básicos de caracterização da nascente ciência. Parte da análise da informação, que consiste em um conceito fundamental na abordagem do campo, pois é discutido no contexto interdisciplinar no decorrer das décadas seguintes.

Neste contexto, a informação encontra-se fundamentada teoricamente na CI, área credenciada “[...] como um campo flexível, capaz de fazer dialogar e interagir, dentro dela, campos disciplinares distintos [...] e capaz de permitir a convivência de diferentes escolas e correntes teóricas.” (ARAÚJO, 2011, p. 36-37).

Segundo Araújo (2018), foi no seio de uma nova problemática – uma problemática informacional – que se construiu o projeto de construção de uma nova ciência. Considerada por importantes autores, como Borko (1968), Pinheiro (2006) e Smit, Tálamo e Kobashi (2004) uma das principais características da CI, a interdisciplinaridade apresenta-se como “fator de coesão entre saberes diferentes que rompe a estrutura de cada disciplina para construir uma axiomática nova e comum a todas elas” (SILVA; LIMA; ARAÚJO, 2013). Num sentido amplo e objetivo, “é o intercâmbio mútuo e integração recíproca entre várias ciências, cuja cooperação resulta no enriquecimento recíproco” (POMBO, 1994, p. 2).

Por fim, em síntese, Saracevic (1996) cita três importantes características que constituem a razão de existência e da evolução da CI, a saber, a natureza interdisciplinar, a sua relação inexorável com a tecnologia da informação e a participação ativa e deliberada na evolução da sociedade da informação.

Com efeito, desde a década de 1960, momento em que se inicia o processo de institucionalização, conforme Souza (2012), o campo vem sendo delimitado e consolidado a partir da constitutividade com a informação, colaborando para o surgimento da disciplina GI.

É neste ambiente que a GI se desenvolve, constituindo uma disciplina com mais de quatro décadas de existência, que, observando como campo de estudo, traz consigo instrumental teórico e metodológico capaz de oferecer às organizações e aos gestores competências para lidar com a informação, encarando essa perspectiva emergente como insumo para o desenvolvimento de serviços e de produtos que provenham a todos de alternativas eficazes, eficientes e inteligentes tendo como matéria-prima os recursos informacionais e o conhecimento humano (CARVALHO; BARBOSA NETO, 2020).

Após essa breve introdução contextualizando o papel da CI para o surgimento da GI, passamos a direcionar o estudo para a disciplina GI, subdividindo o tópicoseção em dois momentos: a primeira subseção ressalta os entendimentos sobre a GI na perspectiva dos autores e estudos da área, e a segunda subseção trata de referenciar os modelos de GI, destacando os mais tradicionais e citados na literatura.

2.1 ENTENDIMENTOS SOBRE A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Para os estudos relacionados à GI, destaca-se como matéria prima a informação, a qual constitui atualmente num importante insumo, em especial no contexto do avanço e da disseminação baseada nas TIC. Não é à toa que estamos vivenciando a “sociedade da informação”. Uma organização de certa complexidade, como é o caso das Universidades,

encontra dificuldades de cumprir satisfatoriamente sua missão sem gerenciar sua informação, fato que remete ao objeto de estudo da presente pesquisa, o qual foca em encontrar perspectiva para o monitoramento do PDI. Independentemente das áreas científicas dos autores, existe na literatura sobre a GI um consenso quanto à informação, vista como um recurso fundamental que nenhuma organização deve esquecer.

Souza e Stumpf (2009) identificam uma forte presença da GI nas linhas de pesquisa dos PPGCI no Brasil. Os estudos se intensificaram ao longo das últimas quatro décadas, perpassando por diversas áreas como Administração e Informática. Para Estrela (2014, p. 33), a GI é um tema “o qual têm sido estudados por muitos trabalhos científicos, de autores de variadas áreas científicas, com destaque na vasta área da Gestão, das TIC e na área da CI”.

Ressalta-se para Nóbrega (2019, p. 21) “a utilização do termo “GI”, dependendo do autor, pode ser substituída por Gerenciamento da Informação, Administração da Informação ou até mesmo Gestão Estratégica da Informação”. Foi possível identificar esses termos durante os estudos e referências consultadas no decorrer da pesquisa.

No contexto da GI, destaca-se o pensamento de Starck, Rados e Silva (2013) quanto à origem do termo “Gestão da Informação”, o qual está vinculado possivelmente à disciplina “Documentação” que surgiu de um movimento no final do século XIX e início do século XX, na Europa, com o objetivo de desenvolver novas técnicas para gerenciar o crescente número de documentos produzidos no período, em especial as publicações científicas e técnicas.

Starck, Rados e Silva (2013) destacam os trabalhos desenvolvidos por Paul Otlet, em especial o *Traité de documentation* (1934), que seria o marco fundamental, pois descreve o corpo teórico da disciplina - define seu objeto de estudo - o documento, suas relações com as demais ciências, propõe metodologias e técnicas para estudá-lo.

Otlet tentou, através de suas contribuições, resolver o problema não apenas técnico, mas também social e organizacional referente à disponibilização democrática da informação e do conhecimento. A importância de seu legado contribuiu, dentre outros, para a organização e a disseminação da informação, consolidação da Documentação como disciplina e principal canal para obtenção e transmissão do conhecimento. Além de Otlet, destaca-se Vannevar Bush como precursor da moderna GI, o qual publicou as premissas da navegação hipertextual e concebeu um mecanismo para automatizar as ações de guardar, indexar e recuperar informação, chamado Memex, nunca construído (BUCKLAND, 1992).

Segundo Monteiro e Duarte (2018), foram as proposições clássicas de Paul Otlet e Vannevar Bush que deram início à GI e que foram base para outro movimento histórico que estabelece cientificamente a GI como uma disciplina. Já, para Wilson (2002), a GI tem sua

origem baseada em áreas relacionadas à organização, gestão e utilização de documentos, notadamente a Biblioteconomia e a Documentação e mais recentemente a CI. Dessa forma, a origem da GI está associada ao desenvolvimento da disciplina Documentação.

De acordo com Buckland (1997), foi justamente a partir de 1950, que surge o termo GI estendendo os conceitos da então disciplina chamada de Documentação. A partir de então, com o avanço dos estudos e das pesquisas, as novas tecnologias são criadas e o foco passa da então gestão de documentos e dados para Gestão de Recursos Informacionais (GRI) (TARAPANOFF, 2006).

Para Monteiro e Duarte (2018), é na perspectiva ligada à administração do elemento informação que o processo evolutivo de origem da GI passa para um novo estágio, denominado de GRI. O conceito de GRI surge, segundo Starck, Rados e Silva (2013), em decorrência da necessidade de melhor administrar os recursos informacionais - informações, tecnologias e as pessoas - envolvidos no ciclo da informação: geração, coleta, organização, disseminação e uso.

Monteiro e Duarte (2018) enfatizam que a evolução histórica da GI passa a outro estágio, que compreende o período moderno a partir dos anos 1990, com uma nova linha de estudos que se aprofunda na GI como uma ferramenta estratégica que envolve tecnologia e processos cada vez mais holísticos capazes de abranger toda a diversidade e a tipicidade da organização que implanta a GI.

Apoiada em áreas de tecnologia e administração de empresas, a GI se desenvolve em um novo ambiente, o digital, a partir dos anos 2000 e passa a ser implantada como ferramenta fundamental no processo de gestão das organizações (MONTEIRO; DUARTE, 2018). Diante do contexto, a GI é crucial para que a instituição promova a correta disseminação das informações através de um fluxo informacional e possibilite o alcance dos objetivos institucionais, além de contribuir para a geração de conhecimento entre membros da unidade.

Para que as organizações tomem o caminho do conhecimento, faz-se necessário, no primeiro momento, criar meios para compartilhar a informação e o conhecimento produzidos, o que pressupõe o estabelecimento de métodos e de critérios de gestão (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Tarapanoff (2006) explica que o propósito fundamental da GI é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e a adaptar-se a mudanças ambientais.

Davenport (1998, p. 173) define o gerenciamento da informação como “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. Para Detlor (2010), o objetivo da GI é ajudar organizações e pessoas no acesso, no processamento e na utilização de forma eficiente e eficaz da informação.

O mesmo Detlor (2010) observa a GI como um conjunto de processos gerenciais utilizados para subsidiar as etapas de criação, obtenção, armazenamento, distribuição e uso da informação em contextos organizacionais e pessoais. Assim, temos que a GI está relacionada a um processo, destacando o controle de como as informações são criadas, adquiridas, organizadas, armazenadas, disseminadas e utilizadas como meio de promover transparência e acesso eficiente e eficaz às informações.

Para o presente tema, além da informação, o gerenciamento interno das informações é fundamental para que possa avançar numa proposta concreta visando ao monitoramento do PDI em prol do alcance dos objetivos estratégicos e das metas previstas.

Existem na literatura diversos conceitos que podem representar como a GI pretende atuar numa organização. Gerir as informações no ambiente interno constitui-se no principal objetivo da GI. Davenport (1994, p. 84) definiu GI como “o gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização”. Anos mais tarde, Davenport (1998) a classifica como conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Choo (2003) amplia essa visão, ao definir gestão da informação como um conjunto de processos interligados capazes de fazer com que as organizações se adaptem às mudanças dos ambientes interno e externo, estando em simetria com as atividades de aprendizagem organizacional.

Tarapanoff (2006) define a GI como a aplicação do ciclo da informação às organizações – geração, coleta, organização, disseminação e uso - e inclui também as atividades de monitoramento ambiental (interno e externo), gerando inteligência para a tomada de decisão nas organizações e baseando-se fortemente nas TIC. Este conceito ficará mais claro ao se estudar os modelos de GI e suas respectivas fases. Já Ponjuán Dante (1998) define a GI como ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo e em lugar oportuno para tomar decisão correta.

A evolução dos conceitos permite enfatizar a relação próxima junto ao conhecimento, nas palavras de Silva e Tomaél (2007), a GI refere-se ao conhecimento que pode ser coletado, processado e administrado, por isso foi incorporada às amplas questões que a gestão do conhecimento compreende. Ainda segundo as autoras, cada organização tem um fluxo de informação que lhe é peculiar e este fluxo é objeto importante da GI, observando a forma como a informação e o conhecimento são obtidos, distribuídos e utilizados. A informação se constitui num importante ativo para o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

A GI pode ser associada, portanto, à geração do conhecimento em prol da tomada de decisão mais eficiente baseado na correta interpretação das informações. Uma decisão eficiente

deriva da correta interpretação das etapas de um processo de GI, o qual pode tornar-se uma importante ferramenta para um gestor, no qual pode direcionar suas ações para o alcance dos objetivos institucionais representado, no caso das Universidades, em melhoria nos serviços finalísticos ofertados à sociedade. Neste sentido, tais medidas se traduzem em melhoria nos processos institucionais, a exemplo no processo de construção do planejamento da organização.

Importante destacar que o processo de GI deve ser estudado e aperfeiçoado para que possa acompanhar o avanço das tecnologias e a evolução dos processos de trabalho, em especial no quesito governança, que visa disciplinar determinada organização para o atendimento dos objetivos e normativos vigentes, além de auxiliar no desempenho das relações de trabalho e das funções cotidianas nas instituições.

Para que o processo de GI possa perpetuar numa instituição, em especial numa instituição pública, é necessário reunir requisitos como apoio da alta gestão, do comitê de governança institucional, refletir a importância de gerir informações junto aos servidores da instituição e definir equipes de estudos para que possa propor uma alternativa, que tem nos modelos disponíveis na literatura opções que podem se enquadrar ao estilo e tamanho da instituição. A Universidade tem um importante compromisso social e deve prover mecanismos de eficiência na gestão, contribuindo para a disseminação das informações de forma clara e transparente, a fim de subsidiar a sociedade em suas demandas sociais.

Para Marchiori (2002), a GI compartilha com demais profissões afins os processos de criação, seleção e avaliação, gerenciamento, divulgação, utilização, preservação e políticas de direitos (privacidade, direitos autorais e outros) relacionados ao trinômio dado, informação e conhecimento. Portanto, seus aspectos não se tratam exclusivamente da CI.

Na perspectiva relacionada à CI, para Marchiori (2002), sua essência se ocupa do estudo da informação em si, ou seja, a teoria e a prática que envolvem a criação, a identificação, a coleta, a validação, a representação, a recuperação e o uso, tendo como princípio o fato de que existe um produtor/consumidor de informação que busca, nesta, um “sentido” e uma finalidade. Assim, ressalta Marchiori (2002), a GI tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas “situações-problema” no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e efetivas.

O enfoque da CI permite que se identifique a abrangência da GI. Nesse contexto, dentre as heranças da GI, registra-se a contribuição para, na fase contemporânea, tornar a disciplina fundamental para o desenvolvimento de uma nova disciplina, a Gestão do Conhecimento (GC), que evoluiu e passou a vigorar nas pesquisas e nos programas de pós-graduação no Brasil.

Não obstante, é necessário que a GI tenha uma perspectiva unificadora, pois é necessária a interação com várias áreas ligadas à informação, como por exemplo, a gestão de recursos, gestão de processos e gestão de tecnologia. A GI trabalha sobre dois aspectos essenciais: a identificação e o uso das fontes de informação, como meio de geração de conhecimento no âmbito das organizações. “A GI especificamente envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação” (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 59). Esses autores reforçam que esse processo engloba a GRI, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.

Marchiori (2002) enfatiza que a GI engloba, ainda, a sinergia entre a TIC e os recursos/conteúdos informativos, visando ao desenvolvimento de estratégias e à estruturação de atividades organizacionais. Numa abordagem mais atual, dentre os objetivos da GI, Barbosa (2020), de forma resumida, cita que o objetivo da GI é contribuir para o desempenho organizacional e individual. “A GI presta sua contribuição por meio da identificação de necessidades, da recuperação, organização e disseminação e uso da informação na forma de documentos analógicos ou digitais” (BARBOSA, 2020, p. 174).

Portanto, como base nos conceitos e nas referências citadas, torna-se fundamental a utilização de métodos e de processos para extração da informação necessária para o agente decisório, partindo do propósito básico que a informação visa contribuir para que a organização alcance seus objetivos (FIDELES; CÂNDIDO, 2006).

Os modelos de GI se mostram importantes para a correta geração da informação, sua disseminação na organização que possibilita agregar conhecimento e tomada de decisão eficiente, relação que torna o trabalho relevante no contexto das Universidades.

Não obstante, torna-se interessante para a instituição que a GI seja regulamentada por meio de políticas organizacionais que favoreçam a sintonia e o inter-relacionamento entre as unidades ou os setores da organização, como também entre as pessoas e suas relações que direcionam os procedimentos dos fluxos de informação para a gestão, assegurando a continuidade do ciclo da informação (SILVA; TOMÁEL, 2007).

Por meio de uma política de GI, a instituição tem um compromisso de instituir um processo de GI, permitindo a adoção de um monitoramento fiel ao PDI. “Uma política de GI leva em conta a complexidade do ambiente, oferece uma orientação sobre a maneira pela qual a informação deve ser criada, utilizada e conservada” (MIRANDA; STREIT, 2007, p. 6).

Diante desses requisitos e perspectivas descritas até então, em se tratando do objeto de estudo dessa pesquisa ser o PDI que, de certa forma, corresponde também às políticas institucionais, representadas pelo tripé ensino, pesquisa e extensão, torna-se evidente que a

implementação de um modelo de GI é indispensável às organizações, visto que elas necessitam de um considerável número de informações de qualidade para o seu PE e, conseqüentemente, para a tomada de decisões, como também para a criação de conhecimento (CARVALHO; BARBOSA, 2020).

Compreender como as instituições utilizam a informação é uma tarefa complexa e desafiadora. Se não bastassem as diferenças e os propósitos, é necessário conhecer sua missão, seus objetivos e sua estrutura organizacional, assim como suas competências institucionais. Independentemente do tamanho da organização, a informação é essencial e, quanto maior o domínio sobre esse ativo, maior a probabilidade de atingir seus objetivos.

Em continuidade aos estudos, a próxima subseção trata dos modelos de GI, ressaltando os conceitos, as pesquisas e os estudos, destacando em especial os modelos tradicionais e bastante citados na literatura dos autores McGee e Prusak, Davenport e Choo.

2.2 MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Na literatura é possível identificar diversos modelos de GI, com contribuições iniciadas em especial na década de 1980, as quais proporcionaram uma evolução destes, mantendo a informação como ferramenta primordial para o sucesso na implantação destes modelos. O começo dos anos 1990 marcou o surgimento da abordagem que passou a enxergar a GI a partir da perspectiva processual, possuindo como seus principais defensores McGee, Prusak e Davenport (DETLOR, 2010).

O termo processo pode ser entendido como “[...] um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e tem um proprietário responsável por seu sucesso final” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 114). Para Lima (2020), o termo processo, usado em GI por McGee e Prusak (1994) e Davenport (1998), surge como consequência natural da incorporação dos elementos presentes na gestão de processos, como descrição, mensuração, controle, hierarquia e, em certa medida, previsibilidade.

Muitas técnicas e modelos de gestão da informação têm sido desenvolvidos e aplicados, seja em teoria ou na prática, tanto pela CI como pela Computação e Administração (MARCHIORI, 2002). Os modelos de GI disponíveis na literatura, segundo o estudo de Dutra e Barbosa (2020), segundo uma pesquisa em artigos e demais publicações, no período de 1972 a 2019, resultou na existência de 44 modelos de GI.

Apesar “dos primeiros modelos de GI encontrados surgirem na década de 1980, vale ressaltar que a revisão de literatura abrangeu o período de 1972 a 2019” (DUTRA; BARBOSA,

2020, p. 3). Por conta do número expressivo de modelos, o foco neste estudo estará centrado nos três mais tradicionais e citados nos trabalhos acadêmicos, os quais abriram espaço para o desenvolvimento de outros modelos.

Ao se analisar os resultados dos estudos de Dutra e Barbosa (2020), constata-se que autores como McGee e Prusak (1994), Davenport (1998) e Choo (2003) serviram de base para a elaboração de novos modelos de GI, como, por exemplo, os já citados autores Starck, Rados e Silva (2013), que propõem uma proposta de modelo genérico da informação adaptando os modelos de McGee e Prusak, (1994), Davenport (1998) e Choo (2003).

Os modelos conhecidos como clássicos da GI, de amplitude nacional e internacional no campo da CI, ressaltam as etapas ou as fases de forma que permitam a compreensão holística do processo, assim como aspectos voltados à geração do conhecimento e à tomada de decisão, através da circulação da informação no ambiente interno. O uso da informação é, portanto, um ativo fundamental que se interliga com as demais atividades de GI (ESTRELA, 2014).

O primeiro trata do modelo de GI dos autores McGee e Prusak conhecido como Gerenciamento Estratégico da Informação, proposto no início da década de 1990. Em síntese, McGee e Prusak (1994, p. 114) formulam um modelo baseado no processo de gerenciamento de informação com foco no valor estratégico da informação, definido em três tarefas: i) identificação de necessidades e requisitos de informação; ii) classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação da informação; e iii) desenvolvimento de produtos e serviços de informação.

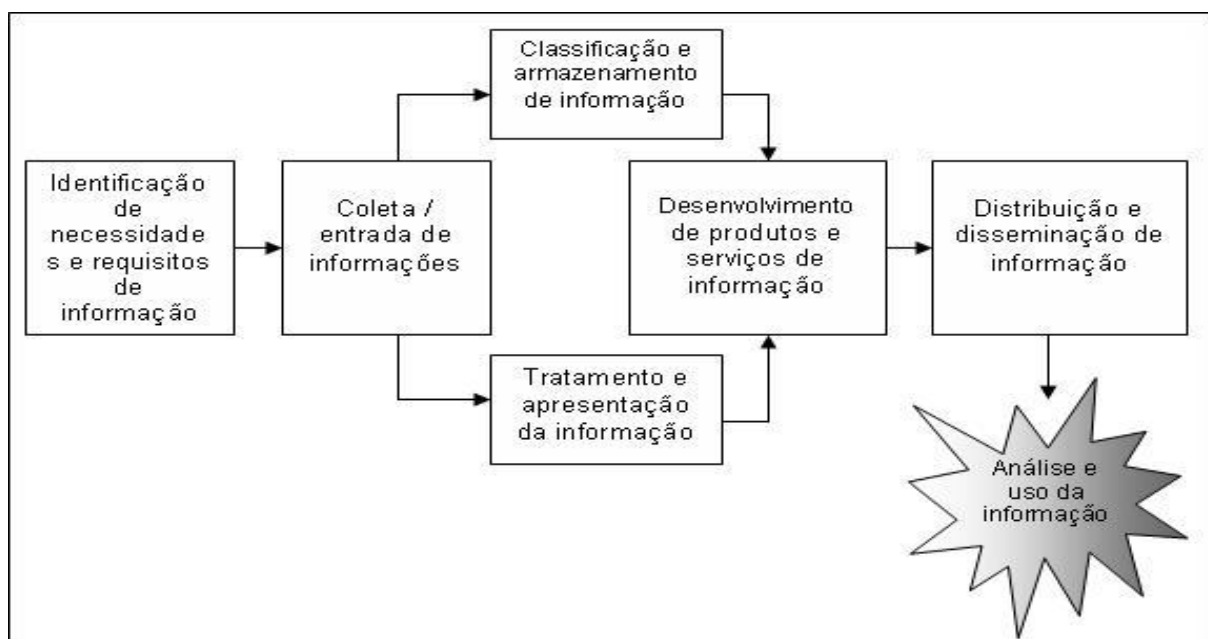
A informação consiste numa ferramenta primordial para as atividades da empresa e precisa ser devidamente gerenciada. Se a informação pode ser considerada uma forma de riqueza, é também uma forma de poder, e poucos acreditam que será partilhada dentro de uma organização sem fortes incentivos para que isso aconteça (McGEE; PRUSAK, 1994).

Para os autores McGee e Prusak (1994), a informação não se limita à simples dados coletados; na verdade, informação consiste em dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contextos. Para Santos e Damian (2017, p. 9), “o modelo de GI de McGee e Prusak (1994) demonstra passo a passo as atividades que uma organização deve seguir para fazer uso da gestão da informação nos seus processos de trabalho”.

O modelo de McGee e Prusak (1994) parte de uma perspectiva processual de administração da informação, ressaltando o papel da informação no processo estratégico, caracterizado como genérico e apresenta sete etapas, iniciando na fase de identificação de necessidades e requisitos de informação, na qual consiste na tarefa mais importante no processo abaixo até a fase que permite a análise e o uso da informação.

Para Estrela (2014), o modelo proposto é mais completo do que o proposto por Davenport e aproxima-se mais do modelo de Choo, os quais serão descritos no decorrer da seção. Vale salientar que, para os autores, as diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações. O modelo de McGee e Prusak (1994) segue acompanhado de breve comentário de cada fase descrita no processo e pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 01 – Tarefas do processo de Gerenciamento de Informações



Fonte: McGee e Prusak (1994)

A primeira fase, segundo McGee e Prusak (1994), caracteriza-se por identificar as necessidades informacionais do público. A fase possui pontos importantes, que são a variedade necessária, ou seja, o número de fonte que alimentam um sistema e precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar, assim como, observa que as pessoas em parte não sabem o que não sabem e, para resolver o problema, é necessário conhecer as fontes de informação disponíveis na organização.

A segunda etapa consiste na aquisição/coleta de informações, que consiste num plano sistemático para adquirir informações de sua fonte de origem ou coletá-la dos que a desenvolvem internamente. A classificação e armazenamento de informação e tratamento e apresentação da informação frequentemente ocorre simultaneamente e dependem da fase anterior. Quanto à primeira, para os autores pressupõem como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor local para armazená-las. Já a segunda trata do

processo de tratamento e apresentação das informações, que busca tornar a consulta racional e ágil aos usuários da unidade.

A etapa de desenvolvimento de produtos e serviço de informação tem uma importante participação do usuário, pois, por meio do conhecimento e da experiência adquiridos por parte dele, pode trazer contribuições notáveis ao processo refletindo de forma positiva nas pessoas que vão utilizar a informação. O autor ressalta que não existe processo sem o elemento humano. A próxima etapa consiste na distribuição e disseminação da informação, momento em que os profissionais que se debruçaram no processo incorporam a ele um valor substancial. O sistema deve, portanto, na visão de McGree e Prusak (1994) tentar conseguir alcançar um valor estratégico. Para esses, ressaltam-se no processo algumas características consideradas importantes como a proatividade e a interação com usuários-chave para serviços especiais. Neste sentido, Estrela (2014) enfatiza que estas atividades, depois de realizadas, deverão dar uma resposta efetiva às necessidades dos utilizadores.

Dentre os autores que realizaram pesquisas quanto ao modelo, destacamos as autoras Ferreira e Perucchi (2011), que se detêm ao modelo de McGee e Prusak (1994), pois usam a denominação “gerenciamento da informação”, além de apresentar um modelo que se refere às etapas predeterminadas como elementos que norteiam as organizações em relação ao estilo (Utopia, tecnologia, anarquia, feudalismo, monarquia e federalismo), dando ênfase ao uso e comportamento da informação na perspectiva da gestão. Estes estilos de GI, abordados por McGee e Prusak, apresentaram a versatilidade da GI na forma como ela é conduzida nas variadas situações em que é usada a informação (FERREIRA; PERUCCHI, 2011, p. 456).

Os autores Rodrigues e Blattmann (2014) destacam que McGee e Prusak formulam um “modelo de processo de gerenciamento de informação com foco no valor estratégico da informação” (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 114). Carvalho e Araújo Júnior (2014, p. 77) ressaltam que “este modelo parte do pressuposto de que a formulação de estratégias organizacionais e informacionais deve ser o ponto de partida para a gestão estratégica da informação”. Já Ximenes (2018) cita e contextualiza nos estudos cinco etapas significativas em termos de processo de GI, de autores diferentes, dentre eles, o de McGee e Prusak (1994) que são a Determinação da necessidade de informação; Obtenção; Processamento; Distribuição e Utilização da informação.

Em síntese, o modelo em questão busca explicar como o gerenciamento da informação contribui para uma execução eficiente das estratégias de uma organização, tendo a informação como ator principal dentro desse processo estratégico. Passamos na sequência a compreender

o processo de GI na visão do autor Davenport. A título de registro, em 2006, o autor Rascão propôs um modelo de GI que foca na operacionalização da Gestão Estratégica da Informação.

O Modelo de GI proposto por Davenport é conhecido como Ecologia da Informação, no qual busca aperfeiçoar e valorizar a informação como ferramenta estratégica no ambiente informacional. De fato, neste cenário, o gerenciamento da informação permite “tanto distribuir o poder como centralizá-lo” (DAVENPORT, 1998, p. 91). Dessa forma, tem-se uma primeira aproximação quanto ao modelo anterior, tendo a informação como insumo estratégico para os modelos. Para Miranda e Streit (2007), o processo de GI inclui várias fases ou etapas, dependendo da abordagem com a qual se está trabalhando.

Para Davenport (1998), os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas designs arquiteturais e TI, mas também estratégia, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores. Neste contexto, a ecologia da informação requer um modo holístico de pensar, que para Davenport (1998) passa por quatro atributos-chave: integração dos diversos tipos de informação, reconhecimento de mudanças evolutivas, ênfase na observação e na descrição e ênfase no comportamento pessoal e informacional. Optando por um destes ajudará as organizações a tomar uma direção mais ecológica. Segundo Carvalho e Júnior (2014), Davenport critica os tradicionais métodos de gestão que supervalorizam as tecnologias da informação em detrimento do conteúdo.

Davenport enfatiza que sua obra se concentra na análise no ambiente informacional, porém, existe também o ambiente organizacional e o ambiente externo, este último que afeta os dois primeiros. Ressalta-se que esses ambientes se sobrepõem e têm limites indistintos e, por esse motivo, determinadas iniciativas informacionais podem envolver os três. Para Davenport (1998), a descrição é um atributo fundamental da ecologia informacional e, para administrar de maneira ecológica, precisamos primeiro compreender todo o cenário em que a informação é utilizada. Destaca-se que, assim como o modelo apresentado anteriormente por McGee e Prusak (1994), o de Davenport ratifica a ideia de focar na gestão da informação como um processo, justificando que, uma vez descrito e ordenado o processo informacional, é possível aperfeiçoá-lo ou mudá-los radicalmente. Definir a GI como um processo enfatiza medição e busca de melhorias (MIRANDA; STREIT, 2007, p. 3).

Em seu livro, uma frase bastante ressaltada nos trabalhos que envolvem a GI é “[...] entregar a informação às pessoas certas no tempo certo” (DAVENPORT, 1998, p. 120). Davenport enxerga a GI como um processo, tratando de um conjunto estruturado de atividades, que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o

conhecimento. Neste contexto, segundo Davenport (1998), é importante identificar todos os passos de um processo informacional — desde todas as fontes envolvidas, as pessoas que afetam cada passo, os problemas que surgem os quais podem indicar o caminho para possíveis mudanças que pode realmente fazer a diferença.

Essa perspectiva está em plena consonância com a ecologia informacional. Ao definir o gerenciamento da informação como processo, o autor enfatiza igualmente “a mensurabilidade e o aperfeiçoamento, o que combina com a ênfase ecológica na descrição e na evolução” (DAVENPORT, 1998, p. 170). Destaca-se que o gerenciamento de processos requer um gerente de processo. Dessa forma, para Davenport, a organização percebe que essa é uma área importante e que deve ser mantida corretamente, concentrando o enfoque nas necessidades e na satisfação dos clientes tornando-a mais efetiva a administração informacional.

Davenport (1998) ressalta que há duas formas de enxergar os processos informacionais: identificando o processo informacional e analisando os processos mais específicos, particularmente dependentes da informação. Assim, Davenport escreve um processo genérico em apenas quatro passos, a saber:

Figura 02 – Processo de Gerenciamento da Informação



Fonte: Davenport (1998)

Em síntese, para Davenport (1998), elaborar um modelo de processo genérico para o gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização. Segue uma breve descrição dos passos constantes no processo de GI segundo a visão de Davenport:

- a) Determinação das exigências da informação - segundo Davenport, esse método implica deduzir as exigências informacionais dos fatores que devem funcionar bem para que o negócio tenha bom desempenho. Determinar as exigências da informação para Davenport é um problema difícil e considerado mais ambíguo do processo, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes

informacionais. Compreender o assunto requer várias perspectivas — política, psicológica, cultural, estratégica — e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional. Destaca-se como relevante a busca de uma visão holística de toda a organização, de modo que possibilite a antecipação a situações que possam interferir nas atividades da organização.

- b) Obtenção de informações - uma vez definido as informações necessárias a um processo, passamos ao próximo passo de obtenção da informação que, na visão de Davenport (1998), trata-se de uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado e despachado. Portanto, o processo torna mais eficaz quando incorpora um sistema de aquisição contínua. Para esta ação, Davenport considera algumas etapas como a exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma estrutura pertinente, e, por último, a formatação e estruturação das informações que enfatiza que a melhor forma para a informação é quando é aceita e utilizada, ou seja, o ato de encontrar a melhor forma faz parte da rotina da informação, uma equipe especializada pode ajudar a dar significado à informação.
- c) Distribuição - é o passo seguinte e está ligado ao modo como a informação é formatada. Nesta etapa os funcionários da empresa precisam saber onde se encontram e como consegui-las, pois, as informações nunca costumam estar em um único local. Para Davenport, a distribuição envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam. Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva. Davenport alerta a existência de outros componentes da ecologia que afetam a distribuição como uma arquitetura informacional eficiente e o investimento tecnológico da empresa. O autor menciona que, talvez, a decisão de mais alto nível e em âmbito mais geral necessária aos gerentes é a escolha da estratégia de distribuição a empregar.
- d) Uso da Informação – último passo, a informação de nada servirá até que seja utilizada. O uso, para Davenport a etapa final de todo processo de gerenciamento informacional, mas até mesmo pesquisadores e gerentes da área o têm ignorado. O uso da informação é algo bastante pessoal e envolve as particularidades da mente humana. Entretanto, o autor destaca que é possível aperfeiçoar e até avaliar a utilização dessa informação por meio de iniciativas relacionadas com estimativas de uso, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e incorporação do uso da informação nas avaliações de desempenho.

A última etapa do processo de gestão é a referente ao uso da informação, onde podem ser estabelecidas melhorias, como: medições; contextualização; e incorporação de medidas de uso na avaliação de resultado (DAVENPORT, 1997). Portanto, Davenport resume o processo em quatro etapas, número menor quanto ao modelo anterior, e ao próximo, do autor Choo.

Dentre os autores que citam e pesquisam sobre o modelo de Davenport, estão Martins e Cianconi (2015), no qual fazem um estudo comparativo citando também os modelos de McGee e Prusak (1994) e o modelo de Choo (2003). Monteiro e Duarte (2015) também citam os modelos dos três autores, ressaltando que McGee e Prusak (1994), Davenport (1998) e Choo (2003) desenvolveram estudos que aplicavam a GI à realidade das organizações empresariais.

Monteiro e Duarte (2015) pontuam que, em se tratando de Davenport (1998), o modelo apregoa a ideia de entender a GI como um processo e justifica essa opção pelo fato de que, é possível aperfeiçoá-lo aos poucos ou mudá-lo radicalmente. Os autores Vital, Floriani e Varvakis, (2010), objetivam mapear os modelos de fluxo de informação no processo de tomada de decisões, no qual cita nos estudos os modelos de GI baseados nos fluxos informacionais e suas etapas, os quais são analisados cinco modelos, dentre eles o modelo de Davenport (1998) e McGee e Prusak (1994).

Os estudos de Miranda e Streit (2007) se baseiam no processo genérico de GI de Davenport para análise em uma unidade organizacional numa organização pública. Assim como os últimos autores, Fidelis e Cândido (2006) analisam o gerenciamento estratégico da informação com base nas etapas do modelo de GI de Davenport (1998) associando à administração da informação, no qual afirmam que “a proposta de gerenciamento da informação de Davenport contribui para a construção de sistemas de informação mais eficientes” (FIDELIES; CÂNDIDO, 2006, p. 430).

Assim, para Rodrigues e Blattmann (2014), o modelo de GI de Davenport (2000) também relata (visto que na visão dos autores o modelo de GI de McGee e Prusak trata de processo) que o fenômeno da gestão da informação ocorre de forma processual, estabelecendo o Modelo Ecológico para o gerenciamento da informação.

Após conhecer as características relacionadas ao modelo proposto por Davenport, passamos ao próximo modelo, considerado o mais completo que os anteriores que aborda alguns conceitos vistos anteriormente, porém, sob a ótica do autor Chun Wei Choo. Choo (2003) traz o contexto da necessidade de uma visão holística de como as organizações usam a informação. Neste sentido, Choo introduz a estrutura conceitual que reúne os principais meios pelos quais a organização usa a informação estrategicamente, e indica como esses processos estão intimamente interligados e podem ser administrados para criar uma organização do

conhecimento. Para Estrela (2014), o modelo de Choo parte da GI com uma base processual. Já para Monteiro e Duarte (2015), Choo (2003) apresenta um modelo de administração da informação aliado à perspectiva administrativa da inteligência organizacional, à aprendizagem e à gestão do conhecimento. Assim como os modelos anteriores, o modelo de GI de Choo é tratado como etapas que visam desde a necessidades de informações até o uso da informação.

A organização precisa compreender os processos organizacionais e humanos em que a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação para observar a importância das suas fontes e TIC. Choo cita três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa, sendo elas:

- o uso da informação para mudanças do ambiente externo (criar significado);
- gerar novos conhecimentos; e
- avaliar informações de modo a tomar decisões importantes para o contexto da organização.

Essas três características representam processos interligados e, para Choo (2003) caracteriza a visão holística do uso da informação. Embora a tomada de decisões seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é uma parte da vida da organização, pois toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação (CHOO, 2003).

O autor passa a analisar os tópicos relevantes antes de propor o modelo de gerenciamento das informações, iniciando por uma introdução à organização do conhecimento, no qual Choo (2003) enfatiza que a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento. Destacam-se quatro aspectos quanto à organização do conhecimento, que são:

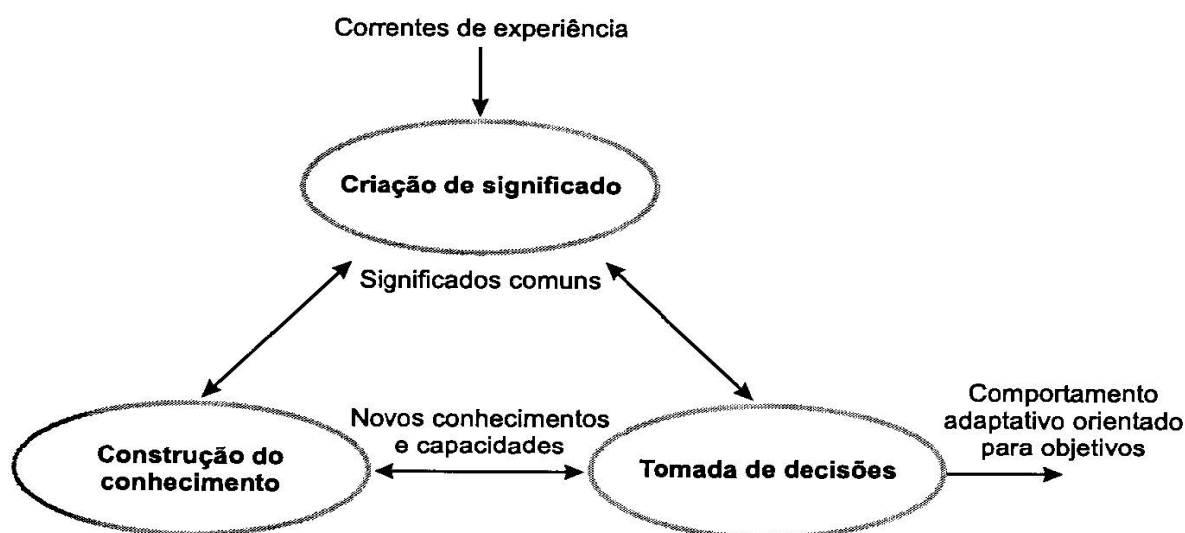
- a) adaptação às mudanças do ambiente no momento adequado;
- b) empenho na aprendizagem constante;
- c) mobilização do conhecimento e da experiência dos membros para gerar inovação; e
- d) foco do conhecimento em ações decisivas.

Na abordagem de Choo (2003), a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, sabedoria e criatividade.

Em síntese, segundo Choo (2003), o modelo da criação de significado vê a organização na tentativa de dar sentido a seu ambiente ambíguo, já o modelo de construção de conhecimento

vê a organização continuamente engajada na conversão do conhecimento e, o modelo de tomada de decisões vê a organização como um sistema decisório racional. Os três modos de uso da informação (criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões) se complementam e representam a “Organização do Conhecimento”, num ciclo contínuo que para Choo representa a aprendizagem e adaptação que podemos chamar de ciclo do conhecimento, conforme podemos ver na figura 3.

Figura 03 – Ciclo do conhecimento

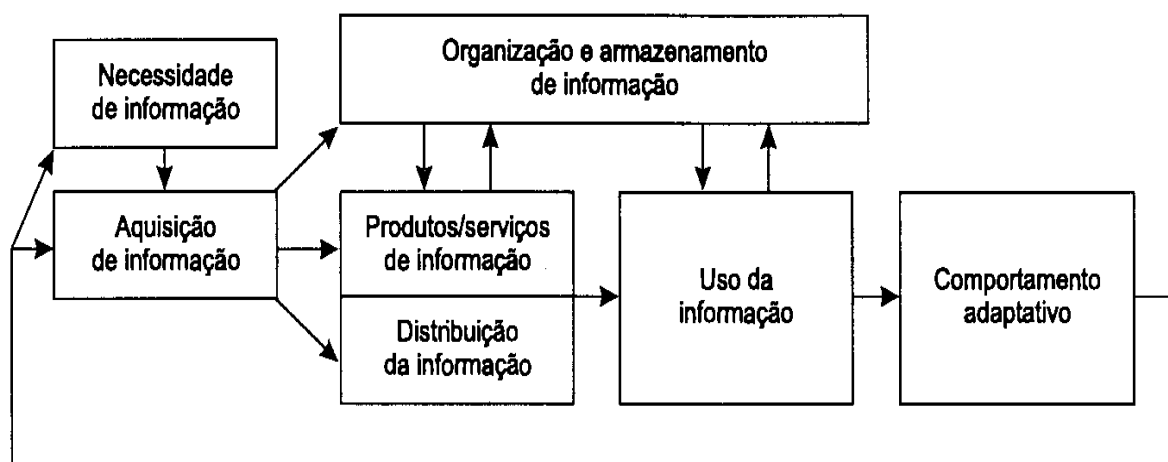


Fonte: Choo (2003)

Dessa forma, com base nestes conceitos, passamos a direcionar o estudo para a proposta de gerenciamento das informações internas na organização através do modelo proposto por Choo, presente do capítulo sete da obra em análise. Para Detlor (2010), Choo propõe seis processos ou atividades discretas relacionadas à informação que precisam ser gerenciados na organização, relacionado à investigação, associado à busca de novos conhecimentos das coisas que podem vir a ser conhecidas (Investigação), e também, dedicam-se à exploração - ao uso e desenvolvimento de coisas já conhecidas (Exploração). Portanto, é necessário o equilíbrio entre investigação e exploração.

Por fim, Choo (2003) enaltece que, para se tornar estratégica, a informação precisa ser transformada em conhecimento que possa guiar a ação. Os recursos de informação, as ferramentas tecnológicas e os padrões de política constituem a infraestrutura tecnológica da administração da informação, na qual essa infraestrutura, a geração e transformação da informação são moldadas pela cultura organizacional (CHOO, 2003). Passamos a analisar os passos da administração da informação como um ciclo contínuo, com base na figura 4 a seguir.

Figura 04 - Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo (2003)

São seis etapas em destaque, as quais são precedidas de breves comentários consoantes ao pensamento de Choo:

- a) Identificação das necessidades - são incertas, dinâmicas e multifacetadas, e uma especificação completa só é possível dentro de uma rica representação de todo o ambiente em que a informação é usada;
- b) Aquisição da informação - a seleção e o uso das fontes para aquisição de informação precisam ser planejados e continuamente monitorados e avaliados como qualquer outro recurso vital da organização. A variedade da informação deve ser administrada de modo que as informações coletadas reflitam a complexidade do ambiente, sem sobrecarregar os usuários com excesso de informação;
- c) Organização e armazenamento da informação - Os sistemas de armazenamento de informações são uma extensão inestimável da memória da organização. Tais sistemas são cada vez mais requisitados para oferecer a flexibilidade necessária para captar informações, apoiar as múltiplas visões que os usuários têm dos dados, conectar itens que são funcionais ou logicamente relacionados e permitir que os usuários explorem padrões e conexões;
- d) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação - Os produtos de informação devem ser concebidos usando-se uma abordagem de agregação de valor, na qual os sistemas, produtos e serviços de informação são desenvolvidos como qualidades que agregam valor à informação que está sendo processada, com o objetivo de ajudar o

usuário a tomar melhores decisões, a perceber melhor as situações e, em última instância, empreender ações mais eficazes;

- e) Distribuição de informação - promove sua partilha e sua recuperação. Para lidar com a ambiguidade e a incerteza, as pessoas geralmente preferem canais ricos de comunicação, que lhes permitam concentrar-se nas questões, buscar esclarecimentos, resolver diferenças e estimular a criatividade. Elas também precisam de um fluxo contínuo de informações externas para monitorar os desenvolvimentos presentes, atualizar interpretações, preencher lacunas e obter *feedback*;
- f) Uso da informação - para criação de significado e entendimento requer processos e métodos que ofereçam um alto grau de flexibilidade na representação da informação, e que facilite a troca e a avaliação das múltiplas representações entre os indivíduos.

Uma vez conhecido o modelo processual proposto por Choo, cabe ressaltar alguns aspectos gerais destacados pelo autor. Conforme mencionado, o conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação - criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões - se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação (CHOO, 2003). Portanto, a organização do conhecimento promove o desenvolvimento do conhecimento em três planos. Em síntese, cria conhecimentos na forma de significados comuns sobre o que a organização percebe como realidade; desenvolve conhecimentos na forma de novas competências sobre o que a organização pode fazer; e alimenta conhecimentos na forma de comportamentos aprendidos sobre o que a organização pode conquistar (CHOO, 2003).

Conseguimos identificar na literatura artigos que estudam esses modelos, comparando as fases, conceitos e contribuições para os modelos seguintes. As autoras Oliveira e Duarte (2010), realizaram um estudo na literatura referente às dimensões da GI baseadas nos três modelos teóricos mais conhecidos da área, estudando a produção científica do ENANCIB referente ao grupo temático de GI e do Conhecimento nas Organizações (GT4). Como resultado, foi possível propor um modelo de GI, com base no modelo de GI de Choo, que retrata o campo teórico da CI. Os resultados permitiram apresentar 25 novas dimensões, das quais, cinco bastante incidentes, e ratificar o emprego de 10 dimensões entre as 17 cientificamente propostas por James Muge e Laurence Prusak, Thomas Davenport e Chun Wei Choo (OLIVEIRA; DUARTE, 2010).

Os autores Starck, Rados e Silva (2013) estabeleceram um comparativo entre esses modelos clássicos, os quais percebem etapas comuns a todos eles que permeiam os quatro

grandes processos do ciclo da informação – aquisição, tratamento, distribuição e uso, apesar das especificidades e das contribuições individuais de cada modelo. Além deste, destaca-se que o modelo de McGee e Prusak (1994) apresenta sete etapas, concentrando na fase de tratamento do ciclo da informação a maior parte delas. O modelo de Davenport (1998) apresenta quatro etapas, sendo que na etapa de obtenção da informação são incluídas as atividades de exploração, classificação e formatação e estruturação da informação.

Starck, Rados e Silva (2013) ressaltam no modelo de Choo (2003) a presença do comportamento adaptativo, que não se faz explícito no modelo de McGee e Prusak (1994) e de Davenport (1998), mas que é pertinente no que tange à identificação e à correção de eventuais falhas, importante para o aprimoramento dos serviços prestados de qualquer organização.

Contudo, vale destacar que a informação recebe ênfases diferentes em cada segmento econômico e em cada organização, assim, as diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações (McGee e Prusak, 1994). A perspectiva de base processual com que Choo (2003), Davenport (1998) e Muge e Prusak (1994) encaram a GI coadunam-se com as posições mais tradicionais e convencionais que a veem como gestão de tecnologia de informação (ESTRELA, 2014).

Percebe-se que as organizações têm muito que aprender acerca da gestão de informação como um processo de descoberta de significado, como um conjunto de recursos e capacidades para projetar e gerir organizações de forma competitiva e inteligente (CHOO, 2003). Uma eficiente GI, aliada às novas tecnologias e sistemas, permite um bom redesenho dos processos de trabalho na instituição, permitindo redimensionar os recursos humanos, orçamentários e infraestrutura da gestão pública e com isto fornecer os resultados esperados pela sociedade

Em se tratando dos aspectos relacionados à GEI, ressalta-se a importância de gerir estrategicamente a informação, com ênfase no primeiro modelo de GI descrito. Para Starck, Rados e Silva (2013), considerando o valor estratégico e econômico da informação para as organizações, a GEI tem que permitir a identificação das necessidades informacionais, obtenção, tratamento, distribuição e uso da informação adequadamente. Desta forma, a informação deixará de ser tratada apenas como um recurso potencial e passará a ser tratada como um recurso gerador de riqueza, rentável e que contribua para que as organizações alcancem vantagens competitivas sustentáveis (STARCK; RADOS; SILVA, 2013).

Destaca-se que, para Camboim, Paiva e Targino (2016), a GI ultrapassa o mero estágio do gerenciamento de atividades rotineiras na organização rumo ao patamar estratégico, dando origem à denominada GEI. Trata-se de atividade que auxilia a consecução de objetivos estratégicos numa organização, tornando-se fundamental para a criação de produtos e serviços

(CAMBOIM; PAIVA; TARGINO, 2016, p. 6). Para Lesca e Almeida (1994), a GEI consiste no uso dos elementos do fluxo informacional com fins estratégicos para obter vantagens competitivas, o que, segundo Camboim, Paiva e Targino (2016), revela uma distinção se comparado a GI.

Todavia, apropriar-se de informações, saber acessá-las e usá-las, bem como garantir a retenção e a disseminação do conhecimento nas empresas, de forma ágil e estratégica, não é um desafio simples (DUTRA; BARBOSA, 2020). Gerir estrategicamente a informação colabora, por exemplo, para a elaboração e o monitoramento de planos e políticas consistentes nas instituições, dentre eles o PDI, os quais permitirão a construção de objetivos e metas consistentes, colaborando para a melhoria dos serviços prestados pelo órgão. Esta informação, que possui diversas fontes (inclusive as digitais) e diversos mecanismos para coleta, será utilizada como base para tomada de decisão, elaboração de novos produtos, serviços, processos, entre outros (DUTRA; BARBOSA, 2020).

Segundo Cruz e Fernandes (2013), o processo de GEI auxilia no monitoramento da execução dos planos e na mensuração de desempenho de uma gestão baseada em resultados. Na próxima seção, voltaremos a tratar do termo “estratégia” associada aos conceitos da administração e do planejamento. Para Silva Júnior et al. (2020, p. 2), a GEI “é um conjunto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo, com o objetivo de enfrentar com sucesso a complexidade do mundo organizacional”. Dessa forma, possui relação direta com o PE, conforme veremos a diante.

Contudo, os modelos de GI e o gerenciamento das informações representam ainda um grande desafio para as organizações, em especial, as organizações públicas. Portanto, as estratégias da informação devem focar os tipos de informação que merecem maior atenção; as atividades que devem ser enfatizadas; e a maneira como a informação poderá auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos (DAVENPORT, 1998).

No contexto da GI em organizações públicas, “esta deve ter como guias: a visão de futuro; a missão; e os objetivos institucionais; expressos por leis e regulamentos aos quais a instituição deve obedecer” (MIRANDA; STREIT, 2007, p.6). Estes elementos são essenciais e figuram sempre no PDI. A GI no âmbito do setor público “tem como objetivo assegurar que a informação seja administrada de forma efetiva e eficiente” (MIRANDA; STREIT, 2007, p. 2). O modelo de GI de Davenport é utilizado como exemplo. Prover informação de qualidade deve resultar em serviços que “atendam às necessidades dos cidadãos; conquistem a confiança e credibilidade; aumentem a produtividade e reduzam os custos da administração pública” (MIRANDA; STREIT, 2007, p.6).

Encontramos na literatura estudos recentes que envolvem a GI e as UPF, como na pesquisa de Camboim, Paiva e Targino (2016), a qual tratou de investigar os “aspectos que compõem os processos de gestão estratégica da informação nas coordenações das UPF” (CAMBOIM; PAIVA; TARGINO, 2016, p. 223). A implantação de modelos de GI nessas unidades contribui para a contínua atualização e inovação dos cursos e adoção de práticas informacionais que possibilitem a comunicação e o compartilhamento de informações (CAMBOIM; PAIVA; E TARGINO, 2016). Para tanto, as autoras ressaltam que é “imprescindível a cultura organizacional receptiva ao produto informacional e ao aprendizado contínuo” (CAMBOIM; PAIVA; TARGINO, 2016, p. 235).

Para Nóbrega (2019, p. 16), a aplicação da “GI em instituições públicas como as Universidades é uma necessidade, considerando a grande expansão do ensino superior brasileiro decorrente dos últimos vinte anos”. Os objetivos da GI mudam, mas não diminuem a sua importância. A “gestão dos fluxos de informação em organizações públicas pode representar a otimização de seus processos, refletindo na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na boa alocação dos recursos públicos” (NÓBREGA, 2019, p. 16).

Assim, após descrever os três modelos de GI e suas respectivas etapas, e com base nos conceitos vistos no início da seção, torna-se evidente que a implementação de um modelo de GI é indispensável nas organizações, visto que elas necessitam de um considerável número de informações para avançar nas atividades e nos processos, assim como é de vital importância para alimentar o seu PE e, conseqüentemente, para a tomada de decisões, como também para a criação de conhecimento junto aos servidores da instituição. Dessa forma, características ligadas à GI precisam estar contempladas no planejamento da organização.

Ademais, é necessário para as organizações adotarem estratégias para disseminar informações, seja para gerenciá-las, seja para a construção dos planos e das políticas institucionais. É neste contexto que a informação e as estratégias surgem como insumos de vital importância para as instituições evoluir seus processos de trabalho em prol do cumprimento dos objetivos estratégicos no PDI.

No seu aspecto de política, “a GI significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao trabalho de gerir a informação desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas à distribuição e/ou preservação de informações” (MIRANDA; STREIT, 2007, p.4). O termo estratégia surge como destaque também para a área de planejamento, mostrando uma característica em comum junto ao modelo de GI, o qual será destaque na sequência do estudo, assim como a informação também é de vital importância para o sucesso da organização.

Segundo Cruz e Fernandes (2013), o PE auxilia no monitoramento da execução dos planos e na mensuração de desempenho de uma gestão baseada em resultados, ou seja, torna-se fundamental no processo de planejamento apontar perspectiva de como a instituição pretende gerir as informações de forma a materializar o planejamento assim como provocar o monitoramento do plano nas UPF.

Portanto, estratégia e informação são ativos importantes e representam palavras chave que permeiam tanto a GI como o PE. Para Fidelis e Cândido (2006), a informação desempenha papel fundamental na definição e na execução da estratégia. A informação permite, ainda, “a integração na definição e execução de uma estratégia, de modo que a torne um veículo de avaliação de desempenho” (FIDELIS; CÂNDIDO, 2006, p. 8). As características e os conceitos voltados ao termo estratégia, assim como as abordagens, os conceitos e os modelos quanto ao PE disponíveis serão objeto de estudo na próxima subseção.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O presente capítulo visa descrever aspectos relacionados às estratégias, a administração estratégica (AE), e ao planejamento estratégico (PE). Dentre os assuntos, destaca-se em especial as origens, conceitos, características e aplicabilidade voltada ao setor público.

Para Barbalho (1997, p. 29), O PE “surgiu com a necessidade das organizações adaptarem-se a responder às constantes mudanças do mercado proporcionando assim, um maior desenvolvimento no meio ambiente onde atuam e assegurando a sobrevivência”.

Considerando que a cultura do PE como ferramenta de gestão seja recente em se tratando do âmbito da gestão pública quando comparado a iniciativa privada, veremos a importância de inserir etapas do processo de GEI nesses ambientes, respaldando a utilização dos modelos de GI nas Universidades. Para Miranda (2010), o planejamento de uma organização deve incluir aspectos ligados à GI, o que permite constatar a aproximação dessas suas áreas.

Assim como observado na seção anterior, gerir informações internas é crucial para desenvolver o planejamento nas instituições, ressaltando a informação como ferramenta relevante para construção dos planos institucionais. Tem-se, portanto, uma primeira aproximação dessas duas ferramentas (GI e PE): ambas dependem da informação. Para Valetim (2010), a informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico ou empresarial.

Destaca-se que o termo permanece bem contextualizado em trabalhos que envolvem as áreas de PE e GI. Tratar a GI como um processo significa, dentro de um PE, melhorar a eficiência e a eficácia das práticas de gestão existentes (MIRANDA, 2010).

Dessa forma, o tópico está subdividido em suas seções, sendo a primeira contextualizando o termo estratégia e administração estratégica, ressaltando sua aplicabilidade nas organizações. Veremos que a mesma serve de suporte para os assuntos que segue. Serão brevemente tratados conceitos e a importância das aplicações da AE, ressaltando as estratégias e informações para o sucesso do processo, com ênfase nas organizações e como gestores podem introduzir a ferramenta no ambiente de trabalho.

A seguir, na segunda subseção, serão abordados os conceitos e as características do PE, com destaque para artigos que versam sobre o assunto, em especial nas instituições públicas. Por fim, trataremos de relacionar conceitos e estudos que envolvam o PE nas IFES envolvendo as temáticas GI e PE. Assim, espera-se proporcionar uma maior visão sobre os temas abordados, com base nas referências utilizadas (artigos, capítulos de livro e dissertações), os quais serão base para os resultados futuros. O PDI, documento que materializa o PE nas universidades, trataremos com mais detalhes na seção referente a análise dos documentos institucionais.

3.1 NOÇÕES SOBRE ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O termo estratégia precisaria de uma série de estudos para que possa representar o que se deseja, pois é considerado amplo e dinâmico, no qual requer um conjunto de definições para reproduzir com clareza o seu alcance (MINTZBERG, 1987), pois tem origens remotas identificadas no planejamento de guerra em operações militares, baseadas nos escritos de *Sun Tzu* por volta de 500 a.C. Assim, existe o entendimento de que as origens do termo estratégia originam na teoria militar, significando a utilização do combate para atingir o objetivo da guerra. Quinn (1980) dá ênfase especial aos usos militares do termo "estratégia" e afluente desse domínio um conjunto de "dimensões" essenciais, ou critérios, para estratégias de sucesso. Desde então, evoluiu passando por transformações e adaptações.

O conceito de estratégia começou a ser usado em administração na década de 1950, com o intuito de provocar nas empresas privadas uma nova visão e perspectiva de futuro e já na década de 1960, havia se popularizado associado ao planejamento. Para Silva e Gonçalves (2011), a discussão sobre o tema foi bastante destacada por volta de 1960, com autores como Igor Ansoff, e consagrada nas décadas de 1980-1990 do século XX, por autores como Henry Mintzberg e Michael Porter.

Observa-se neste período que as organizações privadas começaram a incorporar os conceitos básicos da metodologia do PE, seguindo as diretrizes do professor Igor Ansoff. Na década de 60 o conceito de estratégia se disseminou no meio empresarial, porém com o conceito

já associado ao de planejamento. Para Kich (2010), na literatura administrativa, o termo estratégia é definido sob diferentes enfoques, por diversos autores; porém, basicamente significa o caminho escolhido, as ações estabelecidas para atingir os objetivos da organização.

Neste contexto, destaca-se nos estudos dos autores Moraes, Melo e Dias (2015), dentre as abordagens genéricas da estratégia, (abordagem clássica, evolucionária, processual e sistêmica), a abordagem teórica processual encabeçada pelo autor Mintzberg a partir de 2010 obteve maior destaque na academia, antes liderada pela abordagem clássica de Porter e Ansoff. Porém, na seção manteremos o foco em tratar dos aspectos e entendimentos do termo estratégia e as relações com AE e PE, não entrando do mérito de comentar as abordagens estratégicas. Para Quinn (1980, p. 34) “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Porter (1999) argumenta que a estratégia consiste em uma forma de fixar limites, fator que acelera o crescimento das organizações. Partindo para um conceito atual, estratégia é o caminho que a organização deve seguir para alcançar seus objetivos. Apesar de existir várias definições sobre o tema, a estratégia é mais do que uma decisão, é forma que os gestores usam para atingir os objetivos e o posicionamento da organização no ambiente.

Segundo Motta (2012, p. 82) “estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano que integra missão, objetivos e sequências de ações administrativas num todo interdependente”. Deve-se observar também a sua relação com o ambiente externo. Ressalta-se que as estratégias, normalmente, existem em vários níveis e setores em qualquer organização. O autor Porter (1999, p. 64), traz nos estudos o termo “estratégia competitiva”, no qual define como a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes para se formar um mix de valor único.

As estratégias podem ser classificadas em estratégias emergentes ou deliberadas, na qual as emergentes surgem para fazer com que as deliberadas se mantenham comum sentido existencial e pragmático, orientadas para os resultados. As deliberadas são as que justificam o PE e são os protótipos do *sensemaking* da estratégia.

Organizações que não possuem estratégias bem definidas dificilmente conseguiram alcançar seus objetivos, portanto, toda instituição precisa ter uma estratégia. A formulação e implementação de estratégias nas organizações e sua documentação são temas recorrentes no meio organizacional, pelas crenças de que o futuro pode ser alcançado a partir do presente (SILVA; GONÇALVES, 2011). Para estes, os decisores acreditam que os cenários podem ser delineados *ex ante* as definições de objetivos futuros por equipes que produzem comprometimento, é melhor planejar, para evitar surpresas, que não planejar, promove-se alinhamento estratégico entre o desejado pela governança e os resultados alcançados.

O processo de formação de estratégias na instituição é uma combinação de fatores externos e internos. Alguns autores concordam com a ideia de que a formalização de um plano estratégico é um instrumento fundamental para uma gestão de sucesso, promovendo o desempenho superior (ANSOFF; McDONNELL, 1993; PORTER, 1989). Nesses escritos, defendem a ideia de que um plano formal é necessário para as organizações atingirem melhores resultados, direcionando esforços para o alcance dos objetivos almejados por elas (SILVA; GONÇALVES, 2011). Os autores ainda destacam que as estratégias que são traçadas em um plano muitas vezes não correspondem àquelas que foram possíveis de serem implementadas, causando uma disparidade entre planejado e realizado.

Neste sentido, é possível destacar algumas premissas para o desenvolvimento e efetivação de estratégias em organizações públicas, como o comprometimento da alta gestão no processo, delegando e apoiando servidores quanto à confecção dos planos e mudanças, o alinhamento de todos os atores envolvidos a estratégia desenvolvida, dos servidores, tendo respaldo para executar o plano em curso e o constante gerenciamento da implementação das estratégias. Trata-se, portanto, de um elemento crucial para que a organização possa alcançar os resultados necessários rumo ao desenvolvimento institucional.

Aproximando ao contexto atual, é necessário cautela na proposição de objetivos e estratégias, pois deve considerar elementos externos como política e situação econômica do país. Neste aspecto, Silva e Gonçalves (2011) alerta que a explicitação das estratégias em planos formais nem sempre ocorre nas organizações; portanto, algumas empresas não deixam de ter atuação estratégica, porém esta é implícita. Os autores destacam também que os dirigentes fazem estratégia em ato contínuo, formulando estratégias baseadas no conhecimento adquirido em suas rotinas de trabalho. Quanto à pesquisa em curso, estratégia é essencial para empreender esforços para estabelecer ações em prol do monitoramento do PDI.

Belmiro (2001) defende a ideia de que é necessário desenvolver o pensamento estratégico antes de se formular planos, envolvendo a criatividade e intuição de qualquer participante da organização. O pensamento estratégico diz respeito a entender as constantes mudanças e incertezas que pairam sobre a empresa. “Se o pensamento estratégico estiver enraizado, o planejamento poderá ser iniciado. Planejamento é a prática de sinergia. [...] Planejamento é a metodologia e práticas que criam estruturas para o cumprimento das ideias” (BELMIRO, 2001, p. 295). Podemos concluir que estratégia é o caminho que guiará as decisões e ações de todas as pessoas e gestores dentro da organização, sendo importante também para a GI, ou seja, estratégia é intersecção tanto no PE como na GI.

Dessa forma, não há consenso a respeito do significado de estratégia. Melo e Dias (2015), compartilham dessa afirmação, ao enfatizar que não se tem na literatura um consenso do que seja estratégia. Conke (2013) reforça que não existe definição única de estratégia e que a mesma está relacionada as transformações da sociedade e o contexto histórico impulsiona o surgimento, aceitação ou consolidação das teorias. As características econômicas, sociais, políticas, tecnológicas etc. influenciaram na criação, execução, proliferação ou consolidação das teorias e ferramentas estratégicas utilizadas pelas organizações (CONKE, 2013).

Não existe um "melhor caminho" para se criar estratégia, pois cada organização possui suas particularidades. Parte da perspectiva de orientar as organizações como instrumento para percepção visando proposição de ações em busca dos objetivos. Portanto, pela percepção dos autores elencados, é notória a evolução do termo estratégia nas últimas décadas, a qual possui capacidade de análise, contribuição ao PE nas organizações, bem como variedade de teorias e metodologias de como aplicar. Assim, “a abordagem estratégica inclui o envolvimento organizacional através do comprometimento em agir estrategicamente e o planejamento estratégico é a metodologia gerencial que o efetiva” (BARBALHO, p. 30).

Neste cenário, Miranda (2018, p. 119) ressalta o conceito relativo ao conhecimento estratégico, “conhecimento este voltado especificamente para a formulação de estratégias e das decisões a elas associadas”. O autor ressalta que a característica desse apoia a formulação estratégica e a decisão estratégica. Assim, encontramos conceitos que visam guiar determinada organização para o alcance dos objetivos institucionais. “Estratégia é um dos tópicos mais discutidos no campo da Gestão, desde Sun Tzu até os modernos teóricos, como M. Porter (1985), Mintzberg *et al.* (1998) e outros” (MIRANDA, 2018, p. 124). O termo estratégia está associado a GI, como GEI, abordado na seção anterior.

Antes de entrar nos conceitos relacionados ao PE, destaca-se sua aproximação com a “administração estratégica” nas organizações, a qual também é enfatizada tanto em GI e na GEI. Percebe-se uma sintonia entre as áreas de GI e PE cuja temática da AE é componente importante para o sucesso dos processos estudados, tendo a informação como carro chefe das áreas relacionadas. Para Anday (2000), não se pode tratar isoladamente o PE sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados.

O estudo da AE foi definido pela primeira vez segundo Anday (2000) após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório *Gordon-Howell*, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação

em uma área chamada de política de negócios (GORDON; HOWELL, 1959). O curso ganhou espaço nas escolas de negócios e, com a evolução de outros temas como organização global e responsabilidade social, culminaram na mudança do nome do curso para AE.

O surgimento da AE remonta às antigas origens militares da estratégia (CONKE, 2013, p. 214). Porém, segundo o autor, o foco da abordagem histórica é dado a partir do século XX. Seu conceito evoluiu e permanecerá a evoluir. Apesar das definições na literatura é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo (ANSOFF, 1993). O processo de AE é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolher uma determinada estratégia.

Para Anday (2000), a AE é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado no ambiente. A AE envolve, assim como o processo de implantação de GI, uma série de etapas, dentre as quais se destacam: execução de uma análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação e implementação de uma estratégia organizacional e atividade relacionada ao controle estratégico. Assim, para Leitão (1993) a AE surgiu para corrigir falhas em processos e tornar a gestão estratégica mais útil às empresas. A autoria complementa o raciocínio entendendo que a AE é a forma mais moderna de utilização da gestão estratégica.

Quanto ao conceito de AE, o mesmo vai além do PE pois se refere a um processo contínuo, caracterizado pelas decisões e ações dos gestores; acompanhamento permanente da concorrência, clientes e fornecedores, tendo como objetivo assegurar a vantagem competitiva. Além do que na visão de Ansoff e McDonnell (1993), a AE proporciona o benefício de maior agilidade no processo de mudança de rumos que a empresa necessita tomar em decorrência de uma variação no ambiente, enquanto o PE proporciona uma estrutura mais amarrada, presa no que foi definido pelo planejamento e oficializado documentalmente através dos planos da empresa. Leitão (1993) reforçar que esses valores da AE são muito importantes para a caracterização da informação estratégica na organização.

A importância da atividade de AE está no fato de que essa se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas para a organização e com a manutenção de um conjunto de relações entre a organização e o ambiente, permitindo assim a perseguição de seus objetivos, de forma que sejam compatíveis com as potencialidades organizacionais e que lhe possibilitem continuar a ser sensível às exigências do ambiente (ANSOFF; McDONNEL, 1993).

Sendo assim, pode-se caracterizar a AE como um processo (assim como em GI e PE) cíclico com o propósito de tornar a instituição integrada com o seu ambiente e apta a integrar

por parte dos gestores as decisões administrativas com as estratégias. A postura e atitude os gestores torna-se fatores fundamentais para o sucesso da AE.

Segundo Pereira (1999), para que o processo de AE seja eficiente é importante que as estratégias sejam construídas de acordo com as especificidades da organização e o ambiente na qual a mesma está inserida. A autora diz também que as etapas da AE são (PEREIRA, 1999):

- Formulação da estratégia: o estabelecimento da diretriz organizacional definindo-se a meta da organização, sua missão e objetivos e a definição das estratégias via PE ou não;
- Implementação da estratégia: colocar em prática as estratégias definidas, eliminando a resistência interna e alocar os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos;
- Acompanhamento estratégico: monitorar e avaliar as estratégias implantadas e acompanhar as transformações do ambiente.

Para Leitão (1993), duas das principais características da AE são:

- a preocupação com o ambiente externo desenvolvendo capacitações que permitam melhor entendê-lo tanto no presente, como em suas possíveis evoluções no futuro;
- a preocupação com a visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da empresa, preparando-a para as mudanças, ou nelas influenciando.

Assim, seguindo as características apontadas, a organização, através dos gestores, pode desenvolver uma boa administração, com base em estratégias consistentes em prol do alcance dos objetivos institucionais. Dessa forma, AE pode ser considerada uma evolução do PE, que passamos a descrever no decorrer da seção. Destacam-se neste quesito, os autores Ackoff e McDonnell (1993) que afirmam que o estudo do PE foi evoluindo ao longo dos anos, passando do planejamento financeiro, cujo foco principal era o orçamento, ao planejamento de longo prazo, depois PE, até chegar à AE, somando novas abordagens. Destaca-se ainda o termo “Administração estratégica da informação”, que para Lesca e Almeida (1994, p. 2) designa a utilização da informação para fins estratégicos, visando a obtenção de vantagens competitiva.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Em se tratando de planejamento, para Ackoff (1982, p. 1) “é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo”, o que significa pensamento futuro e controle desse futuro. Segundo Nascimento e Barros Neto (2020) na literatura contemporânea sobre a teoria do planejamento deparamo-nos com frequência com os conceitos de planejamento. Dessa forma, pela riqueza de conceitos, as subdivisões atribuídas ao termo planejamento e abrangência no cenário contemporâneo, a seção foca no PE, em consonância com os requisitos

da pesquisa. O progresso da teoria do planejamento do período após a segunda guerra mundial se baseou em escritos teóricos sobre planejamento, “mas até a década de 60 considerações técnicas e práticas dominavam a educação em planejamento” (NASCIMENTO; BARROS NETO, 2020, p. 30).

Segundo Barbalho (1997), a literatura contempla pesquisas sobre os princípios e processos do PE, com alguns realizados pela área de informação tais como os trabalhos dos autores Kelley, Hobrock, Giesecke, Sullivan, Gater e Hoadley & Schimidt, apresentados em 1991 no “*Journal of Library Administration*”. “Esses estudos apresentam em comum a necessidade de a unidade de informação coletar dados quantitativos com seriedade e utilizá-los com eficiência quando da elaboração do plano estratégico” (BARBALHO, p. 29).

No século XX, assim como o setor privado estava consolidando o PE com sucesso, houve a necessidade de expandir a ferramenta para o setor público, fato que ganhou força através de um movimento amplo de reformas na gestão pública, intensificado em todo mundo a partir da década de 80 e denominado *New Public Management* (NPM), cujo objetivo era levar técnicas de gestão do setor privado para o setor público. Desde então, se tornou o foco de atenção da administração das empresas, voltando-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades no seu ambiente. Para Kich (2010, p. 22) normalmente as empresas possuem três níveis de tomada de decisão, ou três tipos de planejamento, classificados como: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Para a pesquisa, mantemos o foco no PE.

Para Barbalho (1997), no cenário que passa a ser desenhar, de constantes mudanças mundiais, as organizações lançam mão do PE para delinear os novos rumos e os futuros caminhos que a organização deve seguir.

O PE nas organizações, em especial nas UPF, pode encontrar uma série de interpretações quanto esta ferramenta da administração. Destacam-se as contribuições do professor Ansoff, sendo um dos pioneiros na teoria do PE, entendendo como método efetivo de apoio à gestão na busca das *Best Practices*, do programar para fazer acontecer. Ansoff (1993) define PE como um processo contínuo de formulação de estratégias que possibilita tomar decisões em bases sistemáticas, por meio de programas de execução, para que os resultados alcançados sejam comparados com o planejado em sistemático *follow up*, controle e ajustes.

Para Silvera e Lunkes (2017), planejar estrategicamente consiste em combinar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas da empresa, identificando e destacando os pontos fortes e fazendo com que os pontos fracos não prejudiquem, de modo a satisfazer seus objetivos futuros. O conceito refere-se ao PE como

método efetivo de apoio à gestão. A concepção de PE surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente (SILVA; GONÇALVES, 2011).

O PE é uma ferramenta da estratégia bastante utilizada pelas organizações privada e pública, orientando-as para objetivos comuns. Sua aplicação se difundiu após a Segunda Guerra Mundial, sendo que, em 1966, cerca de 85% das grandes empresas privadas norte-americanas passaram a adotá-lo (PEREIRA, 2006). Na visão de Barbalho (1997, p. 30), o PE é o “processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como os fatores de relevância ao meio-ambiente organizacional”.

O PE, portanto, trata-se de uma premissa fundamental para o sucesso das organizações públicas, na qual se constitui na antecipação de ações estratégicas visando ao alcance de objetivos estratégicos predeterminados. As técnicas utilizadas na elaboração e os conceitos de PE evoluíram muito no decorrer das décadas destacando a importância de formular estratégias baseadas na análise de ambiente ou estudos do ambiente. “A definição e a racionalização das informações são de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, tanto no setor privado quanto no setor público” (MIRANDA; 2010, p. 77).

Na visão de Wadsworth e Staiert (1993), o PE pode ser resumido em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir: definição da missão ou revisar a antiga; análise do ambiente – identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; objetivos e metas – de curto e longo prazo, por ordem de prioridade; formulação de estratégias – em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; plano de ação – desenvolver planos para efetivar as estratégias escolhidas; e execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico.

Neste contexto, destaca-se a etapa de avaliação, a qual consiste em mecanismos de *feedback* e controle, devendo ser utilizada para avaliar os sucessos e os fracassos do PE, com base na missão, na análise do ambiente e dos objetivos e metas estabelecidos (SILVA *et al.*, 2013). Destacam ainda que o planejamento seja o ponto de partida da eficiência e eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população (SILVA *et al.*, 2013).

Em se tratando do processo que envolve o PE, Oliveira (2010) menciona algumas fases básicas para sua elaboração e implementação, as quais podem ser resumidas, destacando quatro etapas. A primeira consiste no diagnóstico estratégico, seria identificar o retrato atual da organização, a fase dois corresponde à missão da organização, que consiste na razão de existir

da instituição e seu posicionamento estratégico no ambiente externo, a fase três caracteriza-se como adoção de instrumentos prescritivos e quantitativos, que corresponde a análise de onde e como a organização pretende chegar a situação desejada, destacando a confecção dos objetivos, metas, estratégias e desafios a serem alcançados e, por fim, a fase quatro que consiste observar como a organização está caminhando para a situação desejada. É nesta última que o monitoramento está mais bem identificado considerando este processo.

Planejar estrategicamente objetiva direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade apontando para respostas de questões fundamentais como: Onde estamos? Onde queremos chegar? (SILVERA; LUNKES, 2017). Esses termos ou perguntas estão presentes no PDI 2019-2023 da UFAL, o qual está associado aos objetivos estratégicos. Entretanto, Silvera e Lunkes (2017) ponderam que os resultados serão mais factíveis na medida em que o processo tenha monitoramento contínuo e integrado, utilizando-se a legitimação constante dos indicadores, das metas e da relevância atribuída a cada um deles. Assim, é ressaltado a importância da etapa de monitoramento para o sucesso do planejamento.

Em síntese, o planejamento e controle devem caminhar juntos, pois, para mensurar se os objetivos estratégicos do plano foram atingidos, é preciso fazer um acompanhamento contínuo do plano. Segundo Costa, Leite e Tavares (2018, p. 387), planejamento representa “o que se deseja atingir no futuro, a partir da identificação da situação atual”. Além do monitoramento, o sucesso do PE depende também da capacidade de execução da instituição do que foi planejado, e deve contar com o comprometimento de todos. Ressalta-se que o modelo de PE a ser adotado por determinada empresa não é o mesmo. Existe diversos modelos e estratégias que deve observar o tipo da organização, sua missão, por exemplo.

Para Nascimento e Barros Neto (2020, p. 35) “de acordo com a literatura revisada, no Brasil, quando o assunto é planejamento, especialmente o PE, a reação, em geral, é de apatia, de indiferença”. Ressaltam ainda que as primeiras experiências de PE no Brasil começam no início da década de 1950 com a preparação dos primeiros planos diretores nas cidades de Porto Alegre e São Paulo.

Em se tratando do contexto do PE nas instituições públicas, é mais recente que na esfera privada, e, nos últimos anos, seu uso vem crescendo gradualmente (PEREIRA, 2006). Considerando o fato de o PDI ser obrigatório nas universidades e que o PE se materializa neste, estudos foram surgindo buscando auxiliar as instituições no cumprimento dos objetivos institucionais. A priorização da excelência na prestação dos serviços ao cidadão (em especial no contexto das Universidades) é um dos motivos que direcionaram as organizações a formularem seus planos voltados ao PE em prol do cumprimento dos objetivos estratégicos.

Leis e normativos são publicados visando colaborar com o processo no ambiente interno. Isso significa a busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado a sociedade. Assim, para as Instituições públicas de Ensino Superior (IPES) “é essencial que se tenha no corpo das suas atuações e serviços oferecidos a comunidade acadêmica um modelo de PE que promova o desenvolvimento das suas ações” (ALVES, 2018, p. 2).

O PE tornou-se século XXI uma importante ferramenta para as instituições no sentido de colaborar para o alcance da respectiva missão. Alves (2018) reforça que as UPFs ao utilizar o PE como paradigma para tomada de decisões, precisa desenvolver ações que possam levar a alcançar seus objetivos almejados. Mas, Alves (2018) reforça que é necessário estar atendo ao ambiente (mudanças nos ambientes econômico, social, tecnológico e político) o qual a organização somente poderá crescer progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura.

Para Kich (2010), o PE é encarado como desafio nas organizações públicas e suas etapas nem sempre são seguidas, podendo gerar resistência, seja nas equipes, seja nos gestores. O autor reforçar que uma das principais limitações para as organizações que realizam o PE consiste em fazer com que todos os níveis da organização absorvam a ideia do plano, ou seja, é um desafio transformar o PE em pensamento estratégico. Nesta linha, estudos apontam as dificuldades associadas à implementação do PE em instituições públicas.

Para Santos *et al.* (2009) algumas “universidades brasileiras têm adotado modelos de PE como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão”. Porém, segundo Alves (2018), são poucas as universidades públicas brasileiras que têm utilizado e tomado como referência o PE como instrumento de gestão universitária.

Porém, observa-se na grande maioria das estruturas organizacionais das Universidades Públicas é encontrada uma unidade organizacional, normalmente uma pró-reitorias, que trata da temática, ou seja, subtemde-se que é uma área de interesse e prioridade na gestão e que deve fecundar nas instituições através das respectivas unidades, mas, nem sempre é encarado desta forma. São nessas áreas onde o PDI da instituição é desenvolvido e consolidado, com auxílio de comissões e subcomissões, subdividido por área temática, que tem o propósito de envolver toda a comunidade acadêmica e a sociedade em geral na discussão sobre os objetivos do PDI. É importante ressaltar que o foco do PE em instituições públicas não visa o lucro e nem busca vantagens competitivas, que difere do serviço privado, porém assumi papel relevante na excelência na prestação dos serviços finalísticos voltados à sociedade.

A construção do PE nas universidades é um processo complexo. Ferreira (2021, p. 6) ressalta que a “implementação do PE se tornou mais laborioso pelas características da administração pública que as UPF carregam”. O fato de as universidades serem compostas por

seus subgrupos como professores, alunos, técnicos, administração, que apresentam perspectivas, crenças, aspirações e visões distintas, tornam ainda mais desafiador a concretização de um PE (KICH, 2010).

Giacobbo (1997), pesquisando sobre a motivação de organizações públicas para realização do PE, apontou como um dos motivos é acabar com a descontinuidade administrativa gerada pela troca da administração. Nas universidades, a mudança ocorre a cada quatro anos. Seus estudos são referências e bastante citados em artigos relacionados à área. Giacobbo (1997) também cita como características que estão presentes nas instituições públicas e que dificultam a efetivação do PE: fidelidade ao passado, modelo de gestão centralizado, lentidão no processo decisório, imobilismo, privilégios estabelecidos etc. O autor também afirma que, devido à estrutura complexa e ao rigor burocrático nessas instituições, “a formalização do processo de planejamento e dos planos é muito importante e requer cuidados especiais para não comprometer o próprio processo de planejamento” (GIACOBBO, 1997, p.10).

Existem algumas questões que podem influenciar no processo de elaboração de um PE nas UPF, como sistemas de informação, cultura organizacional, participação, comunicação, questões políticas, presença de liderança, dentre outros fatores.

Percebe-se que, de acordo com a definição dos autores, a ideia de elaborar um plano formal voltado ao planejamento é necessária para as organizações públicas alcance melhores resultados e, neste sentido, os normativos estabelecidos pelo estado ou governo visam direcionar as instituições ao cumprimento deste plano. O processo de PE se constitui em um processo institucional que serve de apoio à tomada decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida

A compreensão da importância do planejamento pelos gestores, as auditorias internas provocadas pelos órgãos de controle e normativos expelidos consoantes ao tema são alguns dos elementos que direcionam a instituição para aprimorar seus procedimentos e quesitos relacionados à governança, em especial nas organizações públicas, consequentemente adotando estratégias as quais inclui a confecção do planejamento. Torna-se relevante junto aos servidores envolvidos que busquem a visão holística da organização, de forma a enxergar os pontos fortes e fracos, riscos e oportunidades, de forma que a proposta seja a mais adequada possível.

Bem ou mal, o planejamento é desenvolvido, são realizadas ações em prol do cumprimento dos objetivos, que fazem parte da execução do plano institucional, mas, a etapa de monitoramento não é vista com tanta ênfase, motivo pelo qual o presente trabalho busca colaborar. Ressalta-se que, para Oliveira (2010), não existe uma metodologia universal de PE, pois, as instituições diferem em tamanho, forma de organização, filosofia e estilo de

administração, com isso, a metodologia apresentada por ele deve ser adaptada às condições e realidades internas e externas da empresa onde será efetivada. Para Mintzberg (2006, p. 96), o sistema de planejamento é “desenvolvido de cima para baixo, ou seja, é formulado pela alta administração e vai sendo detalhado à medida que desce a hierarquia da organização”. A título de registro, o último PDI da UFAL, por exemplo, foi construído nessa percepção.

Qualquer tipo de projeto ou atividade que exija confecção de objetivos, indicadores e metas a serem alcançadas em determinado período precisa ter um planejamento alinhado no âmbito institucional. Neste sentido, para o planejamento fluir de forma positiva, gerir as informações é essencial, no qual contribuirá dentre outros para conhecer o cenário atual e prover estratégias para promoção dos objetivos institucionais nas organizações.

E neste contexto, para auxiliar o processo de planejamento na organização, existe várias ferramentas estratégicas como: Matriz de Ansoff (ANSOFF, 1990), Balanced Score Card (KAPLAN; NORTON, 1996), Planejamento por cenários (SCHWARTZ, 2006), Modelo de cinco Forças de Porter (PORTER, 1989) e Análise SWOT (THOMPSON, 2002), apenas citando algumas das ferramentas disponíveis.

Em se tratando das ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas para elaboração do PE, considerando o contexto das Universidades, consequentemente do PDI, para Sant’ana *et al.*, (2017) destaca-se análise SWOT, a construção de cenários, o Balanced Scorecard (BSC), o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Canvas. Nos estudos de Sant’ana *et al.*, (2017), constatou-se, a partir de pesquisa realizada por meio de questionário junto a 63 IFES do Brasil que essas ferramentas eram as mais utilizadas.

De acordo com os resultados da pesquisa, 20 UPFs utilizam a análise SWOT, 17 utilizam o BSC, oito utilizam o PES e uma utiliza o Canvas. Desta forma, as universidades que usam o modelo SWOT ou o modelo BSC correspondem a 60% do total da amostra. Sant’ana *et al.* (2017) chamam atenção para o fato de que algumas instituições combinam mais de uma ferramenta na elaboração do PDI, como, por exemplo, o emprego da análise SWOT em conjunto com o BSC.

O quadro 1 abaixo sintetiza o principal objetivo de cada ferramenta citada na pesquisa:

Quadro 01: Ferramentas de gestão e objetivo

Ferramenta	Principal Objetivo
Análise SWOT	Diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)
Construção de cenários	Analisar possíveis situações futuras da organização, possibilitando respostas mais rápidas.

BSC	Gestão do desempenho organizacional, baseado em indicadores de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.
PES	Elaboração do planejamento estratégico, baseado em quatro momentos: explicativo, normativo-prescritivo, estratégico e tático-operacional.
Canvas	Evidenciar como a empresa gera valor para o cliente, baseado em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Fonte: Sant'ana *et al.* (2017)

É possível identificar na literatura estudos quanto às ferramentas citadas no âmbito das UPF, como por exemplo, nos estudos das autoras Cavalcanti e Guerra (2019) que propuseram utilizar a análise SWOT como ferramenta de gestão institucional, elaborada a partir do PDI (2014–2018) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). “É uma ferramenta de gestão e, como tal, traz em si a necessidade do monitoramento constante direcionada à verificação do cumprimento dos objetivos e metas planejados” (CAVALCANTI; GUERRA, 2019, p. 714). Assim, a análise SWOT visa elaborar e consolidar o PE na instituição.

Já o artigo dos atores Lima *et al.* (2009) “BSC Modelling for ACAFE's Universities system” utilizou a ferramenta de gestão BSC, adequando algumas etapas às Universidades Fundacionais Catarinenses (UFC), ou seja, apresenta a ferramenta de gestão BSC modelada às UFC's em estudo. Os autores desenvolveram uma proposta denominada de BSC acadêmico institucional. A implementação de uma metodologia de PE, com definição e monitoramento de metas, pode estimular uma mudança na cultura organizacional, especialmente no setor público

Por fim, não menos importante, surge a etapa do monitoramento, etapa na qual o presente estudo visa colaborar, que representa o momento em que são analisadas se as estratégias definidas pela instituição estão surtindo efeito e, caso observe distanciamento dos objetivos, deve indicar necessidade de ajustes no processo. Esta última etapa pode ser revisada, por exemplo, através da ferramenta BSC.

Percebe-se que o termo estratégia surge como interseção, presente tanto nos modelos de GI como nos conceitos voltados ao PE. Neste sentido, as instituições precisam administrar estrategicamente os recursos (pessoas, orçamento, infraestrutura) e informações de forma a conseguir avançar no planejamento interno. Para Alves e Duarte (2015) a informação no âmbito da Administração, configura-se como recurso organizacional, isto é, como a base e a razão para um novo tipo de gestão - a GI.

Observa-se, também, que a palavra processo surge na definição de PE, assim como aparece nos conceitos relacionados à GI, em especial nos citados pelos autores Davenport, McGee e Prusak. Portanto, PE e GI estão conectados e podem ser tratados como processos essenciais para aumentar a eficiência da gestão através do alcance dos objetivos estratégicos,

contando com a etapa de monitoramento do PDI, tendo a informação como carro chefe das respectivas áreas. Nas palavras de Miranda (2010, P. 99), é possível visualizar a ligação entre a GI e o PE: “O planejamento organizacional deve incluir aspectos ligados à GI: o ciclo de captação, recebimento, criação e distribuição de informações precisa fazer parte de um programa que objetiva assegurar a eficiência e eficácia dos processos informacionais”

A GI, numa perspectiva estratégica, remete à ideia de melhor tratamento ao ciclo informacional em busca por informação diferenciada nas organizações a ser utilizada de modo inteligente por meio da identificação e do aproveitamento de oportunidades e preparação para o enfrentamento das mudanças externas, bem como do mapeamento das competências internas e sua transformação em benefícios para as organizações e para a sociedade. No entanto, para Miranda (2010) existe diferença de abordagem do processo de GI entre as instituições do setor público e as organizações do setor privado, devido ao fato de que as organizações públicas normalmente gerenciam informações em nome do governo e devem cumprir certas obrigações perante a sociedade, com respeito ao trato da informação.

Em se tratando de estudos envolvendo o PE nas IFES, destacamos algumas pesquisas, em especial das últimas duas décadas. Os autores Kich *et al.* (2010, p. 4) destacam que “as Universidades estão entre as organizações mais complexas do mundo, motivo pelo qual o processo de PE se torna ainda mais interessante”. Os autores reforçam que para construir o PE, a universidade precisa conhecer duas coisas: primeiro os conceitos e depois a dinâmica da construção, e esta última é que faz a grande diferença.

Por ter uma composição variada, com órgãos colegiados, gabinete, campi, pró-reitorias, unidades acadêmicas e cada uma dessas instâncias exercem sua liderança, dessa forma, conseguir conciliar uma proposta que possa atender os anseios das vertentes políticas da direita e esquerda, torna o processo desafiador. Os pares que caminham pela “Universidade (professores, alunos, e técnicos administrativos) são os responsáveis por fazer a Universidade acontecer, e esse é o grande desafio do processo estratégico em uma Universidade” (KICH *et al.*, 2010, p.4). Dessa forma, uma estratégia é convidar e interagir com as pessoas da instituição, de forma que se sintam coparticipantes do processo de construção do PE.

Uma das etapas importantes é fazer com que o planejamento seja da instituição, ou para a instituição, e não para determinada gestão. O PE precisa ser atualizado e não deve se preocupar com uma gestão apenas. Como resultados, os autores trazem importantes questões no sentido de avançar na proposta de planejamento nas IFES, como é preciso que as pessoas da instituição se sintam coparticipes do processo de construção, necessitam que cada unidade acadêmica discuta internamente o seu planejamento, que a construção do PE nasça de baixo

para cima, e deve ser discutida no conselho da unidade com aqueles que querem contribuir, para conhecer as estratégias a qual vai direcionar para a universidade apresentar quais são as suas grandes diretrizes. Os servidores têm que se sentir dono do processo que está participando.

Para Lima *et al.* (2020, p.2) “dada à importância das UPFs para a sociedade, uma melhor gestão dessas organizações, por meio da utilização adequada de um PDI, tem se mostrado relevante na literatura”. Considerando os estudos teóricos realizados que abrangeram os temas PE, Gestão de Universidades Públicas e Administração Pública, percebeu-se que há muitos estudos sobre gestão estratégica das universidades (FERREIRA, 2021, p. 40).

Cunha e Sobrinho (2002) apresentam um estudo de caso sobre a aplicação do PE em universidades públicas, analisando a experiência da Universidade Federal do Paraná (UFPR) no período de dezembro de 2001 a abril de 2002. Os mesmos ressaltam que a universidade é uma instituição complexa em várias dimensões: na variedade e quantidade de públicos ou *stakeholders* que atende, na multiplicidade de objetivos, na diversidade de serviços que oferece (CUNHA; SOBRINHO, 2002, p. 2). Os estudos dos autores Guedes e Madruga (2012) trataram de investigar o PE como prática em duas unidades da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Os estudos nesse campo são ricos e variados, além de artigos, ocorre em trabalho de conclusão de curso (TCC), como do caso autora Ferreira (2021), que abordou como o PE está sendo realizado no departamento de Engenharia de Produção, do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA) pertencente à Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP).

Identificamos uma pesquisa realizada em 2009 que tratou de apresentar um modelo de PE integrado e o seu processo de elaboração na UFAL. Santos *et al.* (2009, p. 2) reforçam que o PE pode ser visto como um processo continuado e adaptativo, caracterizado pela sua institucionalização e integração gerencial, que necessita ser desenvolvido de forma participativa. “A UPF [...] necessita de um processo de planejamento que suporte o desenvolvimento de indicadores (operacional, acadêmico e social), e sirva como instrumento de gestão e apoio tomada de decisão para os gestores” (SANTOS *et al.*, 2009, p. 15).

Por fim, os processos do PE e GI podem ser observados como importante ferramenta para disseminação do conhecimento, tomada de decisão e promoção de uma comunicação eficiente na instituição. “Grande parte das informações necessárias ao processo de tomada de decisão já se encontram dentro da empresa, em especial nos seus colaboradores, na forma de conhecimento tácito” (SILVA JÚNIOR *et al.*, 2020, p. 2). Assim, disseminar o conhecimento tácito contribui para a formalização do conhecimento explícito. Para Costa, Leite e Tavares (2018, p. 321) “o planejamento e o controle de ações pressupõem a identificação, a aquisição,

a armazenagem, o compartilhamento, a criação e o uso do conhecimento tácito e explícito, com o fim de maximizar os processos organizacionais em qualquer contexto”.

Ambos processos (PE e GI) contribuem para construção de políticas e normativos internos e são referência para o alcance dos objetivos institucionais, influenciando de forma positiva na sociedade e forçando as instituições, em especial as instituições públicas de ensino superior, a ajustar seus processos de trabalho e sítios institucionais de forma a atender a sociedade com eficiência, celeridade e transparência, proporcionando o controle social tão necessário por parte da população. Para o processo de PE ser realizado, deve contemplar a etapa da GI, como atendimento das necessidades de informação, aquisição e organização da informação, além de posteriormente distribuir e disseminar o que fora planejado, para que setores possam fazer uso da informação executando ações com o seu planejamento comum.

Assim, as seções descritas constituem a pesquisa bibliográfica da dissertação e tem por objetivo, segundo Vergara (2006), apresentar os estudos sobre os temas já realizados por outros autores. Faz, portanto, “uma revisão da literatura existente, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência, oferecendo contextualização e consistência à investigação” (VERGARA, 2006, p. 34). Portanto, os capítulos citados trataram das duas áreas as quais a pesquisa está inserida, que são a GI, ressaltando a informação como ativo estratégico e essencial para que as organizações possam aprimorar seus processos institucionais, sendo a principal referência quanto ao cumprimento do objetivo da pesquisa e o PE, ferramenta indispensável que busca guiar a instituição para o alcance dos seus objetivos institucionais.

Durante a fase da pesquisa bibliográfica, a metodologia utilizada na maioria dos estudos citados nessa pesquisa referente ao PE nas UPF se caracteriza como estudo descritivo, quanto à abordagem classifica-se como análise qualitativa, e quanto ao procedimento é classificado como estudo de caso, justamente as características contempladas no presente estudo e que serão abordadas com mais propriedade na próxima seção.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada no campo das ciências caracteriza-se por seu caráter investigativo no qual busca agregar conhecimento a respeito dos estudos relacionados a determinado fenômeno. É a atividade que propõe a aquisição sistemática de conhecimentos sobre a natureza biológica, social ou tecnológica com a finalidade de melhoria da qualidade de vida, intelectual e material (FINGER, 2021).

Neste contexto, ressaltam-se os procedimentos metodológicos, que de forma sistemática têm o propósito de guiar o pesquisador para que os objetivos definidos na presente pesquisa sejam alcançados e possibilite chegar ao resultado proposto. Pode ser considerado como o papel do pesquisador no processo. Dessa forma, torna-se relevante planejar e organizar as etapas da pesquisa minimizando possíveis problemas quanto aos resultados e potencializando as fases do estudo que vão direcionar e conduzir o pesquisador rumo aos objetivos propostos.

Para Gil (2010), a pesquisa é conduzida mediante conhecimentos acessíveis com a utilização de métodos e técnicas de investigação, envolvendo diversas etapas. O trabalho científico é analisado, dentre outros parâmetros, por sua qualidade formal, enfatizando o domínio de técnicas de coleta e interpretação de dados e manipulação de fontes de informação.

Para isso, os projetos de pesquisas são confeccionados ressaltando os aspectos metodológicos e as características envolvidos no estudo, que, para Finger (2021), consistem num conjunto de etapas ordenadamente dispostas a serem executadas que tenham por finalidade a investigação de fenômenos para a obtenção de conhecimentos.

De acordo com Creswell (2010), os projetos de pesquisa são os planos e os procedimentos para a pesquisa que abrangem as decisões desde suposições amplas até métodos detalhados de coleta e de análise dos dados. Dessa forma, torna-se relevante adotar uma estratégia de investigação para facilitar o processo de coleta e análise e interpretação dos dados.

Portanto, a seção apresenta as características da pesquisa quanto à sua finalidade, aos objetivos, à abordagem e ao método de procedimento técnico adotado, ou seja, o detalhamento dos procedimentos adotados no estudo, público, perfil e local onde a pesquisa foi desenvolvida, o objeto de análise e o recorte amostral da pesquisa; descreve os temas e as categorias que foram abarcados pela revisão da literatura que subsidiou o referencial teórico (seções 2 e 3); e, por fim, retrata os instrumentos e as técnicas utilizadas para coleta e análise dos dados, destacando as categorias do PDI e, em especial, as categorias e suas subcategorias relacionadas às etapas do modelo de GI de Choo (2003).

4.1 Caracterização da pesquisa

O estudo buscou analisar como a GI pode contribuir no monitoramento do PDI na UFAL. Neste sentido, as características da pesquisa consistem no planejamento de como a pesquisa foi realizada, a qual é também identificada como o caminho a ser percorrido durante a pesquisa ressaltando os procedimentos que a tornam válida. Neste sentido, o tópico elenca características voltadas à natureza, aos objetivos, à abordagem e aos procedimentos que foram abordados no decorrer da pesquisa.

No que se refere à natureza da pesquisa ou finalidade, a pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada, visto que o foco foi na realidade prática e objetiva que é a Universidade pública. Para Vergara (2006), a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos; mais imediatos, ou não, ou seja, tem finalidade prática, a exemplo do problema da pesquisa atual, considerado vigente até a publicação desta versão da pesquisa. Para Nunes (2021, p. 10), a pesquisa aplicada é onde os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática e voltados para a solução de problemas concretos da vida cotidiana.

Com base no objetivo proposto, os conceitos e os modelos de GI, assim como os conceitos do PE foram as principais referências que direcionaram os estudos à resolução do problema apresentado. Neste cenário, entende-se que o caráter do estudo se classifica como descritivo, pois foi realizado por meio da descrição do objeto e dos fenômenos investigados. Para Gil (2008, 2010), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno em questão. A pesquisa descritiva é utilizada quando se pretende identificar características de um determinado problema ou questão. Portanto, a pesquisa se baseou na descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Foram registradas e analisadas as características de um fenômeno, evitando a interferência do pesquisador, utilizando técnicas padronizadas de coleta e análise de dados. Para Silva e Fossá (2015), a pesquisa descritiva corresponde a conhecer e interpretar a realidade estudada, sem interferir ou modificá-la, visando descobrir e observar os fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

Quanto à sua abordagem, caracteriza-se como pesquisa qualitativa, método muito utilizado em Ciências Humanas e Sociais. Segundo Creswell (2010), o processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem os dados tipicamente coletados no ambiente do participante. Ressalta-se que a presente investigação não pode ser quantificada e não utilizou métodos ou técnicas estatísticas. A análise dos dados indutivamente foi construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações realizadas pelo pesquisador

acerca do significado dos dados, que exigiu um planejamento prévio para ser obter êxito no procedimento qualitativo. A investigação qualitativa, para Creswell (2010) emprega diferentes concepções filosóficas; características da pesquisa; estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem, a exemplo da presente pesquisa.

Essas características, para Creswell (2010), são o fato de que a pesquisa ocorre no ambiente natural, baseia-se no pesquisador como instrumento para a coleta de dados, emprega múltiplos métodos de coleta de dados (estão previstos a consulta de documentos institucionais e entrevistas), é baseada nos significados dos participantes, é emergente, interpretativa e holística, características presentes no estudo apresentado.

Os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, passos singulares quanto à análise dos dados e diferentes estratégias de investigação. Portanto, Godoy (1995, 2005) enunciou alguns aspectos que caracterizam e devem ser observados ao realizar uma pesquisa qualitativa: i) o ambiente natural é tido como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; ii) é uma pesquisa descritiva; iii) preocupação do pesquisador quanto ao significado que as pessoas dão às suas vidas e demais coisas; iv) utilização do enfoque indutivo na análise dos dados.

Quanto aos procedimentos utilizados, inicialmente foi realizada pesquisa e consulta das fontes de informação bibliográfica, relacionadas à consulta a livros, artigos, dissertações, teses, os quais serviram de suporte para construção do referencial teórico e nortear aspectos chaves relacionados aos conceitos do PE e as características e modelos de GI no âmbito da CI. A escolha deste procedimento justifica-se pela necessidade de rever conhecimentos de estudos anteriores que permitiram aprofundar sobre o cenário em que se encontra a produção científica nas áreas de GI e PE. Faz, portanto, “uma revisão da literatura existente, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência, oferecendo contextualização e consistência à investigação” (VERGARA, 2006, p. 34). Posteriormente, foi realizada a pesquisa documental, quanto à consulta de relatórios institucionais, normativos e planos institucionais. Vergara (2006, p. 46) considera a pesquisa documental “aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas.”

Com relação aos procedimentos adotados, está consoante com características relacionadas ao estudo de caso, que são uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente, por exemplo, um objeto, programa, um evento, um processo ou um ou mais indivíduos. Para Vergara (2006), tem caráter de profundidade e detalhamento, ou seja,

trata de um estudo profundo e detalhado de determinada unidade, empresa ou pessoa. “É o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, um produto, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país” (VERGARA, 2006, p. 47).

Considera-se que o objetivo básico desse procedimento é explorar o fenômeno em análise, optando em não tratar de hipóteses, mas sim de proposições de pesquisa (YIN, 2015). O principal documento de estudo foi o PDI da UFAL. Para Martins (2008, p. 11), o procedimento busca “apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado”. O próprio autor apontou que o procedimento de estudo de caso “pede uma avaliação qualitativa, já que seu foco é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente” (MARTINS, 2008, p. 1). Por fim, Martins (2008) menciona que o estudo do caso deve ser precedido por um detalhado planejamento, a partir de ensinamentos advindos do referencial teórico e das características próprias do caso.

A pesquisa estudo de caso se baseou, portanto, na análise profunda do objeto, no qual consiste numa situação real, em se tratando de um documento essencial para as UPF (o PDI), iniciou a partir de um contexto teórico, mas esteve aberto ao inesperado e utiliza múltiplas fontes de dados. Busca-se “apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto [...]” (MARTINS, 2008, p. 4). Neste contexto, exige do pesquisador mudanças no contexto e estudo dos seus impactos ao longo do tempo, chegando a uma solução para um problema relacionado à sociedade.

4.2 Delineamento da pesquisa

O delineamento de pesquisa consiste em identificar o universo da pesquisa e o local que foi realizada a coleta das informações, complementando a subseção anterior.

O sujeito da pesquisa trata de identificar as características da população a ser investigada, no caso, a UFAL foi a unidade a ser analisada e o PDI o documento institucional selecionado. A pesquisa buscou contribuir para que a instituição possa efetivar o processo de monitoramento do PDI, que representa o seu PE. O local da coleta de dados foi na PROGINST, situada na reitoria do Campus Aristóteles Calazans Simões (Campus A. C. Simões) da UFAL, localizada na cidade de Maceió. Segundo abordagem de Creswell (2010), pesquisa realizada no próprio setor de trabalho do autor é conhecida como pesquisa “fundo de quintal”.

A escolha pela UFAL se deu por algumas características que a torna relevante no cenário local, conhecida como a maior instituição pública de ensino superior do estado de Alagoas, o

compromisso com a sociedade na oferta de serviços de qualidade e, por ser uma UPF, ter o compromisso de construir e divulgar o PDI segundo normativos vigentes.

A presença da UFAL no território alagoano através dos seus quatro Campi por meio de suas atividades finalísticas relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão, somado às parcerias, os projetos institucionais e às atividades ligadas diretamente ao estudante (como a assistência estudantil), consistem num importante vetor de desenvolvimento para Alagoas, sobretudo por se tratar de um dos estados que apresenta elevadíssimos indicadores de desigualdades do Brasil, dentre estes, indicadores relacionados à educação. Segundo pesquisa realizada no dia 26/06/2022, no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), considerando o indicador “Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)” relativo ao ano de 2010, o estado de Alagoas ocupa a última posição (27º) entre os estados do Brasil, com um IDH de 0,631.

Assim, estudos que possam contribuir para melhorar a atuação da instituição, seja por seus indicadores, seja pela melhoria na oferta dos serviços finalísticos, mostra-se relevante considerado o compromisso social da instituição com a sociedade.

Ressalta-se que o pesquisador é servidor lotado na PROGINST, o que torna o acesso ao local e a consulta aos documentos relacionados à pesquisa facilitado. Por conhecer o processo, o pesquisador conduziu a pesquisa sem participar e interferir, dessa forma, evitando possível influência na coleta de dados. A PROGINST é a unidade responsável pela coordenação do processo que culmina na construção e consolidação do respectivo plano. Não houve nenhum tipo de procedimento ou ação que prejudicou o ambiente de trabalho. Houve apenas contato com servidores envolvidos no processo, que autorizou a consulta quanto ao tema da pesquisa.

Ao finalizar o estudo (após a etapa da defesa da dissertação), será realizado o *feedback* aos atores envolvidos no processo do PDI através de reunião e informativo via e-mail institucional, assim como pretende-se apresentar os resultados do estudo aos gestores da PROGINST e UFAL, visando socializar os conhecimentos adquiridos e contribuir quanto ao monitoramento do plano, subsidiando inclusive o próximo ciclo do PDI. A expectativa também é buscar submeter o estudo em revistas, seminários ou congressos na área, para que possa enriquecer o debate. Pesquisar no ambiente natural é uma característica da pesquisa qualitativa. Para Creswell (2010), os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão que está sendo estudado.

A entrevista foi conduzida pelo autor da pesquisa em curso e contou com a colaboração do público selecionado, no período de março a maio de 2022, sendo utilizado a ferramenta google Meet para consulta, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O processo de entrevista foi realizado logo após aprovação da pesquisa

no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFAL, conforme as resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, ocorrido no mês de fevereiro de 2022. No próximo tópico serão relatados os instrumentos e as técnicas utilizados na coleta de dados.

4.3 Instrumentos, População e Técnicas de coleta de dados

Nesta subseção foram identificados os instrumentos, a população e as técnicas utilizadas quanto à coleta de dados. Como se trata de um procedimento de estudo de caso, foram utilizados como instrumento de coleta de dados duas fontes de evidência, que são os documentos e os registros em arquivos e formato digital e o roteiro com questões semiestruturada referenciando as categorias PDI e GI. Com isso, com o acréscimo de mais de uma fonte na coleta de dados visa minimizar possíveis pontos fracos existentes em cada uma delas. Para Yin (2015), as evidências para estudos de caso podem vir de seis fontes diferentes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

As fontes de coleta de dados em pesquisa documental envolvem três variáveis: primárias ou secundárias; escritas ou não; contemporâneas ou retrospectivas (MARCONI; LAKATOS, 2016). A pesquisa documental, segundo Gil (2008), se constitui pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Destaca-se que os documentos utilizados na pesquisa estão disponibilizados no formato impresso e digital.

Quanto aos documentos, foram consultados o PDI do ciclo 2019-2023 e do período anterior, referente ao ciclo PDI 2013-2018 (que foi prorrogado até o ano de 2018 através da Resolução nº 49/2018-CONSUNI/UFAL e da Resolução nº 01/2019-CONSUNI/UFAL), os relatórios e solicitações de auditorias confeccionados pela AG/UFAL, destacando aqueles relatórios que estão consoantes com o PDI e o relatório de gestão da Universidade dos últimos três anos. Ressalta-se que estes documentos foram considerados como fontes de pesquisa empírica e estavam disponíveis no arquivo da PROGINST, assim como foram consultados no sítio institucional em formato digital. Foram observados e selecionados documentos que contribuíram e subsidiaram a coleta de informações consoante ao objeto da pesquisa e todos com características institucionais, oficiais e disponíveis para a comunidade.

Quanto à população e suas características, foram entrevistados servidores (docentes e técnicos administrativos em educação (TAE) que atuaram como gestores no período de 2016 a 2020 e vivenciaram o período de construção do PDI no período de 2017 a 2019, assim como foi selecionada uma servidora que atuou na CPAI. A escolha desta servidora justifica-se pelo

fato da CPAI ser a unidade responsável por coordenar e consolidar o processo de construção do PDI. Também foi selecionado na amostra um estudante que atuou na representação estudantil no processo, perfazendo um total de oito servidores e um estudante (total de nove entrevistados). Destaca-se a participação na amostra das três categorias possíveis, no caso docente, TAE e estudante. Trata-se de um público selecionado por acessibilidade e por tipicidade, não envolvendo procedimentos estatísticos (VERGARA, 2006). Dentre os servidores convidados, apenas uma servidora TAE que atuou como gestora não retornou ao convite para participação da entrevista, mantendo número total de entrevistados em nove.

A escolha deste público se deve pelo fato de terem atuado como gestores nas unidades administrativas, de participar das subcomissões nas respectivas áreas temáticas do PDI (efetivadas por meio de portarias internas), além de participarem da comissão de sistematização do PDI (no caso a servidora da CPAI) e da comissão central do PDI (a qual tinha o papel de deliberar sobre as questões construídas pelas subcomissões e consolidar o plano).

A representação estudantil foi selecionada por compor a comissão central do PDI, participando das deliberações quanto à composição do plano, assim como por participar da subcomissão estudantil e representar a categoria. A servidora da CPAI (na época) foi selecionada pois estava na comissão de sistematização do PDI, além de estar atuando na consolidação do plano junto com o coordenador da CPAI, que não participou por ser autor da pesquisa. As subcomissões que foram formalizadas durante o processo de construção do PDI tiveram ampla participação, envolvendo docentes, técnicos e estudantes dos quatro campi, unidades acadêmicas e unidades de ensino. No link é possível visualizar as subcomissões formalizadas e os demais aspectos quanto à construção do plano PDI 2019-2023¹.

Assim, todos os selecionados os entrevistados na amostra participaram da construção do PDI 2019-2023. Ressalta-se que antes do PDI 2019-2023, existia o PDI anterior (período de 2013 a 2018), o qual também foi considerado para as questões relacionadas na entrevista.

Os gestores atuaram na tomada de decisão no processo de construção do PDI, através da Comissão Central do PDI, direcionado às equipes para o cumprimento de atividades, as quais impactam sobre ações que refletem nos objetivos estratégicos do PDI. A título de registro, conforme consta no PDI 2019-2023 da UFAL, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) junto à CPAI/PROGINST deve cuidar do processo de monitoramento do plano.

O roteiro de perguntas (Anexo 1) foi realizado de acordo com os temas do referencial teórico e estão subdivididas em duas áreas relacionadas a GI e PDI.

¹ Disponível através do link: <https://pdi.ufal.br/>.

As perguntas, em se tratando da categoria da GI (que são a maioria), foram consideradas como subcategorias as etapas do modelo de GI do autor Choo (2003), sempre que possível contendo os termos “como?” ou “por que?”. Segundo Yin (2001), trata-se de uma metodologia válida, pois o pesquisador se encontra em situações nas quais o foco está em fenômenos complexos e contemporâneos, inseridos no contexto da vida real. O autor esteve atento ao momento que as respostas começaram a se repetir, sendo o indicativo que não há necessidade de mais entrevistas/contribuições.

Mais duas categorias foram adicionadas à pesquisa, quanto ao perfil dos entrevistados (que corresponde à primeira categoria) e quanto às considerações dos entrevistados (corresponde à quarta categoria), este último composto por três perguntas. Assim, para análise da pesquisa, foram considerados quatro categorias no roteiro de entrevistas, sendo a terceira categoria relacionada à GI composta por 6 subcategorias, a ser detalhado na seção relacionada a análise das entrevistas. Justifica-se as subcategorias relacionadas a categoria da GI pelo número maior de perguntas quanto as demais categorias. Do total de 27 perguntas, 20 estão relacionadas diretamente à categoria GI, cujo foc está no modelo de GI do autor Choo (2003).

As perguntas foram as mesmas para todos os entrevistados, precedidas de breves comentários. Foram coletadas informações adicionais dos entrevistados de acordo com o tempo como servidor da instituição e conhecimento dos temas abordados. O roteiro está localizado no apêndice do presente documento. O período de coleta foi realizado entre março e maio de 2022. Antes, a pesquisa foi submetida ao CEP da UFAL, para análise da proposta. Este trâmite visa resguarda as percepções e captar as respostas e observações necessárias para ajustes e condução da pesquisa, assim como revisar as informações contidas no TCLE.

Dessa forma, pretende identificar as perspectivas da população quanto às fases necessárias para proceder com a análise dos dados observando o gerenciamento de informações na instituição, em prol da realização do monitoramento do PDI. Com o propósito de melhor representar as perguntas do documento, as considerações dos professores que participaram da etapa de qualificação da pesquisa foram adicionadas, com objetivo de sanar possíveis dúvidas e melhor adequar as perguntas ao contexto da pesquisa. O *feedback* dos docentes foi incorporado integralmente no roteiro, permitindo a melhor formatação do instrumento. Registra-se que os docentes respondentes dessa etapa não participaram da fase de coleta de dados, evitando um possível viés.

Para avançar na pesquisa, o estudioso deve se valer de uma plataforma de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, eventos que ocorreu, paralelamente, ao longo de toda a investigação (MARTINS, 2008).

As técnicas utilizadas na coleta de dados foram o levantamento documental e a entrevista. Gil (2008) afirma que a entrevista é a técnica mais utilizada em pesquisas da área de ciências sociais. Já para Yin (2015), destaca a entrevista como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Antes de responder às perguntas do pesquisador, foi apresentado o TCLE aos entrevistados para anuência via e-mail. Após o consentimento, o pesquisador realizou a entrevista de acordo com o roteiro. As entrevistas duraram em média entre 90 a 120 minutos e o pesquisador buscou focar nas respostas quanto ao roteiro, adicionando comentários pertinentes quanto ao tema. Assim, foram utilizadas como instrumentos de coleta de dados a consulta de documentos institucionais e a entrevista, fatores que classificam também a pesquisa como documental e de campo.

Justifica-se a escolha dos procedimentos por oferecer maior riqueza na coleta de informações, uma vez que foram utilizados mais de uma fonte de consulta, destacando a etapa da entrevista por oferecer maior capacidade de coletar aspectos adicionais ao tema, contribuindo de forma positiva no estudo. Por conta das restrições ainda vigentes no período da entrevista quanto a propagação da COVID-19 na UFAL, a entrevista foi realizada em ambiente virtual consoante as recomendações do CEP quanto ao Ofício Circular número 2/2021/CONEP/SECNS/MS.

O pesquisador atuou consoante a técnica de saturação teórica quanto à amostra, que foi constituída por validação de amostra intencional. Segundo essa técnica, à medida que as respostas apresentarem repetições, não acrescentando novos conteúdos, entende-se que não necessita de novos atores participar do processo de entrevista, pois é entendido que amostra atinge o ponto de saturação. Assim, nove foi o número total de servidores entrevistado e não houve necessidade de entrevistas novos servidores. A saturação Teórica para Strauss e Corbin (2008) é uma técnica utilizada para encontrar um ponto na investigação no qual coletar dados adicionais se torna contra produtivo.

4.4 Técnica de análise e interpretação dos dados

Para Creswell (2010), a análise de dados qualitativos é conduzida concomitantemente com a coleta dos dados, interpretações e a redação de relatórios, perfazendo um processo de revisão dos dados observados. Segundo o autor, o procedimento consiste em extrair sentido dos dados, dos textos e imagens, preparar estes dados para análise, mergulhando no processo de compreensão destes dados e realizar uma interpretação do significado deste material coletado, que vai exigir uma reflexão contínua dos dados. Essas características foram aplicadas na

pesquisa, permitindo a atualização dos tópicos analisados à medida que as entrevistas foram sendo realizadas.

A técnica de análise dos dados utilizada na pesquisa foi a análise de conteúdo, bastante requisita em estudos qualitativos. Para Silva e Fossá (2015, p. 2) a análise de conteúdo tem sido amplamente difundida e empregada, a fim de analisar os dados qualitativos. As autoras reforçam que a técnica consiste na análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito, por exemplo, nas entrevistas ou o que foi observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 2). No caso da pesquisa em análise, as perguntas do roteiro foram classificadas por categorias observando as características metodológicas como objetividade, sistematização e inferência.

Em termos de conceito, Silva e Fossá (2015, p. 3) definem como “um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo. Quanto à análise de dados, foi realizada através das etapas da técnica proposta por Bardin (1977) que consiste em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A primeira fase, segundo Silva e Fossá (2015, p. 3), é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. A segunda fase consiste na “construção das operações de codificação, considerando os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 4). Já a terceira fase, segundo Silva e Fossá (2015, p. 4), compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas e documentos e sítio institucional). Bardin (1977) reforça que a última fase consiste no tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, fase em que são tratados os resultados brutos de forma a torná-los significativos e válidos.

Assim, a pesquisa iniciou com através da pesquisa bibliográfica buscando na teoria da CI aspectos relacionados a GI e suas variáveis constitutivas, constituindo o primeiro capítulo do referencial teórico. O segundo capítulo, também foi realizado uma pesquisa bibliográfica quanto o PE, ressaltando os conceitos de estratégias e AE, buscando associar os estudos ao setor público (em especial as UPF) e sempre que possível, relacionado ao tema GI, permitindo aproximar as temáticas GI e PE quanto observado a UPF. A análise de conteúdo foi utilizada com base nos achados empíricos a partir da segunda etapa da pesquisa.

O passo seguinte foi a análise dos documentos institucionais, o PDI, os relatórios e solicitações de auditorias e dos relatórios de gestão da UFAL, correspondente ao tópico a seguir da “Análise de documentos”. Segundo os relatórios de auditorias, foi constatado a ausência da etapa de monitoramento do PDI da UFAL, pelo menos até junho/2022 e que os relatórios de gestão apenas descrevem as ações e metas dos objetivos do PDI que foi possível alcançar, justificando as metas e ações não alcançadas. Assim, o relatório de gestão não representa o monitoramento desejado, que deve ser realizado no mesmo ano de exercício das ações previstas. Na avaliação do PDI 2019-2023, consta o capítulo quanto ao monitoramento, listando as etapas e sugerindo como deve correr a avaliação e monitoramento, inclusive, indicando a ferramenta ForPDI para acompanhamento do plano. Portanto, observa-se que os documentos institucionais buscam direcionar a instituição para o cumprimento desta importante tarefa na universidade.

Quanto aos documentos, a escolha foi determinada a priori, de acordo com o tema da pesquisa, assim como a escolha dos entrevistados também pré-estabelecida de acordo com o objetivo da pesquisa e perspectiva de contribuição. Subtende-se que quanto maior a função exercida na instituição pelo servidor, maior será a participação da gestão da universidade, assim como a responsabilidade de entregar produtos e serviços de qualidade na instituição. A maioria dos entrevistados ocuparam a função de gestor (pró-reitor, diretor, assessor) durante o período de construção e consolidação do PDI. De acordo com as regras estabelecidas por Bardin (2011), foram respeitadas as regras quanto à homogeneidade, onde todos os participantes foram submetidos ao mesmo roteiro de entrevista e os entrevistados foram a principal fonte de informação em relação ao objeto de estudo desta pesquisa (regra da pertinência).

De acordo com a técnica análise de conteúdo, foi realizada a pré-análise das obras e documentos citados, definindo-se a partir de então as categorias utilizadas para categorização da pesquisa durante a etapa de entrevista, após a realização de uma “leitura flutuante” nas obras dos autores McGee e Prusak (1994), Davenport (1998) e Choo (2003). O modelo de GI do autor Choo (2003) foi o selecionado por ser mais adequado para a análise dos dados desta pesquisa, em se tratando de uma UPF com ampla estrutura organizacional, pois está entre os mais citados na literatura e ser mais completo quanto aos seus sucessores. Para Monteiro (2015, p. 55) a “A Organização do Conhecimento é uma das principais obras que marcam o desenvolvimento da GI em nível de construção teórica e paradigmática”. Choo (2003) conseguiu descrever conexões entre a GI e do conhecimento com o processo decisório nas organizações.

Percebe-se na literatura que o modelo de GI de Choo (2003) foi utilizado como referência para outros modelos que sucederam, enfatizando a contribuição do autor. Destaca-se ainda o uso eficiente da informação organizacional, que corresponde a um ativo indispensável

para qualquer instituição, além de enfatizar a retroalimentação necessária ao aprendizado e, consequentemente, ao aprimoramento dos processos institucionais.

Com relação ao instrumento do roteiro de entrevista, todas as perguntas foram respondidas pelos entrevistados e tabulação dos dados foi realizada inicialmente com anotações das respostas em caderno, sendo transcritas para o computador através do software word, e, por fim, para codificação, categorização e organização dos temas, foi utilizado o software planilha Excel, com a identificação dos entrevistados pela ordem de entrevistas, nomeados como o código E1, E2, E3, ... E9. Assim, a coleta de informações permitiu uma avaliação consistente das respostas quanto às categorias da pesquisa selecionadas no roteiro de entrevista.

O pesquisador fez a análise das respostas observando os objetivos específicos da pesquisa e as categorias selecionadas (destacando as perguntas das etapas do modelo de GI do autor Choo), utilizando a técnica de codificação quando necessário. Visando garantir confiabilidade dos resultados, para Creswell (2010), a prática de incluir múltiplas estratégias confere um fator importante, assim como documentar os procedimentos do estudo e registrar informações negativas ou discrepantes as quais se opõem ao tema. As seis etapas de GI referente ao modelo do Choo foram a principal referência para conduzir a etapa da entrevista, com o propósito de responder os objetivos específicos.

Quanto às categorias utilizadas na pesquisa, foram divididas em quatro, destacando a GI que compõe a maioria das perguntas e a categoria PDI, as quais contêm aspectos relacionados à informação, ao planejamento e às estratégias. Essas são as categorias iniciais, que estão consoantes ao referencial teórico da pesquisa. As outras duas categorias são o perfil do entrevistado e as considerações finais. Dessa forma, o pesquisador pode organizar os dados coletados em prol de atender às questões dos objetivos específicos.

Após este ciclo de preparação do material, a pré-análise das informações e análise dos dados coletados, os resultados foram descritos em cada categoria e subcategoria com os respectivos comentários, utilizando quando possível quadros ou gráficos, para melhor compreensão dos resultados obtidos. Inicialmente, a análise e os comentários foram realizados nos documentos institucionais, sendo realizado na sequência a análise das entrevistas, que foram categorizadas de acordo com o modelo de GI do autor Choo (2003), relacionando aos objetivos específicos da pesquisa.

Visando proporcionar uma melhor leitura e entendimento sobre a pesquisa, a análise e considerações das categorias e subcategorias foram realizadas após os comentários e relato dos entrevistados, aproximando os resultados com os objetivos específicos propostos na pesquisa.

5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Seguindo com os estudos, o presente capítulo busca inicialmente discorrer sobre os dois instrumentos de coleta de dados/informação: os documentos de referência da pesquisa (relatórios de auditorias, relatório de gestão e o PDI 2019-2023 da UFAL) elencados na problemática da pesquisa e as entrevistas realizadas junto aos servidores da UFAL, mantendo o foco na análise e discussões com vistas a responder os objetivos e o problema da pesquisa.

Os dados coletados foram analisados por meio da análise categorial, no que diz respeito a fase da entrevista. A técnica de análise dos dados utilizada na pesquisa foi a análise de conteúdo, adequada para estudos qualitativos. Assim, para tratamento dos dados coletados na fase da entrevista, foi necessário: realizar a entrevista individual com cada selecionado; transcrever as respostas dos participantes no documento word, de acordo com o roteiro de entrevista; utilização do software Excel para consolidação das respostas e agrupamento por categoria; e análise conforme metodologia.

Dessa forma, iniciamos o tópico com a análise dos documentos referente ao PDI 2019-2023 da UFAL, os relatórios de auditorias dos últimos três anos e os relatórios de gestão da UFAL dos últimos três exercícios, os quais trazem informações sobre o PDI e a etapa de monitoramento e controle do plano. Na UFAL, foram os três documentos identificados que mencionam o PDI, se tornando as principais referências quanto ao objeto do estudo. A análise documental é um conjunto de procedimentos que visam à análise e tratamento dos conteúdos informacionais (LOPES; VALENTIM, 2013, p. 163). Documento representa um conceito central no campo da CI e busca oferecer suporte para determinada informação.

Na sequência, é relatado a análise das entrevistas por categoria, com destaque para a categoria GI, que foi a principal referência para resposta dos objetivos específicos da pesquisa, consequentemente para o objetivo geral.

5.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

A análise documental “adota determinados procedimentos técnicos e científicos com o intuito de examinar e compreender o teor de documentos e deles obter as mais significativas informações, conforme o problema da pesquisa estabelecido” (JUNIOR, E. B. *et al.*, 2021, p. 1). Assim, os documentos selecionados estão consoantes ao problema da pesquisa, pois mencionam a etapa de “monitoramento do PDI”, observando suas particularidades. A análise inicia relatando aspectos ligado a origem, importância e formato adotado na instituição, com

destaque para o documento PDI 2019-2023. Na sequência, o estudo traz aspectos relacionados ao monitoramento do PDI nos relatórios de auditorias emitidos pela AG/UFAL e, por fim, são citados os relatórios de gestão da UFAL considerando os últimos três exercícios. Essa seleção de documentos esta aderente a regra da pertinência da análise de conteúdo: os documentos devem ser fontes de informações adequadas aos objetivos da pesquisa.

5.1.1 Análise do PDI 2019-2023 da UFAL

Com a criação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) surge a necessidade de prover mecanismo de planejamento nas UPF. Assim, a regulamentação do PDI nas UPF ocorreu inicialmente no ano de 2001, através do Decreto nº 3.860 (revogado pelo Decreto nº 5.773/2006) na qual foi considerada como um dos itens nos processos de avaliação e credenciamento nas UPF. Anos mais tarde, em 2006, surge o Decreto nº. 5.773 (revogado pelo Decreto nº 9.235, de 2017) que dentre outros, promove um ajuste nos procedimentos de elaboração do PDI (BRASIL, 2006), na qual descreve uma estrutura mínima que deve compor o plano. Em 2017, surge o Decreto 9.235/2017 que na sua composição (Artigo nº 21) trata da estrutura mínima que deve possuir o documento PDI (BRASIL, 2017). Esses normativos citados buscam, dentre outros, direcionar as UPF a instituir seu PE.

Com a evolução dos processos e necessidade de expansão das Universidades, o PDI passou a ser referência nas instituições, seja por conta dos critérios de avaliação, seja por necessidade de expandir sua infraestrutura, cursos, campi, requisitos que precisam ser registrados e formalmente indicados, direcionado as universidades para elaboração de um planejamento maduro e consistente. Assim, à medida que o nível de exigência aumenta, cresce a importância do PE como ferramenta primordial nas UPF.

O PE nas Universidades, em suma, é representado pelo PDI, importante ferramenta de apoio para as Instituições de Ensino Superior (IES), que, dentre outros, visa traçar os caminhos e estratégias que a instituição pretende percorrer para o alcance dos objetivos estratégicos num período de cinco anos. Para que as UPF funcionem da melhor forma possível, é necessário pensar com atenção em seus processos de gestão a curto, médio e longo prazo.

O PDI visa à melhoria dos processos e das atividades finalísticas da instituição, em especial as dimensões relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, as quais estão mais próximas da sociedade. É neste documento que são encontrados os objetivos estratégicos, que devem ser acompanhados de indicadores e metas, os quais precisam ser avaliados e devidamente

monitorados, pois são estes elementos que vão indicar se os objetivos propostos foram alcançados e, conseqüentemente, se houve melhoria nos serviços ofertados pela Universidade.

Por representar o PE da Universidade, se reveste como um dos principais documentos institucionais. Com planejamento adequado e execução das suas respectivas ações, a instituição terá condições de cumprir suas metas e objetivos, atender aos órgãos de controle e da resposta institucional significativa, como se espera de uma UPF. Portanto, considera-se relevante o estudo pelo alcance deste no contexto da sociedade, refletindo sua contribuição social. Foi possível observar, através das entrevistas, que os servidores da UFAL entendem a importância do PE como o guia para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Conforme diretrizes do Ministério da Educação (MEC), o PDI é um documento de planejamento e gestão institucional confeccionado para um período de cinco anos, que deve considerar à filosofia de trabalho, a missão, visão institucional, as diretrizes e políticas pedagógicas, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas da instituição, para definir seus objetivos e determinar as melhores estratégias para atingi-los.

O PDI é um documento presente nos principais processos da instituição, como por exemplo nas avaliações do MEC, nos processos de credenciamento e credenciamento, avaliação institucional e para avaliação e reconhecimento de cursos de graduação e pós-graduação. Também é observado pelos órgãos de controle através das auditorias externas e pelas auditorias interna emitidas pela unidade AG da própria UFAL.

Portanto, cada instituição deve encarar o plano como um guia e planejamento, refletindo a política da Universidade e servindo de referência na orientação de gestores(a)s, atuais e futuros, na construção de projetos, políticas e de um plano de gestão anual, voltado para o alcance de metas e objetivos estabelecidos no PDI. Em síntese, o PDI é um plano obrigatório e indispensável para que as instituições sejam credenciadas, consigam autorização, implantação e avaliação de seus cursos, possam expandir quando a estrutura organizacional e alcancem bons resultados na avaliação do MEC.

Em se tratando do PDI atual da UFAL, o mesmo foi aprovado através da Resolução nº 34/2019-CONSUNI/UFAL, em 25 de junho de 2019 (UFAL, 2019). No PE são apresentados 10 objetivos estratégicos para período de 2019 a 2023, alocados através de três dimensões referentes ao tripé ensino, pesquisa e extensão da Universidade. Os objetivos estratégicos foram relacionados apenas para atividades finalísticas da instituição. As atividades consideradas meio (tecnologia da informação, gestão de pessoas, gestão institucional, infraestrutura) foram alocadas enquanto ações, que devem servir de suporte para o alcance dos objetivos estratégicos.

O plano foi elaborado com base nos seguintes documentos: as metas do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005/2014 (BRASIL, 2014); o estudo situacional da UFAL e seus documentos próprios, como, por exemplo, o Relatório de Gestão; a conjuntura política, econômica e social do país, assim como foi inserido no processo a consulta pública, fóruns acadêmicos, audiência pública e debates realizados pela comunidade universitária.

Para a pesquisa em curso, utilizou-se como referências os tópicos do PDI relacionados ao PE e ao monitoramento do PDI, por estes estarem mais próximos do objetivo da pesquisa. Esses tópicos também foram citados na entrevista.

Como ferramentas de construção foram adotados na sua confecção a consulta pública, fóruns colegiados, audiências públicas, encontros e discussão no Conselho Universitário. Os objetivos estratégicos do PDI da UFAL precisam ser tomados como referência para a construção de ações, políticas e planos institucionais específicos de todas as instâncias da Universidade: administração central, unidades acadêmicas do Campus A. C. Simões, os Campi fora de sede – Campus Arapiraca, Campus do Sertão e Campus de Engenharias e Ciências Agrárias – e suas respectivas unidades educacionais (Palmeira dos Índios, Penedo, Viçosa e Santana do Ipanema). Assim, a figura 5 apresenta o capítulo do PE no PDI 2019-2023 da UFAL.

Figura 05 – Objetivos estratégicos do PDI da UFAL 2019-2023 por dimensão

DIMENSÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS GERAIS ATÉ 2023
Dimensão Ensino de Graduação, Técnico e Tecnológico	Elevar a qualidade dos cursos de graduação e de ensino profissional e tecnológico da Ufal	Aumentar o CPC (Conceito Preliminar de Curso) de 47 cursos em ciclos trienais do Enade.
		Aumentar em 18,67% o Conceito de Curso (CC) dos 15 cursos não enquadrados no Enade, considerando os CC 3, 4 e 5.
	Ampliar a oferta de cursos de graduação e de ensino profissional e tecnológico da Ufal	Ampliar em 18 cursos de graduação.
	Ampliar o número de formandos anuais em relação aos ingressantes	Ampliar em 5 cursos de ensino profissional e tecnológico. Aumentar em 10% a taxa de sucesso.
Dimensão Pós-graduação, Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo	Elevar a qualidade da pós-graduação	Aumentar o conceito de 5 programas.
	Aumentar o potencial de inovação da Ufal	Depositar pelo menos 38 proteções de propriedade intelectual (PI).
	Expandir o processo de Incubação de Empresas nos municípios em que a Ufal tem <i>campus</i> ou Unidade Educacional	Aumentar em 4 o número de incubadoras ativas e reconhecidas/regularizadas na UFAL.
Dimensão Extensão	Ampliar a participação de estudantes de graduação em projetos de iniciação	Atingir a participação de 71,33% dos Doutores DE em projetos de Iniciação Científica.
	Ampliar a oferta de vagas em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	Atingir uma taxa de 85,56% de cobertura de bolsas de iniciação científica por demanda de bolsas qualificadas. Aumentar para 373 (20%) as vagas em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , incluindo as vagas de cursos novos.
	Ampliar o alcance e o impacto social das ações de extensão integrada ao ensino e à pesquisa	Efetivar ações que garantam a ampliação do alcance e impacto social das ações de extensão, construindo relações mais efetivas com outros setores da sociedade, tais como comunidades tradicionais, movimentos sociais, escolas públicas etc., em variados municípios, ampliando o diálogo e a consequente construção de um perfil profissional que tenha elementos para atuar de forma ética, tecnicamente competente, e politicamente comprometida com as áreas de grande pertinência social (necessidades das populações com maior vulnerabilidade social), tendo como pano de fundo uma realidade complexa e contraditória do ponto de vista dos índices de desenvolvimento humano.
	Desenvolver os aspectos pedagógico, formativo e organizativo a partir das diretrizes institucionais para a extensão da Ufal	Desenvolver aspectos de organização institucional interna, que permitam o desenvolvimento da extensão, tais como novas políticas, resoluções, procedimentos, criação e/ou alteração de fluxos, produção de instruções normativas, de materiais didáticos que auxiliem na compreensão do que é a extensão no processo formativo, dentre outras ações que objetivam ampliar o grau de organização, de consolidação, de alterações qualitativas significativas dessas atividades de caráter acadêmico na cultura universitária, buscando sua valorização como um importante componente formativo e canal de diálogo científico e cultural com outros setores da sociedade.

Fonte: PDI da UFAL 2019-2023

A nomenclatura das três dimensões são: Dimensão Ensino de Graduação, Técnico e Tecnológico, Dimensão Pós-Graduação, Pesquisa, Inovação e Empreendedorismo e Dimensão Extensão. Cada objetivo é precedido de indicadores e metas, visando melhor interpretar e acompanhar durante o período de cinco anos.

Além de destacar o tópico referente ao planejamento, destaca-se o tópico 15 do PDI que trata do “Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI”, no qual se descreve como devem ocorrer essas etapas. Além das estratégias a serem utilizadas, percebe-se a indicação do sistema ForPDI como ferramenta para o monitoramento do plano, uma vez que já se encontrava instalado e apto para uso na instituição desde o ano de 2018. O tópico 15 do PDI reforçar a importância do monitoramento periódico para que as possíveis ações e correções possam ocorrer com base em levantamento prévio. Divulgado no ano de 2019, a expectativa era para que esta etapa pudesse ocorrer a partir do exercício de 2020.

Além dos documentos físicos, foi possível visualizar no sítio institucional, através do link “<https://pdi.ufal.br/monitoramento>”, as informações quanto ao processo de monitoramento previsto, consoante ao documento do PDI, assim como o link que permite o acesso aos números relativos aos objetivos e metas de cada objetivo do PDI. No link não é possível visualizar os números de cada objetivo. A expectativa era que, tanto os servidores como os membros da sociedade, pudessem acompanhar tais informações quando da execução do plano e torna-se como uma das fontes de consulta para confecção do Relatório de Gestão da Universidade.

5.1.2 Análise dos relatórios de auditorias

O segundo documento de referência utilizado na pesquisa foram os relatórios de auditorias confeccionados pela AG/UFAL, que buscam atuar na instituição orientando e apontando necessidades de melhorias nos processos institucionais.

A AG da UFAL elabora anualmente seu Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), o qual contém o planejamento das ações da unidade auditoria interna da UFAL para cada exercício. Para elaboração desse plano, o PDI segue como uma das referências utilizadas. Por meio do PAINT, são elaborados relatórios de auditorias durante cada exercício para cada processo investigado na UFAL, contendo um breve relato da constatação e resposta da unidade responsável. Dentre esses relatórios, destaca-se o PDI, que foi objeto de análise quanto a alguns objetivos estratégicos relacionados a área de pesquisa, selecionado pela unidade de auditoria.

Foi observado nos relatórios de auditorias que os órgãos de controle questionam a UFAL quanto ao cumprimento da etapa de monitoramento do PDI, tomando como referência

justamente o item 15 do PDI 2019-2023, o qual detalha como deveria ocorrer essa etapa de monitoramento na UFAL. A constatação da CGU foi: Inexistência de sistema informatizado para auxiliar no acompanhamento da execução dos instrumentos de planejamento. Como recomendação, a CGU apontou: Implementar sistema informatizado (ForPDI ou outro) para acompanhamento, em tempo real, dos instrumentos de planejamento.

Nos anos de 2020 e 2021, após conhecimento do PDI 2019-2023, a UFAL foi comunicada, através do Relatório de Auditoria número 843638 (Recomendação nº 3) pela Controladoria Geral da União (CGU) por intermédio da AG da UFAL quanto ao quesito: “Implementar sistema informatizado (ForPDI ou outro) para acompanhamento, em tempo real, dos instrumentos de planejamento”, ou seja, observou-se que a etapa de monitoramento do plano não estava ocorrendo na universidade.

O contato foi realizado via processo eletrônico em 2020 através da Solicitação de Auditoria nº 069/2020/AG/UFAL, inserida no processo administrativo nº 23065.009510/2020-24 – Ordem de Serviço nº 008/2020 e no ano 2021 através do processo administrativo nº 23065.028267/2021-19 contendo a Solicitação de Auditoria nº 079/2021/AG/UFAL. Em janeiro de 2021, o relatório final da CGU foi disponibilizado, o qual foi solicitado o Plano de providências permanente para implementar o sistema informatizado (ForPDI ou outro) para acompanhamento, em tempo real, dos instrumentos de planejamento.

Como resposta, a UFAL se propôs a regularizar a situação no exercício 2021, adotando um Plano de Providência, com etapas e prazos a cumprir. Após nova avaliação interna das unidades envolvidas da UFAL durante o ano de 2021, houve uma nova manifestação da UFAL a CGU, por intermédio da AG/UFAL, na qual apresentou pedido de prorrogação de prazo do Plano de Providência Permanente para apreciação por esta CGU, a qual contém também status atual das ações já adotadas. Assim, acordo com o documento, foi estabelecido o novo prazo no ano 2022 para utilização da ferramenta ForPDI.

No primeiro semestre de 2022, foi enviado a PROGINST uma nova solicitação (Solicitação de Auditoria nº 07/2022) na qual questiona a UFAL se o monitoramento do PDI está sendo realizado e, se sim, qual ferramenta está sendo utilizada.

Observa-se que desde 2020 houve contato por partes dos órgãos de controle visando sanar a situação. A AG/UFAL tem o papel de atuar no monitoramento do atendimento das recomendações dos relatórios de auditoria expedidos pela CGU. Neste sentido, os relatórios de auditorias analisados demonstram o problema existente, que está aderente ao objeto do presente estudo, o que torna relevante a pesquisa em curso para a UFAL, na qual deve buscar mecanismos para se adequar as recomendações dos órgãos de controle.

Por meio dos estudos voltados a GI, é possível prover mecanismos para efetivar o monitoramento do plano, permitindo que a informação possa circular entre os atores do processo, uma vez que existe disponível a ferramenta para registrar os números relativos ao desempenho das ações e metas do PDI. Ressalta-se que não basta apenas o sistema, é necessário, segundo Davenport (1998), que as informações possam chegar no lugar certo, a pessoa certa, para que esse processo possa transcorrer de forma satisfatória na instituição.

5.1.3 Análise dos Relatórios de Gestão da UFAL

O terceiro documento analisado foram os Relatórios de Gestão dos exercícios 2019, 2020 e 2021. Nestes, a partir de uma nova metodologia para confecção apresentada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), as universidades precisam relatar aspectos relacionados a visão geral da unidade e ambiente externo, governança, estratégia e a forma de alocação de recursos, gestão de riscos, oportunidades e perspectiva diante do cenário institucional, seus resultados e desempenho do exercício da gestão e informações sobre orçamento e finanças e contábeis. Cada tópico é desmembrado em subtópicos, os quais visam discorrer sobre o desempenho e resultados da instituição no exercício anterior.

A partir do exercício de 2018, o TCU estabeleceu para elaboração do Relatório de Gestão nas IFES a forma de Relatório Integrado (RI), com base na Estrutura Internacional de Relato Integrado (*International Integrated Reporting Framework*). O propósito desse modelo de Relato Integrado é transformar a forma como as organizações prestam contas às partes interessadas, tendo a criação de valor como o cerne do relatório. Dessa forma, referências como o PDI se destacam, pois deve enfatizar o planejamento e os resultados alcançados.

Dentre os capítulos, destaca-se o tópico referente aos “Resultados e desempenho da gestão”, que deve trazer informações relacionadas ao PDI. Espera-se que neste capítulo seja relatado se o que foi planejamento foi, de fato, cumprido no exercício anterior ao de publicação do relatório. Nos relatórios, em síntese, observa-se os comentários quando aos objetivos e suas respectivas metas e indicadores, relatando os números, algumas metas sendo de fato alcançadas e resultados alcançados, assim como justificativa das metas e ações não alcançadas no período.

Apesar de mencionar nos relatórios a questão do monitoramento do PDI, muito embora por conta do tópico estar previsto no PDI da UFAL, não foi encontrado nenhum comentário quanto a possível forma que está sendo realizado o monitoramento dos objetivos estratégicos ou de utilização de software específico para realizar tal atividade. Assim, observa-se que o relatório de gestão é o documento que mais se aproxima da etapa de monitoramento, pois, faz

um relato sobre os resultados alcançados no ano anterior sobre cada objetivo do PDI. Esse relatório, não é caracterizado como monitoramento, pois, não é possível identificar ferramenta de controle e sua divulgação acontecer sempre no exercício seguinte. Para o monitoramento, é necessário o acompanhamento em tempo real, de acordo com a periodicidade de seus indicadores, para que seja possível adotar providências em caso de desvio da meta estabelecida.

O relatório de gestão foi mencionado nas entrevistas, onde foram relatados os resultados frente aos objetivos do PDI. Na área administrativa da UFAL (reitoria), o PDI é consultado principalmente para responder ao Relatório de Gestão.

Destaca-se que os documentos utilizados como referência na análise estão devidamente publicados no sítio institucional, tratando-se de documentos acessíveis ao público, ou seja, os resultados estão disponíveis e devem ser conhecidos por gestores das áreas relacionadas.

Desta forma, observa-se nos documentos analisados que a etapa de monitoramento do PDI foi prevista e detalhada no próprio PDI da UFAL, porém, ainda não foi implementada da forma como se espera na instituição. Os relatórios de auditorias citados caracterizam essa pendência. Os relatórios da AG/UFAL² estão disponíveis para consulta.

Assim, na consulta realizada nos documentos citados, foi possível constatar sobre a ausência da etapa de monitoramento do PDI da UFAL e o esforço que está sendo empreendido para que a instituição possa sanar essa pendência. Ofertando à UFAL um estudo, partindo de um caso concreto, com base nos conceitos relacionados à GI no âmbito da CI, na análise dos documentos institucionais e na perspectiva dos comentários dos servidores entrevistados, espera-se contribuir para que a instituição alcance e cumpra essa importante etapa em prol da tomada de decisão dos gestores e transparência para a comunidade acadêmica.

Foi possível identificar algumas questões preocupantes na instituição que podem ocorrer na permanência desta situação:

- Resposta não satisfatória das solicitações de informação através da plataforma FalaBr (Lei de acesso à informação – LAI);
- Emissão de novas notificações dos órgãos de controle;
- Dificuldade de manter a transparência das informações no sítio institucional;
- Não atendimento ao tópico 15 do PDI quanto ao monitoramento;
- Tomada de decisão ineficaz quando aos objetivos do PDI.

Dessa forma, pela análise dos documentos neste tópico, não foram encontradas evidências de que o PDI 2019-2023 possa estar sendo monitorado na UFAL até a data de

² Disponível através do link: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/auditoria>

apresentação desta dissertação. A constatação vai de encontro e responde a um dos objetivos específicos da pesquisa (Constatar a efetividade do monitoramento do PDI nas unidades da UFAL). Na próxima seção, voltamos a comentar sobre essa questão, na perspectiva dos entrevistados. Com a realização do monitoramento do PDI, a UFAL deve sanar as recomendações das auditorias, cumprir com a proposta presente no documento PDI 2019-2023 e preencher melhor o relatório de gestão anual da instituição.

5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Passamos a análise das entrevistas realizadas. Para nortear as questões, foi construído um roteiro de entrevista (presente no apêndice da pesquisa), composto de questões relacionadas ao PDI e à GI, este último composto por subcategorias relacionadas às etapas do modelo de GI de Choo (2003). Esse roteiro foi a base para coletar informações dos entrevistados. Foram selecionados como sujeitos de pesquisa discente, técnicos e docentes. A interpretação dos dados se deu pelo método análise de conteúdo.

Foi realizada inicialmente a codificação com base na repetição de palavras, condicionando o termo PDI ao planejamento e GI para Gestão da Informação. No roteiro, foram realizadas duas categorizações, conforme previsto na metodologia, porém, foi necessário inserir mais duas categorias relacionada ao perfil e considerações dos entrevistados.

A categoria representada pelo “perfil do entrevistado” iniciou a entrevista, com cinco perguntas, seguido pela categoria Planejamento Estratégico, com quatro perguntas referentes ao PDI, que é o documento selecionado no estudo. Por conta da sua especificidade e etapas que melhor orienta os processos de GI, as perguntas relacionadas a categoria Gestão da Informação foram classificadas como subcategorias, relacionadas de acordo com as etapas do modelo de GI do autor Choo (2003). Para as perguntas, sempre que possível, iniciaram com os termos “como?” ou “por que?”, consoante ao entendimento do autor Yin (2015).

As etapas da GI do modelo de Choo selecionadas foram: identificação das necessidades de informação; aquisição da informação; organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição da informação; e uso da informação. Destaca-se que a categoria GI concentra cerca de 74% das perguntas, o que se justifica pela problemática apresentada e a proposta dos objetivos da pesquisa. Por fim, o tópico relativo às “considerações dos entrevistados” foi composto por três perguntas.

Ressalta-se que a análise de dados qualitativos da pesquisa foi conduzida concomitantemente com a coleta dos dados, as interpretações e a redação de relatórios que foram incorporados à pesquisa, perfazendo um processo de revisão dos dados observados.

O quadro abaixo ilustra a classificação das perguntas por categoria:

Quadro 02 – Classificação das perguntas do roteiro de entrevista por categoria

Nº Categoria	Descrição das Categorias	Subcategoria	Número de perguntas
1	Perfil	Não houve	6
2	PDI	Não houve	4
3	Gestão da Informação	Seis	20
4	Considerações	Não houve	3
Total de perguntas			33

Fonte: elaboração própria (2022)

Assim, a análise do tópico entrevista seguiu a ordem de perguntas de acordo com o quadro 2, subdividido em 4 seções conforme o número de categorias, que serão detalhadas a seguir.

5.2.1 Categoria perfil do entrevistado

De acordo com as respostas, quanto à faixa etária dos entrevistados, o entrevistado mais novo foi E1, com faixa etária de 20 a 35 anos. A maioria dos entrevistados possui faixa etária de 36 a 50 anos, são seis no total, o que corresponde a maior parte da amostra. Dois servidores estão localizados na faixa etária dos 51 a 65 anos. As respostas estão consolidadas no quadro número três.

Quadro 03 – Perfil dos entrevistados por faixa etária

Tópico	Faixa Etária			
	20 a 35	36 a 50	51 a 65	Mais de 66
Servidores/Estudante	1	6	2	-

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Quanto ao perfil por escolaridade, todos os docentes selecionados na amostra têm o título de doutor e, quanto aos TAE, todos tem nível superior. O estudante estava concluindo o nível superior, portanto, quanto a escolaridade apresenta superior incompleto. Ressalta-se que

durante as entrevistas, observou-se que os dois TAE que participaram da amostra estão atualmente cursando mestrado. Os dados estão consolidados no quadro número quatro.

Quadro 04 – Perfil dos entrevistados por escolaridade

Tópico	Escolaridade			
	Superior Incompleto	Graduação	Mestrado	Doutorado
Servidores/Estudante	1	2	-	6

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Com relação ao perfil por cargo ocupado na UFAL, a maioria dos entrevistados são docentes (total de seis servidores), seguido por dois TAE. Justifica-se o maior número de docentes na amostra por conta desse perfil ser maioria quanto as funções (Cargo de direção) ocupados na universidade, estar em maioria na comissão central do PDI 2019-2023 e por atuarem nas subcomissões do PDI. O quadro abaixo ilustra esse perfil.

Quadro 05 – Perfil dos entrevistados por cargo de direção ocupado na UFAL

Tópico	Cargo ocupado na UFAL	
	Docente	TAE
Servidores/Estudante	6	2

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Quanto ao tempo como servidor da instituição, a maioria dos entrevistados ocupa a faixa entre 10 a 15 anos como servidor da UFAL, conforme descrição no quadro abaixo:

Quadro 06 – Período como servidor/estudante na UFAL

Tópicos	Tempo como servidor/estudante na UFAL				
	Menos de 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 15 anos	Entre 15 e 20 anos	Mais de 20 anos
Servidores/Estudante		3	6		

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Por fim, observando o tempo de cada servidor como gestor da unidade, destaca-se que sete foram considerados, pois foram esses que ocuparam cargo de direção na UFAL no período de 2016 a 2020, uma vez que na amostra, o servidor que estava lotado na CPAI e a estudante não ocupou cargos de gestão no período selecionado. Dos sete servidores, seis estiveram no cargo durante todo período de gestão. Destaca-se destes que um servidor docente ocupou dois cargos diferentes de gestão no período citado. Assim, 71% dos servidores da amostra que iniciaram no cargo de direção finalizaram seus mandatos. Apenas dois servidores estiveram no cargo entre três a quatro anos.

Dessa forma, têm-se que esses servidores selecionados conheceram e vivenciaram o período do PDI 2013-2017 e na construção e consolidação do PDI 2019-2023. Essa informação foi importante, pois contribuiu para resposta das perguntas referente à categoria GI. Abaixo, segue o quadro com as informações consolidadas.

Quadro 07 – Período do servidor como gestor de unidade na UFAL

Tópicos	Tempo como gestor da unidade				
	Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 3 anos	Entre 3 e 4 anos	4 anos ou mais
Servidores				2	5

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Uma vez finalizada a análise da primeira categoria e após conhecermos o perfil dos entrevistados, passamos à análise da segunda categoria, no tópico seguinte, relacionado ao PDI.

5.2.2 Categoria PDI

Nesta categoria, as respostas dos entrevistados atestam a importância do PDI para a instituição, sendo considerados a maior referência em termos de planejamento na instituição. Todos os entrevistados compreendem que o PDI representa o PE da instituição, se configurando como um dos principais documentos institucionais. Foram propostas quatro perguntas, a saber:

- Qual a importância do PDI para a instituição?
- Considerando que a unidade possui objetivos e metas no PDI, como a unidade faz o monitoramento destes?
- Quais as estratégias que unidade utiliza para alcançar ou ajustar as ações do PDI?
- Para quais demandas a unidade utiliza o PDI?

A primeira pergunta foi bastante referenciada pelos entrevistados e todos os entrevistados mencionaram a importância do PDI para a UFAL, que se trata de um documento de referência do PE na UFAL, sendo o caminho que a instituição deve percorrer para atingir seus objetivos e metas. Para a entrevistada E3, “sem o PDI, a gestão da Universidade não consegue desenvolver suas estratégias”. Também foi identificado que o PDI deve ser referência para traçar ações visando o cumprimento dos seus objetivos. Para o E4 e o E8, o PDI é o documento de referência para os gestores no qual é possível traçar objetivos e metas. O E9 fez referência do PDI citando “serve como uma bússola para a instituição”. O E1 e E2 também citaram o PDI como referência para a UFAL construir seus objetivos. “As organizações lançam mão do PE como forma de delinear os novos rumos e os futuros caminhos que irão seguir” (BARBALHO, 1997, p. 29).

Para o entrevistado E6 “O PDI é o documento mais importante da instituição”. Outros comentários ressaltam a importância como o E1 “significa a referência para a instituição”, indica o caminho que a instituição deseja seguir, assim como ressaltam as atividades finalísticas da universidade. Por fim, o E7 “em termos de quantificação e considerando o grau de relevância para a UFAL, classificou o PDI, de uma escala de zero a dez quanto aos documentos institucionais da UFAL, com nota nove”.

Com relação à segunda pergunta, que vem de encontro ao problema da pesquisa, os entrevistados informaram, em sua maioria, que não houve um monitoramento do PDI durante o período que estiveram como gestores (2016 a 2020), tanto é que na construção do PDI 2019-2023, foi proposto um tópico para esse assunto. “Houve dificuldades de buscar informação”, relatou a E1. O E3 afirmou que “Não faz, não é realizado”. Complementa ainda ao afirmar que “não há como verificar se os objetivos e metas foram alcançados”. Na mesma linha, o E8 afirma que “o monitoramento não é realizado, apesar de existir ferramenta para isso”. Para o E9, os objetivos do PDI 2013-2018 não são claros e destaca ausência de metas. No PDI 2013-2018, não havia metas estabelecidas para todos os objetivos estratégicos. Ainda no relato do E3, “não há como verificar se os objetivos e metas foram alcançados, não tem sistema de controle”.

Ressalta-se que os servidores entrevistados, ao assumirem suas respectivas funções no ano de 2016, havia um PDI vigente, e, durante o período de gestão, um outro PDI foi confeccionado, passando a estar vigente a partir de 2019. Dessa forma, ambos os documentos foram referência para as entrevistas. O E7 relatou que o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) é o setor da UFAL que pode contribuir para a realização da etapa de monitoramento.

O E4 falou que “O PDI 2013-2018 anterior tinha falta de clareza nas metas”. Continuou relatando uma questão que influencia direto na etapa de monitoramento: “A universidade não tem cultura de monitoramento dos planos institucionais”. O E6 relatou que “não foi possível realizar o monitoramento pois não tinha definição de metas no PDI 2013-2018”.

Foi possível verificar, durante o relato dos entrevistados, que existem iniciativas isoladas de possuir informações quanto às ações realizadas no momento do preenchimento do Relatório de Gestão, realizado anualmente. O E5 disse que os relatórios de auditorias motivaram a unidade a monitorar as metas do PDI 2013-2018, porém, ressalta também que “não havia dinâmica para o monitoramento do PDI na unidade”.

Percebe-se que o relatório de gestão e os relatórios de auditorias são documentos que provocam as unidades a consultar o PDI, pois é realizado anualmente e possui na sua composição um tópico que relacionada aos objetivos e metas do PDI, para que possa indicar quais ações foram realizadas, quais metas foi possível alcançar e, que possa justificar as ações que não foram alcançadas no período. Foi citado na entrevista a importância de poder cumprir essa importante atividade quanto ao monitoramento. Destaca-se, também, que o entrevistado E3 mencionou que o planejamento não é tratado como prioridade. Para o E8, “observa-se que a UFAL não faz o monitoramento do PDI embora exista ferramenta para isso”.

Para executar a etapa de monitoramento, é fundamental conhecer as informações necessárias ou gerir informações de forma a proporcionar que esteja disponível para que possa executar as ações necessárias. Para Calazans (2006, p.70) “a importância da informação para as organizações já é universalmente aceita e é considerada um dos recursos mais importantes para o sucesso”. Assim, as falas reforçam o que foi apurado nos relatórios de auditorias, mantendo a consonância entre os documentos analisados e falas nas entrevistas, elementos que motivaram a presente pesquisa.

Quanto á terceira pergunta “Quais as estratégias que unidade utiliza para alcançar ou ajustar as ações do PDI”, os entrevistados responderam que é necessário antes verificar se as ações existentes estão colaborando para o alcance dos objetivos. Os entrevistados E2 e E3, respectivamente, responderam que não tem monitoramento e por isso não têm como verificar se as ações estão contribuindo para o alcance dos objetivos e que não acompanhou o PDI. Sem monitoramento, fica mais difícil verificar se as ações estão sendo alcançadas. O E8 citou que “desconhece ações ou iniciativas de estratégias visando ajuste de ações”.

Os E5, E7 e E9 citaram que buscam relacionar as ações a executar na unidade durante o exercício com as metas do PDI, apesar de nem sempre conseguirem identificar com clareza no plano. O E3 e o E6 citaram o relatório de gestão como instrumento que provoca a unidade a

verificar se as ações executadas contribuíram para alguma meta do PDI. O E6 citou ainda que “o relatório de gestão é o documento que mais se aproxima da etapa de monitoramento do PDI”.

O E1 e o E5 citaram como estratégia para o cumprimento de ações previstas no PDI 2013-2018 respectivamente “uma aproximação das pró-reitorias finalísticas com as unidades acadêmicas na busca por acompanhar ações relativas ao PDI” e que “no período que esteve como gestor, buscou se aproximar das atividades meio da instituição (setores da UFAL com características de atividade-meio) para buscar alcançar as ações prevista no PDI. Não foi detectado nenhuma outra resposta nas entrevistas quanto as estratégias utilizadas para acompanhar as ações previstas no PDI 2013-2018.

Para a quarta pergunta “Para quais demandas a unidade utiliza o PDI?”, a maioria das respostas citaram que o PDI é utilizado para confecção do relatório de gestão (cinco respostas) pois, a PROGINST sugere consultar o documento para responder o tópico “resultados da gestão”. Foi citado também que o PDI é utilizado para construção de outros planos, como no caso do E2, que citou “para elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC)”. Responder as auditorias foi citado também por dois entrevistados, assim como para construir um novo PDI, citado por três entrevistados. O E5 e o E9 destacaram que o PDI também é utilizado nos processos de avaliação de curso e credenciamento da instituição. Destaca-se para o entrevistado E3, que relatou que a unidade não utiliza o PDI para o controle orçamentário. “A instituição utiliza o orçamento sem relação com os objetivos do PDI”. Segundo esse, não existe relação entre o planejamento e o orçamento. O E1 disse que o PDI foi utilizado para confecção de um novo PDI.

Por fim, os entrevistados exaltaram o PDI como referência para a UFAL, devendo ser construído na concepção participativa e que para cada objetivo possam existir metas claras e factíveis, fatores que contribuem para que o processo de monitoramento possa se efetivar. As informações que podem ser proporcionadas relativas à etapa de monitoramento são essenciais para que gestores possa avaliar com mais precisão a evolução de cada objetivo e meta e assim, possam ajustar ações e atividades visando o alcance das metas estabelecidas no plano. A informação é o alicerce da geração de conhecimento e por este motivo é considerada um dos mais importantes ativos organizacionais (CALAZANS, 2006, P. 1).

Para análise da categoria PDI, resgatamos as respostas dos entrevistados as quais estão presentes no quadro abaixo:

Quadro 08 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria PDI

Entrevistados	Perguntas			
	Qual a importância do PDI para a instituição?	Como a unidade faz o monitoramento do PDI?	Quais as estratégias que unidade utiliza para alcançar ou ajustar as ações do PDI?	Para quais demandas a unidade utiliza o PDI?
E1	Referência do PE na UFAL para construção dos objetivos.	Houve dificuldades de buscar informação.	Aproximação das pró-reitorias finalísticas com as unidades acadêmicas na busca por acompanhar ações relativas ao PDI	Usa para elaborar o novo PDI.
E2	Referência do PE na UFAL.	Só relata no relatório de gestão.	Não tem como verificar se as ações estão contribuindo para o alcance dos objetivos e que não acompanhou o PDI.	Para elaboração do (PDTIC) e relatório de gestão.
E3	Deve ser referência para traçar ações visando o cumprimento dos seus objetivos.	Não faz, não é realizado. Não há como verificar se os objetivos e metas foram alcançados, não tem sistema de controle”.	Não tem monitoramento e por isso não tem como verificar se as ações estão contribuindo para o alcance dos objetivos do PDI.	Utilizado para confecção do relatório de gestão e responder as auditorias.
E4	PDI é o documento de referência para os gestores no qual é possível traçar objetivos e metas.	O PDI 2013-2018 anterior tinha falta de clareza nas metas. A universidade não tem cultura de monitoramento dos planos institucionais.	Acompanhar o relatório de gestão da UFAL.	Utilizado para confecção do relatório de gestão.
E5	Referência para guiar a UFAL para os seus objetivos.	Não existe dinâmica para o monitoramento do PDI na unidade.	Relacionar as ações a executar na unidade durante o exercício com as metas do PDI e uma aproximação das pró-reitorias finalísticas com as unidades acadêmicas e administrativas.	Utilizado para confecção do relatório de gestão e responder as auditorias.
E6	O PDI é o documento mais importante da instituição.	Não foi possível realizar o monitoramento pois não tinha definição de metas no PDI 2013-2018.	Relatório de gestão como instrumento que provoca a unidade a verificar se as ações executadas contribuíram para alguma meta do PDI. O relatório	Utilizado para confecção do relatório de gestão.

			de gestão é o documento que mais se aproxima do monitoramento do PDI.	
E7	Referência para a universidade, em termos de quantificação, classificou o PDI, de uma escala de zero a dez, com nota nove.	O Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) é o setor da UFAL que pode contribuir para a realização da etapa de monitoramento.	Busca relacionar as ações a executar na unidade durante o exercício com as metas do PDI	utilizado para confecção do relatório de gestão
E8	PDI é o documento de referência para os gestores no qual é possível traçar objetivos e metas.	O monitoramento não é realizado, apesar de existir ferramenta para isso.	Desconhece ações ou iniciativas de estratégias visando ajuste de ações.	
E9	O PDI serve como uma bússola para a instituição”.	Os objetivos do PDI 2013-2018 não são claros e destaca ausência de metas.	Busca relacionar as ações da unidade com as metas do PDI.	utilizado para confecção do relatório de gestão

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Consoante ao referencial teórico presente no capítulo dois, a importância do PDI para a UFAL é reconhecida e bastante citada na visão de todos os entrevistados. O PE foi destacado como instrumento de vital importância para o alcance dos objetivos institucionais. Os dirigentes das organizações devem utilizar as informações para elaborar seus planos, políticas e traçar suas metas e objetivos institucionais. Para Valentim (2008), a GI envolve várias atividades informacionais dentre as quais destaca a atividade de monitorar informações.

A GI tem papel fundamental na instituição enquanto processo no sentido de prover informações aos servidores das unidades, contribuindo para confecção dos planos e políticas institucionais. Assim, a GI precisa se efetivar na UFAL de forma estratégica, pois, atuando como GEI, é possível alinhar os recursos internos da universidade relacionando-se diretamente com o PE, buscando assegurar os dados e informações necessários para que os diversos setores da organização se integrem, participem, se envolvam e se comprometam com o processo decisório (CALAZANS; TOFFANO, 2006).

Quanto ao monitoramento, objeto da segunda pergunta da categoria PDI, a maioria dos entrevistados afirmaram que esta etapa não ocorre nas unidades que atuaram, apesar de citar algumas iniciativas como o relato das ações realizadas no relatório de gestão da universidade, porém, ainda insuficiente para o correto acompanhamento do plano. Os relatórios de auditorias foram citados como um elemento motivador para realizar o monitoramento das ações e

objetivos do PDI. Para o monitoramento do PDI na UFAL é necessário que no plano exista de forma clara com objetivos, metas, indicadores, período e responsáveis para que possa ocorrer o monitoramento que se espera do PDI.

Assim, as respostas coletadas nas entrevistas estão consoante ao problema da pesquisa. “Nessa perspectiva, a informação se mostra como um fator estratégico através do monitoramento dos processos, da organização, assegurando, assim, ao gestor, uma tomada de decisão mais abalizada (Silva Júnior, et al., 2020, p. 1)”.

Para a terceira pergunta, foi observada ausência de estratégias quando aos ajustes de ações no PDI 2013-2018. Para confecção do PDI 2019-2023, os entrevistados citaram como estratégias utilizadas consulta ao relatório do diagnóstico situacional da UFAL, o PDI, relatórios de gestão, o Plano Nacional de Educação (PNE), o Plano Plurianual (PPA) e consulta dos dados históricos dos indicadores relacionados as áreas finalísticas. Um componente citado nesta categoria (em especial na terceira pergunta) foi a informação, necessária tanto para formular estratégias em prol do planejamento, como para serve para monitorar os planos institucionais. Segundo Fadel *et al.* (2010, p. 14), “a informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito empresarial ou administrativo”.

Verifica-se que os relatórios de gestão e de auditorias foram citados com frequência na entrevista como principais instrumentos que motivam a utilização do PDI. Esses foram selecionados como parte da análise, conforme relatado no início do tópico. Processos como avaliação de cursos de graduação, credenciamento da universidade também foram citados como demandas que deve utilizar o PDI, além do próprio PDI.

Assim, em síntese, na visão dos entrevistados, o PDI é um documento de referência para a UFAL, onde se materializa o PE da instituição, que não está sendo monitorado ou não foram observadas ações voltadas ao monitoramento do plano. Verifica-se um número pequeno de estratégias quanto aos ajustes nas ações previstas no PDI e esse é utilizado com mais frequência nas demandas relacionadas à confecção de relatórios de gestão anual, respostas de auditorias e avaliação de cursos de graduação ou da própria universidade. As informações quanto às metas de cada objetivo estratégico do PDI foram citadas com mais frequência (três vezes) como ausência que gera dificuldades para reformular ações no âmbito do PDI. Essa informação sobre as metas também foi abordada por alguns entrevistados como uma “necessidade de informação” da categoria GI quanto ao PDI 2013-2018. A informação é a base do processo de geração de conhecimento organizacional, e por esse motivo, é um componente importante, sendo necessário seu gerenciamento dentro do PE (CALAZANS; TOFFANO, 2006).

Diante dessa análise, tem-se a resposta do primeiro objetivo específico (Constatar se o PDI está sendo monitorando nas unidades da UFAL), uma vez que não foram observadas iniciativas de monitoramento do PDI nos documentos institucionais e nas entrevistas realizadas.

5.2.3 Categoria Gestão da Informação

Passamos á análise da categoria número três, que corresponde a GI. Para Choo (2003), a GI consiste em um conjunto de processos interligados capazes de fazer com que as organizações se adaptem as mudanças do ambiente interno e externo, estando em simetria com as atividades de aprendizagem organizacional.

As fases da GI segundo abordagem de Choo incluem a identificação das necessidades de informação, a aquisição de informação, organização e armazenamento de informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação, as quais foram referência para as perguntas do roteiro, assim como para composição dos objetivos específicos.

Além de Choo, destacam-se também as contribuições de Davenport, sendo pioneiro nos estudos relacionados à GI. Davenport (1997) define GI como um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui, e usa informação e conhecimento.

Portanto, essas fases ou etapas propostas pelos autores citados são contextualizadas na literatura da CI como processos dos modelos de GI. Definir a GI como um processo significa a busca de melhorias e eficiência em determinada organização, visto que o objetivo é identificar e fomentar os recursos informacionais, constituindo dessa forma, uma excelente ferramenta para análise e monitoramento do PDI. As Universidades dependem de informações para manter suas atividades e tomar decisões estratégicas, tornado um fator preponderante para o sucesso e alcance dos objetivos. Passamos a análise das subcategorias do modelo de Choo.

5.2.3.1 Subcategoria Necessidade de Informação

Na terceira categoria, foi realizado uma divisão de seis subcategorias, que iniciamos a análise a partir da primeira subcategoria: Necessidades de informação. É considerada para Choo (1998) a primeira etapa da GI e de fundamental importância para a tomada de decisão de um gestor. Para Carvalho e Júnior (2014) a etapa que corresponde a identificar as necessidades de

informação dos usuários é apontada como fundamental da GI, e após a identificação de tais necessidades deve-se proceder a busca por informações que as satisfaçam.

Foram quatro perguntas selecionadas, sendo elas:

- Como você busca sanar suas necessidades informacionais relativas ao PDI?
- Quais as áreas são acionadas visando a coleta de informações necessárias do PDI?
- Como você registra a origem das informações solicitadas/necessárias?
- Como esta etapa pode ser aprimorada?

Essa etapa foi a que mais recebeu comentários dos entrevistados, que permitiu identificar a forma como os sujeitos procedem, visando sanar suas necessidades e a área mais consultada na universidade. De acordo com a maioria dos entrevistados, todos têm necessidade de informação quanto ao PDI, mas não expressam bem quais são essas necessidades e a forma como buscam sanar é consultando documentos da própria unidade (e-mail, documento virtual ou físico) ou consultando servidores da unidade. Quando não é suficiente, é realizado uma consulta a outras unidades da UFAL ou servidores, de acordo com a demanda. No documento PDI 2013-2018, as metas de cada objetivo foi a informação citada mais comum entre os entrevistados pois não conseguem visualizar, motivo pelo qual gera a busca para sanar essa necessidade. Uma vez identificada a necessidade, o gestor deve buscar quais as fontes de informação podem ser consultadas, que estão espalhadas na UFAL.

A consulta as unidades acadêmicas da UFAL foram citadas pelos E1 e E2 como na primeira pergunta, este último também citou a consulta ao sistema interno. O E2 ressaltou que a unidade o qual foi gestor costuma sanar muitas necessidades de informação tanto dele próprio, como de outras unidades da UFAL. O E3 disse que quando identifica uma necessidade, é realizada uma análise e direciona a demanda ao setor responsável. A opção de consulta ao sistema interno foi citada também por mais dois entrevistados, os E5 e o E6. O E4 citou como forma de sanar suas necessidades a consulta ao próprio PDI e consulta a servidores da unidade o qual foi gestor. O setor Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) foi citado como a principal fonte de sanar as necessidades pelo E7. Para o E8, quanto das necessidades de informação relativas ao PDI, são sanadas com consulta nas pró-reitorias e setores administrativos da UFAL.

O sistema interno citado torna-se uma ferramenta relevante uma vez que permite a integração de informações de várias áreas da universidade, tanto acadêmicas e administrativas e extração de relatórios e consultas relacionado ao tema. Mas, para corresponder às expectativas, necessita ser alimentado e atualizado. Destaca-se, também, nessa pergunta que o

próprio setor de atuação do gestor conseguiu sanar necessidades informacionais, como nos relatos dos E2, E5 e E6.

Com relação à pergunta número dois (Quais as áreas são acionadas visando a coleta de informações necessárias do PDI?), a unidade PROGINST foi citada pela maioria dos entrevistados. Justifica-se por ser a unidade responsável por coordenar o processo de elaboração do PDI e consolidar o documento, dispondo de informações quanto ao PDI. As unidades acadêmicas, o NTI (que também foi bastante citado), as pró-reitorias finalísticas foram lembradas pelos entrevistados. O sistema interno novamente foi citado por dois entrevistados.

Neste quesito, destaque para o E4, que relatou “a informação é personificada, ou seja, servidor como referência. A informação está na pessoa e não no setor”. O comentário remete ao conceito de Choco (2003), quanto ao conhecimento tácito, no qual é relacionada a experiência de indivíduos e grupos que atua no setor. Segundo Choo (2003, p. 37) “o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros”, permanece guardado como *know-how* pessoal. Assim, para o E4 é necessário que a informação esteja no setor, e não apenas com o servidor.

Na terceira pergunta (Como você registra a origem das informações solicitadas/necessárias?), o E2 citou que o registro ocorre em sistemas como o SIGAA, o *software Redmine*, o sistema de Gestão Livre do Parque de Informática (GLPI), porém, a unidade passou a adotar o processo administrativo como referência. Enfatizou que não existe um sistema padrão para consolidação das informações. Foram citados pelos entrevistados também o sistema interno do setor, com o uso de planilhas do Excel, o google drive e na pasta de rede do computador do setor de lotação. O E4 citou que a resposta pode ser registrada via documento físico, que é arquivada na unidade em pasta ou em formato virtual, que é guardada na pasta de rede do computador.

Destaca-se a opção “e-mail” como citada por dois entrevistados, o E5 e E7. Na visão destes, isso é um problema, pois é registrado no e-mail pessoal institucional, e não no e-mail do setor. Assim, parte das informações são levadas pelo gestor, que não consegue disseminar todas as informações necessárias. Os entrevistados citaram que as unidades da UFAL “têm o costume de criar um e-mail do setor, e vincular os e-mails dos servidores da unidade a essa conta, pois, os servidores recebem determinada demanda”.

Uma alternativa citada pelos próprios entrevistados seria a criação de um e-mail do setor (usuário e senha), concentrando as informações neste ou utilizar com mais frequência o compartilhamento através da ferramenta google drive. O sítio institucional da UFAL possui uma seção relacionada a “Gestão do Conhecimento”, com o propósito de ser um repositório de

boas práticas na instituição quando aos processos desenvolvidos, mas, não foi citado pelos entrevistados. Esse canal pode ser uma alternativa ou referência visando concentrar informações por temática, que pode ser acessível por gestor e servidores, e os próprios servidores pode alimentar e manter atualizado.

Por fim, a quarta pergunta (Como esta etapa pode ser aprimorada?) busca dos entrevistados uma alternativa para aprimorar essa etapa, considerando o PDI no âmbito da UFAL. Assim, foram coletadas alternativas, como:

- construir o PDI de forma que tenha metas claras;
- buscar registrar as comunicações por meio de canais oficiais;
- utilizar o mesmo sistema na UFAL como referência para os setores;
- efetivar o processo de monitoramento do PDI;
- reduzir a personificação das pessoas;
- gerir melhor os recursos humanos na UFAL;
- virtualizar a informação;
- utilizar o sistema ForPDI;
- gerir os servidores da unidade visando o registro das informações e;
- adotar uma ferramenta que pudesse copiar do e-mail para um espaço na unidade.

Antes dos comentários, resgatamos as respostas prestadas pelos entrevistados e sintetizamos no quadro abaixo:

Quadro 09 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI - Necessidade da Informação

Entrevistados	Perguntas			
	Como você busca sanar suas necessidades informacionais relativas ao PDI?	Quais as áreas acionadas visando a coleta de informações necessárias do PDI?	Como você registra a origem das informações solicitadas/necessárias sobre o PDI?	Como esta etapa pode ser aprimorada?
E1	Consulta as unidades acadêmicas da UFAL.	Unidades acadêmicas, PROGINST, GVR, ASCOM e site da UFAL.	Não tem esse registro ou desconhecia. Não tem noção da origem da resposta. Tinha limitação de acesso.	Buscar registrar a demanda em mecanismos oficiais, e-mail institucional, sistemas.
E2	Consulta as unidades acadêmicas da UFAL e buscando no sistema interno. Ressaltou que a unidade o qual foi gestor costuma sanar muitas	Pró-reitorias, sistema acadêmico, PROGINST, DCF, GR e GVR.	O registro ocorre em sistemas como o SIGAA, sistemas redmine, sistema GLPI, mas adotou o processo	Todos os setores enxergar o mesmo sistema de gestão integrada, ter um padrão.

	necessidades de informação das unidades e a dele próprio.		eletrônico como referência.	
E3	É realizada uma análise e direciona a demanda ao setor responsável.	PROEX, PROGRAD, PROPEP, PROGEP, NTI, Biblioteca Central. Setores ligados ao desenvolvimento institucional.	Banco de dados interno, como planilha, e-mail institucional.	Com o processo de monitoramento, trabalhar a importância do PDI.
E4	Consulta ao próprio PDI e consulta a servidores da unidade o qual foi gestor	PROGINST e CPAI. A informação é personificada	Registrada via documento físico, que fica arquivada na unidade ou em formato virtual, que é guardada na pasta de rede do computador.	Reduzir a personificação das pessoas/servidor.
E5	Consulta ao sistema interno. Consegui sanar suas necessidades informacionais	PROGINST a principal fonte. PROGRAD, NTI, e o próprio sistema da unidade.	E-mail, processo administrativo, sítio institucional, sistema SIGAA, pasta de rede.	Gestão de Recursos humanos e virtualizar a informação, colocar em um repositório virtual.
E6	Consulta ao sistema interno. Consegui sanar necessidades informacionais.	NTI e sistema interno.	No sistema SIGAA	Ter um sistema adaptado as demandas da unidade.
E7	Consulta ao Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI)	NTI, Unidades acadêmicas, Pró-reitorias, unidades administrativas.	E-mail e registrada no sistema SIGAA e documento físico.	Manter a memória, copiar informações do e-mail do servidor para um espaço na unidade.
E8	São sanadas com consulta nas pró-reitorias e setores administrativos da reitoria.	Pró-reitorias, unidades administrativas, NTI, SINFRA.	Via e-mail institucional e processo administrativo.	Utilizar o sistema ForPDI, o espaço UFAL em Números.
E9		PROGINST, unidades acadêmicas, PROEX, DRCA, CIED, PROGEP e PROEST.		Ter profissionais próximos da unidade para subsidiar e prover informações.

Fonte: Elaborado pelo autor

O conceito de necessidade informacional definido por Wilson (1981) descreve uma experiência subjetiva que ocorre na mente de cada indivíduo na instituição, não sendo diretamente acessível ao observador. Foi perceptível nas entrevistas que a necessidade informacional existe, pois, os gestores não conseguem todas as informações que desejam e em momentos não sabem descrever bem essas necessidades sobre o PDI.

Todos os entrevistados citaram a busca por fontes de informação para sanar ou minimizar as necessidades de informação, seja no âmbito interno na própria unidade (através da pasta de rede do computador, servidores e através de sistema, esse último quando possui) seja através de consulta a outras unidades da universidade, fator que expõe a necessidade de integração entre essas unidades. Uma alternativa que pode sanar parte das informações seria a utilização do sistema SIGAA por todas as pró-reitorias finalísticas, pois além de consultar, pode registrar as informações de forma a recuperar rapidamente, contribuindo para sanar novas necessidades. Nas respostas, apenas a Pró-reitoria de Extensão utiliza todos os requisitos do SIGAA. O sistema SIGAA, a pasta de rede do computador, o e-mail e o google drive são os principais repositórios para guarda as informações do PDI.

O ambiente interno e externo estão presentes nas respostas, o que evidencia que a informação não está em um único lugar, assim como mostra a riqueza do documento quanto à necessidade de interação entre sistemas, setores e servidores visando sanar as necessidades informacionais. O registro das demandas torna-se fundamental para gerar uma memória institucional, à medida que as respostas retornam à unidade. A CI entende que a informação, para que seja utilizada sem restrições, precisa ser documentada (SMIT, 2012).

As áreas citadas como fonte para sanar as necessidades informacionais são unidades administrativas e acadêmicas, em especial as que trabalham e dominam mais as informações do PDI. Com a efetivação da etapa de monitoramento do PDI, parte das informações pode ser sanada e registrada numa única plataforma, uma vez que é possível alimentar por exemplo, objetivos, metas, indicadores e as ações previstas. Porém, ressalta-se que, para alimentar o sistema, essas mesmas unidades precisam conhecer e interpretar as informações. Um fator que contribui para o uso de sistema é a virtualização dos processos, o que permite que possam ser registradas em sistemas, substituindo gradativamente a circulação de processo físico.

Assim, Choo (2008, p.283) descreve muito bem a etapa quando diz que “os indivíduos passam por necessidades de informação quando percebem lacunas em seu conhecimento ou em sua capacidade de dar sentido”. A descrição precisa das necessidades de informação torna-se pré-requisito para a efetivar a GI na organização, visto que corresponde a primeira etapa do modelo. Neste sentido, os autores McGee e Prusak (1994) acreditam que esta etapa da GI é a mais importante e imprescindível para o desenvolvimento das outras.

As necessidades informacionais tendem a se renovar, à medida que novas demandas surgem na unidade. Desta forma, essa etapa precisa ser reavaliada de forma sistêmica, pois, segundo Carvalho e Júnior (2014) mudam sempre que os indivíduos se deparam com uma

situação ou nova situação em que seu conhecimento não é suficiente para tomar decisões, e, portanto, novas necessidades são identificadas. Essa etapa motiva todo o ciclo da GI.

Contemplando a etapa de monitoramento do PDI através de uma ferramenta única, serão minimizadas as necessidades ligadas aos objetivos e metas do PDI, pois os gestores passariam a contar com uma referência para consulta e duas sugestões dos entrevistados podem ser adotadas, que são a utilização de uma ferramenta única, como, por exemplo o sistema ForPDI e a redução da personificação das pessoas. Gerir informações concentrando numa mesma plataforma facilita a busca e aquisição da informação, minimizando as necessidades de informação dos gestores quanto ao PDI. Dessa forma, a contribuição da GI se consolida de forma a tornar a informação na organização um ativo estratégico para a tomada de decisão.

5.2.3.2 – Subcategoria Aquisição da Informação

A segunda etapa do modelo de GI de Choo (2003) consiste na aquisição da informação, que segundo Barboza (2019, p.94) existe uma peculiaridade: “Pelo fato de a organização ter muitas necessidades informacionais, há de se ter o equilíbrio entre a quantidade de informações e a qualidade da informação”. Assim, foram selecionadas quatro perguntas, a saber:

- Como você realiza a aquisição/coleta de informação visando o PDI?
- Quais as fontes de informação utilizadas para aquisição das informações necessárias ao PDI? () SIGAA () SIEWEB () Consulta ao NTI () Ofício () E-mail () Outro
- Descreva o fluxo das informações desde a necessidade até a aquisição das informações.
- Como esta etapa poderia ser aprimorada?

A aquisição da informação, em síntese, é realizada em sua maioria de forma interna, com consulta ao sistema interno (SIGAA) ou de forma externa a unidade de lotação, utilizando como canal principal o e-mail. A solicitação pode ocorrer para a unidade ou servidor que conhece o assunto. Foi entendido em alguns relatos que existe consulta a servidores, antes do envio da demanda, mas, prevalece a consulta formal, ou seja, utilizando um dos canais para oficializar a demanda. Porém, as fontes humanas não podem ser desprezadas, pois as pessoas são conhecedoras em todos os níveis da organização e conhecer o assunto pode, por exemplo, filtrar e resumir determinada informação.

Na primeira pergunta da categoria, o E2 relatou que busca consultar o sistema interno, por conhecer o sistema. Quando não consegue, aciona a unidade Gabinete da reitoria (GR) via ofício para que, através deste, seja acionado os setores responsáveis. Esse procedimento é

realizado, segundo o entrevistado, para garantir que a resposta possa ser fornecida. O E3 disse que “para construir ou sanar as necessidades, identifica os setores e envia a demanda via e-mail ou via processo administrativo”. Ainda segundo o E3, a resposta, em grande maioria, retorna via e-mail. Após, é analisada, se contempla a necessidade e, se sim, é respondida e arquivada no computador, pasta de rede, se não, retorna para complemento da unidade responsável.

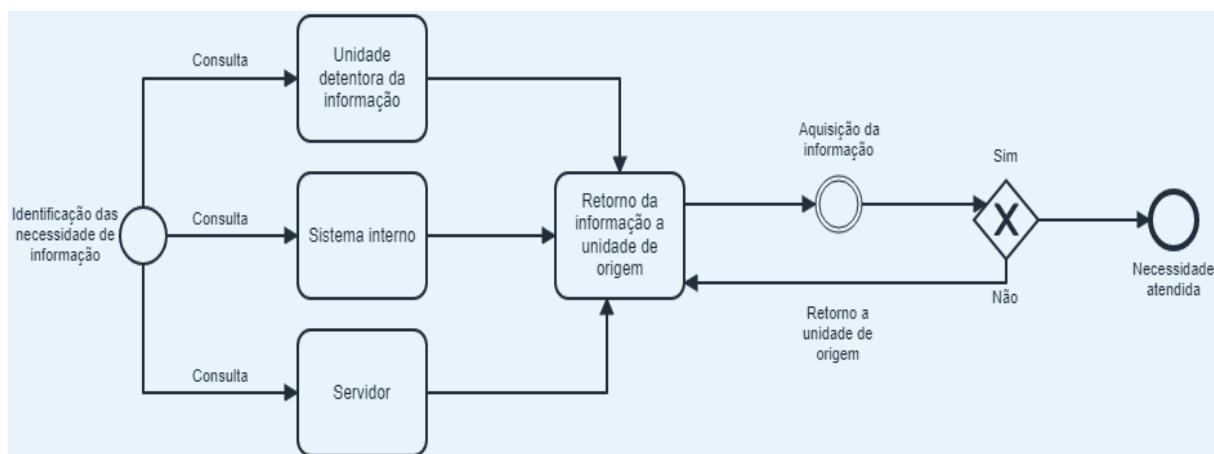
Para o E4 a aquisição da informação é realizada com consulta aos servidores da unidade e do próprio PDI. O E5 relatou que utiliza o sistema interno e o SIGAA. Segundo esse, parte do trabalho é realizado de forma manual, para coletar as informações. O E6, que realiza a aquisição via sistema interno e o SIGAA. O E7 informou que a aquisição de informações em sua maioria é contemplada pelo NTI. O E8 e o E9 citaram que a maioria das informações retorna ou faz à aquisição por e-mail.

Para esta pergunta (primeira), é importante que a consulta possa ser realizada através de ferramenta que demonstre formalidade, pois, é necessário conhecer a fonte das informações e manter o registro, para futuras consultas. A aquisição das informações deve vir acompanhado das referências, visando a integralidade dos dados.

Na segunda pergunta da categoria (Partindo da consulta as unidades quanto às necessidades de informação, quais as fontes de informação são utilizadas para aquisição ou coleta das informações necessárias ao PDI? SIGAA, SIEWEB, Consulta ao NTI, Ofício, E-mail, Outro) as fontes de informação mais utilizadas visando aquisição das informações por parte dos gestores são o sistema interno, o e-mail e o ofício. O E2 e o E5 citaram como principal ferramenta o sistema interno. O E3 citou e-mail, basicamente. E4 citou e-mail e ofício. O E6 citou o sistema SIGAA e NTI. O E7 relatou a consulta ao NTI.

Na terceira pergunta da categoria (Descreva o fluxo das informações desde a necessidade até a aquisição das informações), o fluxo de informações, resumido, segundo narrativa dos entrevistados, parte da unidade interessada em direção a unidade detentora das informações ou servidor (antes em algumas unidades foi verificado nos relatos que é realizado uma consulta interna no sistema e, quando não consegui a informação, é demandada para a unidade de referência), retornando à unidade interessada. Após o retorno, é realizado análise das informações e, caso não seja contemplado, retorna à unidade para complementação até o novo retorno. A figura 6 ilustra o fluxo descrito:

Figura 06 - Fluxo de informações das Necessidade e aquisição da informação



Fonte: Do autor

Para a quarta pergunta (Como esta etapa poderia ser aprimorada), como sugestões de aprimoramento desta etapa, segue as contribuições dos entrevistados:

- alimentar o sítio da UFAL com informações sobre o PDI;
- priorizar uma ferramenta que consolide as informações do PDI;
- implementar o sistema de monitoramento e papel dos setores;
- priorizar a transparência ativa e utilizar sistema para o público interno;
- atualizar o sistema para atender a demanda da unidade;
- disseminar as informações na unidade;
- utilizar sistema para evitar que a informação fique centralizada em servidores.

Uma vez detalhado as informações coletadas, passamos para a análise a partir do quadro resumo das respostas dos entrevistados:

Quadro 10 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI - Aquisição da Informação

Entrevistados	Perguntas			
	Como você realiza a aquisição e coleta de informação visando o PDI?	Quais as fontes de informação são utilizadas para aquisição ou coleta das informações?	Descreva o fluxo das informações desde a necessidade até a aquisição das informações.	Como esta etapa poderia ser aprimorada?
E1	Por e-mail.	E-mail e ofício.	A figura nº 06 retrata o fluxo de informações quanto as etapas de necessidade e aquisição da informação. De acordo com as respostas, foi realizado um desenho demonstrando as fases	Publicar informações no site da UFAL.
E2	Busca consultar o sistema interno. Quando não consegue, aciona a unidade Gabinete	Sistema interno.		Adotar uma ferramenta que consolide as informações.

	da reitoria (GR) via ofício.		contempladas nas falas dos entrevistados.	
E3	Identifica os setores e envia a demanda via e-mail ou via processo administrativo.	E-mail, basicamente.		Implementar o sistema de monitoramento.
E4	Através dos servidores da instituição e do próprio PDI.	E-mail e ofício.		Tornar público a informação.
E5	Utiliza o sistema interno e o SIGAA.	Sistema interno.		Atualizar o sistema SIGGA com novos recursos.
E6	Realiza a aquisição via sistema interno e o SIGAA.	Sistema SIGAA e NTI.		Disseminar a informação na unidade.
E7	É contemplada pelo NTI.	Consulta ao NTI.		Realizar seminários periódicos.
E8	A maioria das informações retorna via e-mail. Realiza consultando as pró-reitorias.	E-mail e NTI.		Sistematizar a informação.
E9	Consultada com instrumentos diferentes, como o e-mail.	E-mail, ofício e processo administrativo.		Informação consolidada e disponível de forma digital em domínio público.

Fonte: Elaborado pelo autor

A etapa de aquisição de informações é o momento que o gestor passa a ter o contato com a possível resposta a sua necessidade, por isso, o cuidado em analisar as informações quanto a sua demanda. Estando a demanda contemplada, é possível transcorrer para as demais etapas do modelo de GI do autor Choo (2003). Para Starck, Rados e Silva (2013, p. 68), “adquirir a informação de suas fontes de origem ou coletá-la dos que a desenvolvem internamente para responder as necessidades dos usuários de forma adequada, é o escopo desta etapa”. Choo (2003) destaca que é essencial trabalhar num plano sistemático de aquisição da informação, alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Choo (2003a, p. 407) alerta para a possível saturação das informações quanto ao retorno da consulta, pois deve ser “controlada e administrada, incluindo a seleção e uso das fontes de informação que devem ser planejados, monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização”. Essa possível multiplicidade é importante para que as necessidades possam ser supridas na primeira etapa do modelo.

Consoante as sugestões dos entrevistados, assim como notado na etapa anterior, adotando como fonte de informação uma ferramenta para o registro das informações

devidamente estruturada permite que a aquisição das informações relativas ao PDI possa ser consultada num único sistema, ou seja, sistematizar as informações relativas ao PDI torna essa etapa facilitada e transparente, podendo estender link ao sítio institucional da UFAL. Além de uma ferramenta, estabelecer canais de comunicação parece imprescindível para que a etapa possa transcorrer de forma tranquila na universidade. Com essas características, o monitoramento deve ocorrer de forma satisfatória.

Ressalta-se que as demandas de informação relativas ao PDI precisam estar alinhadas com a aquisição de informações, ou consoante com o solicitado, para que seja efetuada a correta seleção das informações visando a resposta a necessidade do gestor, enviando possível risco de saturação do mesmo. Segundo Detlor (2010, p. 103), “o objetivo da GI é ajudar pessoas e organizações a acessar, processar e usar informações de maneira eficiente e eficaz. Por fim, Choo (1998) ressalta que a qualidade da informação recebida pelos usuários depende de como tais necessidades informacionais foram identificadas.

A universidade é composta de fontes de informação variadas (humanas, setores, sistemas, site), induzindo o gestor a fazer consultas variadas, uma vez que sua necessidade não foi contemplada. A aquisição da informação pode ser realizada através de uma dessas fontes, fator que pode não ajustar o gestor, pois, sempre que necessário deve repetir o procedimento. Destaca-se que, à medida que o gestor ganha maturidade na instituição, o processo de aquisição tende a minimizar as fontes de consulta, assim como se a consulta e aquisição de informações for realizada através de pessoas (servidor), essa etapa pode não avançar, pois, o servidor pode não estar mais na unidade consultada.

Com uma ferramenta que possibilite gerir informações sobre o PDI, essa etapa pode ser realizada de forma mais célere, proporcionando o monitoramento do plano, auxiliando gestores na tomada de decisão. A sugestão de utilizar uma ferramenta de referência é válida, porém, não resolve tudo. É necessário que as informações possam ser corretamente assimiladas e interpretadas por servidores, para que a inserção de informações possa contemplar as necessidades do PDI. A utilização da ferramenta precisa ser constante.

Por fim, os fluxos informacionais têm papel importante nessa etapa. Colaborando com a figura nº 06, para Calazans (2006, p. 68) “o fluxo informacional é responsável pela qualidade da informação, sua distribuição e adequação da informação às necessidades do usuário”. O segundo objetivo específico da pesquisa foi contemplado nas duas primeiras etapas do modelo de GI de Choo, uma vez que busca “conhecer as necessidades, fontes e aquisição de informação relativos ao PDI”.

5.2.3.3 – Subcategoria Organização e Armazenamento das Informações

Para esta etapa, é necessário que os setores possam manter a informação na unidade, facilitando a recuperação e minimizando o possível retrabalho, uma vez que a informação pode ser necessária para atendimento de uma outra demanda, por exemplo. As informações adquiridas precisam ser organizadas e armazenadas para facilitar a sua recuperação e compartilhamento. Assim a unidade consegue criar uma memória institucional, a depender do nível de organização proposto. A etapa da organização e armazenamento da informação consiste para Barboza (2019) em priorizar a memória organizacional, para que se possa preservá-la e utilizá-la para futuras discussões.

Foram quatro perguntas realizadas, a saber:

- Como são organizadas na unidade as informações necessárias para atender o PDI?
- Como as informações são armazenadas na unidade visando atender o PDI?
- Descreva como ocorre o procedimento de seleção das informações relativas ao PDI
- Como esta etapa poderia ser aprimorada?

Para a primeira pergunta, o E2 relatou que “as informações são organizadas através do sistema interno GLPI” que é utilizado apenas na unidade deste. Além do sistema, é organizada no e-mail, na pasta da rede no computador e arquivo físico. O E3 falou que “são organizadas através de pastas da rede no computador”, são divididas pastas por setor na unidade. No caso, são colocados as demandas e respostas das unidades e organizar por tema, por exemplo, é criada uma pasta de rede PDI na unidade de lotação do servidor. O E4 também colabora com o relato que “as informações são organizadas através na pasta de rede do computador”. Para os dois últimos, são criadas pastas com as demandas e organizadas por tema e ano do assunto.

O E5 relatou que além da pasta de rede, “também organiza as informações relativas ao PDI no sistema interno SIGAA e no sítio institucional da UFAL”. O E6 também citou pasta de rede e sistema SIGAA, além “de um sistema ou banco interno presente da unidade”. O E6 ressaltou ainda que a unidade dispõe de um sistema interno além do sistema SIGAA que passou a ser utilizado durante o período que atuou como gestor. O E8 citou como locais de armazenamento “planilhas do Excel, pasta de rede da unidade e no e-mail”. Ressalta ainda que “foi criado um portal no sítio institucional, que permitia o armazenando das informações de forma que estivesse acessível a comunidade” Por fim, o E9 citou como armazenamento “pasta de rede compartilhada com a unidade, expondo também dificuldade de armazenamento quando se trata de documento físico, por conta do espaço da unidade”.

Ressalta-se que na UFAL não foi localizado algum normativo ou instrução quanto ao armazenamento de informações nas unidades, ou sugestão de forma ou ferramenta a ser utilizada para armazenar informações das unidades. Foi observado apenas que o NTI alertou a comunidade universitária nos primeiros meses do ano 2022 para uso de documentos nos e-mails e *google drive*, pois, de acordo com a política de uso da ferramenta, a partir de maio/2022, o limite de capacidade de armazenado de informações no *google drive* seria de 5 gb. Tal informação mobilizou servidores das unidades da UFAL a armazenar documentos no próprio setor, no caso, pasta de rede da unidade.

Quanto à segunda pergunta (Como as informações são armazenadas na unidade visando atender o PDI), alguns entrevistados citaram a mesma ferramenta da pergunta anterior, por exemplo, que “as informações são armazenadas na pasta de rede do computador”, no caso os entrevistados E3, E4. O E5, além de citar a pasta de rede do computador, citou também “o sistema SIGAA”, o mesmo caso do E6. O E2 falou que as informações “são armazenadas na pasta de rede, através de planilhas, na ferramenta *google drive* e no local Data Center”. As contribuições dos entrevistados nas duas perguntas anteriores foram semelhantes, diferenciando apenas no número de ferramentas. Todavia, trata-se de uma etapa importante, pois, segundo Carvalho e Araújo Júnior (2014), organizam-se e armazenam-se as informações com o intuito de que possam ser disseminadas e usadas no processo de tomada de decisão pelo gestor.

As duas primeiras perguntas foram respondidas de forma simultânea pelos entrevistados, pois em sua maioria, alegaram que fazem essas duas etapas em conjunto, à medida que armazenam a informação já buscam organizar de forma que facilite a recuperação.

A terceira pergunta da categoria solicita uma descrição de como ocorre o procedimento de seleção das informações relativas ao PDI na unidade. Para o E1, “após o retorno das informações, essa é analisada quanto aos documentos e informações que era necessário e as demais informações eram arquivadas na unidade”. Segundo o E3, “existi o foco no pedido”. Se as informações retornadas eram mais do que necessário, faz uma análise para verificar se estas complementavam a necessidade. “Se sim, era utilizada, se não, a informação era descartada”.

O E5 descreveu que a seleção de informação é realizada “com base no objeto da necessidade”. Segundo esse, “seleccionava a informação após análise da demanda, respondia a demanda (pergunta) e buscava registrar no site da instituição, a depender da informação”. Ressaltou ainda que mesmo que os servidores seleccionassem a resposta a demanda, ele tinha o cuidado de olhar cada questão. Para o E7, após análise da demanda, “o gestor seleciona as informações necessárias e responde a demanda”. Caso parte das respostas estivesse condizente

com o assunto, “essa parte era arquivada na unidade ou utilizada para gerar novas informações”. Para o E9, as informações eram “guardadas, independente da correspondência com a demanda.

Quanto melhor organizada e armazenada a informação, mais fácil será a recuperação desta para demandas futuras. Para Fachin (2010), a recuperação da informação é tornar possível identificar a pergunta formulada, a resposta (informação armazenada) no setor e o retorno positivo ao usuário solicitante, quer de forma manual ou automatizada/digital. Desta forma, Fachin (2010, p.261) elenca as fases do processo de recuperação da informação, sendo “o processo de recuperação da informação está baseado em coleta, representação, armazenamento, organização e acesso por parte dos usuários”.

Na última pergunta, com relação como esta etapa pode ser aprimorada, foram realizadas as seguintes sugestões:

- selecionar local de referência para registrar e organizar as informações na unidade;
- consolidar um sistema de gestão como referência para registro do PDI;
- virtualizar os procedimentos e documentos internos;
- reunir com as equipes que irá prover a informação para maiores esclarecimentos quanto a demanda;
- dar publicidade ao PDI;
- criar um sistema para coletar informações sobre o PDI e haver um ciclo de orientações sobre o PDI;
- criar um painel de bordo com metas, responsáveis e prazos para cada ação do PDI;
- sistematizar as informações no formato de dados abertos.

Em síntese, o quadro a seguir traz o resumo das contribuições dos entrevistados quanto a terceira categoria do modelo de GI de Choo (2003).

Quadro 11 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Organização e armazenamento da informação

Entrevistados	Perguntas			
	Como são organizadas na unidade as informações necessárias para atender o PDI?	Como as informações são armazenadas na unidade visando atender o PDI?	Descreva como ocorre o procedimento de seleção das informações relativas ao PDI.	Como esta etapa poderia ser aprimorada?

E1	Através da pasta de rede do computador por assunto.	Através da pasta de rede do computador.	Após o retorno, é analisada quanto aos documentos e informações que era necessário e as demais informações eram arquivadas na unidade.	Estabelecer local para registrar e organizar as informações para servir de referências.
E2	Através do sistema interno GLPI, e-mail, na pasta da rede no computador e arquivo físico.	São armazenadas na pasta de rede, através de planilhas, na ferramenta google drive e no local Data Center.	Salva na pasta do drive, por exemplo, e filtra por assunto.	Consolidar um sistema de gestão na UFAL.
E3	São organizadas por pastas por assunto, ano e setor na unidade.	Informações são armazenadas na pasta de rede do computador.	Existi o foco no pedido. Faz uma análise das demais informações para verificar se estas complementavam a necessidade, se sim, inseri, se não, é descartada.	Reunir a equipe para prover informações objetivando maior esclarecimento aos servidores.
E4	São organizadas através na pasta de rede do computador.	São armazenadas na pasta de rede do computador.	Do conhecimento do servidor. A partir deste é realizado a seleção de informações.	Dar publicidade ao PDI
E5	Pasta de rede, no sistema interno SIGAA e no sítio institucional da UFAL	Pasta de rede do computador, citou também “o sistema SIGAA.	Com base no objeto da necessidade”. Selecionava a informação respondia a demanda (pergunta) e buscava registrar no site da instituição, a depender da informação.	Sistema para coletar informações sobre o PDI e haver um ciclo de orientações sobre o PDI.
E6	Pasta de rede, sistema SIGAA e banco interno	Pasta de rede, sistema SIGAA e banco interno presente da unidade	Verifica se atende a necessidade da demanda do PDI e salva internamente.	Ter informação atualizada.
E7	E-mail e ofício.	E-mail e ofício.	O gestor seleciona as informações necessárias e responde a demanda.	Criar um painel de bordo com metas, responsáveis e prazos para cada ação do PDI.
E8	Planilhas do Excel, pasta de rede da unidade e no e-mail.	Pasta de rede da unidade e no e-mail.	Responde a demanda e guarda as outras informações.	Sistematizar as informações no formato de dados abertos.

E9	Pasta de rede compartilhada com a unidade.	Pasta de rede compartilhada com a unidade.	Eram “guardadas, independente da correspondência com a demanda.	Digitalizar ou informatizar as informações.
----	--	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta etapa da GI envolve práticas já presentes no dia a dia da instituição para a organização e armazenamento das informações. Para McGee e Prusak (1994), a informação obtida na fase anterior será trabalhada e estruturada para que ocorra a sua distribuição. Para Cho (2003), a forma como é organizada e armazenada as informações definirá se determinada informação vai corresponder ou não aos objetivos pretendidos.

De acordo com os entrevistados, existe organização e armazenamento de informações nas unidades, com critérios definidos pelos servidores da unidade, que recorre a pasta da rede no computador como principal ferramenta de registro. Assim, objetivo desta etapa é criar uma memória organizacional que seja o repositório ativo da maior parte do conhecimento da organização (CHOO, 2003; McGEE; PRUSAK, 1994). As informações costumam ser armazenadas através do computador da unidade, utilizando a pasta de rede, nos e-mails institucionais dos servidores ou no google drive. Em alguns casos, são armazenadas em sistema interno. Quanto a organização das informações, de acordo com os relatos, é registrada por tema ou assunto na pasta da rede do setor ou organizada no e-mail e/ou *google drive*.

Esta etapa é fundamental para que o processo de monitoramento possa se efetivar na instituição, pois as informações precisam estar devidamente armazenadas e organizadas para manter o procedimento de alimentação da ferramenta. Caso outros servidores possam ingressar na unidade, a organização é fundamental para que o processo continue ativo.

Observando as contribuições da GI, destaca-se os fluxos de informação, que são os caminhos por onde a informação percorre na instituição e a etapa de recuperação da informação como procedimentos importantes para o sucesso desta etapa. A informação armazenada e devidamente organizada na instituição pode ser facilmente recuperada, distribuída e utilizada, e as organizações devem atentar para que este fluxo informacional não seja interrompido, pois pode prejudicar à obtenção das informações necessárias à tomada de decisão. Essa etapa é crucial para o desenvolvimento das etapas subsequentes da GI, assim como para o processo de monitoramento, pois as informações precisam estar organizadas e de fácil compreensão para que o servidor possa alimentar a ferramenta e contribuir para a confecção de produtos/serviços, distribuição e utilização da informação na UPF.

Ademais, Saeger *et al.* (2016) destaca duas observações nesta fase: a) a organização da informação requer um suporte, para que a partir de sua representação ela seja corretamente organizada; b) tais representações precisam ser feitas de forma estratégica, para que a informação seja recuperada e utilizada de acordo com a necessidade informacional identificada. Assim, “essa organização estratégica da informação necessita estar associada ao modo como uma informação pode estar correlacionada com outras pois irá contribuir tanto para a tomada de decisão, como também para o PE” (SAEGER *et al.*, 2016, p. 55).

Portanto, para que o monitoramento do PDI possa ocorrer, é fundamental que esta etapa possa estar devidamente organizada facilitando a recuperação da informação, assim como para alimentar determinada ferramenta que a UFAL possa vir a escolher. Nesta etapa é possível também identificar indicadores que sejam compatíveis com os objetivos do PDI, a partir do cruzamento de informações, que pode ser útil ao monitoramento do plano. A GI pode contribuir no sentido de organizar as bases de informação onde devem ficar armazenadas cada resposta para servir de suporte buscando alimentar os sistemas internos, refletindo em alternativa para a busca e aquisição da informação, correspondente a necessidade identificada quanto ao PDI. A tomada de decisões dentro de uma universidade precisa ser racional, eficiente e responsável, e por isso é necessário um registro histórico de decisão.

Assim, espera-se ter conseguido responder ao terceiro objetivo específico proposto na pesquisa, relacionado a “averiguar como são armazenadas e organizadas as informações sobre o PDI na UFAL”.

5.2.3.4 – Subcategoria desenvolvimento de produtos e serviços de informação

A etapa de desenvolvimento de produtos e serviços de informação conforme entendimento de Choo (2003) precisam, mostrar as possibilidades de solução para esses problemas. Ainda na visão de Choo (2003) os produtos têm de acrescentar valor, realçando a qualidade da informação e melhorando a adequação entre a informação e as necessidades de informação.

Nesta subcategoria foram propostas duas perguntas:

- Como a unidade desenvolve produtos e serviços de informação referente ao PDI?
- Como esta etapa poderia ser aprimorada?

Para a primeira pergunta, o E1 comentou que os “produtos gerados são as resoluções aprovadas no Conselho Superior da UFAL (CONSUNI)”. O E2 relatou que em termos de

produto, “consegui desenvolver “sistemas” para que determinadas unidades da universidade possam utilizar”, que corresponde a uma das ações no PDI. Porém, ressalta que o importante é utilizar o sistema SIGAA, SIPAC, para centralizar e manter integradas as informações da UFAL. Para o E3, “o setor que atuava desenvolve como produto o relatório de gestão”, que tem na sua composição um dos capítulos referente ao PDI e tem contribuição de vários setores da UFAL. A unidade também “contribui para que outras unidades da UFAL possam desenvolver produtos e serviços com base nas informações que são respondidas relativas ao PDI”.

O E4 relatou como produtos e serviços desenvolvidos “portarias e resoluções ligadas ao desenvolvimento institucional e o relatório de gestão”. O E5 citou também “resolução”, além de relatórios e manuais para operacionalizar o módulo do sistema SIGAA ou aplicações do sistema interno. O E6 citou como produto “instruções internas e editais”.

Os entrevistados E7 e E9 responderam, respectivamente, em termos de produtos gerados são resoluções, relatório de gestão (E7), certificados dos cursos, relatórios de avaliação e credenciamento (E9), justificando por haver em todos esses citados consulta ao PDI. O E8 citou como produtos resoluções e o relatório de gestão da UFAL.

Na segunda pergunta, como sugestão, foram coletadas as seguintes contribuições:

- necessidade de existir uma ferramenta única para registro das informações do PDI;
- verificar outros produtos/serviços que pode ser realizado a partir do PDI;
- desenvolver ferramenta gráficas para visualizar os resultados do PDI;
- fazer o planejamento das unidades acadêmicas (Plano de Desenvolvimento da Unidade);
- transformar as instruções internas em resoluções;
- explorar as representações gráficas para disseminar o PDI.
- divulgar ações e produtos gerados com o PDI no sítio institucional;
- construir uma cartilha do PDI com os produtos gerados.

O quadro abaixo sintetizar as contribuições dos entrevistados quanto as duas perguntas referente a categoria “desenvolvimento de produtos e serviços na unidade:

Quadro 12 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Desenvolvimento de produtos e serviços na unidade

Entrevistados	Perguntas	
	Como a unidade desenvolve produtos e serviços de informação referente ao PDI?	Como esta etapa poderia ser aprimorada?

E1	Produtos gerados são as resoluções aprovadas no Conselho Superior da UFAL (CONSUNI).	Colocar mais informações sobre o PDI na pasta de rede.
E2	Consegui desenvolver sistemas” para que determinadas unidades da universidade possam utilizar, que corresponde a uma das ações no PDI.	Adotar uma ferramenta para uso comum dos setores.
E3	O setor que atuava desenvolve como produto o relatório de gestão.	Equipe responsável pelo PDI deve analisar a construção de mais produtos. Construir uma cartilha do PDI com os produtos gerados.
E4	Portarias e resoluções ligadas ao desenvolvimento institucional e o relatório de gestão.	Sem sugestão.
E5	Resolução, além de relatórios e manuais para operacionalizar o módulo do SIGAA ou aplicações do sistema interno.	Sistematizar as informações.
E6	Instrução normativas, editais	Transformar as instruções interna da unidade em resoluções.
E7	Resoluções, relatório de gestão.	Explorando as representações gráficas.
E8	Resoluções e relatório de gestão.	Fazer o planejamento das unidades acadêmicas
E9	Certificados dos cursos, resoluções, relatórios de avaliação e credenciamento.	Centralizar as informações num único repositório.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os relatos dos entrevistados, os produtos confeccionados nas unidades em que atuaram que tem relação com o PDI são em maioria documentos (relatórios, manuais, portarias, resoluções). Houve apenas um relato de confecção de sistema para suporte a unidade demandante. Para Monteiro (2015, p. 121) é nesta etapa do processo de GI “que são desenvolvidos os produtos e serviços que representam a informação responsável por eliminar ou amenizar a necessidade de informação dos usuários”.

Uma característica importante citada foram os documentos institucionais, que são aprovados por resolução ou portaria, agregando em termos de organização e disciplinando procedimento quanto a determinado assunto. Esses relatos revelam a necessidade de institucionalizar normas e procedimentos mediante instrumento oficial, de forma que possa garantir a execução dos processos nos termos aprovados. No entendimento de Choo (2003), essa etapa irá definir se a informação atingirá ou não os objetivos pretendidos.

Os produtos e serviços gerados através da informação devem buscar garantir a redução do ruído informacional e possíveis resistências quanto a implementação de procedimentos, a qualidade e legitimidade dos produtos e serviços propostos e a adaptabilidade às necessidades do usuário e da instituição. Com os normativos, aumenta as chances de execução satisfatória, que tais procedimentos possam ser realizados como esperado. No seu aspecto de política, a GI significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao trabalho de gerir a informação em uma organização, desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas à distribuição e/ou preservação de informações (MIRANDA; STREIT, 2007).

Para desenvolver produtos ou serviços a informação continua sendo o carro-chefe desta etapa, pois a forma como será tratada e trabalha no âmbito interno influenciará na confecção de produtos e como será utilizado na instituição, seja para dirimir dúvidas, atender as necessidades informacionais ou servir de suporte para confecção de estudos e desenvolvimento de processos na universidade. Na literatura, encontramos outros pontos de vistas interessantes, como dos autores McGee e Prusak, que entendem essa etapa como uma sistematização dessa informação. As pessoas da instituição passam a ter papel relevante neste contexto.

Constata-se que produtos são desenvolvidos com base no PDI, com destaque para os normativos, visando disciplinar procedimentos na UFAL. Com a realização da etapa de monitoramento do PDI baseado no modelo de GI, essa etapa deve apresentar melhores resultados, pois será possível trabalhar e interpretar melhor as informações, proporcionando a utilização de indicadores e o reuso das informações em prol da construção de mais informações relevantes para a organização.

5.2.3.5 – Subcategoria distribuição das informações

A distribuição da informação corresponde ao processo que a organização dissemina e compartilha informações de diferentes fontes. A etapa de disseminação da informação, conforme Choo (2003), envolve a maneira como a informação será repassada aos usuários certos, de acordo com suas necessidades e preferências específicas, em tempo hábil, por meio de formatos certos, e delimitação de canais de compartilhamento que permitam a eles a apropriação da informação para tomar decisões e construir conhecimento. Ainda no contexto de Choo (2003), a distribuição da informação deve promover aprendizado na instituição, contribuindo para melhorar as etapas de recuperação da informação, possibilitando a geração de novas informações.

Foram quatro perguntas nesta subcategoria, descritas abaixo:

- Como as informações são disseminadas internamente na unidade?
- Quais os canais de comunicação são utilizados entre os membros da unidade para fazer circular as informações?
- Como você compartilha com outros gestores as informações que considera relevante para o PDI?
- Como esta etapa poderia ser aprimorada?

O E1 relatou que a “distribuição das informações internas na unidade ocorre através das ferramentas e-mail, reuniões e pelo aplicativo WhatsApp”. Já o E2 falou que “a distribuição da informação concentra em um subsetor com três servidores, que compartilha as informações através de uma pasta compactada no computador e de uma planilha de Excel”. Complementou que o assunto PDI era tratado com alguns servidores da unidade. Para o E3 “as informações são disseminadas na rede, pasta compartilhada no computador, com acesso a todos os servidores da unidade e através de reuniões”. A opção “reunião” foi a resposta do E4 e do E8, como principal canal de socializar as informações. Para Choo (2003, p.98) “os gestores trocam frequentemente informações e consultam-se uns aos outros através de reuniões”.

Dois entrevistados, o E5 e o E6 colocaram que “a disseminação da informação ocorre através do sistema SIGAA”, através de perfil estabelecido pela própria unidade. As reuniões também foram citadas por ambos como forma para disseminar informações. O E9 falou que utiliza como ferramenta o e-mail. O E9 relatou que “é difícil disseminar informações para todos os membros da unidade, visto que os horários e agenda não permitia reunião com todos os servidores da unidade. O E8 falou que “a falta de planejamento impede a disseminação de informações relativas ao PDI”.

Na segunda pergunta, quanto aos canais de comunicação utilizados na unidade para disseminar informações, foram citados e-mail (este em maior número), pasta de rede interna do computador, reuniões, relatório de gestão e site da instituição. As estratégias de disseminação variam nas unidades da UFAL, não existe uma recomendação ou um modelo a seguir, vai de acordo de como a unidade ou com o entendimento de qual ferramenta o gestor acha melhor ou que seja o caminho mais facilitado. Na pergunta três, quanto ao compartilhamento de informações com outros gestores de unidades, os canais citados foram e-mail, comunicação pessoal, reunião, planilhas compartilhadas no google drive, visita as unidades da UFAL e fóruns (este último citado pelo E6).

Na quarta pergunta, como contribuição para melhorias nessa etapa do modelo de GI, na visão dos entrevistados, temos:

- consolidar uma ferramenta única para utilizar;
- publicizar o processo do PDI na instituição;
- construir um espaço virtual sobre o PDI;
- aprimorar o debate sobre o PDI;
- estabelecer uma ferramenta visual para o PDI;
- utilizar fóruns para sensibilizar a comunidade sobre o PDI;
- disseminar na comunidade o processo e documento do PDI;
- consolidar e atualizar os dados sobre o PDI na página da UFAL.

Antes de avançar para análise das informações obtidas, recapitulamos as respostas no quadro a seguir:

Quadro 13 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Distribuição das informações

Entrevistados	Perguntas			
	Como as informações são disseminadas internamente na unidade?	Quais os canais de comunicação são utilizados entre os membros da unidade para fazer circular as informações?	Como você compartilha com outros gestores as informações que considera relevante para o PDI?	Como esta etapa poderia ser aprimorada?
E1	Através das ferramentas e-mail, reuniões e pelo aplicativo WhatsApp	E-mail	Reuniões, e-mail e comunicação pessoal.	Entender melhor as competências do setor.
E2	Compartilha as informações através de uma pasta compactada no computador e de uma planilha de Excel	E-mail e pasta interna de rede do computador.	Planilhas compartilhadas no google drive e reuniões.	Ferramenta única para centralizar as informações.
E3	As informações são disseminadas na rede, pasta compartilhada no computador, com acesso a todos os servidores da unidade e através de reuniões	E-mail e pasta interna de rede do computador.	Reuniões e e-mail.	Publicizar o processo do PDI.
E4	Principal ferramenta era através de reuniões.	E-mail e reuniões.	Reuniões e e-mail.	Publicizar as informações sobre o PDI.

E5	A disseminação ocorre através do sistema SIGAA e reuniões.	E-mail e sítio institucional.	Reuniões, visita as unidades, fóruns.	Ter um espaço virtual sobre o PDI.
E6	Através do sistema SIGAA e de reuniões.	E-mail.	Reuniões, encontros.	Aprimorar o debate sobre o PDI, exemplo, realizar fóruns.
E7	Através de e-mail.	E-mail.	E-mail, ofício e o mais importante, reuniões.	Estabelecer uma ferramenta visual para o PDI.
E8	Através de reuniões. A falta de planejamento impede a disseminação de informações relativas ao PDI	Relatório de gestão.	Através de reuniões.	Transparência nas ações sobre o PDI.
E9	Através de reunião, porém, era difícil disseminar informações para todos os membros da unidade.	E-mail, reuniões.	Reuniões, sítio institucional, relatórios compartilhados entre gestores.	Consolidar e atualizar os dados sobre o PDI na página da UFAL.

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa etapa ou processo é a forma pela qual a organização difunde e compartilha informações, contribuindo para a transparência nas unidades da instituição. A etapa de disseminação das informações é essencial para que as informações sejam usadas na tomada de decisão e nos processos organizacionais. Tomaél (2007) afirma que a GI mapeia o fluxo de informações, além das formas de disseminação para que se tenha o seu efetivo compartilhamento e usos da informação. Na UFAL, observa-se que a disseminação da informação ocorre através de conversas entre o gestor e os servidores, conversas entre os servidores e-mails, no sítio institucional, reunião, também por capacitações, sem nenhuma referência da forma ou ferramenta que melhor possa distribuir essas informações, conforme relato dos entrevistados. Dentro deste contexto, a distribuição da informação é um tema complexo que reúne uma gama de atividades que perpassam do produtor ou da origem da informação ao usuário da informação.

Por mais que se indique um modelo, ou um caminho para que a informação possa fluir melhor, não é possível controlar essa etapa pois é muito subjetiva, depende de pessoas que podem utilizar ou não ferramentas de TI para socializar a informação, de acordo com o que preferirem. Porém, a utilização ou implementação de ferramentas tecnológicas pode melhorar

o fluxo da troca de informações em todos os processos na unidade. Um canal específico para disseminar informações, que seja reconhecido como fonte confiável e consistentes, que possa ser revisada por servidores da instituição e que possa chegar as unidades, servidores ou até mesmo a comunidade externa pode ser o caminho visando aperfeiçoar essa etapa na UFAL.

O sítio institucional é uma alternativa, um canal público que deve prover informações, que sejam atualizadas e que possam atender a todos os públicos, mantendo a sintonia entre as ações da universidade e sociedade. Uma outra alternativa seria um espaço de acordo com os conceitos de “dados abertos”, que toda instituição deve manter, seguindo um Plano de Dados Abertos, de acordo com as normas vigentes. Com este, é possível que as informações possam estar disponíveis para que servidores e sociedade possam utilizar e manipular da forma como quiser. Detalhe, antes, é necessário que internamente que a UFAL possa assegurar que sua base de dados esteja íntegra e em conformidade com as unidades responsável por cada informação.

Em se tratando do monitoramento do PDI, para que possa representar a situação de cada objetivo e dispor de informações pontuais, como por exemplo visualizar a série histórica de indicadores e metas, é necessário que as informações estejam coerentes, validadas pelo responsável, pois, uma vez alimentada na ferramenta, servirá de parâmetro para que gestores possam acompanhar os resultados e ações sejam realizadas em prol do cumprimento das metas estabelecidas. Com relação as estratégias do modelo de GI, a informação precisa estar devidamente armazenada e organizada na unidade responsável, após ter superado as fases de necessidade e aquisição da informação, para que possa ser colocada na ferramenta ou recuperada de forma ágil, possibilitando que possa fluir na instituição, chegando aos setores interessados, disseminando-a através dos sítios e canais oficiais, para que os servidores, pesquisadores, discentes e a comunidade em geral possa utilizar e manipular da melhor forma possível, observando o conceito referente aos dados abertos e os requisitos relacionados a LAI voltados a transparência ativa. Assim, a UFAL estará cumprindo o seu papel enquanto disseminadora de informações, colaborando para a geração de conhecimento junto à sociedade.

A seguir, a última subcategoria do modelo de GI do autor Choo (2003) que está estritamente relacionada a disseminação das informações, que trata do uso das informações.

5.2.3.6 – Subcategoria uso das informações

Para Barboza (2019) o uso da informação na organização é a implementação de todo o trabalho feito anteriormente e que dará o resultado e a resposta no que diz respeito aos processos desenvolvidos na GI. É uma etapa muito dependente do usuário. O uso de informação é

essencial para a tomada de decisão e elaboração do planejamento estratégico (CHOO, 1998). A organização, distribuição e uso da informação são componentes essenciais ao processo de GI nas organizações.

Nessa subcategoria, foram selecionadas duas perguntas, a saber:

- Como você utiliza a informação do PDI para criação de conhecimento no seu trabalho?
- Como é realizada a tomada de decisão do gestor visando o PDI?

Na primeira pergunta, o E1 relatou que “o processo de construção do último PDI foi mais democrático e transparente, o que ajudou a conhecer o documento e seus objetivos e metas”, ou seja, tornando o processo do PDI democrático. O E2 alegou que “a criação de conhecimento surge através de reuniões, que os servidores citam situações, ideias, semelhante a técnica *“brainstorming”*”.

Para o E3 coloca que “participar do PDI agrega aos servidores da instituição, pois traz conhecimento e facilita o desenvolvimento das atividades no setor e contribui para o alcance dos objetivos do plano”. Complementa ao afirmar que com o PDI consegue “ter uma visão ampla da instituição”. O E4 relata que “disseminando a informação permite o aprendizado dos servidores”.

O E5 utilizou as reuniões para disseminar e passar o conhecimento adquirido aos servidores da unidade. Reforça ainda que “o diálogo é essencial para divulgar e socializar as ações e conhecimentos do PDI. Para o E6, “é necessário antes conhecer o PDI para poder propor políticas e outros trabalhos referente ao plano. Como exemplo, citou a construção de políticas internas. O E8 afirmou que “utiliza as informações do relatório de gestão, por exemplo, para conhecer a instituição e assim, gerar conhecimento sobre as áreas pesquisadas”. Para o E7 a forma seria disseminando as informações junto aos servidores, e, para o E9 seria disseminando a informação, debatendo assuntos com os servidores da unidade, gerando novas informações.

Na segunda pergunta (Como é realizada a tomada de decisão do gestor visando o PDI?), o E1 afirmar que para tomada de decisão referente a ações do PDI, era realizada reunião com os servidores ou envolvidos do tema, chega a um consenso e encaminhada a decisão sobre a demanda. “Existia uma conversa para que pudesse haver consenso na melhor alternativa e a gestora faz a tomada de decisão”. O E2 relatou a mesma tática de utilizar as reuniões, porém, “apenas com a presença dos gestores internos (gerentes de setores) para deliberar sobre a melhor resposta para a demanda ou buscar criar o cenário ideal para se aproximar da resposta”. Nesta etapa eram poucos servidores que atuaram. O E2 afirma ainda que “algumas solicitações tinham prazo para resposta muito curto, cenário que não dava para reunir todos os responsáveis”.

Para o E3, era realizada uma consulta aos servidores da unidade, que informa ao gestor da unidade determinada informação. O E4 informou que havia dois tipos de decisão: decisão operacional, que é realizada de forma individual com base na consulta das equipes ou algum documento de referência e a decisão tática, “que era a demanda discutidas pelas equipes e a resposta era entregue ao gestor da unidade para levar aos demais gestores”. Assim, completou: “Eu era o representante para levar as respostas para os demais membros da gestão”.

Já para o E5, quando era uma demanda de curto prazo, era consultado servidores da unidade para construir a resposta. Segundo o gestor, “era consultados servidores que tinha relação com o assunto”. Quando se tratava de uma demanda cuja resposta poderia esperar, as “demandas eram tratadas junto aos servidores e reuniões externas, assim, socializada a situação e as contribuições geravam conhecimento sobre os pontos abordados”. O E6 afirma que “as decisões eram tomadas em conjunto com a unidade”. Havia uma aproximação com os gerentes da unidade para consolidar as respostas. Complementa ainda que “quando era decisões de maior impacto na UFAL, era tomada junto aos demais gestores da UFAL.

Para o E7, “a tomada de decisão parte da necessidade dos usuários, para que junto com a equipe trabalhar numa resposta”. Afirma ainda que “constantemente era acionado o NTI/UFAL para ajudar nas respostas”. Assim, as respostas eram estudadas para formatar e responder da melhor forma possível. Para o E8, tomada de decisão era realizada junto aos servidores da unidade, para que pudesse formatar a resposta de forma a atender a demanda. Para o E9, a decisão não fica apenas com o gestor. Da mesma forma que o E9, busca coletividade para tomar decisão. Porém, ressaltar que “tinha a visão do gestor”.

O quadro abaixo ilustra o resumo das respostas coletadas dos entrevistados:

Quadro 14 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Uso das informações

Entrevistados	Perguntas	
	Como você utiliza a informação para criação de conhecimento no seu trabalho?	Como é realizada a tomada de decisão do gestor visando o PDI?
E1	Tornando o processo do PDI democrático	Através de reunião com os servidores ou envolvidos, existia uma conversa para que pudesse haver consenso na melhor alternativa e a gestora faz a tomada de decisão
E2	Conhecimento surge através de reuniões, que os servidores citam ideias,	Utilizar as reuniões, porém, “apenas com a presença dos gestores para deliberar sobre a melhor resposta para a demanda ou buscar criar o cenário ideal para se aproximar da resposta

	semelhante à técnica “brainstorming”.	
E3	Participar do processo do PDI.	Consulta aos servidores, que informa ao gestor da unidade.
E4	Disseminando a informação, permite o aprendizado dos servidores.	Informou que havia dois tipos de decisão: decisão operacional, que é realizada de forma individual com base na consulta das equipes ou algum documento de referência e a decisão tática, “que era a demanda discutidas pelas equipes e a resposta era entregue ao gestor da unidade para levar aos demais gestores
E5	Através de reuniões para disseminar e passar o conhecimento adquirido aos servidores da unidade	Quando era uma demanda de curto prazo, era consultado servidores da unidade para construir a resposta. Segundo o gestor, “era consultados servidores que tinha relação com o assunto”. Quando se tratava de uma demanda cuja resposta poderia esperar, as “demandas eram tratadas junto aos servidores e reuniões externas (a depender da demanda), assim, socializada a situação e as contribuições geravam conhecimento sobre os pontos abordados.
E6	Com a construção de políticas.	As decisões eram tomadas em conjunto com a unidade”. Havia uma aproximação com os gerentes da unidade para consolidar as respostas. Quando era decisões de maior impacto na UFAL, era tomada junto aos demais gestores da UFAL.
E7	Disseminando na unidade	A tomada de decisão parte da necessidade dos usuários, para que junto com a equipe trabalhar numa resposta. Constantemente era acionado o NTI/UFAL para ajudar nas respostas
E8	Através do relatório de gestão.	Tomada de decisão era realizada junto aos servidores da unidade, para que pudesse formatar a resposta de forma a atender a demanda.
E9	Disseminando a informação, debatendo assuntos com os servidores da unidade, gerando novas informações.	Busca coletividade para tomar decisão. Porém, ressaltar que “tinha a visão do gestor”.

Fonte: Elaborado pelo autor

A uso da informação nas universidades demandará a existência de todo um trabalho de tratamento desta informação, perpassando pelas etapas de GI, que vai desde a identificação das necessidades informacionais até a sua efetiva disponibilização para os usuários. Foi justamente o que ocorreu na análise dos itens anteriores. São essas etapas ou fases que corresponde a GI.

Percebe-se que a informação será reconhecida como um ativo estratégico na instituição e facilitará a tomada de decisão nas organizações se for compartilhada por seus membros. Para Barboza (2019) todo esse processo tem como culminância o comportamento adaptativo, que permite ao gestor de informação identificar os acertos, as falhas, as novas necessidades informacionais, tendo um feedback dos usuários do sistema. Para gerir esse sistema descrito no modelo, deve ter servidores com competências suficientes para conhecer o processo e lidar com toda a massa informacional existente na organização.

No quesito “uso das informações”, os servidores utilizam em maior número durante as reuniões do setor, assim como compartilhando informações na rede para que os servidores possam ter acesso. Para tomada de decisão, conforme citados pelos entrevistados, a decisão é tomada após reunião com a equipe ou o gestor busca nas unidades os servidores que tem afinidade com o tema, para discutir a questão. Após construir uma linha de raciocínio, essa é respondida ou informada através do gestor. Um fator que influencia essa tomada de decisão é o tempo disponível para resposta, que pode exigir do gestor uma decisão individual. Para Saeger et al, (2016) usar a informação significa aplicá-la em uma situação específica, fazendo com que ela possa alterar o status de uma determinada lacuna informacional, com o objetivo de satisfazer plenamente as demandas dos usuários envolvidos.

Na visão de Choo (2003), o uso da informação é um processo de indagação interativo, que pode dar origem ao desenvolvimento de significado ou à tomada de decisões, sendo utilizada para criar conhecimento. Em termos de contribuição da GI em organização pública, destaca como procedimentos importantes a racionalização e uniformização de procedimentos e processos nas várias subunidades responsáveis por gerir as informações corporativas. Para Miranda e Streit (2007), com o uso de critérios e indicadores de desempenho, os processos informacionais dentro de uma unidade e/ou uma organização podem funcionar com maior efetividade e eficácia, de maneira que seja vislumbrado um horizonte de desenvolvimento.

Após relatos e análise das últimas duas categorias, tem-se a resposta do quarto objetivo específico da pesquisa, que trata de “verificar como são disseminadas e utilizadas as informações sobre o PDI na UFAL”.

5.2.3.7 – Categoria das considerações dos entrevistados

Essa categoria relata as contribuições finais dos entrevistados, na qual foram propostas três perguntas, conforme descrição abaixo:

- Considerando todas as etapas do processo de GI do autor Choo, em se tratando do PDI, em sua opinião, qual apresenta maiores problemas ou barreiras e por quê?
- Quais dificuldades para gerir informações no âmbito interno?
- Qual seria a alternativa ou sugestão para efetivar o processo de monitoramento do plano na instituição?

Na primeira pergunta, o E1 relatou que a etapa que apresenta maior dificuldade é a referente a necessidade de informação, pois para determinadas demandas não sabe onde conseguir a informação. Para o E2, a terceira etapa (referente a organização e armazenamento das informações) é a mais difícil, pois existe dificuldade de reunir as informações por não haver na instituição uma ferramenta única. Para o E3, a etapa da “necessidade de informação” é a que oferece maior dificuldade, pois sem ela o ciclo da GI do modelo proposto não prospera. É a partir dessa etapa que inicia a construção de resposta.

Para o E4, E8 e E9 a etapa de aquisição de informação é a que pode apresentar maiores problemas, pois, segundo o servidor, “nem todas as informações estão transparentes”. O E5 citou a etapa de organização e armazenamento das informações como mais problemática na instituição, pois na universidade não tem cultura de registro. O E7 relatou que a etapa que oferece mais problemas é a disseminação das informações, pois, entende como necessário que a instituição precisa “tomar ações para que a sociedade possa conhecer o PDI”.

Foram citadas quatro etapas pelos entrevistados, sendo que as etapas de necessidade da informação e aquisição da informação foram as mais citadas como etapas que apresentam maior dificuldade na instituição, seguindo da etapa de organização e armazenamento da informação e da disseminação da informação.

Na segunda pergunta, referente as dificuldades para gerir informações, o E1 afirmou que “a unidade que esteve lotada não gerir informações”. O E2 citou como dificuldade a “não utilização do sistema interno (SIGAA, SIPAC) da universidade”, pois a informação é dispersa e costuma ficar com os servidores da unidade. O E3 afirmou que “não existe GI interno na unidade”. A comunicação não flui entre os setores. Para o E4 a universidade “não tem ferramenta que promova a cultura de GI”. Atualmente, o sistema integrado adotado pela UFAL não tem todos os módulos disponíveis. O E 4 complementa “falta ferramenta e cultura”.

Já para o E5 o problema na GI está “na falta de uma intranet ou ferramenta de comunicação. O servidor complementa que “não existe e-mail do setor, nem drive do setor, assim, não consegui gerir informações pois a informação fica com o servidor”. O E6 coloca como dificuldades a falta de informações disponíveis em tempo real. O E7 cita “a falta de

padronização com ferramentas adequadas, como problema para gerir informações”. O E8 coloca que a “GI ocorre de forma precária, sem uma referência para concentrar as informações. O E9 citou como problema “a dispersão das informações”.

Por fim, na última pergunta da categoria e do questionário, após passar por todas as etapas do modelo de GI escolhido, assim como refletir sobre o PDI, foi (qual a sugestão para efetivar o processo de monitoramento do plano na instituição?). Quanto as alternativas citadas, temos:

- estabelecer um relatório parcial do que conseguiu alcançar em termos de metas do PDI;
- incentivar os gestores a utilizar as ferramentas tecnológicas;
- envolver os setores relacionados ao PDI para atuar num sistema para monitoramento;
- favorecer a transparência do PDI através do monitoramento público e contínuo;
- implantar o sistema ForPDI;
- ter um site de referência para concentrar as informações do PDI;
- ter no PDI as metas mensuráveis, objetivos e ações com prazos e responsáveis;
- prover o monitoramento conforme diretrizes do capítulo 15 do PDI 2019-2023;
- instituir o monitoramento, trabalhar a questão da cultura.

A seguir, segue o quadro resumo dos relatos dos entrevistados quanto a categoria:

Quadro 15 – Resumo das respostas dos entrevistados da categoria GI – Considerações dos entrevistados

Entrevistados	Perguntas		
	Considerando todas as etapas do processo de gestão da informação do autor Choo, em se tratando do PDI, em sua opinião, qual apresenta maiores problemas ou barreiras e por quê?	Quais dificuldades para gerir informações no âmbito interno?	Qual seria a alternativa para efetivar o processo de monitoramento do plano na instituição?
E1	Necessidade de informação	A unidade que esteve lotada não geri informações	Criar um aplicativo para adicionar à informação e elaborar relatório parcial das ações que conseguiu ou não alcançar, para estudar alternativas.

E2	Organização e armazenamento das informações	Não utilização do sistema interno (SIGAA, SIPAC) da universidade	Incentivar gestores a utilizar ferramenta tecnológica.
E3	Necessidade de informação	Não existe GI interno na unidade”. A comunicação não flui entre os setores	Implementar um sistema que efetive o monitoramento do PDI.
E4	Aquisição de informação	Não tem ferramenta que promova a cultura de GI	Transparência ao processo do PDI através do monitoramento público e contínuo. O sistema FirPDI possibilita isso.
E5	Organização e armazenamento das informações	Falta de uma intranet ou ferramenta de comunicação	Ter um site de referência para concentrar as informações do PDI;
E6	Necessidade de informação	Falta de informações disponíveis em tempo real.	Construir relatórios trimestrais para verificar o desempenho quanto ao PDI;
E7	Disseminação das informações	Falta de padronização com ferramentas adequadas, como problema para gerir informações	Ter no PDI as metas mensuráveis, objetivos e ações com prazos e responsáveis.
E8	Aquisição de informação	GI ocorre de forma precária, sem uma referência para concentrar as informações	Prover o monitoramento através de reuniões semestrais conforme o capítulo 15 do PDI 2019-2023.
E9	Aquisição de informação	A dispersão das informações	Instituir o monitoramento, trabalhar a questão da cultura.

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando o contexto da UFAL, não há um processo formalizado de GI relativo ao PDI, seja por meio de política ou normativo interno. As informações continuam consolidadas nos setores, sem uma referência na instituição. Por isso, faz-se necessário propor um método, com base em modelo de GI, a fim de tornar possível a organização e disseminação das informações necessárias ao monitoramento do PDI, avaliando os objetivos e suas metas em termos qualitativos e quantitativos, através de uma ferramenta associada ao PE da instituição.

Das seis etapas do modelo de GI do autor Choo (2003), quatro foram citadas pelos entrevistados como problema, o que colabora com a dificuldade de encontrar informações relativas ao PDI. Neste cenário, a UFAL encontrará dificuldades para implantar o processo de monitoramento do PDI. Quanto a sugestão para a utilização de ferramenta visando o

monitoramento, existem alternativas para que a universidade possa iniciar o processo. Os setores que têm relação com os objetivos do PDI podem ser inseridos no processo, evitando que possa estar concentrado em uma única unidade. A sugestão de um relatório parcial de execução do PDI é interessante, pois consegue visualizar no mesmo exercício as ações que possam estar distorcendo das metas, permitindo o ajuste em consonância com o objetivo, assim como contribui para o preenchimento de outros relatórios, como por exemplo, o relatório de gestão.

As estratégias da GI para colaborar com o monitoramento do plano estão alinhadas com as sugestões propostas pelos entrevistados. É necessário aprimorar a comunicação interna entre setores, servidores e gestores, para que os processos institucionais possam se desenvolver em harmonia na instituição. A UFAL deve adotar uma ferramenta de referência para gerenciar informações internas visando efetivar a etapa de monitoramento do PDI. Compartilhar informações entre setores e no sítio institucional é fundamental para dar transparência nas atividades e para que servidores e membros da sociedade possam acompanhar a execução do PDI. Em se tratando de transparência, o Plano de Dados Abertos (PDA) é a alternativa para aumentar o nível de transparência ativa na UFAL.

Dentre os setores da instituição, dois se destacam como importantes neste processo de GI do PDI: a PROGINST e o NTI. As informações precisam estar consolidadas, seguras e íntegras, para que possa ser disseminada e utilizada por gestores para tomada de decisão e atender as demandas da sociedade. “Todas as atividades desenvolvidas em uma organização são dependentes de informação e de conhecimento, portanto, os estudos relacionados a esses fenômenos são importantes para o avanço da área de CI” (VALENTIM, 2008, p. 1).

Gerir informações com eficiência, prover informações direcionadas aos gestores das Universidades e a sociedade, promover e aperfeiçoar políticas e planos institucionais, ajustar processos e definir procedimentos e atividades são etapas necessárias, as quais acompanhadas de um processo de GI tornam-se fundamental para o desenvolvimento institucional de determinada organização. Fortalecer a cultura do monitoramento dos planos institucionais contribui para aumentar as chances de atingir os objetivos esperados, além de possibilitar que outros planos, projetos e setores da Universidade possa seguir o mesmo caminho.

Assim, com base no referencial teórico, na metodologia adotada, da análise dos documentos institucionais e dos relatos e análise das entrevistas realizadas, esperamos ter respondido os objetivos proposto na pesquisa, ressaltando as contribuições da GI enquanto disciplina da CI para o processo de monitoramento do PDI da UFAL, assim como através da GI e do PE estimular o aprimoramento dos processos institucionais da universidade, ressaltando a informação como ativo fundamental para o desenvolvimento institucional da UFAL.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marco inicial deste estudo foi a percepção do pesquisador acerca dos problemas informacionais presentes durante a execução do PDI 2019-2023 da UFAL, objeto de análise da pesquisa, assim como as disciplinas cursadas durante o mestrado no PPGCI da UFAL, com especial destaque para a disciplina Produção, Mediação e Gestão da Informação. Sua questão norteadora indagou como a GI pode contribuir com o monitoramento do PDI da UFAL, sendo a referência para proposição dos objetivos geral e específicos. Por envolver a UFAL, o pesquisador solicitou autorização para desenvolver a pesquisa à PROGINST e ao Gabinete da Reitoria através do processo administrativo nº 23065.012934/2021-14, assim como tramitou a pesquisa para o Comitê de Ética em Pesquisa da UFAL, sendo devidamente aprovado.

Quanto ao referencial teórico, foram relacionados os conceitos e pressupostos quanto ao PE e em especial a GI no âmbito da CI, entendimentos necessários para lapidação dos citados objetivos, com citações de artigos, livros, dissertações e teses, bem como para elaboração do instrumento de coleta dos dados (entrevista através de roteiro semiestruturado), assim como permitiu identificar os documentos institucionais necessários para análise mediante sua relação com o problema da pesquisa. Com os instrumentos analisados, foi possível associar a estrutura conceitual de análise e proposição das melhorias necessária para instituir o processo de monitoramento do PDI na UFAL.

Diante da realização das entrevistas, foi possível conhecer a percepção dos servidores e estudante quando ao PDI e as etapas de GI baseadas no modelo de Choo (2003), permitindo alcançar a consecução dos objetivos específicos e propondo estratégias de atuação relacionadas a GI, visando colaborar com a efetivação do monitoramento do PDI na UFAL. Sua aplicabilidade pode se basear nas práticas representadas pelo modelo de GI analisado.

As melhorias recomendadas e identificadas pelos próprios entrevistados apoiaram-se na convergência entre os resultados auferidos pela análise dos dados e nos documentos relacionados ao processo, visto que, para elaboração do plano, são seguidos normativos com o propósito de guiar a instituição para construção do PDI e objetivam institucionalizar boas práticas ao permitir maior fluidez e controle às informações internas, melhor utilização dos sistemas informacionais internos visando à tomada de decisão eficiente, além de permitir que a etapa de monitoramento possa ocorrer, seguindo como premissa os conceitos de GI quanto a dois importantes ativos na instituição: a informação e o PE. Para além das melhorias comentadas, também foi possível expor possibilidades de melhorias quanto à transparência

ativa, de modo que a sociedade possa encontrar as informações desejadas e assim possa exercer o controle social sobre os projetos e ações executadas por esses agentes públicos.

Os temas abordados na pesquisa se revestem como extremamente importante para a universidade. O PE e a GI se constituem de ferramentas que devem atuar de forma conjunta, de forma estratégica, com o propósito de guiar a universidade para o cumprimento dos objetivos institucionais. Além destas, as áreas estão ligadas e caracterizam-se por possuir processos ou etapas, permitindo a UFAL avançar por partes. Dentro de um PE, a GI significaria melhorar a eficiência e a eficácia das práticas de gestão e processos na UFAL.

A aproximação dos temas é um fator preponderante para as UPF e pode estimular novas pesquisas. Existe diferença de abordagem do processo de GI entre as instituições do setor público e as organizações do setor privado, devido ao fato de que as organizações públicas normalmente gerenciam informações em nome do governo, devem cumprir recomendações dos órgãos de controle e prestar contas perante a sociedade, com respeito ao trato da informação.

Assim, quanto à questão da pesquisa “Como a GI pode contribuir para o processo de monitoramento do PDI na UFAL?” em síntese, identificamos a importância de gerir às informações de forma que seja de conhecimento dos servidores da instituição, definir um repositório único de armazenamento das informações do PDI, de preferência no sítio institucional da UFAL (atualizando as informações a cada exercício), tornando o espaço referência para a comunidade. É importante organizar as informações do PDI com base nas dimensões finalísticas da instituição (ensino, pesquisa e extensão), composta dos objetivos estratégicos, seus indicadores, suas metas e ações, desenvolver produtos e serviços relacionados a UFAL, como por exemplo, a confecção de normativos, planos e projetos tendo como uma das referência o PDI, disseminar as informações do PDI para conhecimento da comunidade e promover mecanismos de divulgação dos dados do PDI em formato amigável e acessível. Dessa forma, serem sanadas ou minimizadas eventuais necessidades de informações quanto ao PDI, uma vez que o processo de aquisição das informações será facilitado.

Assim, de forma complementar, recomenda-se para a PROGINST/UFAL a utilização do sistema FORPDI para monitorar o PDI da UFAL. A etapa de monitoramento do PDI é imprescindível para que a UFAL possa conhecer seus resultados, assim como importante para que gestores e servidores possam cumprir de forma eficiente suas competências institucionais. Outrossim, é recomendável também que seja instituído uma política de GI através de portaria ou resolução do CONSUNI para nortear os servidores quanto os procedimentos e competências necessárias para que o processo de monitoramento do PDI possa se efetivar na instituição. Pode

ser instituído uma comissão ou grupo de trabalho com servidores dos setores relacionados ao PDI para realizar os estudos visando a confecção do documento para aprovação.

O pesquisador deve apresentar o estudo à PROGINST e demais membros da gestão da UFAL, para que possa colaborar com os assuntos e processos pertinentes ao PDI, assim como, pretende-se na área acadêmica pesquisar e escrever assuntos relacionados à temática pesquisada, apresentar a pesquisa em eventos da área, congressos e revistas no âmbito da Ciência da Informação, colaborando para a disseminação de informações e a geração de conhecimento junto à comunidade acadêmica e a sociedade.

Consoante à utilização de uma ferramenta visando o monitoramento, é possível formatar um espaço no sítio institucional da UFAL para compartilhar as informações, estando disponível para a comunidade interna e a sociedade. Assim, a alternativa atenderia demandas de usuários relacionadas a Lei de acesso à informação (LAI), além de servir para construção de estudos, pesquisas e favorecer novas políticas e retroalimentar o novo ciclo do PDI. Como no sítio institucional da UFAL existe um espaço destinado a “Gestão do conhecimento”, nada impede que possa existir um espaço dedicado a Gestão da Informação do PDI, por exemplo.

Como contribuição teórica para o objetivo da pesquisa, a GI permite enxergar determinado processo por etapas, valorizando a informação como ativo estratégico para a instituição e facilitando a identificação das barreiras em cada fase do modelo de GI, permitindo atuar na resolução de cada problema de acordo com as etapas do modelo de GI, a fim de proporcionar que o fluxo informacional do PDI possa ocorrer na UFAL. Podemos citar, também, como contribuição da GI o aprimoramento do gerenciamento das informações internas, a integridade, o armazenamento, a organização, a recuperação e a segurança da informação voltados a melhoria do desempenho organizacional da UFAL quanto ao PE e o PDI.

Aos leitores do estudo, estudos complementares são bem vindos, pois além de agregar a temática, podem contribuir para que outros fluxos e processos informacionais nas UPFs possam evoluir se revertendo em melhoria para os servidores, gestores e sociedade. Como sugestão de pesquisas futuras, pode ser relacionada a proposta de uma metodologia de construção do PDI nas UPFs, a qual o presente trabalho contribui para uma das etapas, relacionada ao monitoramento do plano, pode direcionar a estudos dos PDIs anteriores da UFAL, subsidiando uma proposta factível de formato de PDI para os próximos ciclos, consoante aos normativos vigentes, pode relacionar PDIs das UPFs, através de uma amostra, tratando dos objetivos estratégicos nas suas respectivas dimensões (ensino, pesquisa e extensão) quanto o seu cumprimento com relação aos indicadores e as metas previstas. Assim, existem alternativas que possam contribuir para que as UPFs possam cumprir sua missão institucional.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ALVARES, L. **Gestão da Informação**: Conceitos, fundamentos e modelos. Revista TIC Brasil. 2018. Disponível em: <https://www.ticbrasil.inf.br/posts/seguranca-e-cidadania/gestao-da-informacao-7.html>. Acesso em: 27/08/2021.

ALVES, J. F.S.A. A importância do planejamento estratégico nas universidades públicas brasileiras. **Anais do Colóquio Luso-Brasileiro de Educação-COLBEDUCA**, v. 3, 2018.

ALVES, C. A.; DUARTE, E. N. A relação entre a ciência da informação e a ciência da administração. **Transinformação**, v. 27, n. 1, p. 37-46, 2015. DOI: [10.1590/0103-37862015000100004](https://doi.org/10.1590/0103-37862015000100004) Acesso em: 24 jun. 2022.

ANSOFF, H. I. McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN L. L'. **Analyse de contenu**. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: evolução e conexões. **Perspectivas em Ciência da Informação**, p. 168-186, 2020.

BARBOZA, E. L. Gestão da informação nas organizações e a atuação do profissional da informação. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Cristovão, v. 6, p. 91–101, 2019. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/103>. Acesso em: 24 jun. 2022.

BELMIRO, J. **Estratégias emergentes**. In: CAVALCANTI, M. Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

BUCKLAND, M. K; GORMAN, M. **Redesigning library services**: a manifesto. Chicago: American Library Association, 1992.

BUCKLAND, M. K. What is a “document?” **Journal of the American Society for Information Science**, v. 48, p. 804-809, 1997.

CAMBOIM, L. G; PAIVA, S. B; DAS GRAÇAS TARGINO, M. Gestão estratégica da informação em coordenações de cursos de graduação de universidades públicas federais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 223-237, 2016.

CALAZANS, S.; TOFFANO, A. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. **Transinformação**, v. 18, n. 1, p. 63-70, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/33LDPEc>. Acesso em: 20 jun. 2022

CAPURRO, R., HJØRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em:

<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/download/54/47>. Acesso em: 07 nov. 2020.

CARVALHO, A. V; BARBOSA NETO, P. A. **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento**. 2020.

CARVALHO, L. F. de; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de. Gestão da Informação: estudo comparativo entre quatro modelos. **BIBLOS**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 71–84, 2014. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4159>. Acesso em: 24 ago. 2021.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CGU relatório de auditoria

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. p. 426.

CONKE, L. S. O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 210-234, 2013.

COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Orgs.). Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento. Brasília: Ibict, 2018. p. 415.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, F. L. da; FERNANDES, J. H. C. O impacto da (in) satisfação das necessidades de informação na tomada de decisão inerente ao planejamento estratégico de uma organização pública. **Brazilian Journal of Information Science**, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 70-93, 2013.

CUNHA, J. C.; SOBRINHO, Z. A. Planejamento Estratégico em uma Universidade Pública Brasileira. **26º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração–ENANPAD**, p. 22-25, 2002.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BRASIL. Decreto n.º 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, n. 241, seção 1, p. 2-9. ISSN 1677-7042

DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 30, p.103-108, 2010

DUTRA, F. G. C.; BARBOSA, R. R. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, v. 26, n. 2, p. 106-131, 2020. DOI: 10.19132/1808-5245262.106-131 Acesso em: 21 ago. 2021.

ESTRELA, S. C. L. – **A Gestão da Informação na Tomada de Decisão das PME da Região Centro**: um estudo exploratório e de multicasos no âmbito da Ciência da Informação. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 2014. 385 f. Tese de Doutoramento.

FACHIN, G. R. B. Recuperação inteligente da informação e ontologias: um levantamento na área da Ciência da Informação. **BIBLOS**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 259–283, 2010. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/1282>. Acesso em: 28 jun. 2022.

FADEL, B. et al. **Gestão, mediação e uso da informação**. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 13-31.

FERREIRA, M. E. S. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão em universidade pública**: um estudo de caso. 2021.

FERREIRA, TE de LR; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: a informação no contexto organizacional. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446-463, 2011.

FIDELIS, J. R. F; CÂNDIDO, C. M. A administração da informação integrada às estratégias empresariais. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 11, p. 424-432, 2006.

FINGER, A.B. **Projeto de pesquisa**. 2021. 57 slides.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, n. 74, p. 73-108, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. **Highereducation for business**. New York: Columbia University Press, 1959.

GUIMARÃES, J. A. C.; SALES, R. Análise documental: concepções do universo acadêmico brasileiro em ciência da informação. **DataGramaZero**, v. 11, n. 1, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7045>. Acesso em: 16 jun. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

JUNIOR, E. B. OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, A. C. O; L. SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.44, p.36-51, 2021.

KICH, J. I. Di F. **Implantação do processo de planejamento estratégico e a influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional** [dissertação]. Florianópolis, SC, 2010. 319 p.: il., tabs.

KOBASHI, N. Y.; TALAMO, M. F. G. M. Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. **Transinformação**, Campinas, v. 15, n. spe, p. 7-21, Dec. 2003. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862003000500001&lng=en&nrm=iso>. access on 30 Dec. 2020.

LAKATOS, E. MARCONI. **As diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa**. 2016.

LEITE, J. S. G.; SOUZA, E. D. A gestão da informação e do conhecimento nas organizações: condicionantes das propriedades gerais da informação. **Ciência da Informação em Revista**, v. 1, n. 1, p. 12-16, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36353>. Acesso em: 18 jun. 2022.

LIMA, G. S. **Contribuições da gestão da informação ao processo de fiscalização dos projetos acadêmicos desenvolvidos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

LIMA, M. A. et al. Estratégia ou Legitimidade? análise do papel dos Planos de Desenvolvimento Institucional nas universidades brasileiras. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, p. 66-96, 2020.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 66-75, jul./set. 1994.

LEITÃO, D. M. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993. DOI: 10.18225/ci.inf.v22i2.497 Acesso em: 26 jun. 2022.

LOPES, E. C; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. **Gestão, mediação e uso da informação**, p. 277-300, 2010.

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, maio/ago. 2002.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MARTINS, S. C.; C. R. B. **Gestão da informação**: estudo comparativo de modelos. 2015.

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

MIRANDA, S. V. **A Gestão da Informação e a Modelagem De Processos**. 2010.

MINTZBERG, H. **The strategy concept: fiveps for strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 4

MIRANDA, S.V de; STREIT, R. E. O processo de gestão da informação em organizações públicas. **I Encontro de administração da informação**, Enadi [evento na internet], p. 24-26, 2007.

MIRANDA, R. C. da R. Conhecimento estratégico. Ciência da Informação, [S. l.], v. 45, n. 3, 2018. DOI: 10.18225/ci.inf.v45i3.4053. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4053>. Acesso em: 26 jun. 2022.

MONTEIRO, S. A. DUARTE, E. N. **Indicadores de qualidade para avaliação dos processos de gestão da informação**. 2015.

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**, v. 9, n. 2, p. 89-106, 2018.

MOTTA, P. R. (2012). **Planejamento das Organizações Públicas**. Apostila do Mestrado Acadêmico em Administração Pública, Rio de Janeiro.

NÓBREGA, A. de L. **Gestão da informação no processo de contratação de bens e serviços na Universidade Estadual da Paraíba**. 2019. 174, 35f.

NUNES, M. S. C. **Metodologia universitária em 3 tempos** [recurso eletrônico] / Martha Suzana Cabral Nunes. – São Cristóvão, SE: Editora UFS, 2021. 52 p.: il.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, I. G. O. DUARTE, E. N. **Dimensões de um Modelo de Gestão da Informação no Campo da Ciência da Informação: Uma revelação da produção científica do ENANCIB**. 2010.

PEREIRA, F.C.B. **Administração estratégica nas universidades federais: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PEREIRA, S. C. S. **O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço**. In: XI Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala. 2006.

PINHEIRO DOS SANTOS, B.R.; MARTINS DAMIAN, I. P. **A gestão da informação e a competência em informação: subsídios para o âmbito empresarial**. Palavra chave, v. 7, n. 1, 2017.

PONJUAN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998. 222 p.

PORTER, M. E. Competição; COMPETITION, On. estratégias competitivas essenciais. **Rio de Janeiro: Campus**, 1999.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: Logical incrementalism. Irwin Professional Publishing, 1980.

RODRIGUES, C.; BLATTMANN, U. Gestão da informação e a importância do uso de fontes de informação para geração de conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, p. 4-29, 2014.

SALES JÚNIOR, Wellington Oliveira; NUNES, Martha Suzana Cabral. Gestão da informação e análise de processos na ouvidoria da Secretaria de Meio Ambiente de Aracaju-SE. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 6, p. 1-25, 2021. DOI: <https://doi.org/10.36517/2525-3468.ip.v6i00.2021.60969.1-25>.

SANT'ANA, T. D. et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino. Alfenas: FORPDI, 2017.

SANTOS, J. L. S. et al. **Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas**. 2009.

SAEGER, M. M. M. T.; OLIVEIRA, M. L. P.; PINHO NETO, J. A. S.; NEVES, D. A. B. **Organização, acesso e uso da informação: componentes essenciais ao processo de gestão da informação nas organizações**. Páginas A&B, Arquivos e Bibliotecas (Portugal), n. 6, p. 52-64, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/69160>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, F. de Araújo.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

SILVA JÚNIOR, A. S.; SALCEDO, D. A.; SILVA, M. C.; FERREIRA, I. N. C. Planejamento estratégico e gestão da informação: estudos das dificuldades a partir da teoria da ação. **Revista Conhecimento em Ação**, v. 5, n. 2, p. 137-156, 2020. DOI: [10.47681/rca.v5i2.34748](https://doi.org/10.47681/rca.v5i2.34748) Acesso em: 20 jun. 2022.

SMIT, J. W. A informação na ciência da informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 3, n. 2, 2012. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/20536> Acesso em: 27 jun. 2022.

DA SILVA, T. E da; TOMAÉL, M. I. A gestão da informação nas organizações. **Informação & Informação**, v. 12, n. 2, p. 148-149, 2007.

SOUZA, ED de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação e Sociedade: estudos**, v. 21, n. 1, p. 55-70, 2011.

SOUZA, R. F. de; STUMPF, I. R. C. Ciência da Informação como área do conhecimento: abordagem no contexto da pesquisa e da Pós-Graduação no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, p. 41-58, 2009.

STARCK, Katia Regina; VARVAKIS RADOS, Gregorio Jean; SILVA, Edna Lucia. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Biblios**, v. 52, p. 59-73, 2013.

STRAUSS, A. L; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Artmed, 2008.

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

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

TORRES, S.; ALMEIDA, M. B. **O conceito de documento na ciência da informação e arquivologia**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/184910>. Acesso em: 24 jun. 2022.

VALETIM, M.L.P. **Gestão, Mediação e Uso da Informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVAKIS, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão: revisão. **Informação & Informação**, v. 15, n. 1, p. 85-103, 2010.

XIMENES, A.F. A utilização da Gestão da Informação para as políticas públicas na era da informação - **Revista Gestão em Foco** - Edição nº 10. P. 443-459, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WADSWORTH, J. J.; STAIERT, J. J. **Strategic Planning: A conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives**. Agricultural Cooperative Service. ACS Re-searchReport 112. Fevereiro de 1993.

WILSON, T. D. Information management. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). **International Encyclopedia of Information and Library Science**. Londres: Routleg, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte 1ª – Características do entrevistado

1. Faixa etária: ☐ 20 a 35 ☐ 35 a 50 ☐ 50 a 65 ☐ Mais de 65
2. Escolaridade
 - ☐ Superior Incompleto
 - ☐ Superior - Área de formação: _____
 - ☐ Mestrado ☐ Incompleto - Área de formação: _____
 - ☐ Doutorado ☐ Incompleto - Área de formação: _____
3. Cargo na UFAL: ☐ Docente ☐ Técnico Administrativo em Educação (TAE) ☐ Estudante
4. Tempo como servidor na UFAL
 - ☐ Menos de 5 anos ☐ Entre 5 e 10 anos ☐ Entre 10 e 15 anos ☐ Entre 15 e 20 anos ☐ Mais de 20 anos
5. Tempo como gestor de unidade
 - ☐ Menos de 1 ano ☐ Entre 1 e 2 anos ☐ Entre 2 e 3 anos ☐ Entre 3 e 4 anos ☐ Mais de 4 anos

Parte 2ª - Alinhamento sobre a proposta da pesquisa (Categoria Planejamento/PDI)

- 1 – Qual a importância do PDI para a instituição?
- 2 – Considerando que a unidade possui objetivos e metas no PDI, como a unidade faz o monitoramento destes?
- 3 – Quais as estratégias que unidade utiliza para alcançar ou ajustar as ações do PDI?
- 4 – Para quais demandas a unidade utiliza o PDI?

Parte 3ª - Etapas da categoria GI segundo o autor Choo

1. Categoria: Identificação das necessidades e requisitos de informação

- 5 – Como você busca sanar suas necessidades informacionais relativos ao PDI?
- 6 - Quais as áreas são acionadas visando a coleta de informações necessárias do PDI?
- 7 – Como você registra a origem das informações solicitadas/necessárias?
- 8 – Como esta etapa pode ser aprimorada?

2. Categoria: Aquisição da Informação

9 – Como você realiza a aquisição e coleta de informação visando o PDI?

10 – Quais as fontes de informação são utilizadas para aquisição ou coleta das informações necessárias ao PDI? ☐ SIGAA ☐ SIEWEB ☐ Consulta ao NTI ☐ Ofício ☐ E-mail ☐ Outro

11 – Descreva o fluxo das informações desde a necessidade até a aquisição das informações.

12 – Como esta etapa poderia ser aprimorada?

3. Categoria: Organização e armazenamento da informação

13 – Como são organizadas na unidade as informações necessárias para atender o PDI?

14 – Como as informações são armazenadas na unidade visando atender o PDI?

15 – Descreva como ocorre o procedimento de seleção das informações relativas ao PDI.

16 – Como esta etapa poderia ser aprimorada?

4. Categoria: Desenvolvimento de produtos e serviços na unidade

17 – Como a unidade desenvolve produtos e serviços de informação referente ao PDI?

18 – Como esta etapa poderia ser aprimorada?

5. Categoria: Distribuição da informação

19 – Como as informações são disseminadas internamente na unidade?

20 – Quais canais de comunicação são utilizados para fazer circular as informações?

☐ E-mail ☐ Sistema interno ☐ Outros

21 – Como você compartilha com outros gestores as informações que considera relevante para o PDI?

22 – Como esta etapa poderia ser aprimorada?

6. Categoria: Uso da informação

23 – Como você utiliza a informação para criação de conhecimento no seu trabalho?

24 – Como é realizada a tomada de decisão do gestor visando o PDI?

Parte 4ª - Considerações dos entrevistados

25. Considerando todas as etapas do processo de gestão da informação do autor Choo, em se tratando do PDI, em sua opinião, qual apresenta maiores problemas ou barreiras e por quê?

26 - Quais dificuldades para gerir informações no âmbito interno?

27 - Qual seria a alternativa para efetivar o processo de monitoramento do plano na instituição?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar como voluntário (a) do projeto de pesquisa denominado **“Gestão da Informação para o monitoramento do PDI da Universidade Federal de Alagoas”**, do pesquisador discente Joubert de Lima Lessa, sob orientação do professor Dr. Andrew Beheregarai Finger. A seguir, segue as informações do projeto de pesquisa em curso com relação a sua participação nesta pesquisa.

1. O estudo tem como objetivo analisar as contribuições da Gestão da Informação (GI) para o monitoramento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Alagoas.
2. A importância deste estudo é de contribuir para que a UFAL possa efetivar o processo de monitoramento do PDI, através do aprimoramento da gestão das informações internas, permitindo, por exemplo, verificar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, assim como subsidiar os gestores da UFAL na tomada de decisão apresentadas no plano. Ressalta-se a importância do estudo para a área de GI envolvendo a UFAL através do documento PDI no âmbito da Ciência da Informação no PPGCI/UFAL.
3. Os resultados que se desejam alcançar através da coleta e análise das informações são de disponibilizar a UFAL uma alternativa para o monitoramento do PDI através do modelo de Gestão da Informações do autor Chun Wei Choo.
4. A coleta de dados da fase da entrevista está prevista para iniciar em março podendo se estender até maio de 2022.
5. O estudo será feito da seguinte maneira: quanto as técnicas previstas para coleta de dados serão utilizadas a observação direta com anotações em diário de campo, pesquisa documental e entrevistas direcionada através de um roteiro prévio a ser realizada por meio da plataforma Google Meet consoante a resolução CNS 466, de 2012 ou a plataforma Microsoft Teams. Após a entrevista, será disponibilizado via e-mail aos participantes o roteiro de questões com as respectivas respostas coletadas para conferência. Antes de responder às perguntas do pesquisador, será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a sua anuência. Após o consentimento, o pesquisador estará apto a realizar a entrevista. Justifica-se a escolha dos procedimentos por oferecer maior riqueza na coleta de informações, pois será utilizado mais de uma fonte de consulta, destacando a etapa da entrevista por oferecer maior capacidade de coletar aspectos adicionais ao tema, contribuindo de forma positiva no estudo. Por conta das restrições ainda vigentes quanto a propagação da COVID-19 na UFAL, a entrevista será realizada em ambiente virtual consoante as recomendações do CEP quanto ao Ofício Circular número 2/2021/CONEP/SECNS/MS.
6. A sua participação será nas seguintes etapas: entrevista direcionada através de um roteiro de questões e análise dos resultados coletados.
7. Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental são: medo de repercussões eventuais; responder a questões sensíveis; tomar o tempo do sujeito ao responder ao questionário/entrevista e os riscos característicos do ambiente virtual, em função das possíveis limitações das tecnologias utilizadas. Você poderá contar com a seguinte assistência: minimizar desconfortos, garantindo liberdade para não responder questões constrangedoras; assegurar a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a

não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou econômico–financeiro, sendo responsável (is) por ela os pesquisadores. Destaca-se também a disposição para orientação quanto a utilização da plataforma Google Meet ou Microsoft Teams.

8. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: contribuir para melhorar a gestão da informação nas unidades da UFAL e para o monitoramento do PDI e outros planos/projetos institucionais.

9. Você será informado(a) do resultado do projeto e sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo. Para o feedback aos participantes, o canal utilizado será e-mail institucional.

10. A qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

11. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.

13. O estudo não acarretará nenhuma despesa para você.

14. Você será indenizado (a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa.

15. Quanto as formas de acompanhamento e assistência a que terão direito os participantes durante e após a pesquisa, serão acompanhados mensalmente pelo pesquisador por um período de 3 meses a contar do início do contato, através de um dos canais (telefone ou e-mail). Em caso de necessidade de assistência (danos ou consequências de procedimentos decorrentes da participação da pesquisa) o pesquisador estará à disposição garantido o acesso a determinado pronto atendimento pelo tempo que for necessário.

16. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Eu, tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço da equipe da pesquisa (OBRIGATÓRIO):

Instituição: Universidade Federal de Alagoas

Endereço: Av. Eraldo Lins Cavalcante, nº 933, Serraria.

Complemento: Apartamento nº 301.

Cidade/CEP: Maceió/AL, 57046-570.

Telefone: (82) 98803-2135

Ponto de referência: de frente ao bar e restaurante potiguar

Contato de urgência: Sr. Joubert de Lima Lessa
 Endereço: Avenida Eraldo Lins Cavalcante, número 933, Serraria
 Complemento: Apartamento nº 301.
 Cidade/CEP: Maceió/AL, CEP 57046-570
 Telefone: (82) 98803-2135
 Ponto de referência: De frente ao bar e restaurante potiguar.

ATENÇÃO: O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas
 Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões, Cidade Universitária. Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00hs.
 E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, 17 de março de 2022.

Assinatura ou impressão datiloscópica do (o, a) voluntário (a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas	Nome e Assinatura do Pesquisador pelo estudo (Rubricar as demais páginas)

ANEXO**ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP Nº 5236486**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O MONITORAMENTO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFAL

Pesquisador: JOUBER DE LIMA LESSA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 53608821.5.0000.5013

Instituição Proponente: Universidade Federal de Alagoas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.236.486

O protocolo não apresenta pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Protocolo Aprovado

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Longitudinal UFAL 1, nº1444, térreo do prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC) entre o SINTUFAL
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 57.072-900
UF: AL **Município:** MACEIO
Telefone: (82)3214-1041 **E-mail:** cep@ufal.br

Página 07 de 08

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS



Continuação do Parecer: 5.236.486

MACEIO, 10 de Fevereiro de 2022

Assinado por:
Luciana Santana
(Coordenador(a))